



UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

“Plan de Desarrollo y Mejora de la Competitividad”



Natalia M. Cismondi

Lic. en Administración de Empresas

DIRECTORES

Jaimez, Jorge

Varas, Andrea

AGOSTO 2005

ÍNDICE DE PÁGINAS

CAPITULO 1

1.1 INTRODUCCIÓN	2
1.2 MARCO CONTEXTUAL	5
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.5 OBJETIVOS	10

CAPITULO 2

2.1 METODOLOGÍA DE TRABAJO	11
2.2 MARCO TEÓRICO	14

CAPITULO 3

3.1 ANÁLISIS INTERNO	54
3.2 ANÁLISIS EXTERNO	72
3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	100
3.4 ANÁLISIS FODA	116
3.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	118

CAPITULO 4

4.1 PLAN DE ACCIÓN	131
4.2 PRESUPUESTO	146
4.2 CONCLUSIÓN FINAL	147

CAPITULO 5

5.1 BIBLIOGRAFÍA	148
5.2 ANEXO	150

CAPÍTULO 1

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final tiene como objeto de estudio el caso: *COBRANZAS REGIONALES S.A.*

A modo de introducir al lector en las peculiaridades de la organización, resulta importante mencionar que la misma se encuentra localizada en la capital de la provincia de Córdoba, contando con una amplia cobertura geográfica que se fundamenta en: una Sede Central ubicada en la Capital de la ciudad de Córdoba, Centros de Gestión dispuestos estratégicamente en cada zona, un Call Center para realizar gestiones telefónicas en todo el país, un Departamento de Logística y Localizaciones encargado de las impresiones de todo tipo de productos postales integrado a los principales correos de cobertura local y nacional, y Estudios Jurídicos cuya distribución geográfica abarca las principales ciudades y cabeceras de departamentos.

La empresa se encuentra enmarcada dentro de la categorización técnica que la define como una organización privada del rubro servicios, especializada en Gestión de Cobranzas y Seguimiento de la Mora ofreciendo soluciones que incrementen la rentabilidad de sus clientes.

Otra característica a destacar es que posee una estructura interna de características regionales y una estructura externa que, como se dijo anteriormente, está constituida por Estudios Jurídicos distribuidos estratégicamente en todo el país y con una basta trayectoria en materia de cobranzas, los cuales operan bajo un mismo sistema de gestión mediante el acceso a la página Web de la organización. Es por ello que puede decirse que la empresa dispone de cobertura geográfica para la atención de cuentas morosas a escala nacional.

El formar parte del universo de las “empresas de servicios”, la matiza de rasgos particulares propios que la diferencian significativamente del resto de las organizaciones que no forman parte de esta clasificación.

Reconocer dichas características es crucial cuando se pretende realizar un análisis empresarial, debido a que las organizaciones bajo esta clasificación, al estar sesgadas por

rasgos muy particulares, poseen fortalezas y debilidades que las posicionan de una diferenciada manera frente a los desafíos internos y externos que plantea la realidad organizacional.

Los desafíos internos con que deben enfrentarse este tipo de organizaciones, son por lo general, luchar contra sus propias debilidades, en cuanto a planificación estratégica, estructura, modelos de conducción, y sus consecuentes derivaciones. En este aspecto cobra mucha importancia el factor humano debido a que el mismo es el pilar fundamental de las empresas de servicios por ser el punto de contacto con sus clientes, lo cual define entre otros factores el éxito o fracaso de la firma.

En cuanto a los desafíos externos que enfrentan las empresas de servicios, son por un lado, los concernientes a las políticas económicas nacionales que afectan a todo el tejido empresarial nacional, sin diferenciación de sectores ni de tamaños de empresas, y por otro las que se derivan específicamente del sector en el cual están insertas.

La empresa objeto de estudio se enfrenta a fuertes desafíos externos. El estar situada dentro del sector de servicios, la posiciona en un contexto influenciado por diversas variables ya que el mercado está cambiando radicalmente como resultado de importantes fuerzas de la sociedad como los adelantos tecnológicos, la globalización y la desregulación. Estas fuerzas han creado nuevas conductas y retos. Los clientes esperan calidad y servicios cada vez más altos y cierta personalización, perciben menos diferencias reales entre los productos y exhiben una menor lealtad hacia las marcas; pueden obtener amplia información acerca de los productos en Internet y otras fuentes, lo que les permite comprar con mayor inteligencia; y están exhibiendo mayor sensibilidad a los precios en su búsqueda de valor.

COBRANZAS REGIONALES es una empresa de servicios que al igual que todas las que operan en el mercado actual, se encuentra afectada por estos acontecimientos –globalización, tecnología y desregulación- es por ello que debe enfocar todas sus fuerzas en determinar las necesidades, deseos e intereses de sus mercados meta y proporcionar los satisfactores deseados en forma más eficaz y eficiente que los competidores, de tal modo que preserve o mejore su posición actual aumentando indirectamente el bienestar de sus clientes.

COBRANZAS REGIONALES persigue con afán la “vocación de liderazgo” y para ello debe trabajar y reforzar su estrategia de diferenciación. En un entorno tan competitivo como el de hoy,

donde las tecnologías y la posibilidad de competir con los mismos productos están al alcance de todos sus competidores, su clave para diferenciarse reside en la CALIDAD DE ATENCIÓN.

Por tal motivo, es que la empresa debe comprometerse continuamente con la atención que brinda a sus clientes, reforzar sus conocimientos respecto de cuáles son los aspectos que hacen a la calidad de sus servicios y actuar enérgicamente para mejorarlos día a día.

1.2 MARCO CONTEXTUAL

El alto índice de atrasos y morosidad constituye uno de los principales problemas que enfrentan las empresas de servicios o ventas a crédito. También el Estado, en todas sus manifestaciones, padece una situación similar.

Este hecho tiene una incidencia muy alta, tanto en la rentabilidad de las empresas como en la del Estado.

Dicha situación hace necesario contar con profesionales especializados, desarrollo tecnológico de última generación, amplia cobertura geográfica y elevados niveles de inversión.

De este modo, las empresas pueden mantener en cartera a sus clientes y el Estado, estimular al contribuyente a seguir cumpliendo con sus obligaciones. En este contexto, GRUPO BANCO GALICIA, primer banco privado del sistema financiero argentino y líder en la provisión de servicios financieros en todo el país, decidió integrar una organización, cuya misión principal es la gestión de cobranza y seguimiento de la mora.

Así surge COBRANZAS REGIONALES S.A.

Más que una empresa en la que el cliente simplemente terceriza sus cobros, es un equipo que se integra a sus objetivos de rentabilidad. Esto significa que elabora junto con ellos el programa a seguir, diseñando cada paso en función de la particularidad del objetivo planteado.

Más allá de la cobranza efectiva, COBRANZAS REGIONALES asesora en la fijación de las políticas de otorgamiento de créditos y la prevención de fraudes.

COBRANZAS REGIONALES acompaña a sus clientes durante todo el proceso, generando soluciones que, a la vez, minimizan la pérdida e incrementan su rentabilidad.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones están diseñadas para alcanzar los objetivos que obtienen.

Las empresas no pueden evolucionar más que los individuos que trabajan en ellas, si lo que se pretende es que las instituciones sean aptas para el cambio, es necesario que cada colaborador realice un aprendizaje personal que le permita percibir el cambio tal como se está produciendo.

En todas partes hay manifestaciones de que el ambiente laboral está en crisis. Casi todos trabajan ahora más que antes, para mantener el mismo nivel de vida que tenían en el pasado.

Nadie puede escapar de ésta era de la incertidumbre, del caos, del cambio precipitado e incesante; aunque en lo individual el patrimonio de cada trabajador y posición económica sea buena y su trabajo esté asegurado, ésta es una crisis colectiva.

Evidentemente el modo habitual de concebir, percibir y conducir empresas ya no sirve, pero la gente se resiste a reconocer que estos modos antiguos ya no funcionan. Por lo tanto es lógico que tengan miedo a enfrentar el cambio, porque éste, de seguro, los pondrá en una zona de incomodidad y crecerá la ansiedad de no perder lo que con tanto esfuerzo han logrado hasta aquí.

En esta época incierta y turbulenta los colaboradores necesitan encontrarle un sentido más perdurable al propósito de su trabajo. Dado que están tratando de aceptar el hecho de que ya no hay certezas, que nada es seguro, que no se pueden adaptar activamente al cambio porque éste es más rápido que su capacidad de aceptarlo.

Pero si no encuentran una solución se quedan fuera del mercado laboral, la pregunta es: ¿Cómo lo hacen?

Parte de la respuesta a este interrogante consiste en crear organizaciones de aprendizaje; sistemas donde las personas se perfeccionen y se ayuden entre sí para ponerse al tanto de la realidad actual.

Frente a este escenario, en el presente trabajo se examina la realidad interna y externa de la empresa mediante el análisis y diagnóstico de sus dimensiones organizacionales: proyecto,

estructura, integración psicosocial, condiciones de trabajo, sistema político y contexto; y se deduce que la situación actual de la compañía, obliga a sus administradores a replantear ciertos aspectos que atañen al desempeño de su organización.

En consecuencia, se traza un plan de acción que posibilite dirigir el negocio a satisfacer las actuales necesidades de mercado, para no sólo procurar una organización competitiva, sino además, poder diferenciarse dentro de su segmento de mercado, lo cual reflejaría un auténtico cambio.

Lo que se pretende con el desarrollo de este Trabajo Final de Grado es mejorar las condiciones internas de la empresa COBRANZAS REGIONALES a fin de estar adecuadamente preparada para enfrentar los desafíos de su entorno.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las razones que justifican el desarrollo del presente trabajo se fundamentan principalmente en la aceleración que están sintiendo hoy todas las organizaciones del mundo, producto de uno de los elementos que caracterizan el entorno económico de hoy: la competitividad.

Para enfrentar el desafío de la competitividad, los administradores deben estar abiertos a intentar nuevas prácticas de gestión, nuevas ideas para construir organizaciones más productivas, que proyecten su éxito a largo plazo, como también el de los empleados que trabajan para ella.

La primacía de la información (fuente de desarrollo en la era moderna), y con ella el proceso de globalización y los acelerados y permanentes cambios tecnológicos, han generado ya sus efectos en la transformación de las estructuras empresariales, en la forma de hacer las cosas. En consecuencia, una nueva organización del trabajo está marcando la pauta en el mundo actual, obligando a elevar las condiciones de competitividad.

Estos cambios han influenciado directamente sobre la composición de los empleos, los cuales han pasado de una concepción de puestos de trabajo a una de ocupaciones. El trabajo, así visto, cambia de la orientación al esfuerzo, por la orientación al cerebro. De ahí que resulte fundamental generar nuevas ideas de gestión organizacional que respondan más a las condiciones actuales y proyectadas al mañana.

El conocimiento, la capacidad de aprendizaje y la de transferir éstos al desempeño organizacional, se nutren esencialmente de la calidad de los procesos vitales de la organización y la integración de éstos, del hombre, la organización, su comunicación, su decisión, su planificación, sus relaciones, el estilo administrativo y el entorno, entre otros.

Por consiguiente, la competitividad de la empresa de hoy no depende sólo de una "buena" selección, o de una "buena" capacitación, o de un "buen" clima organizacional. Depende de su capacidad de administrar el cúmulo de información que poseen sus hombres, sus procesos, productos, etc., y de la capacidad de integrar y administrar los recursos de manera sistémica.

Situados en este nuevo escenario, es que se hace necesario, como se dijo anteriormente, replantear ciertos procesos de gestión interna de la empresa, ya que en éste

no producen su efecto benéfico anteriores sistemas de organización del trabajo, interacción organizacional, sistema de toma de decisiones, modelos de conducción, entre otros.

Mediante el desarrollo e implementación del presente trabajo la empresa objeto de estudio podrá concebir una administración integral del Recurso Humano, fundamentada en la utilización de algunas concepciones y herramientas administrativas que, organizadas en un proceso lógico de dirección, le permitirá mejorar la productividad organizacional y humana.

1.5 OBJETIVOS

Objetivo general del trabajo

- Contribuir al desarrollo de la estrategia corporativa a través de una gestión competitiva de los Recursos Humanos.
- Mejorar la competitividad mediante una renovación del modelo de conducción organizacional.

Objetivos específicos del trabajo

- Realizar un estudio diagnóstico de las diferentes dimensiones organizacionales de la empresa, para determinar los pasos y procedimientos a seguir, para el logro de la meta trazada.
- A partir de las debilidades detectadas en dichas dimensiones, y teniendo en cuenta las tendencias externas, desarrollar un plan de acción que incluya programas de solución a las mismas.

CAPÍTULO 2

2.1 METODOLOGÍA DE TRABAJO

La metodología aplicada para el desarrollo del trabajo se basa en un conjunto de técnicas y procedimientos que permitieron recolectar información primaria y secundaria necesaria para poder conocer y analizar el funcionamiento de las principales variables internas y externas de COBRANZAS REGIONALES.

La bibliografía utilizada en este punto fue "El proceso de Investigación"¹ del autor Carlos Sabino.

Recolección de información y datos relevantes.

Se utilizaron dos tipos de datos, primarios y secundarios.

1) Recolección de datos primarios.

Siendo los datos primarios aquellos que surgen del contacto directo con la realidad empírica, las técnicas empleadas a recogerlos reflejan, necesariamente, una compleja variedad de situaciones que se presentan en la vida real.

Dentro de estas técnicas, se encuentran la observación y la entrevista.

✓**La observación:** la ventaja principal de esta técnica radica en que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, colocándonos ante la situación estudiada tal como ésta se da naturalmente.

Existen dos tipos de observación, la simple y la participante. En la observación simple se trata de pasar lo más desapercibido posible, actuando de tal manera que el observador no aparezca con contornos nítidos ante los observados. La observación participante se basa en un procedimiento inverso; en este caso, el observador, en vez de pasar desapercibido, trata de integrarse a la acción de los observados, de participar en ella como si se tratara de un miembro

¹ SABINO, CARLOS. El proceso de investigación. Editorial Hvmantas, 1996.

más del grupo que la lleva a cabo. Para el desarrollo de todo el trabajo se utilizó la observación directa.

✓ **La entrevista:** la ventaja esencial reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Existen 2 tipos de entrevistas:

Entrevista no estructurada: es aquella en la que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas.

Entrevistas formalizadas: éstas se desarrollan basándose en un listado de preguntas cuyo orden y redacción permanece invariable.

Para el desarrollo del análisis interno de la empresa se indagó a la dirección haciendo uso de la entrevista no estructurada. Mediante las mismas se obtuvieron datos referidos a: misión, objetivos, estrategias, estructura interna, cultura, comunicación, herramientas de control, etc. Para la organización de dicho análisis se utilizaron como variables las funciones administrativas planteadas por los autores Harold Koontz y Heinz Wehrich:

- Planeación
- Organización
- Integración de personal
- Dirección
- Control

Los datos utilizados para el relevamiento fueron obtenidos a través de:

- Entrevistas no estructuradas
- Encuestas
- Observación directa

Las principales entrevistas fueron realizadas al Manager de Gestión de la empresa, otras, a distintos integrantes del plantel. Se desarrollaron preguntas abiertas para dar margen de expresión a los entrevistados; las mismas se hallan adjuntadas en el anexo del presente trabajo.

Respecto de las encuestas, fueron realizadas a 20 colaboradores de diferentes áreas, dentro de las cuales podemos mencionar: Call Center, Mesa de Ayuda, Administración, etc. Se mantuvo plena confidencialidad y anonimato de las mismas, para lograr reconocer las verdaderas necesidades e inquietudes de los operadores.

Para el desarrollo del diagnóstico organizacional se utilizaron como eje de análisis las dimensiones organizacionales propuestas por el autor Aldo Schlemenson, a saber:

- Contexto
- Proyecto/ negocio
- Estructura organizacional
- Sistema de autoridad
- Integración psicosocial
- Condiciones de trabajo

2) Recolección de datos secundarios.

Los datos secundarios son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero que ya han sido procesados por otros investigadores.

Los datos secundarios fueron relevados en su mayoría para el desarrollo del análisis del sector y de la competencia. Los mismos fueron extraídos de una variada y extensa bibliografía y mediante el uso de la World Wide Web.

2.2 MARCO TEÓRICO

A continuación se efectuará un desarrollo de los distintos conocimientos que constituyen el eje conceptual de este marco teórico y su posterior argumentación sobre el porqué de su utilización.

Es importante aclarar que es imposible incluir todo el contenido que se analiza en este trabajo final, dado que no resultaría productivo, sino que redundaríamos en un cúmulo de información.

✿ FUNCIONES DE LOS ADMINISTRADORES

Planeación: implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. Existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas por emprender. Ningún plan real puede existir si no se toma una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta; en ese momento no puede hablarse de un plan real.

Organización: es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas. El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles establecidos de esta manera también deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

Integración de personal: implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación (o alguna otra forma de desarrollo) tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los

ocupantes de estos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

Dirección: es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. Todos los administradores coincidirán en que sus problemas más importantes son los que resultan de los individuos (sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y en grupos) y en que los administradores eficaces deben ser al mismo tiempo líderes eficaces. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

Control: consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. En pocas palabras, el control facilita el cumplimiento de los planes.

Las funciones administrativas propuestas por Harold Koontz y Heinz Wehrich², sirvieron de apoyo para el desarrollo del análisis interno de la empresa. El objetivo fue analizar las distintas funciones de acuerdo a la realidad de la compañía.

DIMENSIONES RELEVANTES PARA EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para realizar el diagnóstico de la organización COBRANZAS REGIONALES, se tomaron como ejes conductores las dimensiones señaladas por el Dr. Aldo Schlemenson en su libro "Análisis organizacional y empresa unipersonal"³. Schlemenson adquiere de su definición de organización las seis dimensiones que luego detalla:

"La organización constituye un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus

² KOONTZ, HAROLD y WEHRICH, HENZ. Administración una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill.

³ SCHLEMENSON, ALDO. Análisis organizacional y empresa unipersonal. Crisis y conflictos en contextos turbulentos, Buenos Aires. Argentina. Editorial Paidós. 1993.

miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación”.

Las dimensiones comprendidas entonces en la anterior definición, son las siguientes: el proyecto en el que se sustenta la organización, la estructura organizativa, la integración psicosocial, las condiciones de trabajo, el sistema político, y el contexto.

Habiendo establecido como marco general de diagnóstico, las dimensiones organizacionales, la propuesta del autor resulta muy válida debido a que cada una de estas dimensiones engloba particularidades intrínsecas propias de cada organización, además de otorgar una delimitación, esgrimiendo parámetros puntuales sobre cada una de ellas.

De este modo es posible abordar el diagnóstico de la organización desde todas sus perspectivas. Luego, al profundizar en el diagnóstico, la utilización de tales dimensiones posibilita interpretar de manera integral cuáles son los desvíos que se están produciendo en el seno de la organización, como en su correlación con el contexto.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional es un nuevo enfoque integrado del cambio que surgió en las décadas de los cincuenta y sesenta. Se define como *“la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupales, intergrupales y de toda la organización) para la efectiva realización de un cambio planeado”*⁴. Sus objetivos son una mayor calidad de la vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia. Persigue el uso de los conocimientos conductuales para la modificación de opiniones, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas a fin de que la organización pueda adaptarse mejor a acciones competitivas, adelantos tecnológicos y el acelerado ritmo de otros cambios en el entorno. En pocas palabras, el objetivo general del desarrollo organizacional es cambiar todas las partes de la organización para hacerla más sensible a los factores humanos, más eficaz y más capaz de aprendizaje organizacional y autorrenovación.

⁴ DAVIS, KEITH Y NEWSTROM, JOHN. Comportamiento humano en el trabajo. Décima Edición. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 27.

Fundamentos del desarrollo organizacional

Orientación a sistemas: el cambio es tan abundante en la sociedad moderna que las organizaciones necesitan que todas sus partes trabajen en conjunto a fin de resolver problemas (y capitalizar las oportunidades) que se derivan del cambio. El desarrollo organizacional es un programa exhaustivo referente a las interacciones de las diversas partes de la organización que se ocupa de entrelazar estructura, tecnología e individuos.

Causalidad: una de las contribuciones de la orientación a los sistemas es que los administradores conciben sus procesos organizacionales en términos de un modelo de tres variables. Estas son las variables causales, extrañas y de resultados finales. Las variables causales son las más significativas, ya que afectan tanto a las variables intervinientes como a las de resultados finales. Son las que la dirección puede modificar más directamente, e incluyen la estructura organizacional, los controles, las políticas, la capacitación, las conductas de liderazgo y los esfuerzos del desarrollo organizacional. Las variables intervinientes son las inmediatamente afectadas por las variables causales. Incluyen las actitudes, las percepciones, motivación y conductas calificadas de los empleados así como el trabajo en equipo e incluso las relaciones intergrupales. Finalmente, las variables de resultados finales representan los objetivos perseguidos por la dirección. Usualmente son mayor productividad, mayores ventas, menores costos, clientes más leales y mayores ganancias. Constituyen la razón de que se emprenda el programa de desarrollo organizacional.

Características del desarrollo organizacional

- ✓ *Valores humanísticos:* los programas de DO suelen basarse en valores humanísticos, los cuales son certezas positivas acerca del potencial y deseo de crecimiento de los empleados. Para ser eficaz y capaz de autorrenovación, una organización precisa de empleados deseosos de ampliar sus habilidades e incrementar sus contribuciones. El mejor ambiente para ese crecimiento es aquel en el que se subraya la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, el poder compartido y la confrontación constructiva.
- ✓ *Uso de un agente de cambio:* en los programas de DO suele hacerse uso de uno o más agentes de cambio, cuya función es estimular, facilitar y coordinar el cambio. El agente de cambio usualmente actúa como catalizador que activa el cambio en el sistema al tiempo que se mantiene un tanto independiente de él.

Pueden ser externos o internos, aunque por lo general son consultores de fuera de la compañía.

- ✓ *Resolución de problemas:* el DO enfatiza el proceso de resolución de problemas. Supone la capacitación de los participantes para que sean capaces de identificar y resolver sus problemas más importantes. Éstos deben ser problemas reales enfrentados por los participantes en ese momento en su trabajo, de manera que los temas sean motivantes y de resolución difícil.
- ✓ *Aprendizaje vivencial:* hace referencia a cuando los participantes aprenden mediante las experiencias en condiciones de capacitación del tipo de problemas humanos que enfrentan en el trabajo. Los participantes pueden discutir y analizar sus experiencias inmediatas y aprender de ellas.
- ✓ *Intervenciones en muchos niveles:* la meta general del DO es crear organizaciones más eficaces, en las que se practique el aprendizaje, la adaptación y la mejora continua. El DO cumple esta meta partiendo del reconocimiento de que pueden ocurrir problemas en los niveles individual, interpersonal, grupal, intergrupal u organizacional. Después se desarrolla una estrategia general de DO con una o más intervenciones, actividades estructuradas y diseñadas para contribuir a que individuos o grupos eleven su eficacia laboral.
- ✓ *Orientación a contingencias:* el DO es un método flexible y pragmático y selecciona y adapta sus acciones a fin de que respondan a las necesidades evaluadas.

Proceso del desarrollo organizacional

El DO es un proceso complejo. Su diseño e instrumentación puede durar un año o más y el proceso puede continuar indefinidamente. Por medio del DO se intenta hacer pasar a la organización de la situación en la que se encuentra en un momento dado (para lo cual se precisa de un diagnóstico) a la situación en la que debería hallarse (mediante intervenciones de acción). Aun así, el proceso debe proseguir, ya que es deseable evaluar los resultados y mantener el impulso. Un programa íntegro incluye en su casi totalidad los siguientes pasos:

1. Diagnóstico inicial
2. Recolección de datos
3. Retroalimentación y confrontación de datos

4. Planeación de acciones y resolución de problemas
5. Uso de intervenciones
6. Evaluación y seguimiento

Dado que los pasos de DO forman parte de un proceso integral, se les debe aplicar en su totalidad si una empresa espera obtener plenos beneficios del DO.

Beneficios del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional constituye una útil intervención organizacional. Su mayor ventaja es que persigue el manejo de cambios en una organización completa o en una gran unidad de ésta. De este modo, produce mejoras más amplias. Otros beneficios son mayor motivación, productividad, calidad del trabajo, satisfacción laboral, trabajo en equipo y resolución de conflictos. Asimismo, induce la reducción de factores negativos como el ausentismo y la rotación.

COMPETITIVIDAD

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

Para Jean Paul Sallenave la capacidad de competencia de una empresa se basa en el aprovechamiento de una ventaja competitiva. *"La ventaja puede ser de cuatro clases, (armas, imaginación, fuerza, agilidad), pero lo que cuenta, al fin y al cabo, es el uso de una ventaja potencial, la aplicación ordenada de los recursos: en una palabra, la estrategia"⁵.*

La ventaja competitiva

⁵ SALLENAVE, JEAN PAUL. La Gerencia Integral. Editorial Norma. Pág. 121.

La explotación de una ventaja competitiva es el fundamento de toda estrategia, y su objetivo es aumentar la ventaja inicial o perpetuarla. *“La ventaja puede ser efímera o durable, pero siempre le brinda al estratega la oportunidad de crear recursos adicionales a favor de la empresa abriendo una brecha entre ésta y sus competidores”*⁶.

Una ventaja competitiva puede ser estructural o funcional. La ventaja estructural proviene del tamaño de la empresa, de su estructura financiera, de su organización, e incluso de las condiciones ambientales, sociales, políticas o económicas en que opera. Así, una empresa puede tener una ventaja competitiva porque opera en un país con baja inflación, en un mercado protegido, o bien con costos de los factores de producción más bajos que los de sus competidores. Una ventaja estructural es un dato de la empresa, mientras que una ventaja funcional debe adquirirse. Ejemplo: imagen de marca, avance tecnológico, eficacia del sistema de distribución, etc.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Por lo dicho anteriormente se puede decir que, la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación

⁶ Op. Cit. Pág. 122.

estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad: la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Análisis estructural de las industrias

Michael Porter en su obra "Estrategia competitiva", plantea que: *"la formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. La estructura de la industria contribuye a determinar las reglas competitivas y las estrategias a que puede tener acceso la empresa"*⁷.

La intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas. Su fuerza combinada determina el potencial de utilidades en un sector; el potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital a invertir.

En síntesis, la meta de la estrategia competitiva de un negocio consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho.

⁷ PORTER, MICHAEL E. Estrategia competitiva. Nueva York Free Press, 1980. Pág. 19.

La competencia en una industria lucha constantemente por reducir a un piso competitivo la tasa de rendimiento sobre el capital invertido, es decir, el rendimiento que se obtendría en la industria "perfectamente competitiva" de los economistas.

Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos "competidores" de las empresas. Las cinco fuerzas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad de una industria.

Las fuerzas competitivas formuladas por Michael Porter son:

- *Riesgo de que entren más competidores.* Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. Ello puede hacer que se reduzcan los precios o que se inflen los costos de las compañías establecidas.
- *Intensidad de la rivalidad de los competidores actuales.* La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la generalidad de las industrias, las tácticas competitivas de una compañía influyen profundamente en las otras y, por tanto, provocan represalias o esfuerzos por contrarrestarlas; en otras palabras, las compañías son mutuamente dependientes.
- *Presión proveniente de los productos sustitutos.* En un sentido general, todas las compañías de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. La posición frente a los productos sustitutos requiere a veces acciones colectivas de la industria como por ejemplo: publicidad, mejoramiento de la calidad del producto, actividades mercadológicas y más disponibilidad de los productos. Los sustitutos que merecen especial atención son aquellos que están sujetos a tendencias que

mejoran su relación de precio- desempeño con el producto de la industria, o los que generan industrias que obtienen altas utilidades.

- *Poder de negociación de los compradores.* Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global.
- *Poder de negociación de los proveedores.* Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. De ese modo, los más poderosos reducen drásticamente la rentabilidad en una industria incapaz de recuperar los incrementos de costos con sus precios.

Estrategias competitivas genéricas

Anteriormente dijimos que la estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ellos conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión de la compañía. Michael Porter establece tres estrategias genéricas internamente compatibles (utilizables en forma individual o combinadas) para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales. Ellas son:

- *Liderazgo global en costos.* El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos. Para alcanzar el liderazgo en costos globales se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas, como acceso preferencial a las materias primas. El liderazgo en esta área, una vez conseguido, ofrece altos márgenes de utilidad que pueden reinvertirse en equipo y en instalaciones modernas para mantenerlo.

- *Diferenciación.* Dicha estrategia diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución, etc. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio, aminora además el poder de los compradores, ya que éstos no disponen de opciones similares. Finalmente la compañía que se diferencia estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia.
- *Enfoque o concentración.* El enfoque se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Dicha estrategia procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; de ese modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlos a un precio menor o al lograr ambas metas. La concentración sirve además para seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o aquellos donde la competencia es más débil.

❁ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“Estrategia es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirla”.⁸

La estrategia de la empresa debe ser fácilmente comprensible para todos los miembros de la empresa, y debe estar a su alcance.

No toda empresa tiene estrategia. Es decir, aunque les resultaría conveniente, hay empresas que no tienen conceptualmente clara cuál es su finalidad, ni sus grandes objetivos o sus características diferenciales respecto a su competencia. Por otra parte, hay empresas que tienen “estrategia implícita”. O sea, existe aquella claridad conceptual aunque no se la reconozca como estrategia. Finalmente, puede haber empresas que tienen una “estrategia explícita”, pero que no está formalizada. Es decir, existen conceptos claros, compartidos por los integrantes de la

⁸ KOONTZ, HAROLD y WEIHRICH, HEINZ. Administración una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 162.

organización, pero que no se traducen en misión, imagen guía, objetivos estratégicos, indicadores, etc.

La estrategia debe ser concebida como “un rumbo a tomar”. De esta manera el plan estratégico sirve como pauta orientadora para el accionar de la empresa y cada uno de sus integrantes. Esto no significa que no deban fijarse objetivos, metas, tareas e indicadores concretos y verificables. Por el contrario, significa que al fijarlos y, posteriormente, al verificar que los hemos alcanzado, ello debe servir para confirmar que marchamos en el rumbo adecuado.

La estrategia es la resultante de un proceso que debe involucrar al mayor número de decisores posibles (como la mejor manera de garantizar que la misma se entienda y se haga realidad). Debe partir de lo que nos “animamos a ser” para luego confrontarlo con “lo que somos” y establecer “lo que podemos ser”. Estas tres definiciones son el fruto del trabajo de un determinado grupo (o Comité de Planificación Estratégica) en un determinado momento del medio ambiente y de la empresa. Los cambios que se sucedan en cualquiera de estos tres aspectos mencionados (comité, ambiente o empresa) podrían causar la revisión de estas definiciones y, de hecho, esto puede resultar muy conveniente.

Este proceso de planificación (o planeación) ha sido definido por numerosos autores. Entre ellos Koontz y O'Donnell plantean que *“... la planeación llena el vacío que existe entre dónde estamos y a dónde queremos llegar... Aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho y los factores que están más allá de nuestro control pueden interferir aún con los mejores planes, sin planeación los eventos se dejan al azar”*⁹.

Uno de los aspectos a tener en cuenta en la formulación de toda estrategia empresarial, es la “cultura” vigente. Es decir que la misma será realizada de un modo particular (la cultura empresarial) que *“... se basa en un conjunto de presunciones y creencias que ese grupo aprendió para resolver los problemas de adaptación externa o integración interna”*, como señala Schein¹⁰. La cultura y la estrategia se integran y complementan permanentemente. Son partes de la vida de la empresa. No existen separadas.

Por otro lado, tampoco debemos dejar de lado la Estructura Organizativa; la misma debe ser adecuada a la estrategia y a la cultura y, por ende, se la respetará y aplicará plenamente. Por

⁹ STEINER, GEORGE. Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber. Editorial Continental S.A., 1992. Pág. 336.

¹⁰ SCHEIN, EDGAR. La cultura empresarial y el liderazgo. Editorial Plaza y Janés S.A. Pág. 328.

supuesto, debe aplicársela con flexibilidad suficiente, so pena de caer en una concepción mecanicista de la organización. Esto último sería creer que el medio (Estructura Organizativa) es más importante que su razón de ser (Estrategia).

Por último, y no menos importante, es tener en cuenta el ciclo de vida de la estrategia. La misma tiene una vida limitada, esto desde luego, genera la necesidad de establecer ciclos de duración limitados. Al ir evolucionando la organización, surge la necesidad de revisar y adecuar la estrategia, redefiniéndola de acuerdo a las nuevas realidades. Eventualmente podría ser necesario su reemplazo por una nueva estrategia.

Componentes principales de una estrategia empresarial

- *Visión:* es la respuesta que da la empresa a la pregunta ¿Qué somos?. Debe ser redactada de modo sencillo (para que todos puedan comprenderla), preciso (para que no genere dudas) y con suficiente amplitud (como para que facilite el desarrollo del negocio).
- *Misión:* es la respuesta que da la empresa a la pregunta ¿Para qué existimos?. La misión sirve como síntesis que da la razón de la existencia de la empresa.
- *Objetivos estratégicos:* son los logros a obtener en el mediano plazo (de 3 a 5 años) en función de lo que es correcto y deseable para la empresa.
- *Políticas:* son las referencias o pautas para el buen logro de los objetivos fijados.
- *Metas:* son los logros a obtener el corto plazo (aproximadamente entre 3 meses y 1 año). Normalmente son parte de uno o más objetivos estratégicos.
- *Tareas:* son acciones o actividades concretas y específicas, que se seleccionan y organizan para acercarnos al logro de la estrategia. Con su ejecución contribuimos al logro de metas y/u objetivos.

Beneficios de la Planificación Estratégica

Gestionar estratégicamente, con base en la planificación, supone un aprendizaje para toda la organización. Dicho proceso se cumple naturalmente, produciendo cambios en la experiencia de las personas y por los cuales su percepción de la realidad y su accionar adquieren un nuevo sentido: el estratégico.

Las principales ventajas de contar con una planificación estratégica son:

- *Mayor claridad conceptual y unificación de criterios respecto a la situación concreta de la empresa y su medir:* Esto permite definir con mayor claridad la agenda de mejoras a encarar, como así también con qué dificultades o debilidades convivir un tiempo más.
- *Posibilidad de decidir mejor.* Todos los que deciden algo en la empresa se benefician si tienen una idea clara de "qué es" dicha empresa "para qué" existe la misma.
- *Base para estructurar la organización y para definir funciones.* Ambos aspectos podrán definirse de forma más apropiada si esta claro para qué servirán.
- *Mejor articulación de la organización.* El funcionamiento de la organización se mejora porque el hecho de conocer la estrategia le permite, a cada integrante de la misma, comprender mejor su rol. El sentimiento, extendido en los integrantes de la organización, de que "somos parte de un negocio que entendemos" y la claridad conceptual que esto trae aparejado, son la base para una consistente mejoría de la comunicación a todo nivel. Dicho en otras palabras la estrategia es la base para que los miembros de la organización comiencen a desarrollar un "sentido" que sea "común" puesto que, más allá se las diferencias de nivel jerárquico o especialización, hay algo en "común" que los unifica: la estrategia.
- *Base para un accionar flexible extendido a toda la organización.* La persona que cumple una función puede flexibilizar su desempeño sin temor, y sin esperar recibir órdenes que legitimen su accionar, solamente si tiene la tranquilidad de que podrá explicar lo que hace.
- *Base para mejores decisiones respecto al personal.* Desde la selección de ingresantes, pasando por las prioridades de formación y criterios de evaluación del desempeño, hasta llegar a las escalas de remuneración, las políticas de promociones, etc. , toda esta temática puede (y debería) estar basada en y orientada por la estrategia.
- *Mide la capacidad de gestión de la organización.* La existencia de un plan estratégico permite, permanentemente, comparar lo planificado con lo realizado.
- *Ventaja competitiva.* Por todo lo antedicho la estrategia se convierte en una ventaja competitiva para la empresa. Pero la ventaja no esta en la planificación estratégica, sino en un "accionar estratégico", es decir: la verdadera ventaja competitiva radica en gestionar a la empresa con base en la estrategia definida. Dicho de otra manera, la verdadera ventaja competitiva es la planificación puesta en acción.

Para obtener los beneficios que se definieron anteriormente deben verificarse dos condiciones: que la empresa se encuentre en una etapa evolutiva adecuada y que la estrategia sea "compartida".

Vinculación entre Estrategia y Gestión Estratégica de Recursos Humanos

Dijimos anteriormente que para que la estrategia genere los beneficios apuntados debe ser "compartida". Esto, en primer lugar, lleva a la necesidad de difundirla, lo cual debe hacerse utilizando el lenguaje más sencillo posible. Esto incluye sintonizar con los códigos y los valores propios de la cultura empresaria.

Si la estrategia es conocida pero comienza a ser interpretada con mucha diversidad de criterios, se desnaturaliza. Para lograr una mayor unidad de criterio hay dos cuestiones: posibilitar la participación del mayor número de personas posible en el proceso de planificación y permitir que todos los integrantes de la empresa experimenten con la información recibida acerca de la estrategia.

Para lograr que todos los miembros de la organización experimenten con la información estratégica, la clave está en que la etapa de difusión debe contemplar, además, tareas concretas que se desarrollan a partir del conocimiento de la estrategia y cuya supervisión estará a cargo de integrantes del Comité de Planificación Estratégica. Estas personas se encargarán de asegurar que el plan estratégico no se desvirtúe en el momento de su aplicación. De esta forma, la "Gestión Estratégica de las Personas" comienza a ser una característica propia de la organización en su conjunto. La Gestión Estratégica de Recursos Humanos requiere para hacerse realidad de una modificación en las bases del Management que, gradualmente, dejan de ser principalmente la experiencia y la autoridad formal para nutrirse, especialmente, del conocimiento y el compromiso del manager con el proyecto estratégico compartido.

Otro requisito para compartir la estrategia es "considerarla conveniente". Por tal razón los integrantes de la empresa deben saber que existe una relación directa entre el aporte que ellos hagan para efectivizar dicho plan y su actuación en la empresa. Esta relación podría plasmarse a través de diversos aspectos de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (por ejemplo: plan de formación, política de promociones, sistemas de evaluación, etc.). Es importante destacar que: esta relación entre estrategia global y aporte individual y grupal debe existir, que debe ser conocida de antemano por cada integrante de la empresa y que los resultados que se van

logrando en ambos planos (global e individual) deben ser retroalimentados permanentemente. Esta retroalimentación es otro aspecto del Management Estratégico.

Cuando los diferentes aspectos mencionados se cumplen, entonces podemos decir que existe una “estrategia compartida” como base para el accionar empresarial.



Estrategia compartida y empresa

Para que verdaderamente exista una empresa hay dos requisitos básicos que deben cumplirse. Uno de esos requisitos surge de la estrategia compartida, el otro de una cultura consolidada.

Peter Drucker en su obra afirma: *“Cada empresa debe comprometerse con objetivos comunes y valores compartidos. Sin este compromiso no hay empresa. Solo hay una pandilla”*¹¹. Los “objetivos comunes” son expresados mediante la visión, la misión y los objetivos estratégicos. Los “valores compartidos” manifiestan las creencias y convicciones profundas respecto a como llevar adelante las tareas, propias de quienes integran esa organización.

El compromiso surge y se fortalece en la medida que cada miembro de la empresa, conociendo estos objetivos y valores, los comprende y los considere buenos y valiosos. Cada manager está encargado de lograr que ese compromiso surja, perdure y se manifieste en hechos concretos diariamente.

Alineación estratégica de los Recursos Humanos a la gestión organizacional

¹¹ DRUCKER, PETER. Las nuevas realidades. Editorial Sudamericana. Pág. 332

Los modelos vigentes de gestión organizacional como el planeamiento estratégico, el cuadro de mando integral, la gestión del conocimiento, la gestión del talento, la gestión de la calidad, la gestión de competencias y el capital intelectual presentan un denominador común: todos buscan alineación entre Recursos Humanos y gestión organizacional manejando cada uno enfoques, objetivos y estrategias propios.

Este denominador común está reflejando que la necesidad de lograr esta alineación se ha convertido en un factor clave que busca la organización para lograr éxito tanto en su gestión interna como en sus negociaciones externas.

¿Qué podemos entender por alineación estratégica?

Son las acciones de gestión organizacional que nos permiten que el recurso humano se dirija como un conjunto unificado a los objetivos estratégicos que la organización quiere conseguir. En una sola palabra se pretende que tengan unidireccionalidad hacia el objetivo estratégico.

Según Colmenarejo, A (2003) en la entrevista que se le hiciera en ExpoManagement 2003 cita de gestión realizada en Madrid: *“La esencia de la estrategia es que todos los empleados trabajen en la misma dirección. Para que sea efectiva, debe comunicarse. Antes se tendía a mantener en secreto, pero esto es un error. Cualquier profesional de la compañía debe entender la estrategia básica. Comunicarla es un papel fundamental para el consejero delegado. Los mejores CEOs son profesores. Enseñan la estrategia, hablan de lo que representa la empresa y ayudan a los empleados, proveedores y otros a relacionar sus acciones con la misma”*¹².

Esta unidireccionalidad que tanto empresas como consultorías quieren gestionar y lograr se basa en varios supuestos de beneficio. El más importante de todos y del que prácticamente se desprenden los demás es que las personas son las únicas capaces de generar valor a la organización. El recurso humano como generador de valor es un concepto que se ha impuesto prácticamente en todo el proceso de gestión desde que Michael Porter formulara sus conceptos sobre estrategia y generación de valor a principios de los 80.

Según el consultor Javier Uriz *“con las tecnologías disponibles se puede medir la aportación de valor de cada persona. Para eso hay que establecer unos criterios, pero en estos momentos*

¹² Extraído de Gestión del Talento. <http://www.gestiondeltalento.com/gestion.htm>

*no hay indicadores claros porque la alta dirección no sabe cuáles son los elementos diferenciadores de la creación de valor*¹³.

Esto significa entonces que estamos en el punto que las organizaciones ya consideran que la alineación de los Recursos Humanos a la estrategia es imprescindible para la generación de valor pero aún no se puede medir específicamente el aporte de valor que generan.

No se puede aún calcular que consigue la organización en cifras de cuantificación financiera o simplemente de medición cuando el recurso humano aporta un conocimiento, un trabajo bien hecho, una información valiosa, una decisión bien tomada o un problema resuelto. Peor aún muchas veces no se tiene idea de cómo o a través de que acciones se puede generar valor y cuanto de valor se está generando con las mismas.

A pesar de que estos aspectos no están aun completamente resueltos, podemos decir que la empresas se encuentran en buen camino, porque ya han logrado descubrir que la estrategia de la organización sólo se cumple si todos los Recursos Humanos la conocen y comprenden y que este proceso de alinearse en conjunto en dirección de la estrategia resulta clave para el éxito organizacional.

Como consecuencia ha adquirido también importancia el tema del compromiso con los valores estratégicos que no es otra cosa que entender, valorar y poner en acción las mejores prácticas a través de los cuales la organización consigue llegar al objetivo estratégico.

Este nuevo enfoque de gestión con alineación estratégica prácticamente cubre todos los aspectos del negocio, lo que significa que los Recursos Humanos en conjunto son los actores fundamentales que crean e implementan la planificación de los objetivos de negocio y los procesos de trabajo dirigiéndolos a la obtención de resultados favorables para todos: accionistas, clientes, colaboradores, mercado, etc.

Es así que los modelos de gestión vigentes que hemos nombrado nos acercan cada vez más a relacionar en forma más exitosa el recurso humano a la estrategia del negocio a través de planes, procesos y resultados conscientemente realizados para que se dirijan también en forma planificada a la generación de valor financiero y no financiero a la organización.

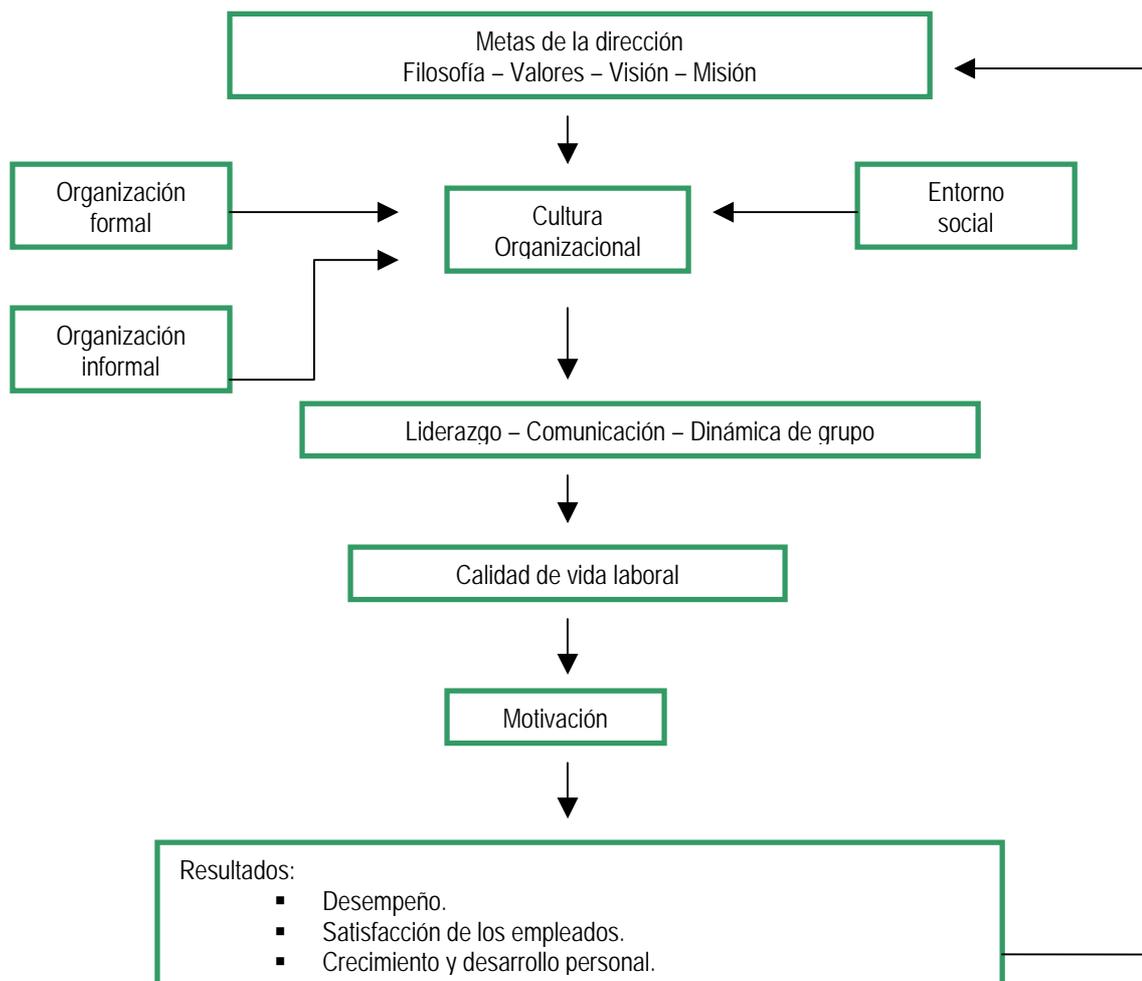
¹³ Op Cit

✿ SISTEMA DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones cumplen sus metas mediante la creación, comunicación y operación de un sistema de comportamiento organizacional. Estos sistemas están presentes en todas las organizaciones, aunque por lo general en formas variadas.

Los propósitos básicos de los sistemas de comportamiento organizacional son identificar y después contribuir a manejar las principales variables humanas y organizacionales que afectan a los resultados que las organizaciones pretenden alcanzar. En el caso de algunas de estas variables, lo más que pueden hacer los administradores es estar al tanto de ellas y advertir su impacto; en el de otras, pueden ejercer sobre ellas cierto control.

Ejemplo de sistema de comportamiento organizacional¹⁴



¹⁴ DAVIS, KEITH Y NEWSTROM, JOHN. Comportamiento humano en el trabajo. Décima Edición. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 27.

Elementos del sistema.

El sistema de comportamiento organizacional descansa en las certezas e intenciones fundamentales de quienes se unen para crearlo (como sería el caso de los propietarios) y de los administradores que habrán de dirigirlo. La filosofía (modelo) de comportamiento organizacional que adoptan los administradores se compone de una serie integrada de supuestos y convicciones sobre la situación imperante, el propósito de sus actividades y la situación que se persigue.

Las cuatro principales filosofías de comportamiento organizacional son: autocrática, de custodia, de apoyo, y colegial.

Los administradores también son responsables de infundir otros tres elementos en el sistema de comportamiento organizacional: visión, misión y metas.

La visión representa una ambiciosa descripción de lo que la organización y sus miembros puede lograr, un futuro posible y deseable.

La misión generalmente identifica el ramo de actividad, los nichos del mercado a los que pretenden servir, los tipos de clientes que probablemente tendrán y las razones de su existencia.

Las metas son formulaciones relativamente concretas de los logros que persigue la organización en un período dado, cuya duración puede ser de uno a cinco años. Las metas de la alta dirección deben combinarse con las de los empleados, cuyas necesidades psicológicas, sociales y económicas no pueden estar ausentes en las organizaciones.

Juntos, filosofía, valores, visión, misión y metas, componen una jerarquía creciente de especificidad y todos estos ingredientes contribuyen a crear una cultura organizacional. Esta cultura es el reflejo también de la organización formal (de sus políticas, estructuras y procedimientos formales), así como del entorno social y cultural prevaleciente. Pero los administradores también deben conocer la organización informal y trabajar en conjunto con los miembros de ésta en la creación de normas positivas. Unidas las organizaciones formal e informal constituyen el "pegamento" que une a los diversos elementos de la institución en un equipo de trabajo eficaz.

De los administradores se espera, por otra parte, que hagan uso de un estilo de liderazgo, de sus habilidades de comunicación y de sus conocimientos de dinámica personal y de grupos para que sus empleados puedan disfrutar de una vida laboral de alta calidad.

Sin embargo, esta motivación también es producto tanto de las actitudes personales de los empleados como de los factores situacionales específicos de un momento en particular. Si cualquiera de los anteriores factores del sistema organizacional sufre cambios, también la motivación variará. Debido a esta interacción, los líderes deben aprender a administrar contingentemente la motivación de los empleados.

El resultado de un sistema de comportamiento organizacional eficaz es la motivación, la que, combinada con las habilidades y capacidades de los empleados, desemboca en el cumplimiento de las metas de desempeño y en la satisfacción de los individuos.

Esto da lugar a relaciones bidireccionales de apoyo mutuo, lo que significa que administradores y empleados se influyen entre sí y se benefician recíprocamente. Los sistemas de apoyo de CO se caracterizan por el poder con las personas, no sobre ellas, lo que es congruente con los valores humanos vigentes acerca de cómo desean ser tratados los individuos (con dignidad). En caso de que las metas no estén siendo cumplidas, los administradores deben usar esta información para examinar y corregir su sistema de comportamiento organizacional.

MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

A continuación se realizará una síntesis de cada uno de los modelos de comportamientos organizacionales, tomando como parámetro la exposición realizada por Newstrom y Davis en su libro "Comportamiento humano en el trabajo"¹⁵.

Las organizaciones difieren entre sí en la calidad de los sistemas que desarrollan y mantienen, y en los resultados que alcanzan. La diversidad de resultados es producto sobre todo de modelos de comportamiento organizacional diferentes. Estos modelos constituyen el sistema de certezas que domina la manera de pensar de los directivos de una empresa y que, por lo tanto, afecta a sus acciones. Por consiguiente, es de suma importancia que los administradores

¹⁵ Op Cit

adviertan la naturaleza, significación y efectividad de sus modelos, así como de los adoptados por quienes los rodean.

Todos los modelos en que se basan los administradores suelen partir de ciertos supuestos sobre la gente y conducir a ciertas interpretaciones, implicaciones e incluso predicciones de hechos. Los paradigmas de base, más allá de que se les desarrolle consciente o inconscientemente, guían poderosamente el comportamiento de los administradores. Estos tienden a actuar como piensan, dado que los dirigen sus ideas dominantes.

Es particularmente importante identificar los modelos de la alta dirección, ya que el modelo de base adoptado por el director general de una empresa es habitualmente el que predomina en la organización.

La selección de un modelo en particular por un administrador está determinada por varios factores. Como se comentó anteriormente, la filosofía, visión, misión, y metas vigentes de los administradores influyen en (y son influidas por) su modelo de comportamiento organizacional. Además también las condiciones del entorno intervienen en la determinación acerca de cuál modelo será más eficaz.

Modelos

Autocrático. Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla órdenes será sancionado.

En un entorno autocrático, la orientación administrativa dominante apunta a la autoridad oficial formal. Esta autoridad se delega por derecho de mando a las personas que corresponda. La dirección cree saber que es lo mejor y está convencida de que es obligación de los empleados cumplir órdenes. Parte del supuesto de que los empleados deben ser dirigidos, persuadidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño, motivo por el cual es deber de la dirección impulsarlos en ese sentido. En condiciones autocráticas, la orientación de los empleados se dirige a su vez a la obediencia al jefe, no al respeto por éste. Esto da como resultado psicológico en ellos la dependencia de su jefe, cuyo poder para contratarlos, despedirlos y hacerlos "sudar" es casi absoluto. El jefe paga mínimo salarios porque también el desempeño de los empleados es mínimo. Si estos están dispuestos a rendir un desempeño

mínimo es porque deben satisfacer tanto sus necesidades de subsistencia como las de su familia.

El modelo autocrático constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo. De ninguna manera puede decirse que sea completamente inservible. La descripción realizada anteriormente es bastante extrema, se lo encuentra en realidad en todos los matices. Su principal desventaja son sus altos costos humanos.

De Custodia. Cuando los administradores emprendieron el estudio formal de sus empleados, advirtieron que aunque los trabajadores bajo una administración autocrática no se insubordinaban a sus jefes, mantenían en cambio una pésima opinión de ellos. Sus jefes no les suscitaban más que inseguridad, frustraciones y agresiones.

Resultó obvio para los administradores progresistas que debía existir algún medio que hiciera posible mayores satisfacciones y un más alto grado de seguridad para los empleados. Si era factible eliminar los motivos de inseguridad, frustración y agresión de los empleados, éstos desarrollarían mayor gusto por su trabajo. En todo caso se elevaría la calidad de vida laboral. Los empleadores comenzaron a interesarse de esta manera por las necesidades de seguridad de los trabajadores. Lo que hicieron fue aplicar en realidad un modelo de custodia de comportamiento organizacional.

Para ser exitoso, el modelo de custodia debe depender de recursos económicos. La orientación administrativa resultante se basa en el dinero por pagar en salarios y prestaciones. Dado que las necesidades físicas de los empleados ya se encuentran razonablemente satisfechas, el empleador se remite a las necesidades de seguridad como fuerza de motivación. Pero si una organización carece de los recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones, le será imposible adoptar el modelo de custodia.

El enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto de la organización. En lugar de depender de su jefe para sustento diario, los empleados dependen ahora de las organizaciones en lo que se refiere a su seguridad y bienestar. Para decirlo con una mayor precisión, a una menor dependencia personal del jefe se añade una dependencia organizacional.

Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y a mantenerse leales a sus empresas. Sin embargo, este tipo de satisfacción no necesariamente produce una motivación intensa; antes bien, puede producir únicamente una cooperación pasiva.

Su mayor ventaja es que brinda seguridad y satisfacción a los trabajadores, aunque resiente sustanciales deficiencias. La más evidente de ellas es que la mayoría de los empleados no alcanzan niveles de productividad cercanos a su capacidad máxima ni se sienten motivados a desarrollarse a ese nivel. A pesar de mostrarse satisfechos, en realidad no se sienten ni realizados ni motivados.

De Apoyo. El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la dirección de una empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y a cumplir a favor de la organización aquello de lo que son capaces. El líder parte del supuesto de que los trabajadores no son pasivos por naturaleza ni se oponen a las necesidades de la organización, sino que en todo caso adoptan actitudes como éstas a causa de las deficiencias del ambiente de apoyo en el trabajo. Si la dirección les da la oportunidad de hacerlo, asumirán responsabilidades, desarrollarán el impulso a contribuir y se superarán. En consecuencia, la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados, no al simple apoyo de las prestaciones a los empleados, como en el caso del enfoque de custodia.

Dado que la dirección apoya a los empleados en lo referente a su trabajo, el resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de la organización.

El comportamiento de apoyo no precisa de recursos económicos. Forma parte más bien del estilo de vida de trabajo de los administradores y, en particular, de su modo de tratar a los demás. La función del administrador es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y cumplir con su trabajo.

Colegial. El modelo colegial es una prolongación del modelo de apoyo. Este modelo depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados. El resultado es que éstos se sienten útiles y necesarios. Puesto que al mismo tiempo se dan cuenta de que también los administradores hacen importantes contribuciones, les resulta

fácil aceptar y respetar el papel de éstos en la organización. En lugar de ser vistos como jefes, se considera a los administradores como colaboradores.

El resultado psicológico del modelo colegial en los empleados es la autodisciplina. Dado que se saben responsables de sus actos, los empleados adoptan por sí solos la disciplina de alcanzar un elevado desempeño en el trabajo en equipo.

En un entorno de este tipo es común que los empleados obtengan cierto grado de satisfacción, la sensación de realizar contribuciones valiosas y una profunda sensación de autorrealización, aunque en algunas situaciones es probable que la intensidad de estos efectos sea más bien modesta. La autorrealización conduce, de cualquier modo a un entusiasmo moderado por el desempeño.

❁ LIDERAZGO

Según los autores Keith Davis y John Newstrom en su obra "Comportamiento humano en el trabajo", el liderazgo *"es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupo identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas"*¹⁶.

La principal función de un líder es influir en los demás para que persigan voluntariamente objetivos definidos (preferiblemente con entusiasmo). Los administradores obtienen resultados dirigiendo las actividades de los demás, en tanto que los líderes crean una visión e inspiran a los demás a hacerla realidad y a exceder sus capacidades normales.

Enfoques conductuales del estilo de liderazgo

Se denomina estilo de liderazgo al *"patrón de acciones explícitas e implícitas de los líderes desde la perspectiva de los empleados"*¹⁷. Los empleados no responden exclusivamente a lo que los líderes piensan, sino sobre todo a lo que perciben que sus líderes son.

¹⁶ Op. Cit. Pág. 216.

¹⁷ Op. Cit. Pág. 221.

Los enfoques conductuales son descriptivos, ya que ofrecen una amplia variedad de formas en que las acciones de los líderes suelen diferir.

Líderes positivos y negativos. Existen diferentes maneras en la que los líderes abordan a las personas para motivarlos. Si el enfoque enfatiza las retribuciones el líder aplica un liderazgo positivo. Si el énfasis se coloca en las sanciones, el líder aplica un liderazgo negativo. Con este enfoque se puede obtener un desempeño aceptable pero los costos humanos son muy elevados. Los líderes negativos adoptan actitudes dominantes y de superioridad con las personas. Existe un continuum de estilos de liderazgo, que va desde el intensamente positivo hasta el intensamente negativo. Casi todos los administradores hacen uso todos los días de una combinación de estilos positivo y negativo en algún punto de este continuum.

Líderes autocráticos, participativos y permisivos. El modo en que un líder utiliza el poder también establece un tipo de estilo. Es común que los líderes empleen los tres estilos a lo largo de cierto periodo, pero uno de ellos tiende a predominar sobre los demás.

Los líderes autocráticos centralizan el poder y la toma de decisiones. Estructuran en su totalidad la situación de trabajo de sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que les dicen y no lo que piensen por sí mismos asumen plena autoridad y responsabilidad. El liderazgo autocrático es habitualmente negativo ya que se basa en amenazas y castigos, pero puede parecer positivo, como lo demuestra el caso del autócrata benevolente, quien opta por conceder ciertas retribuciones a los empleados. Algunas de las ventajas del líder autocrático son que a menudo resulta satisfactorio para el líder, permite tomar decisiones rápidas, hace posible la utilización de subordinados poco competentes y ofrece seguridad y estructura a los empleados. Su principal desventaja es que desagrade a la mayoría de los empleados, especialmente si es tan extremo que genera temor y frustración.

Los líderes participativos descentralizan la autoridad. Las decisiones participativas no son unilaterales porque surgen de la consulta a los seguidores y de la participación de éstos. Líder y grupo actúan como una unidad social. Los empleados son informados de las condiciones que afectan a sus labores y alentados a expresar sus ideas y hacer sugerencias.

Los líderes permisivos evitan el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida del grupo para el establecimiento de metas propias de éste y la resolución de sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y aportan su propia motivación. Normalmente no

se le utiliza como estilo dominante, aunque resulta útil en situaciones en las que un líder puede poner enteramente una decisión en las manos del grupo.

Uso de consideración y estructura por el líder. También son conocidos como orientación a los empleados y orientación a las tareas. Los líderes garantizan un desempeño y satisfacción relativamente altos de los empleados si su estilo dominante de liderazgo es un elevado grado de consideración. A los líderes considerados les interesan las necesidades humanas de sus empleados. Se esfuerzan por generar trabajo en equipo, ofrecen apoyo psicológico y ayudan a los empleados a resolver sus problemas. Los líderes estructurados, orientados a las tareas, creen por el contrario que la mejor manera de obtener resultados consiste en mantener a su personal constantemente ocupado, ignorar sus asuntos y emociones individuales y apresurarlo a producir.

Un administrador puede poseer ambas orientaciones en diversos grados, si solo hubiera consideración, la producción podría ignorarse a favor de una popularidad y satisfacción superficiales; de este modo, todo indica que los administradores más exitosos son los que combinan una consideración y una estructura relativamente altas, aunque con mayor énfasis en la consideración.

Grid gerencial de Blake y Mouton. Robert R. Blake y Jane S. Mouton crearon la grid gerencial muy popular entre administradores como instrumento para la identificación de su estilo. El grid se basa en las dimensiones del estilo de liderazgo de interés en las personas e interés en la producción. En él se aclara, sobre dos escalas de 9 puntos, la relación entre las dos dimensiones. Los líderes 1.9 tienen un alto interés en las personas pero un interés tan bajo en la producción que ésta es habitualmente muy reducida. Son "líderes de club campestre". En radical contraste con ellos, los "líderes 9.1", tienen un interés excesivo en la producción en exclusión de las necesidades de sus empleados. Los líderes 9.1 tienden a ser jefes autoritarios.

Un "líder 1.1" no hace énfasis adecuado en ninguna dimensión y previsiblemente fracasará, como la mayoría de los líderes permisivos. Un equilibrio más deseable de las dos dimensiones va de "5.5" a "9.9", siendo este último el que Blake y Mouton consideran como el estilo más eficaz. Esta matriz puede ayudar a los individuos a identificar no solo su estilo de liderazgo primario, sino también "de respaldo". El estilo de respaldo es el que los administradores tienden a usar cuando su estilo normal no les da resultado.

Enfoques de contingencias del estilo de liderazgo

Los enfoques de contingencias son analíticos, postulan que el estilo de liderazgo más apropiado depende de un análisis de la naturaleza de la situación que enfrenta el líder.

Modelo de contingencias de Fiedler. Este modelo se basa en la distinción previa entre orientación a las tareas y a los empleados y señala que el estilo de liderazgo más apropiado depende del hecho de si la situación general es favorable, desfavorable o se halla en una etapa intermedia de favorabilidad para el líder. Fiedler demuestra que la efectividad de un líder está determinada por la interacción de la orientación a los empleados con tres variables adicionales en relación con los seguidores, la tarea y la organización. Se trata de las relaciones líder-miembros, la estructura de las tareas y el poder que concede al líder el puesto que éste ocupa.

En situaciones altamente estructuradas, la estructura y el control del líder, eliminan la indeseable ambigüedad y la angustia que resulta de ella, de modo que es probable que los empleados prefieran un enfoque estructurado. En situaciones en que la tarea es sumamente rutinaria y el líder sostiene buenas relaciones con los empleados, éstos pueden percibir una orientación a las tareas como apoyo a su desempeño laboral. El amplio terreno intermedio restante requiere del establecimiento de mejores relaciones líder- seguidores, de modo que en este caso será más efectivo un líder considerado orientado a los empleados.

Modelo de toma de decisiones de Vroom. Es un modelo útil de toma de decisiones que se utiliza para la selección entre varios grados del estilo de liderazgo. Conforme a este modelo los administradores evalúan una situación de decisión de acuerdo con los atributos de sus problemas. La evaluación recae sobre dos dimensiones: calidad de la decisión y aceptación de los empleados. Tras determinar el tipo de problema que se enfrenta, se ofrecen lineamientos a los administradores para que puedan seleccionar uno de cinco métodos. Los aspectos que se consideran son, por ejemplo, las restricciones de tiempo, la dispersión geográfica de los subordinados, la motivación del líder para ahorrar tiempo y la motivación del líder para desarrollar a los subordinados. Todas estas consideraciones ejercen impacto en la decisión de si usa un enfoque más autocrático o más consultivo entre los cinco que se describen a continuación:

- Autocrático I: el líder resuelve individualmente el problema usando la información ya disponible.

- Autocrático II: el líder obtiene la información de los subordinados y luego decide.
- Consultivo I: el líder explica el problema a cada uno de los subordinados, de quienes obtiene ideas antes de decidir.
- Consultivo II: el líder se reúne con el grupo de subordinados para exponer el problema y obtener aportaciones, y después decide.
- Grupal II: el líder comparte el problema con el grupo y facilita una discusión de opciones y el acuerdo grupal sobre la solución.

La utilidad del modelo de Vroom radica en al menos tres supuestos clave: en primer lugar, supone que los administradores pueden clasificar problemas con toda precisión de acuerdo con los criterios ofrecidos. En segundo, supone que los administradores son capaces de y están dispuestos a adaptar su estilo de liderazgo a las condiciones de contingencias que enfrentan en cada decisión importante. En tercer, supone que los empleados aceptarían la legitimidad del uso de diferentes estilos para diferentes problemas, así como la validez de la clasificación del líder respecto de la situación de que se trate.

Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard¹⁸. Dicho modelo postula que el liderazgo situacional se basa en la interacción de (1) el grado de conducción y dirección (comportamiento de la tarea) que ofrece el líder; (2) el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda, y (3) el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo. Así, aunque son importantes todas las variables situacionales, el liderazgo situacional insiste en el comportamiento del líder con relación a los seguidores.

Que estilo de liderazgo se deba usar con individuos o grupos depende del grado de preparación de la gente en la que el líder pretende ejercer su influencia. Los comportamientos de tarea y de relación son dimensiones distintas. Se colocan en dos ejes diferentes en una gráfica plana, en la que los cuatro cuadrantes sirven para identificar los cuatro estilos básicos de liderazgo. Si se traza el comportamiento de tarea de baja a alta sobre el eje horizontal y el comportamiento de relación, también de baja a alta, sobre el eje vertical, es posible describir la conducta del líder según cuatro estilos:

¹⁸ HERSEY, PAUL y BLANCHARD, KENNETH. Administración del Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice.

- Estilo 1 (S1): se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio y un comportamiento de relación por debajo.
- Estilo 2 (S2): se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio.
- Estilo 3 (S3): se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de tarea está por debajo.
- Estilo 4 (S4): es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea están por debajo del promedio.

En el Liderazgo Situacional, preparación se define como el grado al que el seguidor demuestra la capacidad y la disposición para cumplir con cierta tarea. En que tan listo está el individuo para desempeñar cierta tarea. Los dos componentes principales de la preparación son:

1. Capacidad: es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aporta a determinada tarea o actividad.
2. Disposición: es el grado a que el individuo o el grupo muestra la confianza, el compromiso y la motivación para realizar cierta tarea.

El continuo de la preparación del seguidor puede dividirse en cuatro niveles:

- Nivel de preparación 1 (R1): incapaz e indispuesto. El seguidor es incapaz y no está comprometido ni motivado.
- Nivel de preparación 2 (R2): incapaz pero dispuesto. El seguidor no tiene la capacidad pero está motivado y se esfuerza.
- Nivel de preparación 3 (R3): capaz pero indispuesto. El seguidor tiene la capacidad para desempeñar la tarea, pero no está dispuesto a aplicarla.
- Nivel de preparación 4 (R4): capaz y dispuesto. El seguidor tiene la capacidad para desenvolverse y se siente comprometido.

Elección de los estilos apropiados:

- *Decir*: correspondencia entre el nivel de preparación 1 y el estilo de liderazgo 1. En el caso del seguidor que se encuentra en el nivel de preparación 1 para cierta tarea, es apropiado brindar muchos lineamientos con poca conducta de apoyo. El estilo es

apropiado cuando el seguidor o el grupo tiene poca capacidad y disposición y necesita dirección.

- *Convencer*: correspondencia entre el nivel de preparación 2 y el estilo de liderazgo 2. el comportamiento de tarea es conveniente porque se trata de alguien que todavía es inestable; pero puesto que se está esforzando, es importante respaldar su motivación y su compromiso. El estilo consiste en convencer. El líder no sólo ofrece los lineamientos, sino también la oportunidad de dialogar y aclarar para que el individuo adquiera lo que el líder quiere.
- *Participar*: correspondencia entre el nivel de preparación 3 y el estilo de liderazgo 3. el comportamiento apropiado consiste en mucho diálogo y apoyo, pero pocos lineamientos, pues como el grupo o individuo ya ha mostrado que es capaz de desempeñar la tarea, no es necesario insistir en que hacer, donde o cómo. Al participar, la principal función del líder es alentar y comunicar.
- *Delegar*: correspondencia entre el nivel de preparación 4 y el estilo de liderazgo 4. Es innecesario brindar direcciones acerca de dónde, qué, cuándo o cómo porque los seguidores ya poseen la capacidad. Del mismo modo, no hace falta un comportamiento de respaldo y aliento por encima del promedio cuando el grupo tiene confianza y está comprometido y motivado. El estilo adecuado requiere darles el balón y dejarlos que corran.

Estilos de liderazgo apropiados:

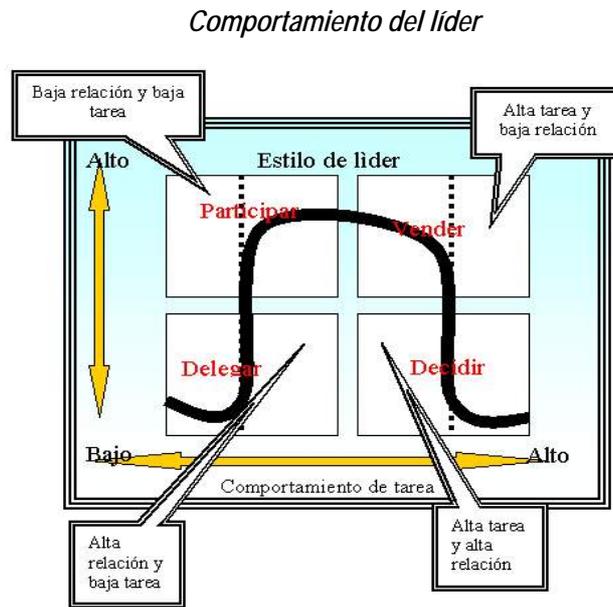
Los estilos de liderazgo apropiados para los cuatro niveles de preparación – escasa (R1), de escasa a moderada (R2), de moderada a elevada (R3) y elevada (R4) – son decir (decidir) (S1), convencer (vender) (S2), participar (S3) y delegar (S4), respectivamente. Así, una escasa preparación necesita un estilo de decir, una de escasa a moderada requiere un estilo de convencer, etc.

El Liderazgo Situacional no sólo propone cual es el estilo de liderazgo de mayores probabilidades para cada nivel de preparación, sino que también indica la probabilidad de éxito de otras configuraciones de estilos si el líder es incapaz de aplicar el más deseable.

En síntesis, el Liderazgo Situacional afirma que, para que los seguidores con escasa preparación se vuelvan productivos, es adecuada una dirección firme (comportamiento de tarea). Del mismo modo propone que un aumento en la preparación de individuos que de algún modo

no están listos debe ser recompensado con más esfuerzo positivo o apoyo socio- emocional (comportamiento de relación). Por ultimo, cuando los seguidores alcanzan los niveles superiores de preparación, el líder no sólo debe seguir disminuyendo el control sobre sus actividades, sino también el comportamiento de relación. La gente con preparación elevada no necesita tanto apoyo socio- emocional sino una mayor libertad.

MODELO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL



Preparación del seguidor

Madurez <-----> Inmadurez

		Alta	Moderada	Baja
	Alto	R4	R3	R2
	Bajo	R1	R2	R3
Capaz y dispuesto	Capaz y no dispuesto	Incapaz y dispuesto	Incapaz y no dispuesto	

✿ PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“El propósito de la administración de los Recursos Humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”¹⁹.

El estudio de la administración de los Recursos Humanos describe la manera en que los esfuerzos de los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos del personal y demuestra las contribuciones que los profesionales del área hacen en este campo.

Objetivos de la administración de los Recursos Humanos

Los objetivos de la administración de los Recursos Humanos no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos pueden clasificarse, según Werther y Davis, en cuatro áreas fundamentales:

- *Objetivos corporativos:* la administración de Recursos Humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación.
- *Objetivos funcionales:* es una prioridad absoluta mantener la contribución del departamento de Recursos Humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se desperdician recursos de todo tipo.
- *Objetivos sociales:* el departamento de Recursos Humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- *Objetivos personales:* el departamento de Recursos Humanos debe tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de Recursos Humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

¹⁹ WERTHER, WILLIAM y DAVIS, KEITH. Administración de personal y Recursos Humanos. Edición Mc Graw Hill.

Modelo para la administración de Recursos Humanos

Una organización es un sistema compuesto por divisiones, áreas, departamentos, etc. Cada actividad de Recursos Humanos constituye un subsistema, que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades.

Todas las actividades de administración de los Recursos Humanos mantienen una relación entre sí. Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general, así como por el entorno en que la organización opera.

Un modelo de sistemas describe la actividad de la administración de los Recursos Humanos en términos de requerir insumos, transformarlos y convertirlo en productos. Dicha concepción implica en primer lugar conocer las fronteras del sistema: el punto donde inicia el ambiente externo. El ambiente o entorno constituye un elemento importante porque la mayor parte de los sistemas son abiertos. Asimismo, el departamento de Recursos Humanos es un sistema abierto porque muchos elementos de la sociedad en general influyen sobre él.

A continuación se explica la función de los principales subsistemas de la administración de Recursos Humanos. Ellos son:

1. *Fundamentos y desafíos*: el desafío básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y su eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Para enfrentar estos desafíos es necesario que el departamento de Recursos Humanos se organice de manera que pueda alcanzar sus objetivos y apoye adecuadamente las labores de los gerentes operativos.
2. *Preparación y selección*: para contar con un sistema de información sobre Recursos Humanos el administrador de personal adquiere información sobre cada puesto de la empresa, así como de las necesidades a futuro en términos de personal. Mediante esta información, los especialistas pueden asesorar a los gerentes en el diseño de los puestos que supervisan y encontrar maneras de hacer que esos puestos sean más productivos y satisfactorios.
3. *Desarrollo y evaluación*: gracias a que poseen una sólida base informativa, los gerentes operativos y especialista de personal pueden ayudar a determinar las necesidades de orientación, capacitación, desarrollo y asesoría profesional. Como resultado de estas actividades, muchos puestos pueden ocuparse mediante promociones internas y no por

contrataciones externas. Para evaluar el desempeño de los empleados se llevan a cabo evaluaciones periódicas. Por medio de estas evaluaciones la empresa proporciona a los trabajadores retroalimentación sobre su desempeño y puede ayudar también a los gerentes operativos a identificar aspectos que es necesario corregir.

4. *Compensación y protección:* un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. La organización necesita proteger a sus integrantes de los riesgos de su labor. Mediante programas de salud y seguridad, el departamento de personal no sólo garantiza un ambiente de trabajo exento de riesgos, sino que también da cumplimiento a las disposiciones legales sobre el área.
5. *Relación con el personal y evaluación:* para mantener una fuerza de trabajo efectiva, los empleados necesitan motivación. Los problemas individuales y las fricciones interpersonales pueden conducir a la necesidad de establecer sistemas de asesoría o de aplicar medidas disciplinarias. El departamento de Recursos Humanos necesita evaluar sus éxitos y aprender a identificar sus errores. Por esta razón, se someten a auditorías periódicas para determinar su desempeño e identificar mejores formas de servir a la organización.

Aspectos clave de la administración de Recursos Humanos

- *El enfoque estratégico.* La administración de los Recursos Humanos debe contribuir al éxito estratégico de la organización.
- *Enfoque de los Recursos Humanos.* La administración de los Recursos Humanos es la administración de la labor de individuos concretos. La importancia y la dignidad de cada persona nunca deben sacrificarse a necesidades mal entendidas de la organización.
- *Enfoque administrativo.* El departamento de personal existe para asesorar y apoyar con sus conocimientos y acciones la labor de los gerentes.
- *Enfoque de sistemas.* La administración de los Recursos Humanos forma parte de un sistema, que es la organización. Por ello las actividades del departamento de personal deben evaluarse respecto a la contribución que aportan a la productividad general de la organización.

- *Enfoque proactivo.* Los administradores de los Recursos Humanos pueden incrementar su contribución a los empleados y a la organización mediante la anticipación de los desafíos que van a enfrentar.

❁ EVALUACIÓN DE 360°

Se dará a conocer brevemente el concepto y utilidades que provee la evaluación de 360° ya que la empresa bajo análisis hace uso de esta herramienta para medir la labor de su personal.

La autora Martha Alles, en su libro "Desempeño por competencias. Evaluación de 360°", define la evaluación de 360° de la siguiente manera: *"Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado – en general- por grandes compañías multinacionales. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y dos o tres supervisados, etc. Puede incluir a otras personas como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema"*²⁰.

Esta definición se corresponde con el modo de operar de COBRANZAS REGIONALES respecto de las mediciones de desempeño. Es por ello la importancia de su explicación teórica.

Por otro lado la autora afirma: *"El concepto es claro y sencillo, consiste en que un grupo de personas valore a otras por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional. La herramienta radica en un cuestionario/ formulario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza apreciaciones:*

1. *Valora la efectividad del evaluado en distintos aspectos en condiciones normales de trabajo. Es decir en su día a día.*
2. *La segunda valoración se realiza también sobre las mismas competencias pero en condiciones especiales: estrés, plazos cortos, tareas de alta complejidad, frecuencia, etc."*²¹

²⁰ ALLES, MARTHA. Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Editorial Granica 2002, 2004. Pág. 145.

²¹ Op. Cit. Pág. 144.

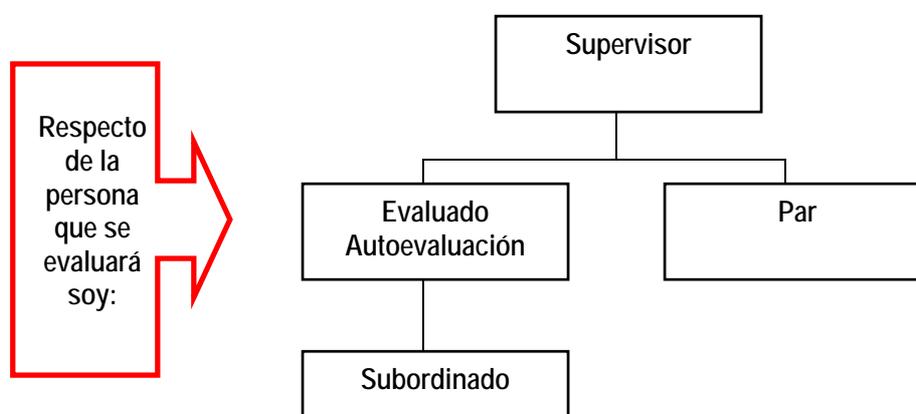
El sistema de evaluación de 360° requiere de varios años de aplicación sistemática para brindar a la empresa y sus integrantes el máximo resultado. El proceso no concluye cuando se presentan los resultados de una evaluación de 360°, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. A continuación, realizar un trabajo personal de reflexión para luego encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera. Para las empresas y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan concreto de desarrollo de las competencias²².

Quienes participan como evaluadores

En primer lugar deben ser personas que de un modo u otro tengan oportunidad de ver al evaluado en acción como para poder estimar sus competencias. De ese modo permitirán comparar la auto evaluación con las mediciones realizadas por los observadores (evaluadores). Los evaluadores son elegidos por el evaluado de acuerdo con las pautas recibidas por los diseñadores de la herramienta. Los posibles evaluadores son: clientes, empleados, miembros del equipo, supervisores, Managers, etc.

Claves para el éxito de una aplicación de 360°

1. *La herramienta.* La evaluación de 360° puede tener distinto alcance. En todos los casos, la autora sostiene que para que se pueda considerar como una evaluación de 360°, debe darse un esquema como el siguiente:



²² Op. Cit. Pág. 146

2. *Realizar una prueba piloto.* La prueba piloto puede hacerse de diferentes maneras, por ejemplo con un grupo de personas dentro de la organización y realizando una experiencia previa que convalide el formulario y las demás pautas fijadas para la evaluación.
3. *Entrenar a evaluadores y evaluados.* Si bien es un punto que no se discute, no está debidamente implementado en las empresas, por lo cual muy buenas herramientas pueden fracasar o, al menos, no dar los frutos esperados. El entrenamiento debe hacer foco en distintos puntos: las competencias, su apertura en grados, cómo debe interpretarse, los ejemplos; y el uso del formulario.
4. *Desarrollar manuales de instrucción.* Son muy importantes, sobre todo cuando se complementan con un buen entrenamiento. Se sugiere lo habitual de cualquier instructivo, claridad y simplicidad.
5. *Realizar informes de los resultados obtenidos.* Deberá ser claro y lo suficientemente explicativo por sí mismo. Solo habrá un ejemplar de informe de evaluación por cada persona evaluada, que le será entregada en mano. El informe debe ser claro, con una breve reseña de cuál fue la metodología utilizada, y adjuntar gráficos explicativos del resultado. Asimismo debe acompañarse con una breve explicación sobre las competencias que el evaluado debe mejorar
6. *Retroalimentación a evaluados.* Deben hacerse todos los esfuerzos para que el proceso sea creíble; para ello los participantes deben estar seguros de la confidencialidad del sistema y de la credibilidad del consultor que hizo el procesamiento, y la herramienta debe serles útil a los evaluados. Una adecuada comunicación en una reunión grupal, bajo un esquema de workshop puede incitar a cada participante a compartir la información con los otros. En una media jornada los participantes serán capaces de comprender sus feedback, crear planes de acción y compartir con otros en el workshop.

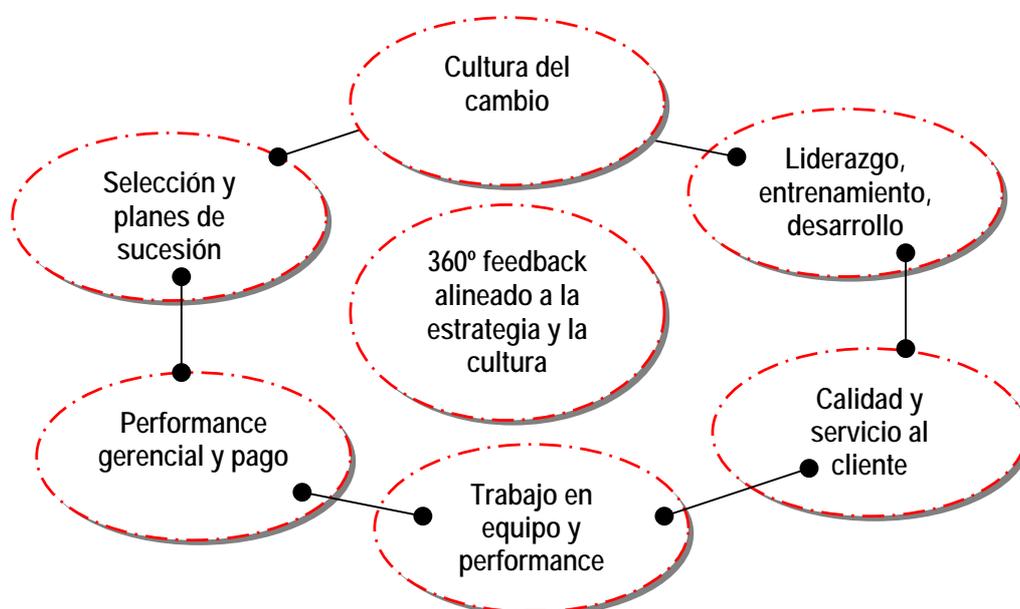
Integración de la evaluación de 360° con la estrategia general de Recursos Humanos

En el siguiente gráfico se muestran las interrelaciones del método 360° con la estrategia de la organización. Como surge del cuadro, la evaluación de 360° tiene una profunda relación con la cultura de la organización. A su vez tiene una profunda coherencia con la estrategia de la empresa, con su política externa respecto de los clientes e internamente con las costumbres que

más se relacionan con la estrategia, los planes de sucesión y todo lo relacionado con el desarrollo de las personas, el trabajo en equipo y el liderazgo.

Los cambios en las compañías suelen ser graduales. Si una empresa no implementa evaluaciones de desempeño, no se recomienda iniciar un proceso de evaluaciones comenzando por un esquema de 360°; no es lo más aconsejable. La organización debe estar madura para aplicar esta herramienta.

Aunque estos sistemas, como la evaluación de 360°, se asocian con las grandes compañías, las buenas ideas no requieren necesariamente de una empresa de gran tamaño y pueden implementarse en menor escala. Usualmente las compañías que utilizan 360° feedback lo hacen en combinación con un esquema de gestión por competencias, y esto es así porque el objetivo fundamental de este tipo de evaluación es el desarrollo de las competencias de sus participantes. Si una empresa deseara implementar un esquema de 360° y no ha aplicado un esquema integral de gestión de Recursos Humanos por competencias, deberá tomar un esquema estándar, pero habrá de hacerlo con sumo cuidado, pues de algún modo tendrá que representar a la empresa y a su cultura.



Siguiendo el concepto de la autora Martha Alles considero que la evaluación de desempeño es una importante tarea dentro de las organizaciones, tendiente a apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de todo el personal. Esta evaluación se realiza

sobre la base del trabajo desarrollado, los objetivos fijados, las responsabilidades asumidas y las características personales, todo ello, con vistas a la planificación y proyección de acciones futuras de cara a un mayor desarrollo del individuo, del grupo y de la organización. Por otra parte creo que dicha evaluación debe ser considerada como una revisión y contraste de opiniones encaminada, entre otras cosas, a fomentar la comunicación vertical y horizontal en el seno de la organización.

CAPÍTULO 3

3.1 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es una observación detallada de la organización que tiene como objetivo identificar puntos fuertes, débiles y restricciones dentro de la organización y, en último término, estrategias de respuesta.

PLANEACIÓN

Al diseñar un entorno para el eficaz desempeño de individuos que trabajan en grupos, la tarea más importante de un administrador es comprobar que todos conozcan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Para ser eficaz, el esfuerzo grupal debe basarse en el conocimiento por parte de las personas de lo que se espera de ellas. Ésta es la función de la planeación, la función administrativa más básica de todas.

COBRANZAS REGIONALES es una organización que se sitúa en la Capital de la ciudad de Córdoba. Su actividad principal es administrar y/o adquirir y/o transferir carteras de créditos de propiedad de terceras personas, sean físicas o jurídicas y asesoramiento integral para análisis crediticio. Su domicilio legal es Jujuy 283.

Su mayor fortaleza, traducida en términos de calidad de servicio, confiabilidad y tecnología, se asienta en una filosofía de beneficios permanentes a sus clientes.

Para lograrlo, en todos sus estudios jurídicos, su clientela recibe atención personalizada por parte de los colaboradores técnicamente especializados y profesionalizados en la materia. Esto les permite comunicarse con lenguaje y códigos comunes.

Esa exclusiva atención personalizada es una característica que los acerca a los clientes y los diferencia cualitativamente.

Hoy la empresa cuenta con una localización física imposible de igualar, ya que opera en todo el país con sus estudios jurídicos, y de manera virtual (el sistema de abogados opera en la Web), por lo tanto, la presencia es ilimitada.

Los servicios ofrecidos por la firma son los siguientes:

MORA TEMPRANA: a través de sus servicios, COBRANZAS REGIONALES brinda a sus clientes seguimiento telefónico por teleoperador o I.V.R., intimaciones, financiaciones telefónicas, localizaciones de clientes y líneas 0-800. Para llegar a cada usuario con la acción necesaria, la empresa segmenta la cartera del cliente teniendo en cuenta los antecedentes del deudor, monto de la deuda, gestiones anteriores y antigüedad de la mora. Por otra parte, el cliente puede desarrollar gestiones por región, localidad o producto, verificando on-line la evolución del proceso, para adaptar las nuevas acciones a implementar.

GESTIÓN EXTRAJUDICIAL: si no se obtienen respuestas en la etapa anterior, se procede a gestionar la cobranza a través de profesionales especializados con asiento en estudios jurídicos en la localidad del deudor. El sistema web de COBRANZAS REGIONALES asegura información on-line y rendición de lo cobrado en 24 hs. Las acciones sobre los deudores son acordadas con los clientes, teniendo como eje central un sistema automático de seguimiento que evita la pérdida de eficiencia por volumen. La gestión de cada estudio jurídico, durante todo el proceso, es monitoreada periódicamente por los colaboradores.

GESTIÓN DE CARTERAS ANTIGUAS: en nuestro país está poco desarrollado el negocio de venta de cartera de deudores. Por lo tanto, las empresas acumulan en sus balances importantes volúmenes de dinero adeudado, sin gestión de cobro. COBRANZAS REGIONALES, le garantiza a su cliente un seguimiento permanente durante 24 o 36 meses con inversión asegurada. De esta forma, si un deudor declarado incobrable mejora su situación, es detectado e inmediatamente se disparan acciones de recupero directo.

OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS Y GESTIÓN DE FRAUDES: del análisis de la mora COBRANZAS REGIONALES retroalimenta el origen de los créditos de sus clientes ya sea en aspectos relativos a procesos o políticas de colocación. Trabajan en la detección del fraude, a partir del comportamiento o modus operandi, evitando pérdidas futuras mediante los mismos mecanismos.

COBRANZAS REGIONALES cuenta con dos tipos de clientes: Internos y Externos.

Los *clientes externos* son todas aquellas personas a quienes les brinda sus servicios, de un modo que las satisfagan plenamente. Entre ellos podemos nombrar a Tarjeta Naranja, Telefónica de Argentina, Fuller Cosmetics, Banco Galicia, Tarjeta Mira y Tarjeta Nevada.

Los *clientes internos* son todos los compañeros de trabajo, aquellos que realizan las labores tendientes a satisfacer a los clientes externos.

Constantemente la empresa lleva a cabo acciones tendientes a fortalecer la relación con sus clientes externos a través de por ejemplo: invitaciones a congresos, publicaciones, etc. Por otra parte, la empresa goza de una ventaja muy particular, prestar sus servicios a Tarjeta Naranja le ha otorgado un plus adicional frente a sus competidores: *Imagen y Prestigio*, atributos que la empresa se esmera día a día por reforzar.

Misión y objetivos

La filosofía y visión de una organización se expresan en una declaración de misión. La **misión** de COBRANZAS REGIONALES consiste en: *“Ser el brazo ejecutor de la gestión de cobranzas de las carteras morosas de las empresas del Grupo Naranja y Galicia”*.

En el enunciado de misión se observa que se describe el propósito básico que desde la perspectiva de la empresa da sentido a su propia existencia.

El principal **objetivo** que persigue la empresa es: *“Ser líderes, sobre la base de una empresa democrática en la que todos los colaboradores se sientan a gusto con su trabajo y estén capacitados para progresar en función a sus méritos”*.

Los objetivos definidos por la empresa forman una jerarquía, que va desde el propósito general hasta los objetivos individuales específicos. El accionar de la empresa se fundamenta en la Administración por Objetivos. Los superiores formulan los objetivos particulares que han de perseguirse durante el próximo semestre (Abril- septiembre y Octubre- Marzo) para contribuir al logro de los objetivos generales.

Una vez que los superiores concretan los objetivos a alcanzar, se los comunica a los colaboradores y se realizan revisiones periódicas para evaluar en grado de avance, siendo éste

en última instancia la base principal que utiliza la empresa para evaluar el desempeño de sus colaboradores.

Los objetivos planteados son de largo plazo y llevan incorporados en su definición medidas de cumplimiento establecidas previamente por cada administrador. Los objetivos pueden clasificarse en:

- *Objetivos de productividad:* aumentos de facturación
- *Objetivos de desarrollo:* tecnología o procesos que aseguren calidad con disminución de costos.

Estrategia

La **estrategia** de COBRANZAS REGIONALES se basa en la "*diferenciación*". Para ello busca diferenciarse en recursos (humanos y tecnológicos) y en la operatividad de su gestión a través de la calidad en la atención, la comunicación general y, la flexibilidad y capacidad de sorprender. Las herramientas que ha establecido para lograrlo son:

- ✓ Rigurosa y profesionalizada selección
- ✓ Permanente capacitación y desarrollo
- ✓ Evaluación democrática y gestión de desempeño
- ✓ Reuniones semestrales de información e integración
- ✓ Comunicación interna

La planificación estratégica de la empresa se encuentra establecida a tres niveles:

- ✓ A nivel de la empresa total: dónde invertir los recursos actuales de la empresa, de donde se podrán obtener recursos futuros, como asegurar la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.
- ✓ A nivel división: cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos.
- ✓ A nivel funcional: nivel crítico, ya que son responsables de llevar a cabo el plan táctico elaborado.

Actualmente la empresa maneja una cuota de mercado importante, ningún otro competidor en la provincia cuenta con \$800 millones de cartera/ mes, por lo que se puede considerar a la organización líder en el rubro.

Durante una de las entrevistas realizadas se preguntó acerca de la situación de las empresas del rubro, respecto a virtudes y debilidades, la respuesta del entrevistado fue: *“La mayor debilidad de nuestros competidores es no trabajar con una empresa como lo es Tarjeta Naranja para nosotros en el negocio. Siempre vamos a tener material para trabajar. La mayor virtud es que, por eso mismo, comercialmente son más activos que nosotros, aunque eso no se traduzca en gestiones más eficientes en costos como en resultados, sino en una competencia feroz en precio que hace poco rentable cualquier negocio a futuro”. Por otro lado sostenía que “frente a esta situación nos concentramos en no entrar en una competencia de precios que afecten nuestras utilidades; si nos concentramos en las empresas del Grupo con las que trabajamos habitualmente”.*

Por último se le pidió al entrevistado una opinión acerca de cómo ve la empresa actualmente respecto a lo referido al contexto, competencia, etc. Su respuesta fue: “Actualmente crecimos en todos los clientes del Grupo, para el Banco Galicia, Nevada y Mira realizamos la gestión completa y de toda la cartera y además incorporamos nuevas carteras de nuevos clientes. Hoy estamos replanteando el modelo de negocio para concentrarnos en brindar mas y mejores servicios a Naranja, Nevada y Mira, quienes están creciendo comercialmente en forma importante, por lo tanto queremos concentrar todos nuestros recursos allí y creemos que una de las formas para lograrlo es mejorando nuestros procesos con el objetivo de brindar un mayor y mejor servicio al cliente. Por otro lado vemos como oportunidad para la organización la posibilidad de que el “mercado de la mora”, hoy deprimido por la escasa colocación de crédito bancario se movilice por la aparición de actores (inversores) que compren estas carteras y contraten nuestro servicio exclusivo para gestionar. Otra oportunidad es la exportación de servicios de consultaría de cobranzas y de servicios de Call Center”²³.

Para que la planificación estratégica sea exitosa la empresa comunica a todos los colaboradores su estrategia corporativa mediante reuniones de equipo para tal fin y se traslada la misma a los objetivos individuales. Las reuniones son realizadas al menos dos veces al año.

Toma de decisiones

La estructura del proceso decisional en COBRANZAS REGIONALES parte de elementos tales como la naturaleza y alcance de las alternativas consideradas como prioritarias, ámbito de

²³ Entrevista realizada a Martín Porta. Jefe de Cobranzas. Septiembre, 2004

aplicación, recursos asignados, técnicas de investigación y análisis, así como del flujo y seguimiento de resultados esperados.

La toma de decisiones es centralizada, se realiza a nivel dirección y jefes por lo que los administradores de nivel inferior poseen escasa o casi nula autoridad para tomar decisiones.

ORGANIZACIÓN

Naturaleza de la organización

COBRANZAS REGIONALES es una organización privada, del rubro servicios, que, como dijimos anteriormente, se especializa en Gestión de Cobranzas y Seguimiento de la Mora ofreciendo soluciones que incrementen la rentabilidad de sus clientes.

A pesar de que la relación jefe-colaborador dentro de la empresa se caracteriza por ser muy informal y directa; COBRANZAS REGIONALES es una empresa formal, ya que en su organigrama queda claramente reflejada la rueda como forma de comunicación de cada jefe con sus subordinados.

Posee una estructura línea – funcional ya que se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial.

Estructura organizacional

En su centro operativo Córdoba, el plantel de COBRANZAS REGIONALES se encuentra integrado por 42 personas aproximadamente, incluyendo jefes y colaboradores. Además cuenta con una estructura dinámica con la más amplia cobertura geográfica, que se fundamenta en:

Sede Central: es un centro operativo ubicado en la ciudad de Córdoba donde se fijan las pautas y se coordinan las acciones para cada región.

Centros de Gestión: dispuestos estratégicamente en cada zona. Desde allí se coordinan la ejecución de los planes para cada empresa y se controlan la performance de los estudios jurídicos.

- *Santa Fé:* Entre Ríos, Corrientes, Misiones, Chaco y Formosa.
- *Neuquén:* Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego.
- *Córdoba:* La Rioja, Catamarca, Santiago del Estero, Tucumán, Salta, Jujuy, Mendoza, San Juan y San Luis.
- *Capital Federal:* G.B.A. y Provincia de Buenos Aires.

Call Center: con capacidad para realizar gestiones telefónicas en todo el país.

- Sistema C.R.M. con integración telefónica automática.
- Operaciones out mediante operador o I.V.R.
- 0-800 para la atención exclusiva por empresa.
- Monitoreo permanente del portfolio de morosos.

Departamento de Logística y Localizaciones: encargado de la impresión de todo tipo de productos postales, integrado a los principales correos de cobertura local y nacional.

Departamento de Recursos Humanos: el cual cumple la función de asesorar a los gerentes de la empresa para obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número de personas con las características necesarias.

Estudios Jurídicos: ubicados en las principales ciudades y cabeceras de departamentos, conectados on- line por medio de un sistema único de gestión sobre plataforma web.

Sumado a la información anterior podemos agregar que, COBRANZAS REGIONALES posee una estructura organizacional, porque está constituida por un grupo de personas organizadas en diversos niveles de acuerdo a una definición previa de cargos y tareas, que determinan niveles de jerarquía y poder de decisión. Hablamos también de una estructura formal, porque su actividad y las funciones de cada uno de sus integrantes están determinadas por reglamentos.

En lo que respecta a los elementos constitutivos de la estructura organizacional de COBRANZAS REGIONALES, distinguimos el siguiente esquema de distribución de rangos y jerarquías:

División del trabajo: a cada persona se le asigna una determinada función. Existen las siguientes funciones en la organización:

Funciones directivas: Relacionadas con la toma de decisiones y la representación legal de la empresa, corresponden al Gerente General y dentro de sus funciones están establecer las políticas comerciales y corporativas, supervisar el trabajo de las demás Gerencias, encabezar las reuniones y proyectos, etc.

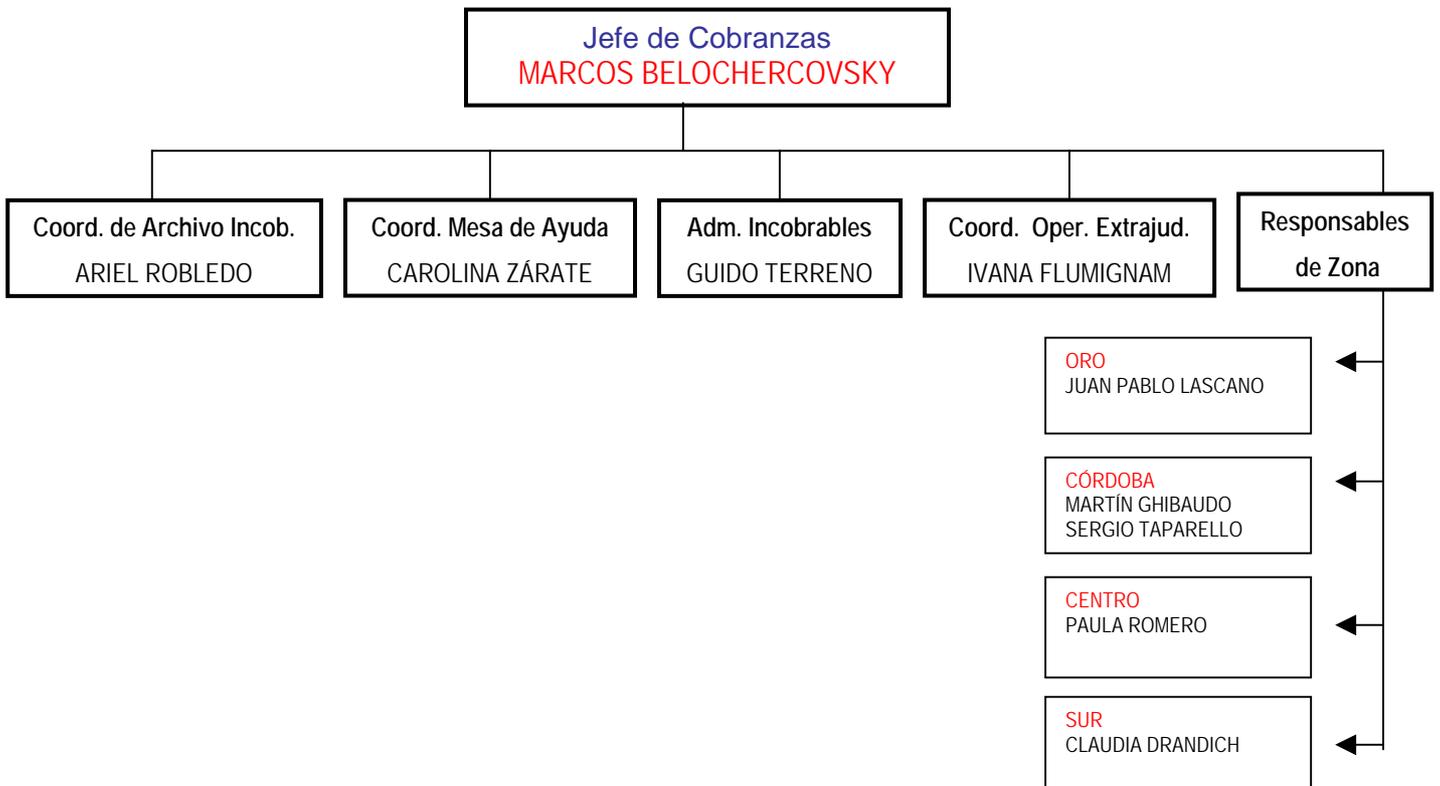
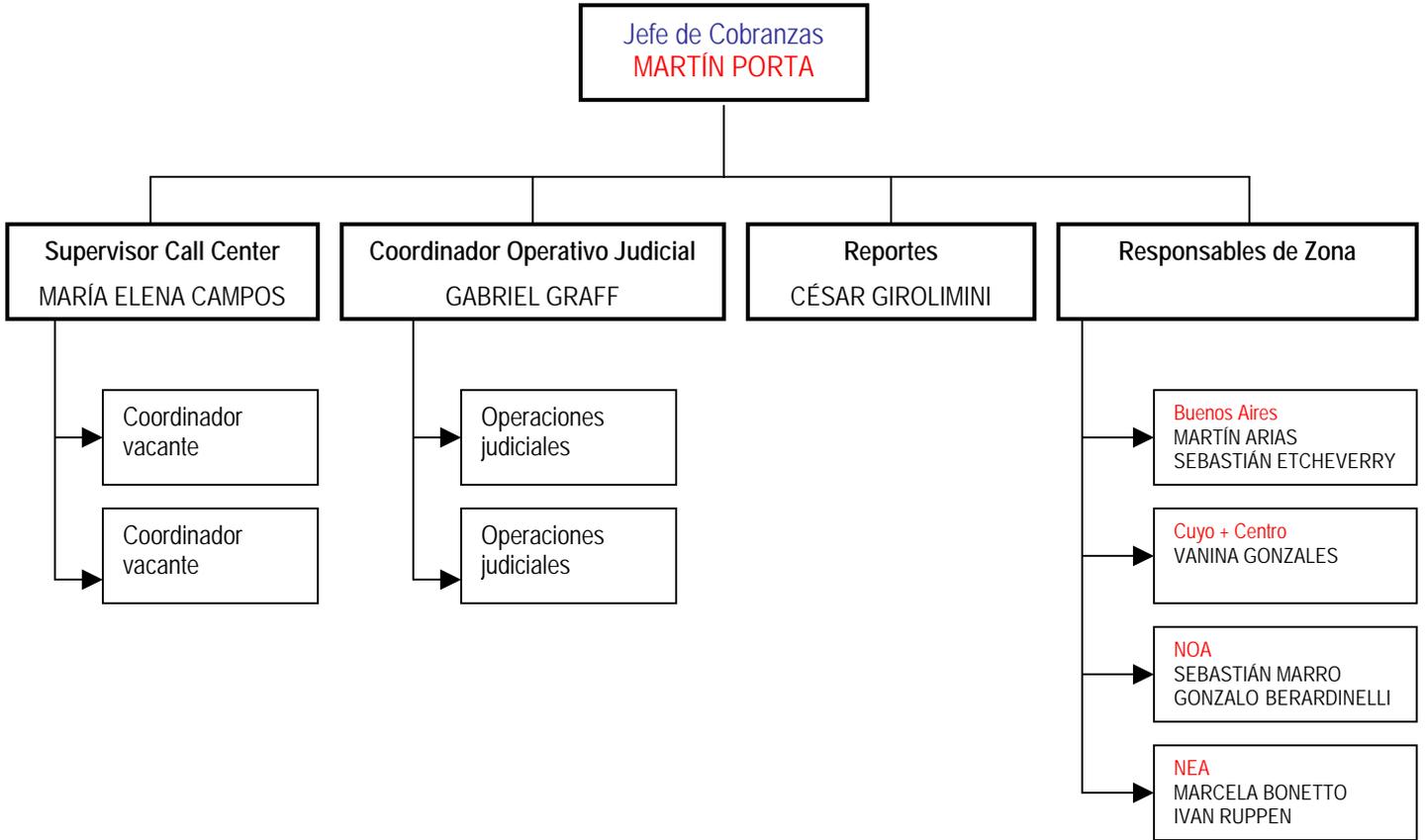
Funciones Ejecutivas: Corresponden a los mandos medios y se relacionan con la ejecución y cumplimiento de los planes y objetivos de la organización.

Funciones Operativas: Se caracterizan por ser diarias y se relacionan con los trabajos de oficina. Las funciones mecánicas son realizadas por todo el personal.

Jerarquía y Autoridad: el siguiente organigrama, muestra las relaciones de rango y autoridad que he explicado anteriormente y permiten demostrar porqué esta empresa es una organización lineo - funcional.

Estructura Gerencia de Cobranzas





Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos. La empresa posee una organización departamental con base en los procesos (áreas operativas) y la distribución geográfica (áreas de gestión).

La departamentalización por procesos se debe a la reunión en un mismo punto de personas y materiales para el cumplimiento de una operación en particular; mientras que la departamentalización territorial se debe a que la empresa opera en diferentes regiones geográficas por lo que dicha división le permite a la empresa la simultánea prestación de servicios iguales en todo el país. Su cobertura geográfica, como se mencionó párrafos anteriores, se sustenta en:

- 1 Call Center situado en la capital de la ciudad de Córdoba(Jujuy 283)
- 1 Centro Operativo ubicado también en la misma ciudad (La Rioja 375)
- 6 Centros de Gestión descentralizados (Córdoba, Cuyo, NOA, NEA, Buenos Aires y Capital Federal, Sur Argentino, y
- 280 Estudios Jurídicos ubicados estratégicamente a lo largo y ancho del país.

Autoridad de línea/ staff, empowerment y descentralización

Si bien la autoridad en una organización es el poder para ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, casi invariablemente se deriva del poder del puesto, o poder legítimo.

“La autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas específicas u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos”²⁴. En COBRANZAS REGIONALES es el directorio quien posee total autoridad para administrarla, sujeta únicamente a las limitaciones que imponga una autoridad superior como el consejo de administración, el acta constitutiva y estatutos de la empresa y las disposiciones gubernamentales. El directorio sólo delega a los jefes departamentales el derecho de proponer alternativas de decisiones.

Cultura organizacional

²⁴ Op. Cit. Pág. 308.

La cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que los miembros de la organización comparten. Implica además la adquisición de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente.

COBRANZAS REGIONALES le da gran importancia a su cultura organizacional ya que inculca los valores de honestidad, respeto, compromiso, calidad y servicio tanto dentro del mismo clima laboral como para sus clientes.

Dentro de los elementos que componen la cultura organizacional de cualquier empresa encontramos los valores. Dichos valores pueden definirse como: *“Una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no lo es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización”*²⁵. Son las normas de trabajo y de convivencia elegidas como ideales, la que satisface su forma de ser y marcan el camino hacia el desarrollo y el perfeccionamiento. En COBRANZAS REGIONALES los valores son tomados como pautas que ellos están dispuestos a defender a cualquier precio.

Para pertenecer a COBRANZAS REGIONALES es necesario comprenderlos, aceptarlos, compartirlos, vivirlos, respetarlos y hacerlos respetar.

Los valores que fomenta la empresa son:

1. Pirámide invertida

Este valor promueve que toda la organización está puesta al servicio del cliente. La pirámide invertida resume la importancia de que: el que manda es el cliente, por su poder de decisión; quien lo atiende, el personal de contacto, tiene que estar muy capacitado para resolver problemas, no para tomar nota; existen pocos niveles de conducción, mientras más fluida sea la comunicación en la empresa en todo sentido, es mejor; cada nivel sirve de soporte, colabora y responde al nivel de conducción superior, que, más capacitado y con más experiencia, tiene mayor responsabilidad.

2. Puertas abiertas

²⁵ Op. Cit. Pág. 354.

En COBRANZAS REGIONALES todos los miembros tienen obligaciones, pero también derechos, y con ello la permanente posibilidad de ser preactivos en el trabajo y con los compañeros.

Cada colaborador debe mantener y encontrar siempre abiertas todas las puertas para escuchar, sugerir, quejarse o criticar. Para intentar que todo funcione mejor.

3. Mejora continua

Quienes trabajan en la empresa viven esforzándose constantemente. Ponen en juego todas sus capacidades para hacer mejor lo suyo. No hay mejora continua sin esfuerzo. Todo conlleva gran cantidad de repeticiones, ensayos y errores.

La mejora continua es el resultado de la cantidad y calidad del esfuerzo que todos ponen, del conjunto de su voluntad, creatividad e iniciativa.

Para mantener el liderazgo, no debe haber límites en la mejora continua. Todos deben mejorar como personas y como equipos.

4. Alegría en el trabajo

Este es quizás el más importante de todos los valores que fomenta COBRANZAS REGIONALES. Sin alegría del trabajo difícilmente puedan alcanzarse los demás valores. La organización quiere gente que se sienta feliz, que esté cómoda en su tarea y con su equipo. Buenos compañeros que inicien amistades para toda la vida. Que se sientan seguros, acompañados, protegidos, queridos, apoyados. Que sepan que pueden contar con sus compañeros y con la empresa.

INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Administración y selección de personal

La integración de Recursos Humanos es una de las funciones a las que la empresa pone más atención toda vez que estima que su fortaleza depende en gran medida de la confiabilidad y capacidad de su gente. Para ello dispone de un departamento destinado a la gestión de Recursos Humanos el cual tiene como objetivo ayudar a los gerentes de la compañía a obtener,

desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características necesarias.

La fuente de reclutamiento a la que mayoritariamente recurre la empresa es el mercado laboral, aunque también suele hacerlo a través de organismos de enseñanza.

El cuidado que se sigue en la selección e introducción de personal obedece al propósito de conformar equipos de trabajo estables para la organización. Sin embargo, debido a la gran competitividad que prevalece en el mercado y al valor que se concede al recurso humano capacitado, existe rotación de personal. En el nivel operativo es significativa, en mandos medios decrece, mientras que en los niveles de decisión es mínima. Cabe aclarar, que si bien en la alta dirección casi no se da movilidad de personal, cuando se presenta es importante por el peso y conocimiento de los ejecutivos que emigran a otras empresas.

Las posibilidades de ascenso dentro de la empresa son más bien lentas, y la trayectoria profesional de la mayoría de los jóvenes durante los primeros años en la empresa es similar. De todos modos, cabe señalar que los ascensos se basan primordialmente en una combinación de antigüedad y méritos.

Evaluación de desempeño y desarrollo profesional

Evaluar el desempeño a los colaboradores de COBRANZAS REGIONALES es una práctica que se lleva a cabo semestralmente. Para la implementación de las mediciones, la empresa, se basa en la Administración por Objetivos y aplica el sistema de evaluación de 360° por el cual cada persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados.

De acuerdo con el sistema de medición adoptado, el empleado tiene la oportunidad de autoevaluarse, previamente a ser evaluado por su superior. Finalmente, cada empleado es evaluado por sus pares.

La evaluación de desempeño que lleva a cabo la empresa cubre dos grandes áreas: logro de objetivos y evaluación de comportamientos. En cuanto a los objetivos cabe destacar que no se refiere a la medición del grado de satisfactoriedad con que cumplieron sus deberes, sino más bien se trata de evaluar los resultados alcanzados en los proyectos de mejora del desempeño. La evaluación de comportamientos básicamente incluye los conocimientos, habilidades y actitudes demostradas en la ejecución de las tareas.

Los administradores con personal bajo su mando, además de las anteriores evaluaciones, reciben una adicional relacionada con su desempeño gerencial. Esta evaluación es efectuada por los subordinados y lo que evalúan del desempeño del superior es su capacidad para llevar a cabo las funciones administrativas de planeación, organización, toma de decisiones, administración de los Recursos Humanos y solución de las tareas.

En primera instancia la evaluación sirve para detectar las necesidades de capacitación del personal, tanto para subsanar las deficiencias de los empleados que obtienen calificaciones no satisfactorias como para acrecentar las fortalezas de quienes tienen un buen o excelente desempeño.

Capacitación

Los programas de capacitación emprendidos por la empresa se desarrollan habitualmente con ciertas reservas, dados sus costos. Así, lo común es que los empleados sean capacitados en funciones especializadas, lo que resulta en una trayectoria profesional más bien estrecha dentro de la empresa.

DIRECCIÓN

Motivación, liderazgo y comunicación

En la empresa, si bien se da la oportunidad a los colaboradores de participar en la toma de decisiones mediante sugerencias, ideas, opiniones, etc.; la decisión final recae siempre en el líder, quien además ante circunstancias de mayor envergadura no alienta la participación de sus seguidores centralizando de esta manera el poder y la toma de decisiones.

Siguiendo el modelo de toma de decisiones de Vroom, puede decirse que el estilo de liderazgo adoptado en la empresa es del tipo *Autocrático II*, el cual postula que el líder obtiene información de los subordinados y luego decide.

Por otro lado, si nos enfocamos en la grid gerencial propuesta por Blake y Mouton, hablaríamos de un estilo de liderazgo "9.1" que se caracteriza por tener un interés excesivo en la

producción en exclusión de las necesidades de sus empleados. Los líderes "9.1" tienden a ser jefes autocráticos.

El patrón de comunicación dentro de la empresa es formal y fluye en tres direcciones: ascendente, descendente y lateral. Dicho proceso comunicacional establece una relación de trabajo con calidad, eficiencia, responsabilidad y participación. Esta comunicación se lleva a cabo con diferentes medios, según la situación: circulares, reuniones semestrales, esteras informativas, evaluaciones integrales y mails.

Para enriquecer aún más el análisis de la variable "dirección", se llevó a cabo una encuesta referida a clima organizacional (ver anexo) a fin de detectar las percepciones que los miembros de la empresa tienen de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral y que, inevitablemente influyen en su grado de satisfacción y calidad de vida laboral. A fin de cubrir todos los aspectos referidos al trabajo que están relacionados con la satisfacción e insatisfacción del personal de la empresa, se subdividió en 6 aspectos, a saber: comunicación, libertad, salarios, horizontes, ambiente e injusticias. Los resultados arrojados permitieron aseverar que:

1. Comunicación

- El 40% de los encuestados no considera tener bien en claro tanto la misión como los objetivos de la empresa, mientras que el 60% si lo considera.
- El 30% considera que existe cierto grado de amabilidad en la comunicación con sus superiores. Por otro lado el 70% respondió que la comunicación no sólo es ascendente y descendente, sino que también existe comunicación con sus pares.

2. Libertad

- El 60% considera que los objetivos son definidos como órdenes a cumplir. Mientras que el 40% los reconoce como órdenes pero se siente libre de hacer algunos comentarios o sugerencias.
- El 50% sostiene que la mayoría de las decisiones son tomadas por su superior y luego son distribuidas. Sin embargo el otro 50% de los encuestados revela que las decisiones son tomadas por el supervisor pero que a la vez se le permite tomar decisiones más específicas sobre la realización de las tareas.

- Con respecto al control hacia los empleados, el 50% opina que se basa en recompensas y castigos, mientras que el otro 50% considera que sólo a veces se aplican castigos.
- El 70% de los encuestados considera que la dirección suele imponer sus métodos, mientras que el resto (30%) considera que existe mayor grado de flexibilidad.

3. Salarios

- El 80% de los encuestados no considera justo el nivel salarial ofrecido por la empresa.
- La totalidad de los encuestados distingue la puntualidad de la empresa en el cumplimiento de sus obligaciones para con los empleados.
- El 80% considera que el mercado paga mejores salarios por puestos similares.

4. Horizontes

- El 70% manifiesta no tener posibilidades de crecimiento dentro de la empresa.

5. Ambiente

- El 70% manifiesta desarrollar sus actividades la mayoría de las veces en equipo y que la influencia del supervisor en las tareas es elevada. El 30% sostiene que existe una cantidad moderada de interacciones del tipo Supervisor/ Subordinado.
- El 100% de los encuestados consideran que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores.
- El 80% considera que el ambiente de trabajo es propicio para realizar las tareas.
- El 60% considera que su superior al delegarle trabajos importantes no confía plenamente en su eficacia para llevarlo a cabo, mientras que el 40% considera que sólo se le tiene confianza hacia algunas actividades o funciones que debe realizar.

6. Injusticias

- El 90% de los encuestados no considera que para progresar se hace necesario contar con habilidades políticas.
- El 80% considera que la empresa no realiza despidos frecuentes mientras que el 20% restante si lo considera.
- El 100% considera que la empresa no tolera como un mal menor la falta de ética.

- En la consideración general, la exigencia de lealtad es igual para todos los niveles. El 100% contestó afirmativamente.

CONTROL

Proceso y técnicas de control. Productividad

El empleo de controles en la empresa es una práctica generalizada que forma parte de su operación normal, ya que todas sus iniciativas obedecen a objetivos normalmente incluidos en sus planes, programas o esquemas de trabajo.

La razón primordial por la que los establecen, es para medir el desempeño organizacional de acuerdo con unidades de medida predeterminadas que permiten conocer si los cursos de acción seguidos se han traducido en logros o desventajas, y de que manera esto ha repercutido en la efectividad de sus resultados, especialmente en materia económica.

Las técnicas de control que se utilizan son dos:

- *Presupuesto.* Permite a los administradores determinar claramente qué capital será gastado por quién y dónde y qué egresos, ingresos o unidades de insumos o productos físicos implican los planes. El tipo de presupuesto utilizado es el presupuesto de ingresos y gastos.
- *Auditorías.* Se auditan los trabajos por procesos. Sus tareas se encuentran documentadas y se audita el proceso y su matriz de riesgo. Estas auditorías las realiza la Gerencia de Calidad de Tarjeta Naranja. Se realiza a través de mediciones en el semestre que implican las auditorías propiamente dichas, más una medición bimestral perceptual a los clientes del proceso, más la nota "dura" de los indicadores claves (cobranza en abogados + nota de calidad Call Center en llamadas salientes y entrantes), más la nota de evaluación democrática (los colaboradores evalúan a sus Jefes directos 2 veces al año mediante la evaluación de desempeño evaluando determinadas variables que hacen a su conducción).

La empresa no aplica Benchmarking (evaluación comparativa), el cual consiste en un método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.

La productividad implica medición, la que a su vez es un paso esencial del proceso de control. La productividad es la relación insumo- productos en cierto período de tiempo con especial consideración a la calidad.

Para medir la productividad en la empresa, se utilizan tableros de control los cuales evalúan el desempeño de cada uno de los niveles organizacionales teniendo como base de medición una serie de indicadores previamente establecidos.

3.2 ANÁLISIS EXTERNO

El siguiente análisis se focalizará en el entorno que circunda la industria en la cual está inserta COBRANZAS REGIONALES. El interés reside en identificar las tendencias y acontecimientos del entorno con su potencial para afectar la estrategia organizacional de la empresa de forma directa o indirecta.

LATINOAMÉRICA EN PERSPECTIVA

Las economías latinoamericanas terminaron el siglo XIX dirigiendo su desarrollo económico al sector manufacturero lo cual resultó en que los países sustituyeran las importaciones por un modelo de industrialización que se desarrolló hasta los años ochenta cuando colapsó por la falta de manufactura competitiva, la recesión económica mundial y el aumento de la cotización del petróleo; para financiar esta situación los países recurrieron al endeudamiento externo terminando en el incumplimiento del pago de su deuda desencadenando una crisis sin aparente solución debido a que la inversión extranjera se detuvo completamente obligando a los gobiernos a replantear el sistema económico de la región. Los equilibrios fiscales, la política monetaria y la liberación de la economía fueron las bases para mejorar la competitividad de la región.

En la actualidad existen perspectivas positivas para la región pese al frágil crecimiento global, según informes económicos Latinoamérica es la región en desarrollo más rica del mundo con un PIB per cápita de 3,700 dólares al 2004²⁶. El crecimiento esperado de la región se acerca a 4.4% en la Región Andina y el 6% en el Cono Sur, 3.7% en Centroamérica y el 4.0% para el Caribe. La inflación no debe superar el 6.6% jalónada principalmente por los precios del petróleo. No obstante lo anterior, países como Colombia, Ecuador, México y Venezuela han aumentado sus ingresos debido a las exportaciones del mismo.

En el 2004 América Latina alcanzó un superávit comercial que se espera mantener en equilibrio por la evolución de las remesas de utilidades, las tasas de interés y la exportación de bienes, por otra parte es probable que la demanda interna de los países impulse las economías gracias a la recuperación del empleo y al incremento real del ingreso. La reevaluación de varias monedas frente al dólar ha dado paso a nuevas perspectivas comerciales y han puesto a

²⁶ Edgar Zurita. Perspectiva, micro finanzas y remesas. 28 de abril 2005.

América Latina en una posición privilegiada en diversos sectores como el turístico. Países como China han descubierto el gran potencial del área y han comenzado a firmar acuerdos comerciales con integrantes de la región. El principal aliado comercial de Latinoamérica sigue siendo España, luego Estados Unidos y ahora el nuevo jugador es China; el incremento continuo del comercio con esta región ha superado cifras de crecimiento de 500%. América Latina debe aprovechar esta oportunidad comercial y de igual forma comenzar a tomar medidas en su política de desarrollo económico para protegerse de los peligros inherentes del coloso Asiático. Debemos recordar que en estos momentos la moneda china se beneficia de una falsa tasa de cambio y en el momento que el Yuan comience a fluctuar pueden variar las condiciones de los presentes tratados con el país asiático. En la perspectiva más positiva de la unión de ambas economías, América Latina puede salir muy beneficiada si aprovecha las oportunidades comerciales que se pudieran traducir en crecimiento económico y generación de empleos.

Al igual que los factores positivos mencionados no se deben perder de vista las posibles debilidades que tiene la economía latinoamericana. Hay una intención real por parte de Estados Unidos para firmar un Tratado de Libre Comercio (TLC) con la mayoría de los países latinoamericanos, lo que implica nuevos retos para la región. El sector menos beneficiado por estos tratados es el agro debido a que los productos traídos de Norteamérica gozan de un subsidio del gobierno federal abaratándolos en costo, seguido del sector industrial que carece de tecnología de punta y sufre las consecuencias de las deficiencias educativas en la región.

Una evaluación más específica de las economías latinoamericanas nos indica que Argentina es el país que encabeza las estadísticas de crecimiento económico para América Latina pero tiene a su cuesta el problema de la inflación que fue una de las causas del desplome económico de años atrás. El peligro inflacionario afecta el crecimiento económico, la tasa de interés y el empleo entre otros y constituye la principal causa de desequilibrio en un sistema económico. El crecimiento de Argentina esta siendo impulsado principalmente por el auge en la venta de productos agropecuarios como el trigo, cereales, cárnicos y por el crecimiento del sector turístico.

Chile se ha caracterizado por su crecimiento sostenido durante la última década, desde los ochenta y a mediados de los noventas creció a un ritmo de 7%, y de mitad de los `90 hacia nuestros días sólo el 3% debido al frágil panorama en la economía mundial. Los altos índices de crecimiento ayudaron a disminuir la pobreza y al contrario de las historias de desastres

administrativos de gobiernos militares, la que mantuvo Chile por muchos años ayudo a crear los cambios necesarios para el actual auge a pesar de haber sido muy criticada por las múltiples faltas a los derechos humanos.

El régimen militar en Chile fomentó de manera activa el desarrollo de las exportaciones a través de subsidio directo a algunos sectores logrando expandir su comercio exterior no sólo en volumen sino también en productos. Sus principales productos de exportación son los derivados de la pesca, forestación y sector agrícola en general; mientras se daba impulso a estos sectores se apoyó mucho los procesos investigativos.

Chile ha controlado la inflación mientras mantiene un estable crecimiento del PIB, a lo anterior se suma una buena política fiscal que ha permitido eliminar los déficit convirtiéndose en el país con mejor calificación de riesgo en América latina.

La economía Chilena en estos momentos tiene la mejor política arancelaria de la región, impulsada por los tratados de libre comercio que le han permitido tomar una mayor ventaja para su sector exportador.

El impulso al sector privado ha sido particularmente importante. La reducción de los trámites administrativos y burocráticos para iniciar una nueva empresa son mucho más sencillos, cortos y económicos que en otros países lo cual constituye de por sí un impulso al sector privado que ve grandes ventajas en este país no sólo por lo anterior sino por el fácil acceso a recursos.

Chile es el único país de América Latina que podría mantener un crecimiento sostenido en los próximos 5 a 8 años.

Brasil es una de economía con grandes posibilidades de crecimiento e influencia en Latinoamérica. En este momento los cambios que ha impulsado el nuevo gobierno han tenido notables consecuencias positivas. Según datos suministrados por el gobierno brasileño la inflación del país ha comenzado a reducirse hasta una media de 8.65%. El riesgo del país retrocedió sustancialmente a unos 430 puntos después de haber rondando por los 2400 puntos, la tasa de crecimiento de los últimos años ha estado cercana a 5.2% después de haber estado estancada por varios años en el 2.3%. Un nuevo sistema de gobierno socio - democrático ha abierto nuevas posibilidades a los pobres, se han creado programas contra el hambre y para llevar educación superior a las masas pobres del país.

Colombia ha cambiado su modelo económico a uno de impulso a las exportaciones lo que ha dado como consecuencia la mejora en su balanza comercial, jalonada por el crecimiento de sus socios principales: Venezuela y Estados Unidos.

Los principales productos de exportación son petróleo, níquel, café y carbón, el incremento de los precios de estos productos ha favorecido notablemente a la economía, mientras el gobierno ha implementado planes para impulsar sectores como el agro y la industria que han tenido resultados positivos. La inversión extranjera ha comenzado a aumentar debido no sólo a las nuevas economías sino también a la depreciación del dólar contra el peso que ha traído como consecuencia la disminución del precio de los bienes transables y una inflación cercana al 5.1% con expectativas a disminuir en el presente año. El PIB tuvo un crecimiento del 4.0%.

Los avances económicos en Latinoamérica, aunque positivos, mantienen brechas como las sociales, económicas y políticas que frenan mejores índices de crecimiento a lo interno de los países.

La necesidad de impulsar el sector productivo, mejorar la educación, aprovechar las innovaciones tecnológicas, la modernización de los mercados financieros y de capitales y el mantenimiento de condiciones económicas estables que permitan el acceso de mejores fuentes de financiamiento son algunos de los factores que se necesitan para que el desarrollo económico disminuya la brecha existente entre ricos y pobres. La eliminación de barreras políticas, fiscales y legales permitirá un desarrollo homogéneo en la región.

América Latina debe impulsar la contratación de empleos desarrollados como lo hizo Asia que tomó ventaja de sus bajos costos y personal capacitado y de igual forma impulsar empresas de nuevas economías para abrir las probabilidades de nuevos empleos de la región.

ARGENTINA

Enfoque Global

Causas del colapso de la Convertibilidad

El derrumbe del régimen de política económica implementado durante la década del noventa obedeció tanto a las características intrínsecas del esquema de Convertibilidad y los incentivos que generaba, como a la sucesión de shocks externos desfavorables que la economía Argentina debió enfrentar, particularmente a partir de mediados de 1998. Aunque el esquema fue eficaz inicialmente como herramienta de estabilización y de formación de expectativas de los agentes, el éxito en esta materia se alcanzó al costo de generar un considerable atraso cambiario, que plantearía graves dificultades a la sostenibilidad del régimen de política económica una vez que las condiciones financieras internacionales dejaron de ser favorables. A la inflexibilidad intrínseca del régimen para lidiar con perturbaciones exógenas se sumaron vulnerabilidades, especialmente en el plano financiero, y otros desequilibrios macroeconómicos generados por el comportamiento de los agentes que respondían a incentivos “distorsionados”. En particular, asociado con un tipo de cambio real apreciado, existió una importante sobreestimación del nivel de la riqueza y el ingreso en dólares, así como también un marco normativo que alentó comportamientos que exacerbaban la fragilidad financiera de la economía. En definitiva, el esquema se fue convirtiendo en un generador de desequilibrios estructurales profundos a nivel de la producción, el empleo, la distribución del ingreso, la situación fiscal, las cuentas externas y la evolución de la deuda. En ocasiones estos desequilibrios fueron precisamente el resultado de políticas que infructuosamente intentaron compensar algunas de las deficiencias de ese régimen de política económica.

Para ser sostenible, la Convertibilidad hubiera requerido:

- Un manejo muy prudente de las finanzas públicas
- La estabilidad del flujo de capitales hacia los mercados emergentes
- Escasos cambios en las paridades en el ámbito internacional
- Apertura de los mercados internacionales a los productos de exportación argentinos

Ya en 1994 ninguna de estas condiciones se cumplía, lo cual indica que hacia el tercer o cuarto trimestre de dicho año la convertibilidad distaba de ser un régimen óptimo para las circunstancias por las que atravesaba la economía Argentina, y las autoridades deberían haber encarado un proceso de salida. Sin embargo, como ocurriría hasta la debacle final del esquema, los elevados costos de salida desalentaron su abandono, generando una dinámica perversa: a medida que se acumulaban los desequilibrios, las autoridades “redoblaron la apuesta”, incrementando adicionalmente los costos de un eventual cambio de régimen y planteando las condiciones para un derrumbe estrepitoso. Con diferentes ritmos según perturbaciones

exógenas -como la llamada crisis del Tequila (México 1995) o las posteriores crisis regionales (Sudeste Asiático, Rusia, Brasil)-, o decisiones de política - como la reforma del sistema jubilatorio y las rebajas de contribuciones patronales, que tuvieron un fuerte impacto negativo sobre las cuentas públicas-, el modelo sólo pudo ser mantenido vía incremento del endeudamiento.

Respecto del segundo de los componentes, la estabilidad de flujos financieros hacia los mercados emergentes, la misma fue fuertemente afectada por las sucesivas crisis del Tequila, Europa del Este, Sudeste Asiático y Brasil.

En materia de paridades cambiarias, se produjeron en el mundo fuertes realineamientos muy rápidamente luego de la introducción de la Convertibilidad, comenzando en el propio mundo desarrollado con la Libra Esterlina (1992) y buena parte de las monedas europeas, para continuar luego con diferentes intervalos en prácticamente todos los mercados emergentes y aún en los mercados de los países pobres, como es el caso de los que integran la Comunidad Financiera Africana (C.F.A.), que en el año 1994 se vieron obligados salir del régimen de convertibilidad con el Franco Francés.

Finalmente, en lo que respecta al acceso a los mercados internacionales, el fracaso de la Ronda Uruguay en 1998 echó por tierra toda esperanza de que Argentina fuera a beneficiarse de un cambio en la política proteccionista de los países desarrollados que pudiera redundar en precios más altos para sus productos o menores obstáculos para la entrada en dichos mercados.

Si alguna duda podía existir sobre el grado de sustentabilidad de un esquema basado en una paridad cambiaria fija, la evolución de estos elementos de contexto hicieron aún más inadecuada su prolongación en el tiempo. Dicha prolongación sólo pudo lograrse al precio de un muy fuerte aumento de la deuda pública y ciertamente un empeoramiento de los efectos sobre la estructura productiva, ocupación e ingresos. Los costos de mantener el régimen de políticas vigente se incrementaron significativamente a partir de la sucesión de crisis que afectó a los mercados emergentes en la segunda mitad de la década del noventa.

Si bien la crisis sistémica más importante de los mercados emergentes tuvo su inicio con la devaluación de Tailandia en el mes de julio del '97, seguida por el contagio a otros países de la región (Indonesia, Malasia, Filipinas y Corea), el impacto sobre Argentina recién se manifestó con plenitud después de la devaluación y el default en Rusia. Al igual que Hong Kong, el otro

paradigma de esquema de caja de conversión durante toda la década del '90, hacia el último trimestre de 1998, la economía local se vio enfrentada a una creciente restricción de financiamiento internacional y a una suba pronunciada de la prima de riesgo soberano.

La devaluación de Brasil en enero de 1999 complicó aún más la situación, ya que tratándose del principal socio comercial argentino, produjo incertidumbre sobre la posibilidad de sostener el tipo de cambio al tornarse más evidente que la economía enfrentaba un problema de falta de competitividad. Las dudas acerca de la posición competitiva de Argentina se incrementaron con el inicio de las devaluaciones efectuadas en gran parte de los países emergentes, a lo cual debe sumarse la fortaleza del dólar americano (moneda a la cual estaba atada el Peso Argentino bajo el esquema de Convertibilidad) respecto del Euro y el Yen. A todo ello debe agregarse que los precios de los "commodities" que el país exporta también comenzaban a derrumbarse, afectando la competitividad, luego de haber alcanzado sus máximos niveles en 1996 y 1997.

Pueden citarse múltiples razones sobre los causales de la crisis y el colapso de la economía Argentina. La gama de argumentaciones es amplia, y va desde las explicaciones más "ortodoxas", ligadas casi con exclusividad a la falta de disciplina fiscal que inexorablemente terminan convirtiendo en insostenible el nivel de la deuda pública, hasta algunas explicaciones más "heterodoxas", que culpan a la globalización como único y directo responsable del colapso económico argentino.

Lo cierto es que en la génesis de la crisis se conjugaron una gran variedad de factores externos e internos. Sin dejar de lado esta multiplicidad de factores, la explicación que se presenta se distingue por la secuencia y la ponderación de los mismos. El énfasis se pone en aquellos elementos que se consideran disparadores de la crisis, a diferencia de aquellos otros que se evalúan como amplificadores de la misma. Esta interpretación permite comprender el porqué de la prolongación y profundidad del colapso económico argentino, sobre todo en comparación con otras experiencias, y además sirve como punto de partida para analizar cuáles han sido las claves de las salidas exitosas y qué se requiere para que la recuperación sea sustentable en el mediano y largo plazo.

La detención súbita del ingreso de capitales como disparador exógeno de la crisis

De la mencionada particular situación internacional recién comentada se destaca la gran amplitud y volatilidad de los movimientos de capitales internacionales hacia los denominados

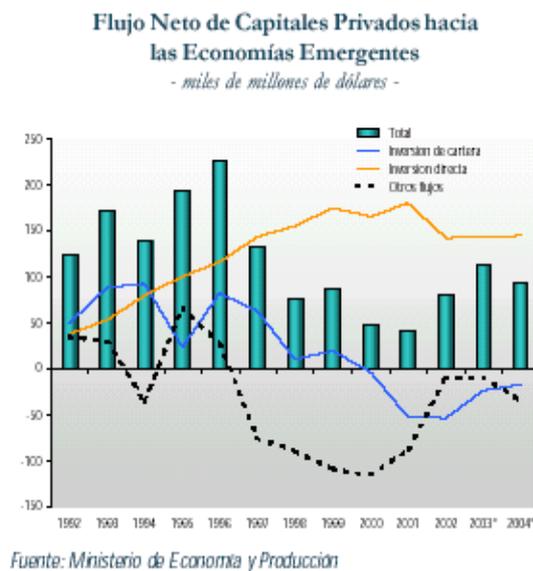
mercados emergentes que prevaleció durante la década del '90. Desde el comienzo de la década, el creciente flujo de capitales privados destinados al conjunto de países emergentes puede interpretarse principalmente como una consecuencia de las políticas económicas prevalecientes en los países industriales, particularmente la política monetaria expansiva en los Estados Unidos. Esta situación desembocó en la disponibilidad de un creciente volumen de liquidez a bajo costo, en un contexto mundial de liberalización generalizada de la cuenta capital promovida por los países industriales y los organismos multilaterales de crédito.

Pero cuando se produjo la reversión de este proceso la detención del ingreso de capitales fue súbita. Como consecuencia de este fenómeno se produjo una reversión abrupta de los saldos deficitarios que venían mostrando de manera creciente las cuentas corrientes de los balances de pagos de los emergentes afectados. Como contrapartida, se observaron severos ajustes en la absorción doméstica (consumo e inversión), caídas en el PIB, y como consecuencia, importantes devaluaciones de las monedas de dichos países. Por supuesto que las características particulares de cada economía, como su situación fiscal, fortaleza de los sistemas financieros, grado de apertura comercial y financiera, flexibilidad de los mercados de trabajo, posición de reservas internacionales y endeudamiento público y privado, definieron la extensión y magnitud de los mencionados ajustes que se dispararon a partir de la reducción en el financiamiento externo.

Como se observa en el gráfico a continuación, los flujos netos de capitales privados hacia las economías emergentes alcanzaron un máximo de alrededor de 230.000 millones de dólares en 1996, registrándose una abrupta caída a partir de 1997. Consecuentemente, se elevó notablemente el costo financiero del endeudamiento. Un aspecto relevante a destacar de dicho gráfico es que, luego de la violenta reducción, los flujos netos de capitales parecen tender a estabilizarse en niveles muy inferiores a los previos²⁷. En otras palabras, la reducción de los flujos, además de su magnitud, presenta un importante componente de persistencia, el cual no era percibido de manera tan clara desde un comienzo. Ello resultó más evidente aún cuando, a pesar de que se verificaron cambios en las políticas económicas de los países industriales, por ejemplo con la política monetaria expansiva implementada por la Reserva Federal de los

²⁷ El promedio de los flujos netos de capitales privados hacia las economías emergentes, que superó los U\$S 170 mil millones de promedio entre 1992 y 1996, se redujo a menos de U\$S 80 mil millones en promedio entre 1997 y 2002. Otro hecho destacable es la relativa estabilidad que continúan mostrando los flujos de Inversión Directa Extranjera en comparación con el resto de los flujos de capitales, que son más sensibles a los vaivenes de las tasas de interés.

Estados Unidos, no se incrementó sustancialmente la disponibilidad de capitales para las economías emergentes. Otros factores, como el mayor grado de aversión al riesgo de los inversores internacionales, influyeron en la drástica reducción de los flujos netos de capitales privados. Si bien se espera una recuperación de los mismos en el mediano plazo, estarán lejos de alcanzar los máximos registrados a mediados de los noventa.



Esto se debe, en parte, a que el riesgo percibido de invertir en los mercados “emergentes” aumentó como consecuencia de la reformulación del papel del Fondo Monetario Internacional en una dirección que pretende limitar su actuación como prestamista de última instancia e involucrar a los acreedores privados en la resolución de las crisis financieras. El fundamento de este cambio de paradigma en la arquitectura financiera internacional es el argumento que destaca la existencia del llamado “riesgo moral”. Éste consiste en que los paquetes de asistencia del FMI, los cuales adquirieron dimensiones importantes en la segunda mitad de la década del noventa, disminuían los riesgos percibidos al garantizar la salida de los fondos con pérdidas mínimas para los inversores privados. La alteración de la estructura de incentivos conducía, en la práctica, a una mala evaluación de riesgos y generaba una propensión sistemática a la ocurrencia de crisis financieras.

La conformación de un círculo vicioso y el papel de los amplificadores domésticos en el colapso

Este fenómeno exógeno influyó en la economía Argentina de manera mucho más drástica que al resto de los países afectados. A partir del corte generalizado en los flujos de capitales hacia los emergentes la economía argentina ingresó en un círculo vicioso, caracterizado por el inicio de una prolongada y profunda recesión, que se combinó con una pesada carga de la deuda y con el problema preexistente de la sobrevaluación cambiaria²⁸ que se vio agravado por shocks negativos en el frente externo. Esta dinámica negativa se acentuó hasta el colapso traumático del régimen de política vigente en medio de una crisis financiera que culminó en la cesación de pagos de la deuda pública y la devaluación.

A partir de la crisis rusa en agosto de 1998, la economía comenzó a desacelerarse primero y cayó luego en una recesión motivada por la reducción del financiamiento disponible. La suba de la prima de riesgo, y su reflejo en las tasas de interés internas, que inicialmente provocaron la caída del nivel de actividad, se transformaron a su vez en efectos de la misma recesión (que redujo la probabilidad de cumplir con los compromisos financieros, dada la declinación de los ingresos tributarios), generando un proceso de retroalimentación perversa. En dicho contexto, las expectativas comenzaron a deteriorarse aceleradamente. Adicionalmente, el aumento del nivel y costo del endeudamiento externo tornaron cada vez más insostenible el nivel de la paridad cambiaria²⁹: el incremento en los pagos de intereses de la deuda y la reducción en el financiamiento disponible requerían un tipo de cambio real más elevado para alcanzar el equilibrio externo.

Este problema se agravó como consecuencia de la recesión que, al generar un aumento de los costos medios de producción (asociados a la declinación de la productividad) en adición a los provocados por las mayores tasas de interés, perjudicó la posición competitiva de los productores nacionales³⁰. En síntesis, a partir de 1998 la economía Argentina ingresó en un

²⁸ Se entiende que hay sobrevaluación cambiaria real cuando el tipo de cambio real observado supera al tipo de cambio real de «equilibrio». Este último está definido como aquél para el cual se logra el equilibrio interno (oferta y demanda de bienes no transables) y externo (cuenta corriente de balance de pagos “sostenible”). En la determinación de los equilibrios interno y externo influyen en forma conjunta tanto los diferenciales entre países de las productividades relativas entre sectores de bienes transables y no transables, como así también la posición neta deudora o acreedora de un país.

²⁹ Hacia 1998 muchos observadores consideraban que la sobrevaluación cambiaria real se encontraba en un rango de entre 10% y 30%. Por supuesto que estas estimaciones dependían del sostenimiento de la situación financiera internacional imperante en los noventa, o en otras palabras, de que el “suden stop” fuese un fenómeno transitorio.

³⁰ Es conveniente aclarar, no obstante, que no se debe confundir una caída transitoria de la productividad del trabajo vinculada con el ciclo económico, y que está originada en su carácter procíclico, con una reducción en el nivel de largo plazo de la Productividad Total de Factores (PTF), que sólo puede darse si hay una reducción permanente en la PTF debido a una pérdida de productividad “sistémica”.

sendero de ajuste contractivo del cual sólo se salía con un cambio radical en las reglas del juego económico.

La dolarización financiera como amplificador de los efectos de la crisis

Sobre las cenizas dejadas por la hiperinflación y la desintermediación financiera en Argentina hacia finales de los '80, la Convertibilidad permitió restaurar la función del dinero como depósito de valor, habilitando una veloz regeneración de la intermediación financiera reflejada en un rápido crecimiento de los depósitos y los préstamos bancarios durante gran parte de la década del '90³¹. Sin embargo, luego de la crisis del Tequila y con el fin de superar los desafíos existentes, particularmente la falencia del rol limitado del Banco Central de la República Argentina como prestamista de última instancia, las autoridades monetarias respondieron al reto reafirmando aún más la Convertibilidad y promoviendo una serie de medidas, cuyos resultados más evidentes fueron una fuerte consolidación del sistema financiero y una mayor participación de bancos de origen extranjero, los que en teoría darían mayor solvencia al sistema.

Ciertamente el sistema bancario se fortaleció con posterioridad a la crisis de 1995, lo cual se reflejó en una mejora de los indicadores prudenciales, en una continuación del proceso de profundización financiera y en una modernización tecnológica del sector. En particular, se quiso reforzar las reservas de liquidez del sistema y constituir las en activos en dólares, dada la percepción de que las perturbaciones de origen externo representaban la principal fuente de vulnerabilidad. Pero estos esfuerzos por el lado regulatorio, que en principio disminuían la probabilidad de una corrida bancaria, no se combinaron con iniciativas para revertir un problema que agudizaría la crisis una vez que la convertibilidad fue abandonada: el elevado y creciente nivel de dolarización financiera.

Por el contrario, la dolarización financiera³² fue promovida por las autoridades económicas que la veían, frente a un eventual escenario de crisis, como una alternativa para los depositantes a la fuga de capitales y, por ende, como un factor estabilizador (bajo el supuesto de que la paridad cambiaria se mantenía a rajatabla). Al mismo tiempo, un alto nivel de dolarización hacía

³¹ La recuperación de la intermediación financiera luego de instaurada la Convertibilidad no resultó lineal, teniendo una primera luz amarilla durante el año 1995 como consecuencia de la crisis del Tequila, en donde se produjo una fuerte, aunque transitoria, corrida sobre el peso argentino y los depósitos bancarios.

³² La dolarización financiera, con una larga historia en la Argentina, se agravó como resultado de una respuesta espontánea por parte de los agentes económicos a la inestabilidad macroeconómica y al contexto de elevada inflación existente en los '80.

impensable cualquier modificación del tipo de cambio ya que incrementaba los costos de salida de la convertibilidad.

Pero así como la creciente dolarización era un proceso que favorecía el desarrollo del sector bancario, al permitir que el ahorro permaneciera dentro del sistema financiero local, dicho proceso creó desequilibrios que con posterioridad agravarían significativamente la crisis. En particular, el proceso de dolarización generaba una incompatibilidad potencial entre las expectativas de muchos deudores del sistema financiero y los depositantes, en un contexto en que los primeros consideraban que en caso de que hubiera modificaciones a la paridad nominal de la moneda serían “amparados”, mientras que la mayoría de los depositantes pensaba que existían suficientes garantías para considerar que sus contratos serían respetados. Así, el comportamiento de ambos grupos tendió a exacerbar el “descalce” efectivo del sistema bancario, pese a que desde el punto de vista formal (contable) tal descalce de monedas era inexistente.

En efecto, resulta evidente que, tal como estaba diseñado el esquema, cualquier modificación al tipo de cambio nominal repercutiría negativamente sobre la solvencia de los deudores pertenecientes al sector no transable de la economía, y por ende al sistema financiero en su conjunto. Por esta razón tanto las autoridades como el público en general se opusieron a abandonar la paridad \$1= U\$S 1 hasta último momento, prolongando la duración de la agonía en un vano intento de evitar un desenlace catastrófico.

El papel de la Convertibilidad

La Convertibilidad representó el intento de extirpar de raíz la cultura inflacionaria arraigada en la conducta de los agentes tras décadas de inestabilidad. El proceso de adaptación a este contexto había introducido un sesgo inflacionario en la economía Argentina y, combinado con otros factores desestabilizadores, había contribuido al estallido de dos episodios hiperinflacionarios hacia finales de la década del ochenta y principios de los noventa.

Desde el punto de vista estrictamente monetario, un régimen de “caja de conversión” es una versión extrema de tipo de cambio fijo en el cual la oferta monetaria es endógena pero, además, el Banco Central renuncia, en principio, a toda discrecionalidad. En su versión local, el esquema incorporó limitaciones precisas al financiamiento al gobierno por parte de la autoridad monetaria y restringió fuertemente las atribuciones del Banco Central de la República Argentina (BCRA) como prestamista de última instancia.

Sin embargo, en un sentido más amplio, la Convertibilidad trascendió lo estrictamente monetario-cambiario, constituyéndose en un acuerdo institucional que definió un “nuevo” contrato social. El régimen de política económica a ella asociado incluyó privatizaciones, una acelerada apertura comercial y financiera, la reforma de la seguridad social y la desregulación de la economía. Al mismo tiempo, numerosos contratos incorporaron la permanencia de la paridad como un dato inalterable. Esto implicaba un importante grado de rigidez al que se sumaba la existente en otros mercados de la economía³³.

Frente al necesario ajuste en los precios relativos, dado que el ajuste deflacionario de precios y salarios no era ni deseable ni factible, la única vía de salida era el abandono del esquema³⁴. Pero violar dicho acuerdo institucional, que contaba con un amplio consenso en la sociedad, implicaba un costo económico y político muy elevado en el corto plazo. Esto contrastaba con beneficios tanto económicos como políticos que, en el mejor de los casos, sólo se materializarían en el mediano y largo plazo. En este balance de costos y beneficios, la opción adoptada (mantener el régimen de política) determinó que los costos de salida fueran cada vez mayores, conforme se acentuaban los desequilibrios, lo cual a su vez reforzaba la preferencia por el statu quo. La situación social se hizo insostenible. De la mano de la recesión aumentó el desempleo, y con él se deterioraron el resto de los indicadores sociales. En este contexto, se produjo un empeoramiento en la distribución de los ingresos y aumentó la proporción de la población con ingresos por debajo de las líneas de pobreza e indigencia. Cabe aclarar que la mayoría de estos indicadores sociales se venían deteriorando aún en la fase expansiva de la Convertibilidad.

Esta evolución de los indicadores sociales está vinculada, entre otros factores, con la escasa dinámica del empleo durante la vigencia del régimen. En efecto, desde los primeros años de la década de los '90 determinadas políticas acentuaron el bajo costo de los servicios del factor capital (factor abundante) relativo al salario³⁵, incentivando la adopción de tecnologías

³³ Sin embargo, la inflexibilidad nominal suele estar limitada a los salarios de los trabajadores en el sector formal. Al respecto cabe recordar que el sector informal llegó a superar el 40% del total en el empleo privado, y que el ajuste nominal de ingresos del sector llegó al 30% entre 1998 y 2002. En realidad, la rigidez contractual se extendió a todo el resto de la economía (fundamentalmente formal). Como ejemplo se pueden citar los contratos de tarifas de empresas privatizadas, cuyos mecanismos de ajuste de precios se determinaron de acuerdo a la evolución de precios en los Estados Unidos.

³⁴ De hecho, todos los casos exitosos de salida tras las crisis en Asia, Rusia y Brasil se dieron a partir de devaluaciones que permitieron revertir los saldos comerciales negativos.

³⁵ Al avanzar la década se empezó a argumentar sobre la necesidad de flexibilizar el mercado laboral como forma de solucionar la distorsión en los precios relativos de los servicios factoriales y aumentar la competitividad. En esta línea, las autoridades adoptaron medidas para bajar el costo de emplear mano de obra y para flexibilizar las

relativamente más capital intensivas³⁶. El argumento se complementa cuando a la excesiva reducción del costo del capital en términos de salario se le adicionaron los problemas de segmentación provocados por la informalidad creciente en el mercado laboral. Una manifestación del fenómeno expuesto anteriormente fue la amplia brecha que se fue generando entre los ingresos de aquellas personas con mayor "capital humano" incorporado y el resto. Estas caracterizaciones determinaron que aún en los años de expansión económica, el empleo creciera en mucho menor proporción (baja elasticidad producto del empleo) y el desempleo se redujera poco o nada, situación que se agravó con la entrada de la economía en la fase recesiva. Como resultado, entre 1998 y 2002 cayó el empleo y el ingreso de los trabajadores tanto en el sector formal como informal, aunque en el primer caso, tal como era de esperar, el ajuste fue relativamente mayor en el empleo y en el segundo lo fue en los ingresos.

De esta manera, se profundizó lo que en el transcurso de toda la década constituyó una de las consecuencias más lamentables del rígido esquema de Convertibilidad, que fue la exclusión creciente de una parte cada vez más importante de la población.

El limitado rol del déficit fiscal

La política fiscal estuvo muy condicionada por el nivel de actividad, y en los momentos de expansión no se tomaron las medidas precautorias para prevenir los efectos adversos de la interrupción del flujo de capitales y el impacto de dicha situación sobre la actividad económica. El comportamiento excesivamente pro-cíclico de la recaudación impositiva y el gasto público, los altos y crecientes niveles de evasión y la falta de eficiencia del gasto son elementos largamente reconocidos. Una vez iniciada la recesión, la endeble posición del sector público quedó completamente expuesta. A partir de la fuerte restricción de financiamiento externo, las autoridades recurrieron al financiamiento interno, lo que significó un reemplazo del financiamiento a la inversión privada por préstamos al gobierno. Estas operaciones, al principio voluntarias, comenzaron a deteriorar la estructura de activos de los bancos, a partir de la acumulación creciente de instrumentos públicos que, como incentivo, les permitían obtener ganancias "fáciles". La solvencia del sistema financiero comenzó a decaer. El declive del valor de los instrumentos de deuda pública, junto con la creciente percepción de que la paridad del peso

relaciones laborales, que resultaron ineficaces para frenar el aumento del desempleo. Ciertamente, es posible argumentar que el momento en que se instrumentaron las medidas no se correspondió con la fase expansiva del ciclo económico.

³⁶ En general las políticas de reducción del costo del capital fueron de shock, incluyendo políticas comerciales e impositivas que favorecieron el endeudamiento en la estructura financiera de las empresas.

con el dólar no estaba garantizada, fue finalmente uno de los factores que minaron la confianza en el sistema bancario.

Una vez que el financiamiento interno voluntario se agotó, llegó el turno de la “ayuda” multilateral. En enero de 2001 la Argentina firmó un nuevo acuerdo Stand By con el FMI que aportó alrededor de 14.000 millones de dólares como parte de un programa de ayuda financiera, conocido popularmente con el nombre de “blindaje”, cercano a los 40.000 millones de dólares.

La falta de sustentabilidad de la situación fiscal se evidenció una vez más cuando las autoridades implementaron un mega canje de deuda pública cercano a los 30.000 millones de dólares con el objeto de extender sus plazos, aunque a un costo elevadísimo en términos de valor presente neto³⁷. Tampoco fueron suficientes medidas como la ley de déficit cero o los posteriores ahorros “forzosos”, no voluntarios, y un nuevo canje de deuda por Préstamos Garantizados. En definitiva, las diversas medidas correctivas encaradas para ajustar los desequilibrios de las cuentas públicas fueron cada vez más desesperadas y no hicieron más que agravar la situación.

La hipótesis predominante sostenía que el déficit fiscal era el determinante fundamental de la elevada y volátil prima de “riesgo país”, que a su vez provocaba la reducción abrupta de los flujos de capitales y esto a su vez la caída de la actividad.

La hipótesis fiscalista se basaba en el supuesto que la economía podía ajustarse con gran flexibilidad a los cambios en el contexto interno y externo merced a que en la Convertibilidad se había implementado un ambicioso programa de reformas estructurales, a partir de las cuales se logró la eliminación de la inflación y una pronta recuperación de la economía luego de producido el shock del Tequila. Sin embargo, esta hipótesis resulta difícil de sostener ante la indiscriminada reducción en los flujos de capitales que se dio en el conjunto de países emergentes, con independencia de la situación específica que atravesaba en el plano fiscal. Esto no significa desconocer que los factores de naturaleza fiscal no hayan tenido un rol importante en el desarrollo de la crisis sino, simplemente, señalar que éste no parece haber sido el factor desencadenante.

³⁷ Según estimaciones del FMI, se pospusieron servicios de deuda por U\$S 12.600 millones entre 2001 y 2005, a un costo estimado de U\$S 22.100 millones.

Las consecuencias del proceso: devaluación y "default"

En los tramos finales de la crisis, cuando la vulnerabilidad externa de la economía Argentina quedó en evidencia, traduciéndose en un tipo de cambio real apreciado, una recesión incipiente y una dinámica de endeudamiento no sostenible, comenzaron a aparecer las dudas acerca de la viabilidad del sistema financiero en su conjunto. Frente a la inexistencia de una estrategia clara y convincente de cómo encauzar la situación en un contexto en el cual se redujo la liquidez de los bancos y se incrementó la exposición del mismo al riesgo de default soberano, comenzó a configurarse un círculo vicioso que condujo a un masivo retiro de depósitos y a la pérdida de reservas, precipitando el descalabro económico a fines del 2001 y el consecuente quiebre del sistema de pagos.

El conjunto y la secuencia de los motivos expuestos permiten explicar fácilmente la magnitud del colapso en que se precipitó la economía Argentina. La Convertibilidad se fue abandonando paulatinamente cuando diversos acuerdos institucionales, básicamente monetarios y cambiarios, fueron afectados a lo largo de 2001. La imposibilidad de que la Argentina pudiera retornar a la senda de crecimiento, tras la implementación de políticas que agudizaron las tendencias recesivas y luego de varios intentos de restablecer la solvencia fiscal y financiera del Estado argentino, junto con el fuerte deterioro de las variables sociales y la falta de consenso político sobre los principales aspectos económicos, se constituyeron en elementos clave para que los agentes económicos definitivamente vislumbraran la salida formal del esquema, la cual se produjo a principios de 2002.

Caída y Recuperación

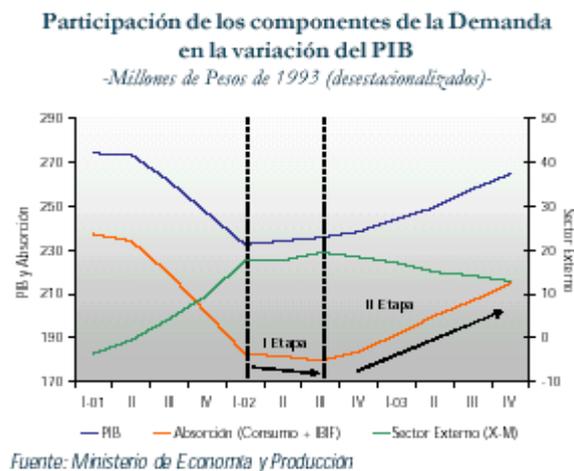
Como consecuencia del proceso descrito en la sección precedente, el abandono formal de la Convertibilidad, a principios del año 2002, indujo una sustancial depreciación, que fue más allá de la devaluación inicial a 1,40 pesos por dólar, y llevó a la suspensión de los pagos de una parte significativa de la deuda pública. En el primer trimestre de 2002 la actividad económica continuó derrumbándose al mismo ritmo que lo venía haciendo desde mediados de 2001. En el año 2002 el PIB a precios constantes se redujo un 10,9%. La caída del producto fue acompañada por una reducción aún mayor del consumo (-11,3%), la inversión (-36,4%) y las importaciones (-50,1%), y por el fuerte deterioro de las variables sociales. En el mes de mayo de 2002 el desempleo urbano alcanzó sus máximos (21,5% de la PEA), y la proporción de la población pobre e indigente continuó aumentando hasta octubre de ese año.

En contra de la casi unanimidad de los pronósticos que anunciaban un desplome aún mayor con alta probabilidad de derivar en un nuevo episodio hiperinflacionario, la actividad económica dejó de caer. A partir del segundo trimestre de 2002 comenzó a producirse una lenta recuperación, en un contexto en el cual las variables monetarias y financieras todavía podían ser caracterizadas por un comportamiento altamente inestable.

En fuerte contraste con algunos momentos de la historia económica Argentina, el bajo nivel de traslado a precios de la devaluación restó impulso a la dinámica alcista del tipo de cambio nominal, creando las condiciones para su posterior estabilización al dejar en evidencia que se había producido una sobreacción. Al mismo tiempo, la suba relativamente moderada de los precios impidió que se reactivaran los mecanismos de indexación típicos de la década del ochenta.

El bajo nivel de traslado de la depreciación nominal a los precios internos ("pass through") se verificó gracias a la combinación de una serie de medidas de índole fiscal y monetaria consistentes que posibilitó la corrección de precios relativos internos, cumpliendo con las necesidades estructurales de la economía.

Lo cierto es que el bajo "pass through" permitió ir delineando una nueva estructura de precios relativos de los bienes y de retribución de los servicios de los factores que abrió las puertas al inicio de un importante proceso de sustitución de importaciones. Por supuesto que el afianzamiento del mismo pudo lograrse a medida que las variables financieras y monetarias se estabilizaron, lo cual a su vez fue el resultado directo del manejo prudente de la política económica. Al mismo tiempo, la estabilización del tipo de cambio contribuyó a parar y revertir el profundo deterioro de la situación social de una parte importante de la población en virtud de la alta sensibilidad de los indicadores de indigencia y pobreza a cambios en el valor de la canasta básica. El proceso de recuperación puede caracterizarse por dos momentos completamente diferenciados, en virtud de la participación de los componentes de la demanda agregada en la evolución del PIB, tal como puede observarse en el siguiente gráfico:



- La primera etapa, que abarca el segundo y tercer trimestres del año 2002, puede ser caracterizada por una participación negativa de la absorción doméstica representada por el consumo y la inversión. Tanto el consumo, ya fuera éste público o privado, como la inversión ejercieron una influencia negativa sobre el crecimiento económico, el cual pudo sustentarse únicamente por la evolución de las exportaciones netas, comportamiento fundamentalmente explicado por la gran caída de las importaciones, en parte sustituidas por producción nacional.

- La segunda etapa, que abarca desde el último trimestre de 2002 hasta la actualidad, se caracteriza por una fuerte recuperación del consumo privado y de las inversiones (construcción y equipo durable de producción nacional e importado), los cuales han vuelto a contribuir positivamente al crecimiento de la economía. Por el contrario, en este sub período, las exportaciones netas han contribuido negativamente a la recuperación del producto, ya que la mejora en la absorción doméstica y en la actividad trajeron aparejados una fuerte recuperación de las importaciones. Pese al crecimiento de las exportaciones, en un contexto de precios internacionales altamente favorables para las commodities que Argentina exporta, el ritmo de crecimiento de las importaciones fue aún mayor y ello determinó una reducción paulatina del superávit comercial que aún así se mantuvo en valores muy elevados.

Como ya fuera mencionado, gracias al bajo traslado de la depreciación nominal a los precios, la salida de la recesión se vio acompañada por un profundo cambio en los precios relativos fundamentales de la economía:

- El cambio en el precio relativo de los bienes y servicios. En el transcurso del año 2002 se fue generando una creciente depreciación real del peso producto de una suba persistente del

tipo de cambio nominal acompañada de un bajo traslado sobre los precios. En forma consistente con una mayor contención de las variables fiscales y monetarias, el pronunciado incremento del tipo de cambio nominal dio paso a una tendencia decreciente del valor del dólar. Resulta claro, entonces, que el tipo de cambio experimentó una “sobrerreacción” (overshooting) tras la salida de la convertibilidad, que fue corrigiéndose gradualmente. Contra las expectativas prevalecientes y la experiencia histórica, si bien los precios aumentaron desde el fin de la Convertibilidad, estos convergieron hacia un sendero de baja inflación, lo que permitió que, aún con cierta apreciación nominal del Peso Argentino, no se “evaporaran” las ganancias de competitividad conseguidas.

- El cambio en el precio relativo de los servicios de los factores productivos. Durante todo el 2002, como resultado de la depreciación del tipo nominal de cambio, de la moratoria en el pago de parte de la deuda pública, del alto nivel de desempleo y de la profunda informalización de la economía, se produjo un fuerte abaratamiento del salario con relación al costo del capital, tanto en términos nominales como reales. Si bien durante el año 2003 la situación del mercado laboral ha mejorado en forma notable y han comenzado a verificarse subas en los salarios del sector privado (incluyendo los aumentos otorgados por decretos del Poder Ejecutivo), estos aumentos se han producido luego de un pronunciado deterioro del salario real post-depreciación y en línea con los aumentos en la productividad registrados a partir de la recuperación de la economía.

En función de la magnitud de los cambios mencionados comenzaron a producirse modificaciones en las producciones relativas de los sectores productivos y en el uso de los factores de producción. Tal como era de esperar, la depreciación real del peso incrementó los precios relativos de los bienes generados por el sector transable respecto de los precios de los bienes y servicios no transables, provocando una reasignación de recursos productivos hacia los primeros. A pesar de representar menos de un cuarto del PIB a precios constantes, en el 2003 los bienes transables tuvieron una participación de alrededor del 29% en el crecimiento total de la economía, donde tuvieron especial relevancia los bienes industriales y la producción de bienes relacionados con el sector agropecuario³⁸. El abaratamiento relativo del salario repercutió especialmente en aquellos sectores que producen bienes que sustituyen importaciones. Dentro de la industria, se destacaron aquellos sectores relativamente intensivos en la utilización de mano de obra.

³⁸ Cabe señalar que esta participación medida a los precios corrientes (40,2%) es necesariamente mayor porque los ponderadores de precios corresponden al año base de 1993, con precios relativos de los bienes y servicios transables sensiblemente más bajos que los de la actualidad.

La producción de bienes no transables, que representa casi un 73,1% del PIB a precios constantes, fue recuperándose paulatinamente de la mano del aumento del consumo privado. Los rubros que dinamizaron el crecimiento fueron aquellos relacionados con la construcción, la provisión de servicios en general y el transporte, que fueron los más castigados inmediatamente después de la depreciación cambiaria real y el derrumbe del nivel de actividad.

El patrón de distribución sectorial que está mostrando la recuperación de la actividad real conjuntamente con la pronunciada disminución de las tasas de inflación están contribuyendo a una mejora paulatina del conjunto de variables relacionadas con el mercado laboral.

El Escenario de Mediano y Largo Plazo

Superando prácticamente todos los pronósticos, la suba del PIB fue de 8,7% en 2003 (a precios de 1993), superando prácticamente todos los pronósticos. En términos desestacionalizados, esto implica que el PIB se ubicaba, en el cuarto trimestre del año, un 13,8% por encima de los mínimos registrados en el primer trimestre de 2002. Esta recuperación fue posible gracias al sensible cambio registrado en los precios relativos y al impulso que ello dio a las actividades productoras de bienes y servicios transables.

Adicionalmente, de la mano de esta recuperación han mejorado significativamente el grueso de las variables macroeconómicas, incluyendo a los indicadores sociales. Los indicadores económicos no hacen más que reflejar cómo se ha ido revirtiendo el escepticismo que caracterizó al conjunto de la sociedad en los últimos años. Las perspectivas también han mejorado sustancialmente, como lo señalan los distintos indicadores de confianza de consumidores y productores.

Para que la recuperación actual continúe y se transforme en crecimiento económico sostenible en el tiempo se requiere, por un lado, evaluar la configuración aproximada de las variables económicas hacia las cuales converge la economía, y por otro, precisar de la manera más acabada posible la etapa que se está desarrollando actualmente.

Evolución Reciente

El año 2004 culminó con un vigoroso crecimiento del PIB de 9%, lo que confirma que el cambio de tendencia operado desde el segundo trimestre de 2002 se ha consolidado. De hecho, el alza del producto lleva ya 11 trimestres consecutivos, dando lugar a un crecimiento desestacionalizado que acumula alrededor de un 24% hasta el último trimestre de 2004. Además, los indicadores disponibles sugieren que la actividad ha continuado creciendo (aunque a un ritmo algo menor) durante el trimestre en curso, por lo que a la fecha la economía ha logrado recuperar plenamente la fuerte caída del PIB acumulada entre mediados de 1998 y el inicio de 2002.

El crecimiento ha sido acompañado por un notorio aumento del empleo, y una mejora sensible de los indicadores sociales. A lo largo de 2004 se crearon 677 mil nuevos empleos, lo que implicó que la tasa de desempleo se ubicara a fin de 2004 en 11,7% para el total urbano, la mitad de la tasa que había alcanzado en el pico de mayo de 2002. La recuperación de los ingresos reales ha permitido que, contando desde el primer semestre de 2003 hasta la fecha haya 4,21 millones menos de población pobre. Simultáneamente, se redujo en un 44% el número de indigentes que había en la primera de esas fechas.

El año que cerró se caracterizó también por una moderada tasa de inflación, que registró un 6,1% para 2004, y de este modo se situó por debajo del piso de la banda fijada como meta en el Programa Monetario del BCRA y las proyecciones presupuestarias.

La destacable performance fiscal, una política monetaria prudente y el buen desempeño del sector externo completan un cuadro muy favorable en la evolución de las principales variables macroeconómicas durante el año que terminó. El año 2005, mientras tanto, tuvo un comienzo auspicioso con la exitosa culminación del proceso de reestructuración de la deuda pública. Además de apuntalar expectativas para la evolución económica del año en curso, el ordenamiento financiero de las cuentas fiscales pavimentará el camino para un crecimiento sostenido de mediano plazo, fundamentalmente porque los nuevos compromisos asumidos guardan estricta relación con la capacidad de pago futura de la economía. El logro alcanzado en materia de reducción de los compromisos externos permite concluir con éxito la fase de normalización macroeconómica y recuperación del crecimiento iniciada a mediados de 2002.

De este modo, se inicia el tránsito hacia una nueva etapa donde se plantea un conjunto de desafíos de política económica de naturaleza diferente a los enfrentados hasta ahora. Uno de

ellos consiste en consolidar y afianzar la estabilidad macroeconómica alcanzada, preservando un entorno de baja inflación necesario para que los precios relativos cumplan eficazmente su rol clave de proveedores de información adecuada para la toma de decisiones de los agentes económicos. Otro desafío reside en asegurar el crecimiento económico sostenido por medio de un conjunto consistente de políticas macroeconómicas que contribuyan a evitar la volatilidad de las variables agregadas y el carácter especialmente acentuado del ciclo, un rasgo típico de la economía Argentina, que documentadamente ha afectado su tasa de crecimiento de largo plazo.

Luego del importante crecimiento alcanzado en los últimos tres años (abril 2002 - abril 2005), las perspectivas para 2005 sugieren una recuperación continuada de la expansión, aunque naturalmente la tasa de incremento interanual del PIB irá convergiendo gradualmente a niveles compatibles con un ritmo de crecimiento sostenible en el largo plazo. El crecimiento de la tasa de inversión, las consecuentes mejoras en la evolución de la productividad, un panorama holgado en el sector externo, una situación fiscal que se ubicará en línea con los nuevos compromisos asumidos y un manejo prudente en el plano monetario, garantizan para el año en curso la continuidad del entorno de baja inflación, más allá de la reciente aceleración transitoria de los precios. La continuidad del crecimiento y la estabilidad del entorno macroeconómico permiten proyectar nuevas ganancias en la creación de empleos, reducciones adicionales en la tasa de desocupación y, junto a mejoras sostenibles en los ingresos reales de las familias, nuevas caídas en los índices de pobreza e indigencia.

Finalmente, en la medida en que una economía abierta y pequeña como la Argentina está sujeta a eventuales perturbaciones de origen externo, resulta de suma importancia monitorear lo que ocurra con el contexto internacional para que, en caso de producirse desarrollos adversos, la política económica procure atenuar sus posibles efectos negativos internos. Más allá de que existen riesgos de diversa naturaleza para la continuidad del sólido crecimiento a escala global, el escenario internacional sigue siendo propicio para el favorable desempeño de la economía Argentina. De todos modos, cabe señalar que los importantes equilibrios macroeconómicos alcanzados en el último período y el régimen de flotación cambiaria encuentran a nuestra economía mucho mejor preparada que en el pasado para lidiar con cambios adversos en el contexto global, lo que ha reducido en forma apreciable su vulnerabilidad a los shocks externos.

Perspectivas para 2005

Los muy buenos resultados macroeconómicos de 2004, sumados a un contexto internacional que sigue presentándose como propicio para el desempeño de la economía Argentina, hacen

prever que durante el año en curso la actividad económica continuará exhibiendo un crecimiento importante. En tanto la economía comienza a converger a su tasa de crecimiento sostenible de largo plazo, las tasas interanuales de expansión del PIB tenderán, sin embargo, a moderarse naturalmente. Debido a la aceleración del crecimiento en el último semestre del año pasado el arrastre estadístico para este año se sitúa en torno de 3,9%, lo que pone un piso importante para el crecimiento de 2005. Ello, sumado a la evolución trimestral desestacionalizada prevista para la actividad económica sugiere que la economía local debería experimentar un crecimiento de al menos 6% respecto del promedio de 2004.

Del lado de la demanda agregada, este crecimiento debería estar caracterizado por un patrón balanceado en el aporte relativo de cada uno de sus componentes, con nuevos aumentos de la participación de la inversión en el PIB. Del lado de la oferta sectorial, mientras tanto, tenderán a observarse tasas de crecimiento relativamente equilibradas entre las actividades productoras de bienes y las de servicios, tal como ha venido sucediendo durante buena parte de 2004.

En este contexto, las perspectivas fiscales son alentadoras. El Presupuesto Nacional estima un superávit primario de 3,2% del PIB, una meta que en función del nivel de actividad esperado y el reciente ordenamiento de la deuda pública se debería alcanzar sin mayores sobresaltos. A su vez, el superávit fiscal primario permite prever que el sector público volverá a ser un factor contractivo de la base monetaria durante 2005. La solidez de la situación fiscal, la prudencia en el manejo de la política monetaria y las acciones preventivas adoptadas por el gobierno para evitar la formación de expectativas de inflación deberían traducirse, asimismo, en una gradual desaceleración de las tasas de inflación mensuales, luego del alza transitoria en el ritmo de incremento de los precios durante el primer trimestre del año. En este sentido, no se observan factores de peso para modificar los pronósticos de inflación para el año en curso, en base a los cuales se realizaron las proyecciones presupuestarias.

Aún en un escenario caracterizado por una esperable reducción de la elevada elasticidad empleo-producto observada durante los últimos tres años, la continuidad de la tendencia expansiva del PIB debería reflejarse en una continua generación de nuevos puestos de trabajo y en declinaciones adicionales de la tasa de desempleo. Los resultados preliminares del mes de febrero de la Encuesta de Indicadores Laborales, muestran una variación positiva del empleo privado formal de 0,6% promedio de los cuatro aglomerados relevados (GBA, Mendoza, Córdoba

y Rosario). Comparado con el mismo mes del año anterior, el empleo presenta una variación positiva del 6,7%. Esta recuperación del empleo, junto a una gradual desaceleración de los registros inflacionarios y a una evolución de los ingresos nominales compatible con la realidad de los diferentes sectores de actividad económica, debería traducirse en nuevas reducciones de las tasas de pobreza e indigencia.

Debido a la reciente reversión que tendieron a exhibir los precios internacionales de las commodities que exporta Argentina, es probable que los precios promedios de las exportaciones puedan ubicarse muy cerca de los niveles de 2004, aunque ello es contingente a la continuidad del escenario de crecimiento global. Los volúmenes exportados por su parte, continuarán exhibiendo un elevado dinamismo, ayudados por el actual desempeño económico de los socios comerciales de la Argentina. Ello permite inferir que los valores exportados volverán a exhibir nuevos récords históricos durante 2005. Por su parte, se prevé que el crecimiento de las importaciones continúe su gradual desaceleración. En este contexto, la cuenta corriente podría experimentar un superávit algo menor al de 2004. La razón es que los efectos de una cuenta comercial levemente menos superavitaria más el aumento de las remesas de utilidades y dividendos, no alcanzaría a ser compensado por la reducción de intereses devengados que permitió la operación de reestructuración de la deuda pública.

Tal como se indicó más arriba, luego de un año muy favorable para la economía global, las condiciones externas continúan siendo favorables para el desempeño de la economía Argentina, aunque el panorama económico y financiero internacional presenta algunos importantes factores de riesgo a la baja. Más allá de la reciente alza experimentada por el precio del petróleo en los mercados internacionales, la principal contingencia sigue siendo sin duda la elevada dependencia que exhibe la tasa de crecimiento global respecto del desempeño de la economía de EE.UU. (aunque en los últimos años ha crecido el aporte de China y otras economías asiáticas). Este patrón desequilibrado de crecimiento ha generado importantes desbalances globales de las cuentas corrientes y desalineamientos cambiarios, que plantean la posibilidad potencial de rectificaciones abruptas que tengan impacto en la tasa de expansión de la actividad económica mundial y en las corrientes financieras globales. Este factor de incertidumbre sobre el desempeño económico mundial tenderá a disiparse en la medida en que el ajuste de estos desequilibrios se produzca en forma suave y gradual, aunque debe destacarse que se plantean a escala global importantes problemas de coordinación para implementar en forma equilibrada y equitativa las correcciones necesarias.

Por su parte, la suba del precio del petróleo no se ha traducido por el momento en una corrección importante al alza de las expectativas inflacionarias, ni en fuertes presiones en los índices de inflación subyacente en las economías desarrolladas (aún cuando éstos han venido subiendo en forma sistemática desde el último trimestre de 2004 y el Comité de Mercado Abierto de la FED ha reconocido en su última reunión la presencia de mayores presiones inflacionarias). No obstante, aunque en términos reales las actuales cotizaciones del crudo son sustancialmente menores que las vigentes en ocasión de los shocks petroleros de la década del setenta, los precios se ubican arriba de U\$S 50 el barril, más de un 60% por encima en términos reales de los existentes en promedio durante 2003. Si bien esta alza repercutiría favorablemente sobre nuestras exportaciones, la persistencia de las subas podrían impactar de manera indirecta a través de una disminución del crecimiento global esperado para 2005.

Por otro lado, esas subas han reforzado la posibilidad de que la FED se vea obligada a intensificar el ritmo por ahora moderado con que ha venido corrigiendo al alza sus tasas de interés de referencia. Si bien las subas han sido graduales, se ha notado ya cierto efecto negativo sobre el flujo de capitales a los países en desarrollo, y un ciclo alcista más pronunciado de las tasas de interés internacionales podría complicar el financiamiento externo de varias economías de la región.

Cabe destacar, no obstante, que la configuración de robustos equilibrios macroeconómicos básicos (externos y fiscales) y la flotación del tipo de cambio encuentra en la actualidad a nuestra economía mucho mejor preparada para lidiar con cambios adversos en el clima económico global, algo que ha sido reforzado por las modificaciones en la estructura y perfil de las obligaciones como consecuencia de la reciente reestructuración de la deuda pública.

INDUSTRIA DE CRÉDITO Y COBRANZAS

Las cobranzas de créditos han tenido muchas transformaciones en los últimos tiempos: el paso de lo artesanal al manejo de volúmenes con tecnología, la creatividad de las tácticas y negociaciones, el avance de la tecnología como aliado del recupero, y hasta las formas de concebir políticas crediticias de originación y estrategias de recupero. Ha cambiado sensiblemente el perfil del destinatario del crédito (el consumidor) y hasta la misma materia prima: El Crédito.

El contexto de las cobranzas a partir de 2002 ha estallado en cambios rotundos de formas de gestión y estrategias de recupero, acordes a los momentos de la crisis económica más profunda de nuestra historia.

Durante mucho tiempo, el sector de cobranzas ha sido uno de los últimos en ser tenido en cuenta en muchas organizaciones; y, sin embargo, cuando el momento de la verdad llegó, todos los ojos de las empresas se posaron en este sector, debiendo demostrar si era un sector de simple recolección o un engranaje elemental en el ciclo crediticio, capaz de traer el pan de la caja a la mesa de las empresas.

Los efectos y consecuencias de las restricciones al uso del sistema financiero institucional local durante la vigencia del corralito y el corralón, la abrupta modificación del tipo de cambio y las secuelas aún no resueltas de la pesificación sobre los créditos, tarifas y servicios fijados en moneda extranjera crean un entorno no convencional respecto al advenimiento de una etapa completa o parcialmente normalizada en materia crediticia.

Por otra parte el contexto internacional a todas luces no convencional en el cuál se destacan el estado generalizado de inestabilidad política y social agravado por la inseguridad planetaria, las variaciones de precios de los productos vinculados con nuestros términos de intercambio y el contexto propio del default con sus secuelas de ausencia de crédito voluntario de los mercados internacionales.

Este es el escenario con el cual las empresas y gestores de cobranzas contarán para la toma de decisiones empresariales y gerenciales en el futuro. Los líderes serán aquellos que más rápido respondan al desafío no convencional que nos plantea el escenario.

Nuestro país deberá generar los recursos para hacer frente al desafío más grande de su historia económica: crecimiento sustentable de la economía para lograr la aceptabilidad de la propuesta de reestructuración de la deuda en default con los acreedores privados a la vez que restituir las condiciones mínimas de inclusión social de millones de personas.

La fuerte recuperación de la economía Argentina evidenciada en los últimos años ha generado que diversas industrias acompañen dicho proceso con importantes planes de inversión. Sin embargo, en el caso particular del sector de créditos y cobranzas el ciclo fue más lento. Recién a partir del año 2004 las empresas comenzaron a analizar planes de expansión o

la necesidad de realizar recambios tecnológicos por obsolescencia. Como consecuencia, en este último periodo, se ha evidenciado un fuerte desarrollo de negocios orientados a países de Latinoamérica, empujados por un lado en la necesidad de ampliar el tamaño de mercado, y por otro enfrentar las diversas crisis de nuestra economía, de carácter netamente recesivo en los últimos tiempos, permitiendo de esta forma estabilizar los resultados y atomizar el portafolio de negocios de una compañía.

La posibilidad de incursionar en nuevos mercados requiere de un análisis exhaustivo de sus variables y componentes que recién luego de entenderlo permitirán lanzar el plan de acción que asegure el éxito del proyecto.

En general la región de Latinoamérica cuenta con determinadas características propias y similares a cada uno de los países miembros. En estas últimas podemos ubicar la volatilidad de sus economías, tanto en el flujo de capitales como en el desarrollo económico, altas tasas de interés, fuertes oscilaciones en el mercado de la oferta y demanda laboral. A todas estas variables económicas debemos adicionarles las de carácter político, y principalmente al rol del Estado como agente de la economía. En todos los casos se evidencia un estado deficitario en las cuentas públicas así como ineficiente en cualquier tipo de gestión que lleve adelante.

Ante este escenario se puede concluir diciendo que salvo particularidades propias de cada país el campo de acción sobre el cual debe desarrollarse la prestación de servicios de cobranzas es similar en todos los países de la región. Problemáticas similares requieren de soluciones similares. No existe un modelo único, pero si se pueden diferenciar claramente dos formas de hacerlo. La primera orientada a la implementación de una operación de servicios en el nuevo mercado con recursos locales, "modelo de sucursales", y la otra, que busca poder brindar el servicio desde el país de origen en una operación denominada de "servicios off-shore". Entre los defensores del primer modelo, podemos diferenciar que la misma asegura al cliente la perfecta customización del servicio así como la posibilidad de tener un fluido y mejor contacto con el cliente. Ésta sin embargo, y a modo de desventaja, requiere de mayores niveles de inversión así como mayores tiempos de implementación. Por otro lado, la posibilidad de brindar operaciones de "servicios off-shore", ya es una tendencia mundial, en donde las grandes multinacionales, ante la necesidad de reducir costos, buscan de alocar operaciones de gran envergadura en países que cuenten con fuerte infraestructura y profesionales de alta capacitación. Esta ventaja competitiva de costos es aplicable a nuestro país y otros de Latinoamérica, razón por la cual el

mercado de las compañías prestadoras se expande extraterritorialmente y ofrecerá en los próximos años oportunidades únicas.

Finalmente una vez analizado cada mercado en particular y detectados los posibles negocios a implementar, independientemente del modelo de negocios a seguir, el éxito del proyecto se basará en una clara planificación y detección de factores claves.

A modo de conclusión, podemos asegurar que nuestro país se encuentra en una posición de ventaja relativa frente a otros países de Latinoamérica, en la posibilidad de exportar los servicios de cobranzas en los próximos años. El nivel de infraestructura y de inversiones realizadas en sistemas y tecnología, el conocimiento de los procesos de negocios (Know-How), y un amplio staff de profesionales de cobranzas, son los principales pilares que harán posible esta realidad en los años venideros.

3.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La estrategia competitiva consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales. De ellos se deduce que un aspecto central de la formulación de estrategias es analizar muy bien al competidor. Con ello se busca preparar un perfil de la naturaleza y la eficacia de los probables cambios estratégicos que cada rival podría realizar, de su respuesta probable ante la gama de tácticas estratégicas a su alcance que podría adoptar y de su probable reacción ante la serie de cambios de la industria y los cambios ambientales más generales que pudieran ocurrir.

El consecuente análisis de la competencia consta de cuatro componentes diagnósticos: *metas futuras, estrategia actual, suposiciones y capacidades*. El diagnóstico de las metas futuras de los rivales es importante ya que nos permitirá predecir la probabilidad de que cambien su estrategia y el vigor con que reaccionarán ante acontecimientos externos o las acciones de otras compañías. Descubrir las suposiciones de cada competidor acerca de sí mismo y acerca de la industria y las compañías que laboran en ella, permiten identificar las ideas preconcebidas o puntos ciegos que pueden afectar la forma en que los administradores perciben su ambiente. Los puntos ciegos son áreas en donde no captan en absoluto la importancia de los acontecimientos (una acción estratégica, entre otras cosas), los perciben de modo incorrecto o los perciben con demasiada lentitud. Cuando se descubren, la compañía podrá identificarlas acciones con menores probabilidades de represalias inmediatas y discernirá aquellas en que la represalia, aunque se produzca, no surte efecto. Las declaraciones de la estrategia actual de cada competidor puede considerarse como un reflejo de principales políticas operativas en las áreas funcionales y como trata de interrelacionar las funciones. Por último, la evaluación realista de las capacidades (fuerzas y debilidades) de cada rival dará idea del poder de la empresa para emprender acciones estratégicas y de encarar los eventos provenientes de la industria cuando ocurran.

Las empresas analizadas son las que representan para COBRANZAS REGIONALES sus rivales más significativos en la industria.

MO & PC Collections



MO&PC Collections es una empresa especializada en brindar Soluciones Integrales de Cobranzas, que opera en el mercado desde hace más de 10 años. Cuenta con Filiales en

Argentina, Uruguay, Brasil, Paraguay y España, lo que la ha posicionado como una empresa líder en los mercados en que opera.

Las sucesivas crisis económicas de los últimos años que afectaron fuertemente los niveles de actividad hicieron surgir por parte de las empresas la necesidad de contar con herramientas y procesos de cobranzas que permitan mitigar y administrar tales efectos. MO&PC Collections supo interpretar el requerimiento de la industria, posicionándose como un claro exponente de solución en términos de brindar servicios integrales a la problemática de la administración de cuentas por cobrar.

El liderazgo local le permitió también expandir sus servicios a los principales países del MERCOSUR: Brasil, Uruguay y Paraguay.

Metas

Las consecuencias que trajo aparejada la crisis afectó seriamente la industria de créditos y cobranzas. La empresa tuvo fuertes oscilaciones en los volúmenes de trabajo y por otro la pesificación y devaluación de la moneda afectó la estructura del negocio, en donde los ingresos quedaron pesificados y los costos, principalmente los de tecnología e infraestructura, totalmente dolarizados.

Estos paradigmas produjeron un efecto negativo en la industria, por un lado la firma contaba con capacidad instalada no utilizada y por otro, la que se encontraba funcionando, producía ingresos que sólo cubrían los costos operativos, generándose una fuerte descapitalización ya que no se absorbía la amortización de la infraestructura alocada. Esta ecuación condenaba a su industria en el largo plazo a la obsolescencia. Sin embargo, tras diversos factores que surgieron con la recuperación económica tales como la consolidación de los clientes en menos empresas así como oportunidades de negocios de mercado, llevaron a la empresa a tomar decisiones de inversión. Esto llevó a MO&PC a renovar sus instalaciones para poder así *crecer en cantidad de posiciones y atender a un mercado en crecimiento*. Además aprovecharon la oportunidad para incorporar algunos avances tecnológicos.

Suposiciones

Frente al escenario que vive hoy la industria de crédito y cobranzas el gerente de la firma considera que, de continuarse con las actuales condiciones macroeconómicas de dólar alto, el negocio de deslocalizar operaciones de Call Center Off-Shore será una oportunidad de mercado para la industria. *“En la última década nuestros profesionales y la industria en general alcanzaron un importante reconocimiento en el ámbito regional que nos posicionó como líderes. Este liderazgo sólo podrá ser sostenible en el tiempo si es acompañado de inversiones tecnológicas. En este sentido MO&PC Collections cuenta con esta filosofía y visión, la que esperamos nos permita como líderes diferenciarnos y mejorar la calidad de nuestro servicio.”Nuestra competencia son los estudios, que tienen poca estructura. El rumbo aún no está marcado*”.³⁹.

Estrategia actual

La empresa apunta todos sus esfuerzos organizacionales a lograr la diferenciación de su servicio en el mercado. Actualmente la política de inversión del grupo se centra en dos ejes: por un lado la *mejora continua en la calidad del servicio* y por otro el *crecimiento corporativo*. En este sentido, en los últimos años la empresa ha incorporado mejoras en la calidad y ha lanzado una nueva versión de su sistema de cobranzas, Active Collections Software. Por el lado del desarrollo, ha lanzado su quinta filial en España, en lo que es una fuerte apuesta al mercado europeo y ha inaugurado a fines del 2004, un nuevo Call Center en Montevideo (Uruguay) en donde también lidera el mercado de agencias de cobranzas.

Capacidades

MO&PC Collections presta servicios en los sectores Bancario y Financiero, Automotor, ART, Servicios Públicos, Telefonía Fija y Móvil y Consumo Masivo. Actualmente trabaja una importante cartera de clientes (más de 50 en la región) y administra un portafolio de más de 700 mil morosos.

La empresa, pone a disposición de sus clientes una estructura de gestión de activos que cuenta con Infraestructura y Tecnología de última generación, call centers, personal altamente capacitado para negociación y gestión de cobro.

³⁹ Entrevista a Facundo Ferrari, Gerente General, MO&PC

Por otra parte, cuenta con Oficinas en Buenos Aires (Argentina), Montevideo (Uruguay), San Pablo (Brasil), Asunción (Paraguay) y Madrid (España). En todas sus filiales utiliza más de 2.500 m² de oficinas con un staff de más de 400 funcionarios de cobranzas.

La gestión de Cobranzas y de Recupero de Activos es administrada por un software de desarrollo propio, el Active Collections Software, que se encuentra en su versión 6.1 y está desarrollado bajo una plataforma Microsoft.net. El motor de base de datos es Microsoft SQL Server 2000, Enterprise Edition y los Servidores son Compact Proliant con Multiprocesamiento simétrico con procesadores XEON Array de discos SCSI RAID 5.

El Active Collections, sobre el que trabajan todas las filiales de la región, permite el seguimiento de toda la gestión de cobranzas de cada caso: datos del deudor, fecha de asignación, monto y antigüedad de la deuda, actualización de agendas, envío de intimaciones epistolares, pagos realizados por el cliente, etc. Asimismo, es posible obtener información a través de Internet para analizar la evolución de las diferentes carteras en gestión: montos cobrados, cantidad de gestiones, fechas de asignación, días de mora, etc. El sistema cuenta, además, con módulos estadísticos, Tablero de Control y monitoreo en tiempo real de la gestión y la actividad de gestión de cobro de todos los profesionales.

La empresa cuenta además con un sistema de Discador Predictivo Multicanal con capacidad para gestión multicampaña e integración con CTI (Computer Telephony Integrated). El sistema cuenta capacidad de apertura automática de agendas derivadas de cada llamado (Pop-up). También existe la posibilidad de campañas de discado de potencia con Power Dialer que permite la emisión de mensajes telefónicos automáticos.

La integración entre el Software de Cobranzas (Active) y los distintos software de discado se encuentra coordinada bajo los módulos Campaign Manager, Intermerge y Predictive Client.

La empresa opera los 7 días de la semana, feriados inclusive, en el horario de 07 AM. a 10 PM., hace énfasis en campañas de llamadas en horarios claves y utiliza su tecnología de última generación como medio para optimizar los contactos efectivos y elevar la performance de recupero (Discado Predictivo, I.V.R. inteligente, Behaviour Scoring, etc.). Además posee esquemas de búsqueda sistemática de datos para los deudores de difícil contacto (Skip Trace).

Respecto a la gestión de sus Recursos Humanos puede decirse que la empresa capacita permanentemente a su personal para el manejo de probadas técnicas de negociación oral, establece un sistema de incentivos para los activadores de cobranzas ligado con la performance obtenida, contempla la utilización de "medios de pronto pago" con el fin de agilizar el cumplimiento de los pagos, etc.

Viramonte / Nicora. Compañía de Abogados Especializados en Cobranzas



Los problemas de morosidad siempre fueron asunto de las empresas de cobranzas, por un lado, y de los estudios jurídicos en caso de llegarse a una instancia judicial, por otro. Pero en 1994, dos jóvenes profesionales de Córdoba crearon la empresa de abogados Viramonte/ Nicora, especializada en cobranzas que desde hace tres años trasladó el 100% de su operatividad a Buenos Aires, con el objetivo de posicionarse en el mercado dentro de las top five de su industria. *"Al poco tiempo de recibirnos de abogados nos pusimos a pensar con mi amigo de la facultad y hoy socio Gustavo Viramonte (h.) alternativas dentro del campo del derecho. Entonces comenzamos a discutir el tema de la cobranza como algo muy desprestigiado para los abogados"*⁴⁰.

La especialización, dentro del campo del derecho, en cobranzas extrajudiciales y judiciales masivas se les presentó como un nicho de negocios, consecuencia de una demanda concreta por parte de grandes empresas. Tuvieron como plataforma de lanzamiento el estudio jurídico Viramonte de la provincia de Córdoba, dedicado al asesoramiento corporativo, en el que trabajaban ambos jóvenes. *"Las compañías que atendíamos desde el interior de Córdoba requerían una solución al problema de la morosidad. Siempre el abogado tuvo un acreedor y un deudor, pero con las grandes empresas sucede que hay un acreedor y muchos deudores. De ahí la necesidad de la cobranza masiva. El estudio jurídico se dividió y se creó el área de cobranzas. Pero mi socio consiguió un contrato importante con una empresa de telecomunicaciones para hacer cobranzas en toda la provincia de Córdoba, lo que nos impulsó a conformar una estructura nueva. Así surgió nuestra propia empresa en una oficina distinta"*⁴¹. La compañía se sirve del conocimiento jurídico para evitar que una persona no pague y un acreedor no cobre, esta instancia de negociación baja considerablemente los juicios, lo que permite destrabar el tráfico

⁴⁰ Entrevista realizada a Ariel Reinhold, Gerente General, Viramonte/ Nicora.

⁴¹ Op. Cit.

procesal, y posibilita que al deudor le salga más barato y el acreedor cobre antes de tiempo de lo que sucedería al mediar un juicio.

Con el tiempo vieron que había que ampliar el servicio a otras provincias y así abrieron oficinas en Mendoza, Tucumán y Buenos Aires. La ampliación en el nivel nacional fue consecuencia de una decisión estratégica: o se sumaban clientes de todo el país o sólo de Córdoba. *"Lo hicimos todo a pulmón. Muchas veces trabajábamos dos en una computadora. Para abrir la sucursal de Mendoza, nuestro gerente de operaciones se llevó la PC y un colchón.*

"Habíamos optado por crear una empresa con presencia nacional. Para eso tuvimos que profesionalizarnos aún más. Por mi parte, hice un master en administración de empresas en el IAE que me permitió adquirir las herramientas para seguir creciendo en forma adecuada. Afortunadamente, siempre contamos con el apoyo y la confianza de la gente de nuestra empresa y de los proveedores y clientes"⁴². Durante el master, Nicora conoció a Alfredo Peñoñori, que contribuyó a la profesionalización de la empresa, primero como asesor externo y desde 2002 como gerente general.

En el 2003 la empresa amplió su mercado llegando a Uruguay y en el 2004 sus servicios ya eran ofrecidos en Brasil.

Metas

La empresa define su visión de la siguiente manera: "Dar solución a la morosidad, como una compañía de abogados especializados en cobranza extrajudicial de deuda de empresas del sector privado", por otra parte plantea como misión, bajar los índices de morosidad de nuestros clientes, reeducando las conductas de los morosos al buen cumplimiento de sus compromisos. Todo esto creando valor a los accionistas, dentro de un ambiente que propicie la realización de nuestro personal.

En el marco de un proceso de continuo crecimiento, VN afianza su modelo de servicios para continuar la expansión geográfica de sus negocios. En esta oportunidad el destino es México DF. Este es un paso muy importante que está dando la empresa y es el fruto del trabajo y esfuerzo de su equipo personal. Para la empresa esto significa un crecimiento, y representa una reafirmación de que están en el camino correcto, es un logro que está alcanzando por su

⁴² Op. Cit.

desempeño y, a la vez, es otro de esos grandes desafíos que enfrenta una organización. *“Consolidar nuestras operaciones en México es ampliar aún más el horizonte de visión de VN, es crecer con prácticas y metodologías que difieren de nuestro mercado y nos ayuda a considerar Latinoamérica desde otra perspectiva. Desafío. Creo que esa palabra es la que mejor lo describe”⁴³.*

Suposiciones

Respecto al mercado del crédito y la cobranza, la compañía, considera que es un mercado que viene de un período de fuerte contracción. Dado que sus servicios están directamente relacionados con las cobranzas y la recuperación de activos, que es una etapa final respecto del crédito, de alguna manera el negocio sufre las mismas consecuencias que el primero, pero en forma tardía. Es decir, hasta finales del 2001 cuando las compañías mantenían sus niveles de ventas Viramonte/ Nicora recibía asignaciones periódicas y como parte del proceso de cobranzas de estas. Luego cuando a fines de ese año se rompe la cadena de pagos, la empresa seguía recibiendo cartera en forma normal. Recién a fines del 2002 comienza a recibir la avalancha de cuentas que no habían podido ser cobradas luego de la crisis. Durante el 2002 prácticamente no hubo ni oferta ni demanda de crédito, sumado a que la poca colocación se realizó con normas muy rígidas en cuanto al riesgo, por ende el 2003 fue el año de menor asignación de cartera para todas las empresas dedicadas a este negocio. *“Creemos que esta reactivación del consumo y del crédito recién impactará en nuestro mercado el próximo año”⁴⁴.* Para la firma, esta es una realidad regional. *“Tanto Uruguay como Paraguay fueron economías gravemente golpeadas por la crisis Argentina. En lo que tiene que ver con este negocio, parte de las diferencias se explican por la menor escala de sus economías. Mientras que en Brasil o en Argentina, las carteras de clientes son totalmente masivas, y cada asignación de cuentas deudoras que recibimos durante los años de crisis demandaban un esfuerzo operativo importante; en Paraguay nuestra capacidad operativa supera las expectativas de captación de cuentas, por una cuestión de su menor bancarización, o inclusive por su baja densidad demográfica. En lo que respecta a Brasil, el condimento adicional es el importante volumen de las carteras por cobrar, acorde al nivel de su economía, y en donde las dificultades para llevar*

⁴³ Op. Cit.

⁴⁴ Op. Cit.

*adelante los procesos de recuperación de cartera son muchos más costosos por la extensión territorial así como por sus altos índices de incobrabilidad*⁴⁵.

Durante el 2002 y 2003 hubo una fuerte consolidación de VN en el mercado. *“Actualmente en el negocio específico de cobranzas somos la compañía más grande del mercado, por volumen de facturación, cantidad de clientes, cuentas administradas, y cantidad de profesionales de acuerdo al ranking de agencias de cobranzas realizado por un importante banco de plaza. Es una realidad que nos demandó mucho trabajo, constancia y esfuerzo, y nos pone muy orgullosos. ¿A que atribuimos esta posición? Principalmente a que trabajamos muy cerca del cliente, brindando un servicio muy diferenciado para cada necesidad. Escuchamos mucho a los clientes y trabajamos en los valores que ellos definieron como importantes. También en la incorporación de recursos tecnológicos y de capacitación de nuestros Recursos Humanos en todos los niveles organizacionales. Durante el año pasado incorporamos tecnología de discado predictivo para todo nuestro Call Center, diseñamos sistemas estadísticos y comportamentales aplicados a la gestión de cobranzas, incorporamos el contacto por Internet como parte de nuestro software de gestión, desarrollamos procesos automatizados de skip trace, entre otras herramientas que nos permiten diferenciarnos de la competencia. Creo que la clave es entender lo que el mercado demanda. En nuestro caso, los clientes nos eligen fundamentalmente por la transparencia, resultados comprobados y por el profesionalismo de todo nuestro staff de profesionales. Tenemos mucha experiencia en este mercado, y hemos analizado todas las etapas del servicio maximizando nuestra capacidad operativa y minimizando los errores. La semana pasada por ejemplo hicimos la incorporación de un cliente en tiempo record: 24 hs. Con interfases, conexión on line, manuales he incorporación de recursos incluidos. Después nos fuimos todos a festejar.*⁴⁶.

Estrategia actual

Respecto a su nuevo negocio en México DF la empresa planifica que crezca en consonancia con VN Argentina. Con la experiencia de crecimiento y vaivenes económicos que ha vivido y sufrido en casi una docena de años, la firma se encuentra hoy mejor preparada para esta nueva experiencia. Su mayor habilidad es crear soluciones a medida y esa ha sido su ruta de crecimiento. Con creatividad y muy buena relación con sus clientes, la empresa, ha podido desarrollar cada uno de los servicios que hoy brinda. *“Confiamos en que de esta manera*

⁴⁵ Op. Cit.

⁴⁶ Op. Cit.

*podamos crecer analizando nuevas oportunidades de negocios y descubriendo nichos no explotados*⁴⁷.

Capacidades

La empresa difunde una serie de principios los cuales se fundamentan en:

Para con sus clientes:

- Adaptabilidad a la problemática particular de cada cliente.
- Creación de valor, como única razón de ser en la relación con el cliente.
- Visión de la morosidad como un problema integral Empresa-Cliente.

Para con su gente:

- Su principal recurso es el humano, que es la fuerza impulsora de su compañía.
- Honestidad. Pensar, hablar y actuar con apego a los principios y valores morales.
- Capacitación como motor de crecimiento interno de la Compañía.
- Creatividad como una constante búsqueda de nuevas y mejores formas de hacer las cosas, con iniciativa y talento para satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes.

La empresa cuenta con oficinas de cobro y atención al deudor diseñadas especialmente para recibir a sus clientes deudores. Esto es muy importante para el cliente ya que el contacto personal con el deudor potencia la posibilidad real de cobro. Este es el momento en el que la empresa inicia con el deudor un proceso de negociación para el pago de sus obligaciones incumplidas, propiciando el espacio para que él presente sugerencias, apreciaciones y comentarios, información que será de mucha utilidad para la toma de decisiones del cliente. Así, gracias a este contacto, VN se transforma en un puente de comunicación más que el cliente pone a disposición de sus deudores.

Los integrantes de VN están especialmente capacitados en negociación con avanzados conocimientos de derecho y manejo de técnicas de comunicación. Al mismo tiempo, la empresa

⁴⁷ Op. Cit.

propicia la interacción de profesionales de diferente formación académica para potenciar la calidad de los resultados obtenidos en cada gestión. El principal factor de éxito, desarrollo y crecimiento lo conforman las personas que trabajan en la organización y por ello confían en la capacitación como único motor de crecimiento interno. Por otra parte, la compañía desarrolla e incentiva la creatividad, la iniciativa y la innovación, en todos los niveles, como actitudes de trabajo constantes para diseñar nuevas y mejores formas de proveer sus servicios.

Trabajar con grandes volúmenes de clientes le demanda a la organización un nivel de organización, dinamismo y actualización que sólo el adecuado soporte tecnológico los posibilita agilizar. Para ello, cuenta con software especializado en gestión de cobranzas basado en los conceptos de CRM y workflow. Estos programas le garantizan la integración de todas las áreas involucradas en la gestión de cobranzas bajo un esquema de comunicaciones seguras y le ayuda a mejorar la calidad de la comunicación y a hacer más eficientes los procesos de gestión y la captura y análisis de datos de los clientes. *“Entendemos la lógica de nuestro trabajo como procesos de operaciones concatenados e interrelacionados, pensados para potenciar las diferentes acciones a realizar en cada gestión. El trabajo es coordinado a través de áreas especializadas para desarrollar cada etapa del proceso, a cargo de un Referente Institucional, quien está dedicado especial y exclusivamente a esa tarea. Esto nos permite responder al incremento de la demanda de trabajo permitiendo mantener la calidad y efectividad en los resultados al final del proceso lo cual queda reflejado en nuestros índices de recupero”*.⁴⁸

Para aplicar todas las soluciones tecnológicas que el negocio requiere, específicamente las de telefonía, la empresa encontró como partner estratégico a Mensatel, firma con la que está a punto de cumplir diez años de vínculo comercial. El último desarrollo aplicado e instalado por Mensatel en VN es un equipo Macrovoice NCS 100 para call center. *“Con nuestro socio estratégico en telefonía decidimos incorporar tecnología IP convergente, con cobertura de aquí a los próximos 10 años en cuanto a desarrollo técnico, en función de nuestro plan de negocio extendido a todo 2005 y parte del año que viene también. El up grade resultó de una decisión corporativa puertas adentro, ya que la exigencia de la mayoría de nuestros clientes - corporaciones, telcos, servicios públicos, proveedores de Internet y el sector financiero- estaba requiriendo una solución de este tipo”*. Como resumen integral del servicio aportado por Mensatel, Reinhold enumera: *“El entendimiento que tienen hacia nuestras propias necesidades,*

⁴⁸ Op. Cit.

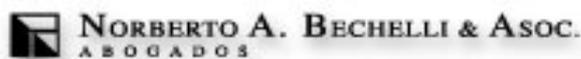
*la calidad de servicio, el desarrollo tecnológico y los costos, que se adaptan a las situaciones financieras que cualquier Pyme puede atravesar*⁴⁹.

El servicio de cobranza extrajudicial que ofrece la firma implica un outsourcing de los procesos de la cobranza, el cual proporciona la ventaja de que VN provee de un gerenciamiento personalizado y especializado para diseñar procesos a medida de las necesidades reales de cada empresa cliente obteniendo en cada caso particular la solución más eficiente. Este servicio se orienta para dar solución a problemas de morosidad y cobranzas de alta complejidad, la cual puede estar dada por la dispersión geográfica o la masividad de sus clientes deudores, complejos procesos administrativos, definiciones comerciales que afectan los índices de morosidad, dificultades en la administración de la base de datos de sus clientes deudores, etc.

Servicios complementarios:

- Recupero clientes
- Recupero de dinero
- Recupero de activos/ bienes dados en comodato
- Regularización de cuentas/ Documentación de deuda.
- Regularización de información
- Clasificación de activos
- Certificación de Incobrabilidad
- Optimización de los procesos internos de cobranza. Encuestas comerciales sobre morosos.

Estudio Norberto A. Bechelli & Asociados



Norberto A. Bechelli & Asociados es un estudio especializado en el área de cobranzas.

Su titular, el Dr. Norberto A. Bechelli, inició la actividad en el año 1983 con el claro objetivo de brindar un servicio de cobranzas especializado, fundamentalmente a Entidades Financieras, Comerciales y de Servicios

⁴⁹ Op Cit.

El estudio se encuentra integrado por profesionales capacitados que, sumado a su experiencia, lo posicionó entre los principales referentes en el área de cobranzas del país dedicados a atender entidades financieras y comerciales.

Metas

Bechelli & Asociados se focaliza en ser la empresa líder de recupero en el país que brinde la más alta calidad y el mejor servicio, obtenidos con la excelencia en el trato a los clientes, la mejora continua de los procesos y sistemas y el compromiso y participación de todos sus integrantes. Los valores que los definen son:

- Lograr la efectividad en el recupero de la cartera morosa de manera dinámica.
- Brindar un servicio de calidad, eficiencia y confiabilidad a sus clientes.
- Gestionar cobranzas en grandes volúmenes, caso por caso, en todas las etapas de la mora (preventiva, temprana, avanzada y reciclada).
- Diseñar estrategias internas de cobranzas y procesos, acordes a las necesidades de cada cartera y cliente.
- Su personal altamente capacitado y especializado en el área de cobranzas, tanto prejudicial como judicial y en localización de deudores.
- Auditoría externa operativa y de sistemas, que certifica la confiabilidad de sus procesos.

Suposiciones

A medida que las tarjetas de crédito y las cuentas corrientes abrieron el camino de la bancarización, Bechelli y Asociados encontró su nicho en el recupero de las carteras de individuos. El contacto directo con las entidades y con los deudores durante todos estos años le han dado al Dr. Norberto Bechelli un conocimiento preciso respecto a la situación actual del sector, con sus debilidades y fortalezas.

Respecto a la situación actual de la industria el Dr. Bechelli considera que las tendencias actuales de mercado se seguirán consolidando. Por un lado sostiene que los clientes son cada vez más exigentes al momento de seleccionar proveedores, generando una importante consolidación en pocas empresas. Por otro, que el crecimiento económico generará oportunidades por sectores. Para la empresa, los servicios están creciendo fuertemente, el

crédito y consumo muestran una reactivación incipiente y las carteras de morosos residuales post- crisis muestran aún rendimientos importantes producto de la reinserción de los deudores a la economía real.

Por su parte, el Dr. también afirma: *“Con el equipo de trabajo interdisciplinario que poseemos, somos la mejor opción para lograr los objetivos que se presentan a la hora de una pronta resolución y con inmejorables resultados en el tratamiento, caso por caso, de la morosidad crediticia.*

Los procedimientos extrajudiciales o judiciales son desarrollados con la más alta responsabilidad, tomando como propia la problemática de las entidades bancarias y comerciales. Para ello comprometemos nuestro personal, tecnología y el respaldo que nos brinda la experiencia.

Otro de los servicios que ofrecemos a las entidades financieras es el denominado extractación de documentos o análisis de contratos, nos ocupamos especialmente del sector Clean (préstamos o deudas sin garantía reales) y los denominados Préstamos para el consumo de bajo importe.

Todos estos factores hacen que nuestra opción legal nunca sea desechada ya que nos especializamos en la negociación extrajudicial, evitando el juicio o acción legal⁵⁰.

Estrategia actual

Dentro de un ambiente financiero competitivo, es crítico para un solicitante de crédito o de un servicio que pase por una “experiencia de compra” positiva que esencialmente equivale a una rápida toma de decisión con la apropiada oferta de productos y servicios bajo las condiciones correctas.

Frente a esta realidad, la compañía basa su estrategia organizacional en la eficiencia operacional, un exitoso manejo del riesgo crediticio y la aplicación de estrategias de ventas y marketing, a fin de poder tener las habilidades necesarias para retener a sus clientes y maximizar su valor.

⁵⁰ Nota publicada en la revista Perspectivas & Control de Riesgo. Edición nº 3. Febrero, 2000.

Capacidades

Organización:

EXTRAJUDICIAL. El capital humano que integra este sector es altamente diferenciable al existente hoy en el mercado. Todos ellos son profesionales en la materia y poseen antecedentes necesarios para capitalizar los resultados de una buena gestión de cobranza. Para esta tarea no la compañía no sólo utiliza sistemas automatizados, sino que tiene además la capacidad de negociación y conducción para lograr relacionarnos adecuadamente con los deudores. Un grupo mínimo de 49 personas trabajan en el Área Extrajudicial: un responsable de área de gestión, tres supervisores. También existen ocho puestos dedicados a la atención personalizada y el mismo número de cobradores externos. Todo esto sumado a un total de veintinueve telegestionadores que se ocupan de la activación de las cobranzas.

JUDICIAL. Todos los casos son tratados con la celeridad que demandan las entidades para las cuales trabaja la empresa. En la actualidad manejan un promedio de 15 mil cuentas y 9 mil juicios activos. Para ello tienen afectados 54 integrantes del Estudio, entre Abogados y estudiantes de derecho, que cuentan con las herramientas y la confiabilidad necesaria para esta tarea. En su esquema el sector posee un responsable, 5 coordinadores y 16 abogados Juniors. Para la procuración y administración cuentan con 26 estudiantes de abogacía y 2 asistentes que también cursan esta carrera.

ADMINISTRACIÓN. Los manejos administrativos del Estudio son realizados con la máxima responsabilidad y están a cargo de 20 personas, que atienden tanto las necesidades de los clientes como las de cada miembro de la entidad.

CONTROL INTERNO. En este sector se manejan todas las cuentas que tiene el Estudio por cobrar y a pagar. Se realizan todas las rendiciones a los bancos y los cobros de facturas que se emiten, como así también el manejo de las cuentas bancarias. Para ello se encuentran afectados un responsable del área y un asistente.

CONTROL EXTERNO. Cuentan con una auditoría externa que se encarga de controlar los procesos internos que tienen que ver en la rendición de cuentas a sus clientes, evitando así algún error involuntario en la entrega de las cobranzas.

SISTEMAS. Los sistemas que se utilizan en el área de gestión extrajudicial son el producto de la investigación llevada a cabo por la compañía y se desarrollaron de acuerdo a las necesidades de los clientes para una mayor eficacia en las gestiones. Para ello cuentan con un responsable y encargado del mantenimiento del sistema informático. También, con el asesoramiento externo de especialistas expertos en hardware y software.

RECURSOS HUMANOS. Para el Estudio es muy importante la competencia e idoneidad de su personal. Y consideran que es vital contar con un programa de Capacitación. Por ello, con el objetivo de ampliar los conocimientos de los integrantes de la empresa, periódicamente la Licenciada María Emilia Casey desarrolla y dirige diferentes cursos con el fin de enriquecer y potenciar la capacidad de los Recursos Humanos del Estudio.

Cientes:

Desde su lanzamiento, el área de Cobranza Extrajudicial de Productos Bancarios, por los antecedentes de su fundador, ha tenido prioridad, habiendo intervenido activamente en el diseño y organización del departamento de seguridad y cobranzas de diversas empresas y sistemas, tales como:

- BANCO CREDICOOP
- CABAL
- CHOISE CARD
- SUBGAS
- TARJETA NARANJA
- KADICARD

Actualmente, presta servicios de cobranza extrajudicial y judicial a:

- BBVA BANCO FRANCÉS S.A.
- BANCO GALICIA

- BANCO CITIBANK N.A.
- BANCO PATAGONIA
- BANCO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
- BANCO SAENZ
- BANK BOSTON N.A.
- BANCO ITAÚ BUEN AYRE
- BANCO RÍO DE LA PLATA S.A.
- CREDI-LOGROS COMPAÑÍA FINANCIERA S.A.
- CAJA DE CRED. COOP. LTDA. LA CAPITAL DEL PLATA
- GE COMPAÑÍA FINANCIERA S.A.
- PROVENCRED S.A.
- CENCOSUD
- AGUAS ARGENTINAS S.A.
- MONTEGROSO HNOS.
- GAS BAN
- TELEFÓNICA DE ARGENTINA S.A.
- AUSA AUTOPISTAS URBANAS S.A.

3.4 ANÁLISIS FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto concepto de calidad de servicio. ▪ Fuerte orientación al cliente. ▪ Tecnología de punta. ▪ Localización geográfica. ▪ Infraestructura edilicia. ▪ Personal capacitado. ▪ Sólido posicionamiento en el ámbito provincial. ▪ Poseer dentro de la cartera dos clientes importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidación del proceso de recuperación actualmente vigente. ▪ Recomposición del mercado financiero. ▪ Movilización del mercado de la mora debido a la aparición de nuevos inversores. ▪ Exportación de servicios de consultoría de cobranzas. ▪ Resurgimiento del crédito debido al aumento en el consumo. ▪ Crecimiento del sector de servicios de cobranzas. ▪ Deslocalización de operaciones a través de Call Center Off Shore. ▪ Incorporación de nuevos avances tecnológicos. ▪ Retorno de líneas de préstamo ▪ Implementación de nueva estrategias de marketing. ▪ Incursionar en nuevos mercados.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal desmotivado. ▪ Falta de recompensa y reconocimiento ▪ Doble discurso y promesas no cumplidas. ▪ Desigualdad en la carga de trabajo y el salario. ▪ Desequilibrio entre las necesidades del 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deterioro del contexto económico general del país. ▪ Clientes más exigentes. ▪ Ingreso de nuevos competidores. ▪ Intensidad de la rivalidad de los competidores actuales.

<p>empleado y las exigencias o necesidades de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Autoridad centralizada.▪ Bajo sentido de compromiso personal.▪ Mínimas oportunidades de desarrollo personal.	<ul style="list-style-type: none">▪ Fuerte posicionamiento de competidores.▪ Expansión geográfica de los competidores.▪ Reposicionamiento de los competidores.
--	--

3.5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Teniendo en cuenta los análisis ya realizados (interno, del sector y del competidor) y tomando como eje de análisis las variables propuestas por el autor Aldo Schlemenson, se procederá a realizar el diagnóstico de la empresa.

EL PROYECTO EN EL QUE SE SUSTENTA LA ORGANIZACIÓN

Subrayando la importante afirmación que realiza Aldo Schlemenson, en cuanto a que: *“Toda institución encierra una idea, que está referida a algo que puede ser creado para satisfacer necesidades de una audiencia externa y de esta manera también satisfacer necesidades de los miembros de la organización”*⁵¹, destacamos que toda institución encierra una idea o visión, esta idea constituye el aspecto más general y abstracto que justifica la existencia de una organización.

El siguiente elemento necesario para plasmar la acción es la misión, la cual es más concreta y acotada y se identifica como aquellos fines que pretenden los propietarios y que están sujetos a las contingencias del juego competitivo en el que participan.

Para que la organización pueda transformar la misión en acciones se requiere de una planificación que la guíe a través de estrategias, objetivos, metas y programas.

Respecto a COBRANZAS REGIONALES se puede inferir que:

- Existe una clara definición de misión la cual es conocida y comprendida por todos los miembros que forman parte de la organización. Este aspecto se torna positivo ya que un eficiente comunicado de la misión permite guiar la dirección estratégica, los objetivos organizacionales e incluso las metas y objetivos específicos de cada área de trabajo.
- El empleo de la Administración por Objetivos provoca una mejora en la administración del negocio debido a que la planeación se orienta a los resultados y permite una mayor precisión de las funciones y de la estructura organizacional, esto hace posible que los empleados tengan en claro cual es su rol dentro de la esfera organizacional así como también una clara definición de las metas por lograr. Al ser utilizada como técnica para

⁵¹ SCHLEMONSON, ALDO. Análisis organizacional y empresa unipersonal. Editorial PAIDOS. Pág. 39

llevar a cabo las evaluaciones de desempeño, los empleados obtienen el beneficio de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos.

- La planificación estratégica de la empresa se basa en la diferenciación de sus Recursos Humanos y tecnológicos. Para la instrumentación exitosa de toda estrategia existen ciertas recomendaciones que deben tenerse en cuenta, una de ellas es comprobar que los planes de acción contribuyan a los objetivos y estrategias principales y sean reflejos de ellos. El recurso humano cumple un rol fundamental en la estrategia definida por la firma ya que es a través de él que la empresa busca diferenciarse, sin embargo en vastas ocasiones se percibe un bajo grado de importancia respecto a este recurso (más adelante se profundizará en este tema).
- El control está asumido principalmente por el director de la empresa y los gerentes. Se utilizan diferentes herramientas de control, como el presupuesto y los tableros de control, lo que permite poder detectar desviaciones en los procesos y poder anticiparse a futuros errores.
- Respecto a información de mercado, la empresa no lleva a cabo investigaciones, se maneja con informaciones publicadas (INDEC, Ministerio de Economía, BCRA, etc.).
- No se aplica Benchmarking como herramienta de apoyo a la planificación estratégica.

Podemos advertir que la empresa se encuentra altamente organizada respondiendo a un objetivo claro, el cual es perseguido atentamente por todas sus áreas. Otro aspecto a destacar, es que si bien la compañía se mantiene actualizada respecto a las tendencias actuales del mercado, la no utilización del Benchmarking como herramienta de control le impide contar con conocimiento respecto de sus principales competidores: metas futuras, estrategias actuales, fortalezas y debilidades. Para poder obtener una ventaja competitiva en contextos turbulentos y de permanente cambio como el de hoy, se hace imprescindible el análisis tanto del sector como de los principales competidores que operan en la industria a fin de poder anticiparnos a los cambios y posibles acciones futuras. Desde otra perspectiva, el Benchmarking es una herramienta que les sirve a las compañías para descubrir, analizar e implementar el "cómo", las empresas que son líderes hacen sus procesos. Simplificando: analizar, aprender y adaptar para ser competitivos. Porque ser competitivos en entornos vulnerables como el actual, es una necesidad. Y, una forma de mejorar la competitividad es, sin duda, la mejora continua.

En la actualidad, el Benchmarking está reconocido como un método esencial para lograr la mejora continua. Permite analizar y mejorar procesos claves del negocio, eliminando todo

aquello que suponga derroche. El secreto del éxito del Benchmarking reside en que se trata de una técnica que permite tomar decisiones en base a hechos y no en base a la intuición.

Con esto en mente se hace necesaria la incorporación de la herramienta en la planificación estratégica del negocio a fin de poder contar con información que le permita a largo plazo desarrollar ventajas competitivas y consolidar su posicionamiento en el sector.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Aldo Schlemenson señala que la estructura de una organización se refiere al sistema interrelacionado de roles oficialmente sancionados que forman parte del organigrama y de la definición de funciones y responsabilidades.

Cuando el proyecto organizacional está clarificado corresponde que éste sea asignado a través de la definición de responsabilidades diferenciales a los distintos roles que componen la organización.

Con respecto a la estructura organizacional de COBRANZAS REGIONALES, se observan las siguientes prácticas:

- El organigrama formal de la empresa está claramente definido y es conocido por todos los empleados, esto permite contar con las condiciones necesarias para una contribución eficaz del desempeño de sus colaboradores.
- El organigrama está constituido por tres niveles jerárquicos, el superior ocupado por el director, el intermedio en el cual se encuentran los jefes de cobranzas y de proyectos, y el inferior donde se hallan los puestos que tienen contacto directo con el cliente (coordinadores y responsables de zona). Vemos que el mismo condice con la función del proyecto actual de la organización, la cuál se enfoca prioritariamente en ofrecer un producto/ servicio a las empresas financieras.
- Es también una organización informal producto de las relaciones interpersonales que surgen espontáneamente entre los miembros.
- Existe una clara identificación y clasificación de actividades, lo que hace posible la determinación de jerarquías y poder de decisión.

- Prevalece la unidad de mando por lo que no se produce ningún tipo de confusión respecto a que directivas cumplir y en que orden.
- Los subordinados trabajan de manera integrada y organizada recibiendo directivas de sus superiores directos.
- La clara definición de roles y la presencia del principio de unidad de mando hacen posible que las personas se sientan seguras al realizar sus labores y respecto de las directivas a cumplir.
- El tramo de administración es estrecho lo que facilita el control y permite una mayor fluidez de la comunicación entre subordinados y superiores, sin embargo se produce una escasa o nula capacitación y una delegación de autoridad inadecuada o poco clara.
- Estructuralmente existe una jerarquía basada en las capacidades y habilidades para los puestos (funciones y responsabilidades y antigüedad u hombre de confianza).
- Debido a su amplia cobertura geográfica la departamentalización territorial le permite desarrollar una mejor coordinación en cada región y establecer una comunicación directa con los intereses locales.

INTEGRACIÓN PSICOSOCIAL

La dimensión "Integración psicosocial" tiene que ver con el plano de las relaciones interpersonales. Aún estando claros el proyecto y la estructura, pueden subsistir problemas provenientes de conflictos interpersonales. Éstos pueden incidir en el grado de cohesión, integración espíritu de cuerpo y en el rendimiento.

Dado que la comunicación es el medio por el cual se expresan los modelos de comportamientos de las personas, además de establecer un medio de expresión de la cultura y valores que identifican a la organización, es que, cuando no es eficaz, es una de las principales fuentes generadoras de conflictos.

Las consecuencias de las fallas en la comunicación son muy relevantes y generadoras de frecuentes conflictos interpersonales enraizados en malos entendidos, los cuales causan en los empleados importantes frustraciones y sentimientos de insatisfacción para con los directivos, causando un pronunciado desinterés por involucrarse en los problemas organizacionales y realizar un aporte positivo a los mismos.

Las situaciones negativas que se desarrollan con más frecuencia producto de las relaciones interpersonales y la mala utilización de la comunicación entre los miembros de la organización son las siguientes:

- Los directivos frecuentemente se muestran renuentes a participar en la comunicación frente a frente. Las reuniones informales sin muestras de categoría ni imposición de autoridad formal, suelen resultarles en ocasiones amenazadoras. Esto trae como consecuencia condiciones de baja confianza en la relación supervisor/ subordinado y se pierden los beneficios que puede ofrecer una comunicación en condiciones de apertura y familiaridad.
- En variadas oportunidades se les comunicó verbalmente a los empleados que iban a realizarse cambios a favor de éstos, pero por diferentes razones nunca se llevaron a cabo. Este comportamiento por parte de la gerencia, lleva a que para los empleados sean más elocuentes las acciones que las palabras de sus jefes, y consecuentemente se produzca cierto vacío de credibilidad.

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones, hacia abajo, hacia arriba y a los lados, el correcto manejo de cada uno de ellos es una valiosa herramienta para impulsar el bienestar y crecimiento de la organización. Ninguna organización, ya sea familiar o no, puede desarrollarse eficazmente sin una sistemática y eficaz comunicación. Ello se refiere a mantener un circuito constante entre los diferentes niveles jerárquicos, los departamentos e individualmente entre cada uno de los miembros de la organización.

- El proceso de comunicación es formal y fluye en tres direcciones: ascendente, descendente y lateral. Dicho proceso comunicacional establece una relación de trabajo con calidad, eficiencia, responsabilidad y participación. Esta comunicación se lleva a cabo con diferentes medios, según la situación: circulares, reuniones semestrales, esteras informativas, evaluaciones integrales y mails.
- La comunicación descendente se realiza de forma verbal y escrita, y va desde la gerencia general a los coordinadores y responsables de zona. Los medios utilizados son las reuniones, el teléfono, las instrucciones, procedimientos y presentaciones electrónicas de información.

- Generalmente no se presentan controversias en la comunicación en este sentido. Cuando se toman decisiones a nivel gerencial de alguna u otra forma son bajadas a todos los niveles de la organización.

Aunque los directivos crean conocer las necesidades de comunicación de los empleados, y por lo tanto no tengan en cuenta la opinión de los mismos, en realidad en la organización se presentan las siguientes necesidades en este sentido:

- De obtener retroalimentación acerca de su desempeño. No existe ningún tipo de retroalimentación formal del desempeño, que les permita saber que tan bien están cumpliendo con sus tareas, los empleados creen estar haciendo "las cosas bien" mientras no son sean reprendidos, este es el único índice de medición que ellos perciben.
- De obtener apoyo social. Los empleados perciben en ciertas ocasiones un cierto desinterés por parte de los superiores inmediatos. Esto provoca un impacto negativo en el bienestar psicológico y físico de los empleados, así como en el desempeño y en la satisfacción laboral.
- La comunicación ascendente circula de subordinados a superiores y continua su ascenso por la jerarquía organizacional. La deficiencia en este aspecto se da en que el flujo suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información. Puesto que el ambiente organizacional se ve fuertemente influido por la alta dirección, la responsabilidad de crear un libre flujo de comunicación ascendente recae en gran medida en los superiores, sin embargo los directivos no son conscientes de esta realidad.
- La comunicación cruzada, la cual incluye la comunicación horizontal y diagonal, se lleva a cabo a fin de acelerar el flujo de la información, los patrones de comunicación escrita utilizados son la revista de la empresa y los tableros de información. La comunicación oral va desde las reuniones informales del personal hasta reuniones de consejos y comités.

La mala administración de las comunicaciones nombradas anteriormente, las situaciones o asperezas simples y comunes de las interrelaciones que se dan internamente, en variadas oportunidades se convierten en conflictos intra personales que van desgastando la relación entre

los pares y pueden llegar a transmitirse no sólo en un clima tenso dentro de la organización sino también en las relaciones existentes entre la empresa con su medio externo.

Por tal motivo es que, si bien el modelo de comunicación desarrollado en la empresa no presenta significativas falencias, es digno de ser tenido en cuenta a fin de no potenciarlas ya que en caso contrario, pueden conducir a que el empleado bajo estas condiciones, traslade tal sentimiento tanto a su ámbito personal como a los clientes, provocando una deficiente atención de los mismos.

CONDICIONES DE TRABAJO

Las condiciones de trabajo están directamente referidas a la satisfacción y realización de los miembros, siendo éstos particularmente proclives a la consideración de lo que se les da. El tratamiento que sienten que reciben condiciona su vínculo con la organización y resulta determinante de su identificación y compromiso con la tarea.

El tratamiento justo y equitativo referido a las condiciones de trabajo involucra una serie de aspectos: el salario, la tarea y la posibilidad de realización personal que ésta brinda, las alternativas de desarrollo y carrera que se ofrecen, las oportunidades de participar, el confort y la salubridad.

En la empresa bajo análisis se percibe lo siguiente:

- El sueldo cobrado por los empleados asciende a un poco más del permitido por ley. Los sueldos son asignados de acuerdo al puesto y al rango ocupado en la jerarquía organizacional. Gran parte de los colaboradores demuestran disconformidad respecto a este punto argumentando que el mercado ofrece mejores salarios para puestos similares; esto se traduce en bajos niveles de satisfacción lo que afecta los niveles de productividad y producen un deterioro en la calidad de vida laboral.
- Los empleados perciben que la existencia de posibilidades de desarrollo personal no son del todo consideradas, y opinan que los directivos no ponen a su disposición una amplia gama de oportunidades que les permitan crecer en la empresa como ellos pretenden.

- Respecto al confort y la salubridad, se evidencia una adecuada condición física en las instalaciones lo que permite promover un ámbito de trabajo intergrupales, creando un clima de cordialidad y amabilidad entre los pares.
- Tanto el local como las instalaciones se encuentran adecuadamente diseñadas y organizadas lo que aporta al confort de los miembros en el lugar de trabajo.
- Se cuenta con medidas de prevención y protección contra cualquier tipo de riesgo, como por ejemplo: incendios.
- El orden y la limpieza son factores que la empresa fomenta día a día por lo que la practica diariamente por parte de todos los empleados.

Todas estas consideraciones, derivan de la cultura y modelo de conducción que se desarrolla en la organización, que producen una gran falencia en la contención de las ansiedades vinculadas con la satisfacción laboral por parte de la organización, produciendo que los empleados se encuentren totalmente desmotivados a brindar su máxima productividad, advirtiéndose falta de compromiso e involucramiento con la tarea.

Esta situación, aunque la dirección no pueda visualizarla, perjudica directamente a los objetivos económicos que ella misma proclama.

SISTEMA DE AUTORIDAD

Toda organización posee un sistema de autoridad que se ocupa de la conducción, distribución y coordinación de las tareas. En forma paralela a este sistema opera un sistema que se organiza espontáneamente a través de grupos significativos de poder.

Aldo Schlemenson en su obra plantea: *"Allí donde se conforme una organización, surgirá rápidamente un sistema político que operará en forma paralela. Si la organización es restrictiva y no permite la expresión del fenómeno, éste no se expresará en forma abierta, pero ejercerá su influencia a través de movimientos de fuerza o presiones latentes y encubiertas"*⁵².

Todos los modelos en que se basan los administradores parten de los supuestos sobre la gente y conducen a ciertas interpretaciones, implicaciones e incluso predicciones de hechos. Es

⁵² Op. Cit. Pág. 45.

particularmente importante identificar los modelos de la alta dirección, ya que el modelo de base adoptado por el director general de una empresa es habitualmente el que predomina en la organización.

En la empresa se diagnostica lo siguiente:

- La autoridad para la toma de decisiones se encuentra centralizada en los niveles superiores de la pirámide organizacional.
- Siempre la autoridad es ejercida de manera descendente, por esta razón las decisiones del superior invariablemente están convalidadas en el rango, aunque resulten equivocadas.
- La delegación no es una práctica habitual dentro de la empresa, y cuando se realiza, luego sobreviene un fuerte control, produciendo una constante dependencia en el nivel superior, quedando la toma de decisiones centrada en la cúpula de la organización.
- El directorio sólo delega a los jefes departamentales el derecho de proponer decisiones alternativas.
- Los superiores se sienten renuentes a compartir su autoridad y poder con sus subordinados. Sólo se da lugar a la participación mediante sugerencias u opiniones, actitud que no siempre se evidencia. Este bajo grado de participación en la toma de decisiones provoca en los empleados una escasa o nula sensación de pertenencia, realización y autoestima.
- Existe una fuerte convicción de que a los empleados les motiva esencialmente el incentivo económico y por lo general hacen cualquier cosa que les asegure mayor ganancias de este tipo, pero como los incentivos económicos están bajo el control de la organización, el empleado es esencialmente un agente pasivo a quien la organización debe manipular, motivar y controlar en función siempre del beneficio de ésta.

Todos los modelos en que se basan los administradores parten de los supuestos sobre la gente y conducen a ciertas interpretaciones, implicaciones e incluso predicciones de hechos. Es particularmente importante identificar los modelos de la alta dirección, ya que el modelo de base adoptado por el director general de una empresa es habitualmente el que predomina en la organización.

La filosofía, visión, misión, y metas vigentes de los administradores influyen en (y son influidas por) su modelo de comportamiento organizacional. Además también las condiciones del entorno intervienen en la determinación acerca de cuál modelo será más eficaz.

Las cuatro principales filosofías (modelos) de comportamiento organizacional son: autocrática, de custodia, de apoyo, y colegial.

En el caso de la organización objeto de estudio del presente trabajo, de las convicciones existentes sobre el supuesto racional económico, se deriva un modelo de comportamiento organizacional básicamente autocrático.

Este modelo, asumido por los niveles superiores de la pirámide organizacional, refleja su visión sobre la realidad empresarial e individual, por lo cual, el sistema social y cultural que rige en la organización están completamente influidos por éstos, y consecuentemente la organización se encuentra sumergida en un modelo que depende básicamente del poder. Quienes lo poseen absolutamente son los gerentes seguidos por los administradores de alto rango. El grado de poder e influencia que tienen estos últimos se corresponde con el orden de descendencia. Siempre la autoridad es ejercida de manera descendente, por esta razón las decisiones de los superiores invariablemente están convalidadas en el rango, aunque resulten equivocadas.

La dirección cree saber que es lo mejor para todos, y está convencida de que la obligación de los empleados es cumplir órdenes.

La delegación no es una característica al estilo de conducción, y cuando se realiza, luego sobreviene un fuerte control, produciendo una constante dependencia en el nivel superior, quedando la toma de decisiones centrada en la cúpula de la organización.

Esto acarrea consecuencias muy relevantes tanto en la realidad actual de la organización, como para el futuro de la misma.

La interpretación de la situación respecto de lo expuesto hasta el momento es, que el modelo de comportamiento difundido hasta el momento no condice con las características de una empresa moderna del siglo XXI, por lo que se considera que con el pronto cambio que la misma requiere, este modelo no resultaría productivo.

La administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones esclerosadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo segundo. Por lo cual, si se pretenden incorporar nuevas prácticas de gestión al negocio, es imprescindible que las personas se sientan involucradas y motivadas, para poder transmitir tanto interna como externamente ese sentimiento, lo cual no condice con el actual modelo de conducción.

Por otro lado, si nos referimos puntualmente al estilo de liderazgo practicado en la empresa, advertimos que: los trabajadores demuestran un alto grado de conocimiento y capacidades para llevar a cabo sus labores, sin embargo se sienten inseguros a dar el siguiente paso, parecen asustados y confundidos y les preocupa que su desempeño reciba de algún modo un castigo. Por otro lado carecen de autoestima, se muestran reacios a trabajar solos y animan al líder a que se mantenga cerca solicitando con frecuencia retroalimentación.

En este sentido, y siguiendo los lineamientos planteados por el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, puede inferirse que en la empresa los subordinados responden a un nivel de preparación R3 y se percibe una perspectiva de liderazgo que se asemeja a un estilo S1, el cual se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio, y un comportamiento de relación por debajo.

El análisis de la situación respecto de lo planteado anteriormente es, que el estilo de liderazgo difundido hasta el momento no se corresponde con el nivel de preparación de los colaboradores. Si nos remitimos al modelo de liderazgo situacional antes mencionado, advertimos que el estilo apropiado cuando el seguidor o el grupo dispone de capacidad y no ha tenido la oportunidad de ganar confianza al llevarla a cabo, o que, por el contrario estaba bien dispuesto, pero por alguna razón ha perdido motivación, es el estilo S3 (Participar). Por lo tanto advertimos una disyuntiva respecto al comportamiento del líder en relación al nivel de preparación de sus seguidores. Esto trae como consecuencia bajos niveles de desempeño de los subordinados, baja autoestima, desconfianza, inseguridad de sí mismo, confusión, etc. Por lo que el nivel de desempeño se vuelve negativo y no se alcanzan los niveles óptimos de rendimiento laboral.

CONTEXTO

Subrayando la importante afirmación que realiza Aldo Schlemenson, en cuanto a que: *“la relación de intercambio dinámico que se da entre el contexto y organización permite discriminar distintos aspectos del contexto que afectan el desarrollo organizacional”*, es que a partir de un reconocimiento de las tendencias del sector de créditos y cobranzas, realizada en el apartado de análisis del sector, y la observación de la situación real de la empresa en cuestión, surgen las siguientes vicisitudes:

- Luego de la crisis económica evidenciada en nuestro país, la reestructuración de la economía trajo aparejada una reactivación incipiente del crédito y el consumo, por lo que se acentuó el crecimiento en el sector servicios originando una fuerte competencia en el sector.
- Este alto grado de competitividad financiera demanda una oferta de productos y servicios bajo condiciones correctas. Como consecuencia las empresas se preocupan cada vez más de contar con un personal altamente calificado, que le permita alcanzar la diferenciación
- La consolidación de las organizaciones mediante la expansión geográfica de sus negocios es otro punto que adquirió relevancia tras el resurgimiento del crédito en nuestro país.
- Las empresas líderes en el mercado de cobranzas comenzaron a analizar planes de expansión y la necesidad de realizar recambios tecnológicos por obsolescencia.
- Se ha evidenciado un fuerte desarrollo de negocios orientados a países de Latinoamérica, empujados por un lado en la necesidad de ampliar el tamaño de mercado, y por otro enfrentar las diversas crisis de nuestra economía, de carácter netamente recesivo en los últimos tiempos, permitiendo de esta forma estabilizar los resultados y atomizar el portafolio de negocios.
- Las habilidades de retener los clientes y maximizar su valor son una constante en la misión de cada una de las empresas del rubro.
- Por tratarse de empresas de servicios, las inversiones en recursos tanto humanos como tecnológicos ocupan el puesto número uno en importancia de requerimientos necesarios para ser competitivos en el mercado.
- Los clientes demandan mayores exigencias al momento de seleccionar proveedores, generando una importante consolidación en pocas empresas.

- Las tendencias macroeconómicas de dólar alto presenta como oportunidad de negocio la deslocalización de operaciones mediante call Centres Off Shore.

El contexto demuestra que el sector de las cobranzas es muy vulnerable a los cambios externos, por lo cual la organización debe asumir que las reglas de juego cambian permanentemente. Actualmente se aprecian las consecuencias de estas transformaciones principalmente en el inminente propósito de los competidores por ganar participación de mercado mediante la prestación de un servicio de calidad.

Es necesario entonces, realizar cambios que permitan salir a la empresa poder adaptarse a estos cambios respondiendo a las exigencias del mismo con una estrategia competitiva exitosamente definida e implementada. La falta de consideración de todos estos factores puede provocar una desactualización de las fuerzas competitivas del mercado lo que puede inducir al estancamiento de la firma y la pérdida de liderazgo en el sector.

La adaptación de la empresa tanto a niveles estratégicos como operacionales a la realidad del contexto, es lo que ayudaría a fortalecer el posicionamiento de la firma mediante la oferta de un servicio excepcional que permita desarrollar a largo plazo una ventaja competitiva.

Tal apertura provocaría una situación de integración e intercambio dinámico con el mercado, asumiendo que las oportunidades y amenazas cambian regularmente y que es vital para la continuidad de la firma una revisión continua de las tendencias tanto del sector como de sus principales competidores.

CAPÍTULO 4

4.1 PLAN DE ACCIÓN

Consideraciones generales

La empresa objeto de estudio ha determinado como estrategia de negocio para hacer frente a la realidad externa actual, diferenciarse en recursos, tanto humanos como tecnológicos, y en la operatividad de su gestión a través de la calidad en la atención, la comunicación general y, la flexibilidad y capacidad de sorprender. Para ello ha desarrollado un plan estratégico que le permita concretar su misión a través de los objetivos fijados y la estrategia definida.

Sin embargo en los análisis realizados, puede vislumbrarse que el estilo de conducción y gestión de los Recursos Humanos de la empresa no conciben con la estrategia corporativa definida. En otras palabras no se alinean a la estrategia corporativa desarrollada, lo que no permite su efectiva consecución.

Debido a esto es que, la organización de esta empresa, que desarrolló una particular cultura con creencias, supuestos y comportamientos bien definidos, necesita una marcada renovación en el Management y en la gestión de sus Recursos Humanos a fin de alinearlos a su estrategia corporativa. La idea es contribuir al desarrollo de la estrategia corporativa mediante una mejora en la gestión de sus Recursos Humanos y un replanteo del Management corporativo.

En otras palabras podría decirse que la organización bajo análisis está enfrentando un cambio exógeno, que le exige para que la empresa pueda afrontarlo y sobrevivir, producir un cambio interno positivo que reemplace las actuales condiciones internas del sistema organizacional.

Es evidente que todo proceso de renovación en marcha puede hacer que las personas sientan que los cambios son demasiados veloces o profundos como para poder asimilarlos con naturalidad. En consecuencia, estos sentimientos podrían llegar a afectar de manera decisiva la capacidad de adaptación de la organización. Administrar en forma activa la cultura se convierte en un elemento prioritario para lograr aceptación por parte de los miembros de la empresa y minimizar la posibilidad de comportamientos inadecuados.

El objetivo que COBRANZAS REGIONALES se fijó de ser líderes, sobre la base de una empresa democrática en la que todos los colaboradores se sientan a gusto con su trabajo y estén capacitados para progresar en función a sus méritos, no puede verse frustrado por la falta de apoyo de las personas que puedan querer seguir aferradas a prácticas y creencias inconsistentes con la nueva realidad del negocio. Por lo tanto, es necesaria una férrea determinación de la Alta Dirección para llevar adelante un plan que permita la consecución de los objetivos planteados.

Dentro de este contexto es crítico para el éxito de cualquier plan estratégico lograr un grado aceptable de consistencia entre la cultura existente y la necesaria para implementar el cambio. Si la cultura existente es incompatible con las creencias, comportamientos y supuestos necesarios para el éxito, dicha cultura tendrá que ser modificada o el esfuerzo de cambio a llevar adelante fracasará. Si la cultura de una organización no es consistente con cualquier tipo de nueva decisión van a existir problemas en el momento de la implementación. Las oportunidades se incrementan sólo en la medida en que empiece a haber similitudes entre las creencias, comportamientos y supuestos actuales y los requeridos por la nueva iniciativa. Es fundamental que exista una administración efectiva de la cultura organizacional, a los efectos de ir derribando obstáculos que dificultan el proceso de cambio.

La cultura organizacional requiere, a su vez de una gran inversión de tiempo y recursos para ser modificada, ya que es durable y resistente a cambiar por naturaleza. La resistencia disminuirá cuando la iniciativa de cambio sea consistente con la cultura actual. En este caso las opciones a enfrentar serán:

- Modificar la iniciativa de cambio para que esté más alineada con las creencias, comportamientos y supuestos actuales de la cultura o,
- Modificar las creencias, comportamientos y supuestos en los que se basa la cultura actual, para que puedan servir de apoyo al cambio.

Sobre este último aspecto es dónde COBRANZAS REGIONALES tiene que centrar su trabajo.

Definición del Plan

PLAN: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El plan de acción que se propone a continuación contempla la alineación de la estrategia de Recursos Humanos a la estrategia corporativa de la empresa y un cambio en el modelo de conducción organizacional que sea favorable para la implantación de nuevos programas empresariales y para conducir eficientemente la organización.

Se derivan del plan otros objetivos indirectos, como lo es el de alcanzar una mayor calidad de la vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia organizacional, haciendo uso de conocimientos conductuales para la modificación de opiniones, actitudes, valores, estrategias y prácticas a fin de que la empresa pueda adaptarse mejor a los desafíos del entorno.

Debido a que todo Desarrollo Organizacional es un proceso complejo, se estima que *el período de su instrumentación será de aproximadamente 18 meses*. Aún así, resulta importante aclarar que el proceso debe proseguir; ya que es deseable evaluar los resultados y mantener el impulso.

Para la instrumentación del plan se deberá contar con un consultor externo quien asumirá el rol de "Agente de Cambio", y tendrá como función estimular, facilitar y coordinar el cambio.

Los programas definidos para llevar a cabo el plan son los siguientes:

✿ **PROGRAMA N° 1:** Relativo a la Integración Psicosocial.

El objetivo de este programa es promover un ambiente de confianza que facilite la comunicación abierta y honesta a fin de reducir los conflictos interpersonales producto de fallas en la comunicación. Las acciones que forman parte del programa son:

- ✗ **Auditoría de comunicación:** se designará un auditor especialista en comunicación, quien con el apoyo de un administrador de Recursos Humanos llevará a cabo una Auditoría de Comunicación que tendrá como objetivo, realizar un relevamiento de información mediante la examinación de políticas, redes y actividades de comunicación, lo cual le permitirá detectar desviaciones en el sistema de comunicación imperante en la empresa, y determinar para cada caso en particular la solución más adecuada. El formato de la auditoría podrá adoptar muchas modalidades e incluir observaciones, cuestionarios, entrevistas y análisis de documentos. Sumado

al informe de auditoría inicial del sistema, se deberá complementar con informes periódicos. El informe de auditoría deberá incluir tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado bien como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas.

Las principales redes de comunicación que se deberán auditar son las siguientes:

1. La red de regulación o relativa a las tareas, referente políticas, procedimientos, reglas y relaciones superiores- subordinados.
2. La red de innovación, que incluye la solución de problemas, las reuniones y las sugerencias de cambios.
3. La red de integración, compuesta por elogios, recompensas, ascensos y todos aquellos elementos que vinculan a las metas de la empresa con las necesidades personales.
4. La red de información- instrucción, que incluye a las publicaciones, tableros de avisos y la red natural de la compañía.

La Auditoría se llevará a cabo al inicio del proceso de Desarrollo Organizacional y tendrá una duración de 2 meses. Al cabo de dicho período se generará el informe de resultados que se dirigirá a los gerentes de línea y al Gerente de Recursos Humanos.

Los costos que arroja dicha propuesta son los relativos al sueldo pagado al Especialista en Comunicación y un adicional atribuido al sueldo del Administrador de Recursos Humanos en concepto de horas extras.

La adecuada administración de las comunicaciones disminuiría los conflictos internos ocasionados por las barreras personales que producen distancia psicológica en directivos y empleados.

Al corregir las fallas actuales en la comunicación, generadoras de conflictos interpersonales enraizados en malos entendidos, los empleados mejorarían sus sentimientos de insatisfacción para con los directivos, induciendo a un mayor interés por involucrarse en los problemas organizacionales y realizar un aporte positivo a los mismos.

✿ **PROGRAMA N° 2:** Relativo a las Condiciones de Trabajo.

El objetivo de este programa es elevar los niveles de satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional de los empleados. Para ello se definieron las siguientes acciones:

✗ **Capacitación y desarrollo:** la orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. El objetivo que persigue esta acción es alimentar la confianza, la posición asertiva y el desarrollo de los colaboradores; desarrollar un sentido de progreso en muchos campos eliminando los temores a la incompetencia o la ignorancia individual. Por otra parte busca promover el desarrollo con vistas a la promoción lo que elevaría indirectamente la moral de la fuerza de trabajo.

Las capacitaciones durarán un mes y se llevarán a cabo semestralmente. Los cursos se dictarán los días sábados a fin de no interrumpir la jornada laboral de los participantes. Los seminarios tendrán una duración de 4 horas diarias y se establecerá un break para almorzar.

Un especialista de Recursos Humanos asumirá la responsabilidad de la organización del programa y tendrá a su cargo la elección de un Capacitador Externo idóneo para que lleve a cabo el dictado de los cursos. El Capacitador tendrá a su cargo el desarrollo y planificación de los temas a incluir en el programa.

Se sugiere tener en cuenta los siguientes enfoques para garantizar el éxito del programa:

1. Determinar las necesidades a satisfacer por el programa de Capacitación
2. Diseñar el programa de Capacitación
3. Implementar el programa de Capacitación
4. Evaluar el programa de Capacitación

Los costos inherentes al programa de Capacitación están constituidos por el sueldo pagado al Capacitador Externo y los gastos incurridos en Viáticos (almuerzos + transporte). Se considera que el dictado de los cursos se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa por lo que no se incurrirá en gastos de alquiler de salón.

✘ **Desarrollo de un Programa de Incentivo Salarial:** se pretende con esta acción estimular el desempeño e interés del personal por lograr mejores resultados a futuro y moldear ciertas características distintivas que el empresario considere deseables en la cultura de su empresa mediante el reconocimiento del esfuerzo personal. De esta manera aumentará el nivel de motivación de los empleados a través de incentivos salariales, los cuáles serán determinados en función del rendimiento de cada trabajador.

El programa consistirá básicamente en el pago de una bonificación a todo colaborador que contribuya con su desempeño a la apertura de una nueva cuenta. La bonificación monetaria corresponderá al 20% de la compensación percibida por los trabajadores y serán percibidas quincenal o mensualmente coincidiendo con los períodos de pago.

El desarrollo e implementación del programa estará a cargo de un Coordinador de Incentivos y un Especialista en Compensaciones, ambos miembros del departamento de Recursos Humanos de la empresa. Dichos responsables tendrán a su cargo el diseño y administración del sistema. Los objetivos, requisitos de participación, criterios de desempeño y sistema de pago deben ser establecidos y comprendidos por todo el personal.

Previo a la puesta en práctica del programa, debe realizarse la capacitación necesaria para que los empleados puedan adoptar nuevas actitudes y habilidades, necesarios para aumentar sus niveles de desempeño.

Al mismo tiempo de iniciada la instrumentación del plan de acción, se comenzará con el diseño del Sistema de Incentivos. El período de tiempo necesario para su desarrollo será de un mes y su aplicación se extenderá a lo largo de todo el Proceso de Desarrollo Organizacional.

Esta acción no genera un costo adicional para la empresa debido a que se basa en los incrementos porcentuales obtenidos por cada nueva apertura de cuenta que se realice.

✘ **Rediseño de Puestos:** en muchos casos los trabajos rutinarios muy especializados ofrecen limitado interés para colaboradores educados. A menudo estos trabajos brindan pocas oportunidades de autorrealización, reconocimiento, crecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción laboral.

A fin de incrementar la calidad de vida laboral de dichas personas que desempeñan estos puestos es que con la participación de un Diseñador y Analista de Puestos y el apoyo de un supervisor administrativo, se utilizarán diversas técnicas para lograr que resulten más interesantes los puestos de trabajo. Las técnicas a implementar serán:

1. *Rotación de puestos:* esta técnica permitirá al empleado cambiar de un puesto a otro. Esta rotación rompe la monotonía de diversas labores especializadas y posibilita el uso de diversas áreas del conocimiento y la experiencia. La organización se beneficiará de esta rotación porque los trabajadores se hacen competentes en distintos puestos y no sólo en uno. Ser capaz de realizar una serie de labores mejora la auto- imagen del trabajador, coadyuva al crecimiento personal y en general consigue que el trabajador sea más valioso para la organización.

La rotación de puestos se llevará a cabo en los niveles inferiores de la organización los cuales constan de actividades más rutinarias, y se realizará semestralmente durante todo el proceso de Desarrollo Organizacional no generando costo alguno.

2. *Enriquecimiento de puesto:* a través de esta técnica se podrá elevar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores aumentando los niveles de responsabilidad, autonomía y control. La tarea básica será adicionar nuevas tareas laborales, a cada colaborador, que requieran de mayores niveles de responsabilidad y compromiso. Al igual que la rotación de puestos esta actividad se desarrollará semestralmente durante todo el proceso desarrollo, y no demandará ningún tipo de costo para su implementación.

Tanto el enriquecimiento como la inclusión de nuevas tareas en determinado puesto de trabajo pueden provocar resistencia del trabajador. Es por ello que, antes de llevar a cabo una modificación de la labor que realiza una persona, el supervisor y experto en Recursos Humanos deberá verificar que no se generarán tensiones o fricciones que no se habían previsto.

✘ **Retroalimentación de desempeño de 360°:** los empleados necesitan retroalimentación acerca de su desempeño; esto les permite saber qué hacen y que tan bien están cumpliendo sus metas. Un buen programa de retroalimentación fortalecerá la identidad individual y la sensación de aptitud de los empleados.

El objetivo de esta acción es establecer un sistema efectivo de retroalimentación a los empleados que les permita obtener información en tiempo y forma acerca de su desempeño y de esta manera aumentar su nivel de satisfacción laboral.

Para ello, posterior a la implementación de las evaluaciones de desempeño que la empresa desarrolla semestralmente, se deberá confeccionar un informe de resultados el cuál deberá ser claro y lo suficientemente explicativo por sí mismo.

Mediante una adecuada comunicación en una reunión grupal, el responsable de Recursos Humanos deberá comunicar a los evaluados los resultados obtenidos en la evaluación. Se considera que una reunión explicativa puede ser muy productiva y focalizada, y eficaz para mejorar el desempeño individual y grupal. Las reuniones informativas se llevarán a cabo en la sede de la empresa y tendrá una duración de 3 horas aproximadamente; tiempo necesario para comunicar los resultados, debatir y sugerir ideas y aportaciones. Las reuniones serán presenciadas tanto por los evaluados y evaluadores como así también por un facilitador calificado quien tendrá la función de aplicar efectos amortiguadores, para evitar conflictos producto de las aportaciones brindadas.

Respecto a la presentación de informes a evaluados, se confeccionará un único ejemplar de medición, que le será entregado en mano a cada evaluado. Se considera que poner énfasis en este aspecto de la metodología es de vital importancia, ya que de este modo se garantiza la confidencialidad del sistema. El informe deberá ser claro, con una breve reseña de cuál fue la metodología utilizada, y adjuntar gráficos

explicativos del resultado. También deberá estar acompañado con una breve explicación sobre las competencias a mejorar.

Por otra parte el directorio de la empresa deberá recibir del departamento de Recursos Humanos un resumen de lo realizado. Básicamente, éste, deberá ser informado sobre el resultado final de las evaluaciones.

Las reuniones también serán consideradas como un método útil para la promoción de las comunicaciones ascendentes. En las mismas, se alentará a los colaboradores a exponer sus problemas y necesidades de trabajo y a referirse tanto a los apoyos como a las interferencias en su desempeño laboral producto de las prácticas vigentes de la dirección. Asimismo, por este medio será posible conocer con cierta profundidad las inquietudes en la mente de los empleados.

El Departamento de Recursos Humanos será el principal responsable de la eficiente instrumentación del programa de retroalimentación, tendrá a su cargo determinar las fechas tentativas de realización de las reuniones, comunicar a todo el personal involucrado acerca de dichas determinaciones, designar un facilitador, etc.

Las acciones mencionadas anteriormente son un adecuado medio para lograr los objetivos propuestos en este programa, con lo cual se pretende contener las ansiedades planteadas por los empleados en las entrevistas, completando así un círculo virtuoso para lograr la satisfacción laboral, el crecimiento y el desarrollo personal de los miembros de la organización.

✿ **PROGRAMA N° 3:** Relativo al Sistema de Autoridad.

Se pretende con este programa conducir el comportamiento organizacional hacia un enfoque de Recursos Humanos (De Apoyo) y promover un estilo de liderazgo participativo. Las acciones tendientes al logro de dicho objetivo, son las siguientes:

✗ **Jornadas de Sensibilización:** los cambios coyunturales externos exigen una alineación estratégica por parte de la organización, pero para llevarlos a cabo es

indispensable un cambio en el ámbito interno, de otra manera es imposible lograrlo. Por lo cual, si no existe la convicción absoluta por parte de la dirección, de que el actual modelo de comportamiento organizacional no es afín con los requerimientos que exige el contexto, ni con las proyecciones a futuro de una organización alineada con el crecimiento, no será posible desarrollar el nuevo planeamiento.

Con este propósito se llevarán a cabo seminarios de Sensibilización que tendrán como objetivo capacitar a los mandos directivos en la filosofía que sirve de base a la participación y brindarles los instrumentos necesarios para su eficaz funcionamiento. El resultado será una concientización a nivel gerencial acerca de las desventajas que provee el actual sistema de conducción y la ventajas de incursionar hacia una nueva filosofía de apoyo basada en el liderazgo y no en el poder.

Las Jornadas se llevarán a cabo en un reconocido Hotel de la Ciudad de Córdoba y serán partícipes los Directivos y Gerentes de Línea de la empresa. Se deberá contar con un Consultor Externo o una persona idónea que tendrá a su cargo la disertación. Por otra parte se contará con el apoyo de un Administrador de Recursos Humanos quien será responsable de ultimar los detalles referidos a las Jornadas.

Dentro de los temas a desarrollar, se deberán mencionar los relacionados con Modelos de Comportamiento Organizacional, Estilos de Liderazgo, Empowerment, entre otros.

Las jornadas se desarrollarán bimestralmente durante 18 meses, período estimado para la instrumentación del proceso de Desarrollo.

Los costos asociados a la propuesta son los relativos al alquiler del salón para llevar a cabo el evento, los honorarios del Consultor Externo y los costos incurridos en viáticos (almuerzo).

✘ Equipos Autodirigidos: esta acción se concreta mediante la formación de equipos de trabajo a los que, a cambio de otorgárseles sustancial autonomía, se les exige controlar su comportamiento y producir resultados significativos. De esta manera estos equipos de trabajo gozan de amplia autonomía y libertad, junto con la capacidad

para actuar como administradores. Los administradores asumen en el equipo una función menor a medida que los miembros del grupo adquieren nuevas habilidades.

Para llevar a cabo el desarrollo de equipos autodirigidos se deben formar equipos interdisciplinarios de trabajo dentro de la empresa y permitirles realizar actividades de alto nivel de responsabilidad y compromiso. A fin de reducir riesgos provenientes de malas decisiones se capacitará previamente a los colaboradores en el uso de criterios basados en el trabajo.

Las ventajas relacionadas con el uso de equipos autodirigidos se fundamentan en mayor flexibilidad del personal, mayores niveles de compromiso organizacional y satisfacción laboral.

El periodo de instrumentación de estos equipos de trabajo se extenderá durante todo el proceso de Desarrollo.

Las personas responsables de la consolidación de los equipos serán los supervisores de cada área organizacional con el apoyo de un Administrador de Recursos Humanos.

Los costos adicionales son los relativos a las capacitaciones, pero se considera que la inversión ya se realizó en el programa Relativo a Condiciones Laborales cuando se desarrolló la acción relativa a Capacitación y Desarrollo.

✘ **Círculos de Calidad:** se desarrollarán grupos de voluntarios que recibirán capacitación en técnicas estadísticas y habilidades para la resolución de problemas y se reunirán para producir ideas de elevación de la productividad y mejora de las condiciones de trabajo. Estos grupos se reunirán con regularidad (en horarios de trabajo) y generarán soluciones sujetas a la evaluación e instrumentación de la dirección.

El método de los Círculos de Calidad contribuirá a que los empleados experimenten cierta influencia en la organización aún si no todas sus recomendaciones son aceptadas por la alta dirección. La participación en Círculos de Calidad influye favorablemente en las actitudes de los empleados ante la toma de decisiones, la comunicación grupal y la sensación de realizar algo valioso para la organización.

Para tener éxito, la aplicación de los Círculos de Calidad debe responder a estos lineamientos:

1. Se les debe emplear en relación con problemas mensurables y de corto plazo.
2. La alta dirección deberá brindar apoyo permanente.
3. Las habilidades del grupo deben aplicarse a problemas correspondientes al área de trabajo del círculo.
4. Los supervisores deben recibir capacitación en habilidades de facilitación.
5. Estos Círculos de Calidad deben ser considerados como un punto de partida para enfoques más participativos por utilizar en el futuro.

Los Administradores serán los responsables de supervisar los Círculos de Calidad. No se consideran costos de instrumentación. Las capacitaciones requeridas ya fueron consideradas en acciones anteriores.

No es equivocado decir que el liderazgo que se ha desarrollado en la compañía está centrado en lograr que los otros hagan lo que uno quiere usando básicamente el poder de los superiores como instrumento de convicción. Lo cierto es que este modelo de conducción organizacional exige un cambio a fin de que la empresa pueda adaptarse y enfrentar las tendencias externas con medidas de cambio internas y poder así mantener la competitividad.

Todo ello ha llevado a que quienes ejercen liderazgo (un concepto que inexorablemente habrá de extenderse a lo largo de la organización) tengan que proveer una visión y misión del negocio que requiere sea compartida por todos los miembros de la empresa.

La motivación es otra tarea a emprender por los líderes que deberán desarrollar la capacidad de poder llegar a la gente a través de la persuasión. En otro orden la figura del líder tendrá que convertirse, además de todo lo señalado, en un facilitador que ayuda a sus seguidores a buscar y encontrar por sí mismos su camino. La tarea del líder consistirá no en conseguir lo que el quiere, sino en potenciar, facultar y capacitar a la gente para que haga lo que ella quiere. El mérito de esta concepción es que elimina la idea de que los líderes y los seguidores reaccionan, de que los líderes son poderosos y sus seguidores dependientes.

El concepto de liderazgo que es conveniente establecer en la empresa es un liderazgo diferente del concepto de la gerencia, aunque muchas veces tiende a confundirse. Se puede ser líder sin ser gerente. Los líderes piensan a más largo plazo; miran más allá de su departamento, hacia un mundo más amplio; se ponen en contacto con personas más allá de su ambiente inmediato e influyen en ellas; enfatizan la visión y la renovación. Es engañoso continuar con el concepto de que el liderazgo sólo es ejercido por personas que ocupan cargos altos. En síntesis, COBRANZAS REGIONALES necesita más líderes y mejores liderazgos.

Recomendaciones para una implementación eficaz

Para que un esfuerzo de entrenamiento tenga éxito y resultados positivos tanto la experiencia de aprendizaje que se lleve a cabo como el ambiente de trabajo tienen que ser examinados y manejados permanentemente de forma de obtener los resultados deseados. El área de Recursos Humanos es responsable de controlar la experiencia de aprendizaje y es socio con el personal en cuanto a la responsabilidad por el ambiente de trabajo necesario, teniendo éstos últimos el poder de tomar decisiones acerca de ese ambiente.

Lo expuesto anteriormente da lugar a que el objetivo de este paso sea generar actitudes en las personas que permitan reducir la resistencia al cambio. La resistencia es un componente inevitable de los procesos de cambio, ya que siempre existe una fuerza que se opone al cambio de la situación actual. Es habitual que la gente se sienta amenazada cuando se da cuenta que los desafíos que tiene que enfrentar difieren significativamente de las capacidades que poseen. Estos casos, producen una pérdida del equilibrio psicológico que origina una situación de estrés, el que a su vez se refleja en el comportamiento disminuyendo o inhibiendo la capacidad de absorción de los cambios.

Cuanto mayor es la diferencia entre lo esperado y lo actual, y cuanto más se prolongue en el tiempo, más severos serán los síntomas. La resistencia al cambio es la relación natural frente a esta clase de alteraciones, por lo cual está siempre presente en dichos procesos, sin importar quien los impulsa o si las consecuencias percibidas son positivas o negativas. No hay resistencia a que entre algo nuevo sino la pérdida de control resultante.

En definitiva, las transformaciones exitosas se basan en el compromiso. El fracaso de un proceso de cambio está asegurado, a menos que los participantes clave se comprometan tanto a lograr los objetivos del mismo, como a pagar el precio que ello supone.

El compromiso con el proceso de cambio se hará evidente si:

- Se invierten los recursos (tiempo, energía, dinero, etc.) para asegurar el logro de los objetivos.
- Se persiguen los fines en forma consistente a lo largo del tiempo, incluso cuando exista mucha presión.
- Se rechazan ideas o planes que puedan generar beneficios en el corto plazo, pero que no sean coherentes con los fines de largo plazo.
- Se produce una rápida recuperación de las dificultades y se mantiene la determinación y el foco en la situación deseada.
- Se aplica la creatividad para resolver problemas que podrían interrumpir la marcha del proceso.

El compromiso provee el nexo vital entre las personas y los objetivos para impulsar a la organización a l logro de sus metas.

Existen medios fundamentales para la generación de apoyo a favor del cambio. A continuación sugiero tener en cuenta algunos de ellos a fin de garantizar una exitosa etapa de instrumentación del Plan de Desarrollo Organizacional.

- ◆ **Participación:** la participación alienta a los empleados a discutir, comunicarse, hacer sugerencias e interesarse en el cambio. Estimula el compromiso más que el mero cumplimiento del cambio. El compromiso implica motivación para apoyar un cambio y trabajar para garantizar su efectividad. Los empleados deben participar en la planeación del cambio antes de que éste ocurra, no después. Mediante el involucramiento desde el principio, el personal se sentirá protegido contra sorpresas y sentirá que sus ideas son apreciadas. Por el contrario, es probable que los empleados sientan que su involucramiento después de realizado un cambio no pase de ser un recurso formal y un medio de manipulación de la dirección.

- ◆ **Retribuciones compartidas:** otro medio para generar apoyo al cambio es cerciorarse de que la situación de cambio ofrecerá a los empleados suficientes retribuciones. Por medio de las retribuciones se les debe hacer saber a los empleados que importan y que el cambio les beneficiará tanto como a la dirección. Las retribuciones también les dará a los empleados la sensación de que el cambio se ve acompañado por progresos. Tanto las retribuciones económicas como psicológicas son útiles. Los empleados aprecian un aumento salarial, pero también el apoyo emocional, la capacitación en nuevas habilidades y el reconocimiento de la dirección.

- ◆ **Seguridad a los empleados:** también las prestaciones vigentes de los empleados deberán protegerse. La seguridad durante un cambio es esencial. Los derechos de antigüedad, las oportunidades de avance y otros beneficios deben salvaguardarse al efectuar un cambio. Los sistemas de conciliación brindan a los empleados una sensación de seguridad de que sus beneficios serán protegidos y las diferencias al respecto debidamente resueltas.

- ◆ **Comunicación y educación:** aunque un cambio afecte únicamente a una o dos personas de un grupo de trabajo de diez, todas ellas deber ser informadas del cambio a fin de que se sientan seguras y de que sea posible mantener la cooperación grupal.

- ◆ **Estimulación de la buena disposición de los empelados:** se trata de ayudar a los empleados a tomar conciencia de la necesidad del cambio. Este enfoque se basa en la premisa de que es más probable que el cambio sea aceptado si las personas afectadas advierten su necesidad antes de que ocurra.

- ◆ **Operación con el sistema total:** la resistencia al cambio puede reducirse mediante una comprensión más amplia de las actitudes de los empleados y de las reacciones naturales del cambio. En este sentido, será función de la dirección ayudar a los empelados a reconocer la necesidad de cada cambio e invitarlos a participar en él y beneficiarse de él.

4.2 PRESUPUESTO

A continuación se presentan los costos asociados a los diferentes programas de acción y el monto total de dinero que se hace necesario para llevar adelante el plan propuesto.

<i>Descripción</i>		<i>Costo</i>
Programas <ul style="list-style-type: none"> ◆ Auditoría de Comunicación ◆ Capacitación y Desarrollo ◆ Jornadas de Sensibilización 	\$ 4000 \$17960 \$ 4860	\$ 26820
Honorarios Profesionales <ul style="list-style-type: none"> ◆ Planeación ◆ Instrumentación 	\$10000 \$18000	\$ 28000
<i>Costo Total del Plan</i>		<i>\$ 54820</i>

4.3 CONCLUSIÓN FINAL

Todo el desarrollo del Trabajo Final de Grado se refirió a la necesidad de generar en los miembros de COBRANZAS REGIONALES un cambio de fondo que sirva de plataforma para transformar a la empresa en una organización moderna, ejecutiva y flexible para adaptarse a los sucesivos cambios que presenta el entorno.

No es nada nuevo decir que el cambio trae consigo turbulencias, interrogantes, inseguridad, miedos y preocupaciones, muchos de ellos justificados y otros tantos productos de la fantasía del ser humano. Sin embargo, no siempre todo esto que define los elementos de una "crisis" son entendidos y vividos como tal por quienes ejercen el liderazgo dentro de una empresa. Mi impresión es que COBRANZAS REGIONALES está atravesando una crisis, que se puede definir como de crecimiento, de la cual, como toda crisis, se puede salir fortalecido (si se la considera una oportunidad) o debilitado (si se la asume como un peligro) según como sea resuelta.

Muchas veces el tiempo actúa como una bandita elástica que se estira y de repente se suelta y pone a las empresas de cara a la realidad de un solo golpe. Sin duda esta situación es la de muchas pymes argentinas que fueron creciendo de forma no planificada y sin considerar que junto con el crecimiento también era necesario visualizar que tipo de estructura necesitaría la compañía en el mediano y largo plazo.

Creo que el gran desafío que afronta la organización es asumir el cambio con decisión y llevar adelante con determinación el proceso que implica modificar estructuras y estilos de conducción no solo en lo que hace a su gente sino hasta en la forma de hacer negocios. No hay posibilidad de quedarse estático esperando la solución porque ello resultaría totalmente inconveniente. La única posibilidad es asumir el reto que plantea la realidad de un mundo donde lo único seguro es el cambio continuo.

CAPÍTULO 5

5.1 BIBLIOGRAFÍA

- KOONTZ, HAROLD y WEHRICH, HEINZ. Administración una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill.
- DAVIS, KEITH Y NEWSTROM JOHN. Administración de personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- DAVIS, KEITH Y NEWSTROM, JOHN. Comportamiento humano en el trabajo. Décima Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- ALLES, MARTHA. Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. Editorial Granica 2002, 2004.
- STEINER, GEORGE. Planeación Estratégica- Lo que todo director debe saber. Editorial Continental S.A., 1992.
- SCHEIN, EDGAR. La cultura empresarial y el liderazgo. Editorial Plaza y Janés S.A.
- DRUCKER, PETER. Las nuevas realidades. Editorial Sudamericana.
- HERSEY, PAUL y BLANCHARD, KENNETH. Administración del Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice.
- Sabino, Carlos. El proceso de investigación. Editorial Hvmánitas. Argentina. 1996
- ALDO, SCHLEMENSON. Análisis organizacional y empresa unipersonal. Editorial PAIDOS. Buenos Aires. 1993.
- SALLENAVE, JEAN PAUL. La Gerencia Integral. Editorial Norma.
- PORTER, MICHAEL E. Estrategia competitiva. Nueva York Free Press, 1980.
- KAPLAN, ROBERT & NORTON, DAVID. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. España.
- PHILIPS, JACK. Return on Investment. Gulf Publishing Company. Houston- Texas. USA. 1997.
- Revista Perspectivas & Control de Riesgo. Edición n° 3. Febrero, 2000.
- RC&C Reporter de Créditos & Cobranzas. Edición n° 3. Año 2005.
- www.lavozdelinterior.com.ar
- www.cmspeople.com
- www.creditosycobranzas.com
- www.mecon.gov.ar

- www.ambitoweb.com
- www.infobae.com
- www.v-n.com.ar
- www.estudiobechelli.com
- www.gestiondeltalento.com
- www.mercado.com.ar

5.2 ANEXO

Entrevista nº 1

1. Realice por favor un resumen de la situación de su empresa antes de la fuerte crisis del 2001, cual era la principal estrategia en ese momento a escala comercial.
2. Haga un resumen de la actual situación de su empresa a escala comercial.
3. ¿Cambio la misión de su empresa frente a estos cambios de contexto?
4. ¿Qué piensa sobre la planificación estratégica?
5. ¿Cómo ve actualmente a su empresa?:
 - Debilidades.
 - Fortalezas.
 - Oportunidades.
 - Amenazas.
6. ¿En que puntos se puede mejorar actualmente y cómo?
7. Acerca de la situación de las empresas del rubro, ¿cuáles son las virtudes y debilidades de las mismas?
8. ¿Cuál es la situación de Cobranzas Regionales frente a esta situación?
9. ¿Tiene planificado algún cambio interno en función a esta problemática?
10. ¿Cuál es su punto de vista en relación con la situación actual de las Pymes que se desempeñan en este rubro?
11. ¿Cómo cree que debe ser la relación jefe- empleado?
12. ¿Qué piensa que impulsa o motiva a trabajar a sus empleados?
13. ¿Cuáles serían las acciones que llevarían a que sus empleados fueran más productivos?

Entrevista nº 2

1. Misión, objetivo y estrategia
2. Servicios ofrecidos
 - Variedad de servicios
 - ¿Cómo se ofrecen?
 - Beneficios relacionados con cada servicio
3. Localización (plantas, sucursales, etc. – ubicación, dirección)
4. Estructura interna
 - Organigrama (identificación de departamentos, cantidad de personal, funciones y tareas a desarrollar por cada uno).
5. Perspectiva financiera
6. Perspectiva del cliente
 - Segmento de mercado (tipos de clientes, internos? Externos?)
 - Cutota de mercado (porcentaje de cada tipo de cliente)
 - Respecto al tamaño de mercado, ¿cuenta la empresa con algún estudio que le permita conocer este porcentaje?
 - ¿Se realizan mediciones que le permitan conocer el nivel de satisfacción del cliente?
 - ¿Se llevan a cabo acciones tendientes a fortalecer la relación con los clientes?
 - ¿Cuenta la empresa con atributos que pueda brindar a sus clientes? (confiabilidad en la calidad de servicio, localización de las instalaciones, etc.)
 - Relación con los clientes
 - Imagen y prestigio (es una firma reconocida?)
7. Cultura organizacional
 - ¿Qué valores se promueven? ¿De que manera?
8. Competencia
 - Localización
 - Atributos por los que se diferencian los diversos competidores (servicio, confiabilidad, localización, precio, comodidad edilicia, etc.)

Entrevista nº 3

PROYECTO / NEGOCIO

1. Características o rasgos particulares que definen la manera de llevar a cabo el proyecto o negocio por el cual sobrevive Cobranzas Regionales:
 - a) ¿Quién asume la coordinación, toma de decisiones y control?
 - b) ¿Existe planificación estratégica?
 - c) ¿Las decisiones son tomadas al corto o largo plazo?
 - d) ¿En que se basan para la toma de decisiones?
 - e) ¿Se cuenta con algún indicador que mida la gestión en cuanto a prácticas de costeo, presupuestación, medición de calidad, etc.?
 - f) ¿Se cuenta con información de mercado? ¿Se desarrollan investigaciones de mercado?
 - g) ¿Qué consecuencias trajo aparejado el cambio sufrido en el contexto económico nacional en diciembre del 2001?

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2. Organigrama de la empresa (explicación de las relaciones jerárquicas y de las funciones)
3. ¿Estructuralmente, en qué se basa la jerarquía?
4. ¿Estructura formal o informal?

SISTEMA DE AUTORIDAD

5. ¿Quién asume la máxima autoridad?
6. ¿Dónde se encuentra centrada la toma de decisiones? ¿Todos participan de ella?
7. ¿Qué tipo de incentivos motiva al empleado? ¿Bajo quién está el control de la aplicación de los mismos?
8. ¿Qué plano ocupan la responsabilidad y la moral del personal de trabajo?

INTEGRACIÓN PSICOSOCIAL

9. ¿Cómo definiría usted la relación jefe colaborador?

10. ¿Cómo funciona el proceso de comunicación con sus colaboradores? ¿De qué manera fluye la comunicación? ¿Ascendente, descendente, lateral? ¿Cómo se da cada una de ellas?
11. ¿Se le hace conocer al empleado lo que se espera de él? ¿De qué manera? ¿Recibe retroalimentación acerca de su desempeño?
12. ¿Existen fallas comunicacionales debido a malas interpretaciones de los mensajes? ¿Trae esto aparejado conflictos interpersonales entre los colaboradores? ¿De que tipo?
13. ¿Se lleva a cabo algún tipo de estudio para medir el clima laboral? ¿Y la satisfacción del personal?

CONDICIONES DE TRABAJO

14. Confort y seguridad de las instalaciones
15. ¿Qué sistema de remuneraciones (sueldos) utilizan actualmente? (Por ejemplo: por objetivos, fijo, un porcentaje fijo y uno variable, etc.)
16. ¿Con qué criterios se realizan los ascensos actualmente? ¿Y los despidos?

CONTEXTO

17. ¿Cuáles son las variables que actualmente influyen en el nivel de venta de los servicios?
18. ¿Las condiciones de negociación, están supeditadas a la situación económica del país o a alguna otra variable?
19. ¿Cuál es la situación actual de CR frente a la competencia?
20. ¿Cuál es a su criterio la amenaza más importante que vive hoy CR?

Encuesta para medir el Clima Organizacional

Estimado miembro de Cobranzas Regionales, te acerco esta encuesta **anónima y confidencial** ya que necesito tu ayuda para poder pronosticar el clima laboral en tu lugar de trabajo. Quiero que sepas que tu participación es importantísima para poder desarrollar mi Trabajo Final de Graduación. Agradeciéndote desde ya tu colaboración, saludo atte.

Natalia Cismondi

COMUNICACIÓN

1. ¿Tiene en claro cuál es la misión y objetivos de su empresa?
 - Si
 - No

2. La comunicación en su departamento se caracteriza por ser:
 - La comunicación es puramente descendente, es decir, su Supervisor le da instrucciones y UD. se dispone a realizarlas.
 - La comunicación es con cierta "amabilidad" por parte de su Supervisor y con precaución por parte de UD.
 - La comunicación es ascendente, sólo cuando existe alguna duda, es decir, UD. sólo se comunica con su Supervisor si no está seguro sobre alguna tarea que debe realizar.
 - La comunicación no es solamente descendente y ascendente sino también lateral, es decir, no sólo se comunica UD. con el Supervisor y el Supervisor con UD. sino que UD. también hace participe a sus compañeros de trabajo.

LIBERTAD

3. Al momento de establecer los objetivos que se deben cumplir en una actividad UD. los toma como:
 - Estos no son más que órdenes.
 - Los reconoce como órdenes pero se siente libre de hacer algunos comentarios o sugerencias.
 - Acepta abiertamente los objetivos.
 - Acepta los objetivos directamente porque siempre son discutidos ante de establecerlos.

4. En el momento de Tomar una decisión (sea esta de relevancia o no) su Supervisor:
 - La mayoría de las veces las decisiones son tomadas y luego las distribuye.

- La mayor parte de las decisiones son tomadas por el supervisor pero algunas son tomadas por UD.
 - Las decisiones son tomadas por el Supervisor pero a UD. se le permite que tome decisiones mas especificas sobre la realización.
 - La toma de decisiones está en todos los niveles tanto en el Supervisor como en los empleados.
5. Cuando en determinado momento su Supervisor tuvo que llamarle la atención por alguna falta, este:
- Se basó en amenazas, castigos y en causarle temor.
 - Se basó en amenazas dirigidas hacia el dinero que percibe.
 - Su trato siempre se basa en recompensas (si lo hace bien) y castigos (si lo hace mal).
 - Su trato se basa siempre en recompensas y solo a veces en castigos.
6. Al asignar las tareas a los subordinados, ¿los directivos les imponen sus propios métodos para realizarlas?
- SI
 - NO

SALARIOS

7. ¿Considera que el salario neto recibido es justo con relación a su trabajo y esfuerzo?
- SI
 - NO
8. ¿Se dejan de cumplir los compromisos de retribución?
- SI
 - NO
9. ¿Considera que el mercado paga mejores salarios por puestos similares?
- SI
 - NO

HORIZONTES

10. ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa?
- SI
 - NO

AMBIENTE

11. Dentro del Dpto. en el cual se desempeña se acostumbra a trabajar:
- No existe trabajo en equipo y hay poca influencia de su Supervisor en como realizar el trabajo.
 - Existe poco trabajo en equipo y la influencia de su Supervisor para realizarlo es mediana, pero generalmente muy informal.
 - Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo Supervisor/ Subordinado.
 - Trabajan en equipo y el Supervisor tiene bastante influencia.
12. ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?
- SI
 - NO
13. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?
- SI
 - NO
14. Su sentimiento hacia su Supervisor inmediato con respecto a la confianza que él siente hacia UD. es de:
- No tiene confianza en UD. y en su trabajo.
 - Tiene confianza condescendiente hacia UD. es decir, le delega trabajos importantes pero siempre duda de su capacidad para realizarlo.
 - Tiene confianza hacia algunas actividades o funciones que UD. debe realizar.
 - Tiene plena confianza en UD. y en su trabajo.

INJUSTICIAS

15. ¿Considera que para progresar es imprescindible tener habilidades políticas?
- SI
 - NO
16. ¿Se han producido despidos injustificados?
- SI
 - NO
17. ¿La dirección tolera como un mal menor la falta de ética?
- SI
 - NO
18. ¿La exigencia de lealtad es la misma para todos los niveles?
- SI
 - NO

