

# **UN MODELO DE GESTIÓN QUE GARANTIZA LA SUPERVIVENCIA DE LAS ORGANIZACIONES**

Antonio Abreu, Ribeiro

Universidad Regional Integrada del Alto uruguai e das Missoes

Dpto. Administración y Contabilidad

URI- Campus Santo Ângelo

Rua Universidade das Missoes, 464 - CP 203-98.802-470 Santo Angelo - RS - Brasil

## **INTRODUCCIÓN**

El presente artículo tiene la finalidad de relatar acontecimientos importantes relacionados a la supervivencia de las organizaciones. Serán puestos en escena algunos factores importantes utilizados por los directores de estas organizaciones en la conducción más correcta de sus negocios.

No se puede garantizar la existencia de un modelo de gestión que sirva, en su totalidad, de modelo para las demás organizaciones. Lo que se percibe es que una contingencia relativa al momento, al tipo de negocio elegido y principalmente la visión de sus idealizadores. Surgiendo primeramente la Idea, la empresa se torna visionaria, esto es, no definida en terminos de planeamiento estratégico.

Las organizaciones, están siempre, a través de sus directivos buscando nuevas alternativas que vengán a mejorar su desempeño a medida que surjan los cambios. Para eso, los colaboradores necesitan enterarse de todos los movimientos de la empresa que podrán vivenciar los cambios con competencia a fin de conquistar el tan esperado diferencial.

Cada organización define su propia cultura y los comportamientos pasan a ser moldeados de acuerdo con las necesidades. De acuerdo con Robins (1998) toda la organización tiene una cultura no escrita que define los padrones aceptables y no aceptables para los empleados.

Se entiende que el estudio irá a contribuir de forma más concreta a una gama significativa de directivos y propietarios de Pequeñas y Medias Empresas, que no tienen ningún vínculo con cursos superiores, más específicamente la carrera de Administración, pues estos propietarios o directores, la mayoría de las veces ni concluyeran el secundario y demuestran en sus empresas, un óptimo desempeño.

Schein (1999), expone que una de las razones para la escasa duración de los cambios en las culturas organizacionales es la falta de alineamiento entre la cultura de los ejecutivos, la cultura de los ingenieros y la cultura de los operadores.

La cultura de los ejecutivos, es individualista, jerárquica, focalizada en una comprensión financiera de todo lo organizacional y orientada al riesgo y la competencia.

## **DESARROLLO**

### **Orígenes de Parte de la Historia Misionera: Modelo de Gestión en las Misiones**

Los modelos de gestión existentes en las reducciones eran distintos entre si. La corriente comercial interior se reducía a poca cosa. Ciertamente era grande la inclinación del indio "a tratar y contratar continuamente, cambiar unas cosas por otras", pero esta inclinación estuvo limitada, por un lado, por las medidas prohibitivas de orden tutelar, tomadas por los mismos padres, y por otro "por que al indio por lo general, no sólo no le sobraban especies que pudiera permutar por otras, sino antes bien le faltaban cosas para el sustento, por su flojedad e improvisación". Se podría añadir a estas causas una tercera, surgida de la uniformidad de los cultivos practicados por los indios. Si los cambios entre los indios eran raros y es de suponer que en la mayoría de los casos tenían lugar sin la autorización del Padre (esto es en el mercado negro), los cambios entre las economías individuales y la economía del pueblo mismo, parecen haber sido practicados más a menudo. Sucedió con alguna frecuencia, afirma Hernandez, que haciendo el indio por su cuenta cierta cantidad de yerba u obteniendo otro fruto, se presentase al Cura pidiendo algún otro objeto necesitaba, permutándolo por yerba conforme a la tasa fija. Sin duda, también éstos solo constituían casos excepcionales.

La corriente comercial entre los pueblos se desarrolló de forma más activa. Ella se debió

principalmente a las circunstancias de la naturaleza geográfica. Si bien es cierto que también los planes económicos de cada pueblo perseguían como primer objetivo la autosuficiencia, no en todas eran iguales las características dadas por el factor naturaleza. Había algunos pueblos donde prosperaba más el ganado vacuno, como lo eran Yapeyú, San Borja Y San Miguel. En otros el ganado ovino: La Cruz y Santo Tomé, pero también Yapeyú y San Borja, por lo más benigno del clima. En los llamados "pueblos de abajo" (Sant Ignacio Guazú, Santa Maria de Fe. Santiago, Santa Rosa, San Cosme, Nuestra Señora de la Encarnación de Itapuá), que estaban ubicados río Paraguai abajo en el camino hacia la Asunción e igualmente en San Carlos Y Yapeyú, ubicados sobre los caminos más accesibles de la parte del sur, "se fue estableciendo insensiblemente un tráfico en que los Guaraníes trocaban sus especies por otras, o por mercaderías, contratando con los vecinos o con los comerciantes que pasaban, todos los cuales tenían entrada en el pueblo para el efecto del comercio", dando a dichos pueblos un acentuado carácter mercantil.

### **Emprendedor e Innovador**

Es un gran desafío para los gestores de las Pequeñas y Medianas Empresas pues estos entienden que el cambio es necesario para se efectuaren ajustes hasta para la sobrevivencia de las mismas, basado en esto es que empiezan a despuntar los emprendedores innovadores.

Para Walery (1999) quién son practicante de la innovación raramente paran para examinar como lo hacen. Todos están empeñados en la tarea de crear. Todos siguen siempre alguna forma de modificación generando una demanda o una nueva forma de explorar el mercado existente.

Es esta nueva dinámica de mercado abre un espacio para una visión más amplia y define de esta forma el perfil del emprendedor. Este emprendedor no siempre transitó en las sillas escolares ni siquiera definió una teoría que tuviera como fundamento, a fin de dirigir los rumbos de su organización, se puede afirmar que son emprendedores que tienen la visión.

Según Drucker (1987) los emprendedores e innovadores no se contentan en mejorar lo que ya existe. Ellos buscan crear nuevos y distintos , situaciones nuevas y diferentes, convirtiendo un "material" en un "recurso" . El autor concluye que: "Innovación sistemática en la búsqueda deliberada y organizada de cambios, y en el análisis sistemática de las oportunidades que tales

cambios puedan ofrecer para la innovación económica y social. Ser emprendedor es ser innovador."

Los emprendedores luchan por mantener sus empresas en posición de competitividad. Excluyendo el lado económico, cabe destacar las cuestiones culturales que en el Brasil son un tanto diversificadas. Cada organización tiene una cultura propia y, dependiendo de su fuerza, puede ser una influencia significativa sobre las actitudes, comportamientos, maneras de portarse, de pensar, elaborar estrategias y tienen un papel muy importante para todos los que hacen parte de la organización.

En este contexto el dirigente en una PYME actúa dentro de un modelo que engloba una mezcla de formas tradicionales e innovación constante buscando atender los objetivos fijados por la empresa, cuyas funciones gerenciales están conectadas al planeamiento, organización, liderazgo y control.

### **Formas de Gestión**

Así aclara M. J. Morris (1991) El buen sentido y la creatividad son indispensables para que el emprendedor entre en el mundo de los negocios. Muchas empresas fueron fundadas por personas con formación totalmente adversa al ramo de negocio escogido. En relación al tema el autor afirma que el propietario del negocio fija su abordaje en la estructura AINDA, o sea, Atención, Interés Deseo y Acción.

La primera tarea es obtener la atención del comprador, cuando obtenga la atención se hace necesario despertar su interés y involucrarse en lo que se está ofreciendo, despertando el deseo por su producto y finalmente conducir el cliente a una acción de compra, teniendo siempre en mente los argumentos en defensa de los contra argumentos del comprador.

La importancia de los talentos humanos crece con el aumento de la complejidad ambiental. Cambios exigen innovación que podran o no ser liberado en beneficio de los objetivos organizacionales.

De acuerdo con Caravantes, (2000) las formas burocráticas tradicionales están abriendo espacio para nuevos abordajes, donde las personas son más autónomas capaces de tomar

decisiones sin consultas a los niveles superiores. Muchas empresas de éxito cuentan con el talento humano desarrollado y motivado. Valorando las personas, incentivando el conocimiento la innovación y las alianzas estratégicas alcanzaran el éxito.. En el mundo de los negocios las personas están invirtiendo la forma de ver las cosas más allá de la costumbre. El autor destaca todavía que "... la esencia de los trabajos estaba en descubrir formas de poder ver cosas que todavía no habían sido hechas."

En este sentido se ve que el cambio necesita incondicionalmente comenzar por nosotros mismos, Caravantes (2000) Los dirigentes de las PYME precisan desarrollar el hábito de convivir con cambios en sus propias vidas. Necesitando tener la visión del futuro armonizada con los propios hábitos.

### **Gestión Basada en las Capacidades**

¿Cómo las empresas pueden garantizar que sus funcionarios produzcan más? Una solución es el gerenciamiento basado en las capacidades (skills-based management) un programa que acompaña de manera metódica las capacidades de cada uno de los funcionarios y las combina con tareas.

El gerenciamiento basado en las capacidades identifica las faltas de calificación del funcionario para tareas específicas y después, les abastece con recursos para que el pueda mejorar sus capacidades. El resultado es un cuadro de funcionarios más talentosos y más productivos.

Utilizando el gerenciamiento basado en las capacidades, las empresas pueden también confrontar los requisitos de un proyecto identificandolas en una unidad de negocios. Así, los dirigentes tienen condiciones de elegir las mejores equipos posibles para sus proyectos.

El gerenciamiento basado en las capacidades, implica aún cambios concretos en la mentalidad y en los valores de todos los integrantes de una unidad de negocios. Por lo tanto, es una estrategia que debe ser establecida y endosada por los escalones más elevados de la empresa de manera consciente.

El gerenciamiento basado en las capacidades recompensa las empresas que lo implantan

de una forma planeada y comprometidas. Así una pequeña ganancia porcentual de productividad puede significar enormes retornos financieros.

Las capacidades que el programa presenta están desarrolladas en cuatro tipos:

- 1) Capacidad Técnica: dominar conceptos, métodos y herramientas específicas para determinada unidad de negocios;
- 2) Capacidad de supervisión: saber controlar de manera eficiente;
- 3) Capacidad interpersonales: saber permitir que las personas se comuniquen e interactuen de manera eficaz;
- 4) Capacidad de administración: dominar actividades específicas y de apoyo gerencial.

Gestión de competencias: Un nuevo abordaje en Recursos Humanos.

Se vive hoy una época de profundas transformaciones que están afectando significativamente la vida de las organizaciones y de las personas que trabajan en ellas. Muchos autores se dedican a analizar los principales cambios que están ocurriendo en el cenáculo internacional y el impacto que tienen producido en la economía mundial, en las políticas empresariales, en las relaciones de trabajo y en el perfil de la fuerza de trabajo.

Una empresa no crece, no se desarrolla, no se innova, no alcanza la excelencia, si no hace significativas inversiones en tecnología y en capacitación de Recursos Humanos. La Incorporación de nuevas tecnologías afecta el perfil de la fuerza de trabajo, exigiendo mayor nivel de calificación. De esa manera, la empresa debe contribuir para la capacitación de sus empleados, ofreciendo desafíos y proporcionando oportunidades para que las personas puedan obtener nuevos conocimientos y desarrollar nuevas habilidades.

Como socios de la organización, los empleados son de la misma forma responsables por el alcance de los resultados deseados. Es necesario, por lo tanto, que esten conscientes de las presiones en que la empresa está sometida y asuman la responsabilidad de agregar valor al trabajo que realizan. Para eso, es necesario que cada uno invierta en su propio crecimiento profesional, adquiriendo y desarrollando nuevas competencias, sin esperar que esa tarea sea apenas una iniciativa de la empresa.

## **El aprendizaje en las empresas innovadoras**

Lo que distingue la empresa innovadora de la empresa tradicional es el compromiso permanente con la excelencia de los productos/ servicios y con la satisfacción del cliente.

Empresas orientadas por estos valores modernizan sus procesos de trabajo, estimulan prácticas innovadoras, desburocratizan procedimientos administrativos, fuerzan los equipos y desarrollan los talentos humanos de que disponen.

Los programas de capacitación y desarrollo constituyen un medio direccionado para la producción de resultados. Son focalizados en el desarrollo de competencias, identificadas a partir de la misión y de los macro objetivos de la empresa. Tiene una orientación proactiva, focalizando el desarrollo de nuevas competencias, adecuando, así, el perfil de la fuerza de trabajo con las exigencias del proceso de trabajo y no para el desarrollo de la tarea, ampliando así, el nivel de calificación y de empleabilidad de las personas. Empleados polivalentes, capaces de ejercer múltiples funciones, están más bien preparados para enfrentar con suceso los desafíos que la complejidad del mundo, que el trabajo impone.

Las empresas innovadoras crean un ambiente donde las personas aprenden a compartir el resultado de sus experiencias y resultados. Ellas construyen una cultura organizacional que favorece el aprendizaje colectivo, contribuyendo para que la organización alcance mayores niveles de desempeño.

## **Empresas visionarias**

Son instituciones, según, PORRAS COLLINS, que tienen una durabilidad substancial, son verdaderas empresas líderes exitosas en sus sectores. Uno de los principales puntos de la empresa visionaria es la organización. Las empresas que tienen la capacidad de ser visionarias prosperan durante muchos años, cabe verificar si estas empresas siguen los siguientes criterios:

- Es una organización líder en su sector;
- Es muy admirada por todos los empresarios conocidos;

- Ha dejado una marca significativa, etc.

Estas empresas no hacen ningún milagro, pues la mayoría de ellas tuvieron problemas serios en su historia. Una serie de ellas enfrenta crisis gigantes en su desarrollo, a ejemplo la HP, Boeing Wal Disney, etc...

El detalle más importante se localiza en la increíble capacidad de recuperación, consiguiendo superar las adversidades, conforme declara Porra Collins, 1997.

Así mismo que el retorno financiero sea trabajado a largo plazo en la llamadas empresas visionarias, el factor más predominante es de que sus productos consuma la sociedad.

Muchas de las empresas longevas (más de 50 años de vida), pasarón por muchas dificultades, llegando a el extremo de la quiebra, en la verdad enfrentaron contratiempos y cometieron errores, pero las empresas que tienen la visión en el futuro, demuestran una increíble capacidad.

Uno de los puntos a ser subrayado es de que estas empresas no presentan como fuerza impulsadora el lucro, estas van atrás de una serie de objetivos, dentro los cuales ganar dinero es apenas uno de los objetivos.

Existen en estas empresas un conjunto de valores que no se detienen solamente en lo que ellas creen, sino es como ellas viven.

Las prácticas de gerenciamiento, crecimiento, desarrolladas internamente dictan las reglas en las empresas visionarias, de manera más significativa que las demás. Estas empresas se concentran primeramente en superarse.

### **Declaración de visión**

Las empresas visionarias no llegarón al nivel que se encuentran por su declaración de visión, pero crecieron por ello constituye una de las etapas de un proceso infinito de expresión de sus características fundamentales.

A ejemplo de eso, se destaca la HP Bil Hewlet e Dave Packard que decidieron primero abrir la empresa y, después, resolver lo que ella harían. Ellos simplemente comenzaron a trabajar,

La Sony, cuando Masaru IBUKA , fundó su empresa en agosto de 1945 no tenían ninguna

idea específica del producto. IBUKA y sus siete funcionarios hicieron una sesión de brainstorming después de abrir la empresa para decidir cuáles serían sus productos. Según AKIO MORITA que entro en la empresa poco después de su fundación "el pequeño grupo se reunía en conferencias... y durante semanas ellos intentarón descubrir en que tipo de negocio la nueva empresas podrían aventurarse a ganar dinero con el fin de operar."

Otro caso es de Wal - Mart, cuando el Sr Walton empezó en 1945, con una franquicia de una pequeña tienda (nº) en un comentario al New Yorktimes Srº Wolton dice: " Yo no tenía la menor idea del seguimiento del negocio que estaba conmenzando".. pero yo siempre he creído que mientras hicieramos nuestro trabajo correctamente y tratásemos a nuestros clientes bien, no tendríamos límites.

En las asignaturas de las carreras de Administración se enseñan ante todo, la importancia de empezar con una buena visión y una estrategia de producto/mercado bien desarrollada, para después aprovechar la oportunidad. Quien tiene una empresa visionaria no actuó de esta forma. Además, sus acciones fueron desarrolladas conforme a las teorías enseñadas en las facultades de Administración. Las empresas no deben ser vistas como vehículos para los productos y si pasan a ver los productos como vehículo para la empresa. La empresa es que precisa se destacar y no vice-versa.

## **CONCLUSIÓN**

En este artículo se intentó mostrar o relatar los factores importantes en la manera de conducir a las organizaciones longevas, a diferencia de tantas otras que no consiguen lograr éxito y entran en fase de extinsión teniendo una vida útil extremante reduzida.

Algunos factores como la cultura tienen una importancia preponderante. Inicialmente se tiene un relato sobre la cultura guaraní que mantenía un modelo de gestión de cierta forma envidiable visto que los guaraníes no tenían noción de muchas cosas que ocurrían en las reducciones y el modelo existente era totalmente sobre la orientación de los sacerdotes, que conducían las reducciones, eran deprovistos de conocimientos administrativos, pues los acontecimientos eran tratados de manera empírica y se imponían con una fuerte acción

controladora por parte de los sacerdotes.

Otro factor relacionado al modelo de gestión es la figura de los emprendedores que luchan para manteneren sus empresas en posición de competitividad, existiendo la necesidad de cambiar la forma tradicional y burócrata abriendo espacios para nuevos abordajes.

Otro abordaje en el modelo de gestión es el de gerenciamiento basado en las capacidades donde los gerentes eston constantemente eligiendo el mejor equipo para desarrollo de sus proyectos. Estas empresas crean programas de capacitación y dessarrollo constituyendo un medio direccionado a los resultados.

Ya en la percepción de PORRAS Y COLLINS (1997), las empresas que presentan mayor índice de longevidad, fueron denominadas empresas visionárias y son consideradas líderes en el sector, muy admiradas por todo los empresários y dejarón sin dudas una marca significativa. Estas empresas tenían algunas características en común, una de ellas es de que no presentan como fuerza impulsadora el lucro, pues vas atrás de una serie de objetivos, dentro de los cuales ganar dinero es apenas uno de ellos.

## **BIBLIOGRAFIA.**

CARAVANTES, Geraldo R., O Ser Total, Editora AGE, Porto Alegre, 2000

COLLINS, James C. & PORRAS, Jerry I. Feitas para Durar - ROCCO Rio de Janeiro 1997

DRUCKER, Peter. Administração da Mudança. Makrom Books. São Paulo, 1997

LONGNECKER, Justin. Administração de Pequenas Empresas. Makrom Books, São Paulo 1997.

MANSILLA, Dario Rodrigues - Gestión Organizacional - Instituto de Sociología - Universidad Católica de Chile - Chile 2001.

MATTAR, Franze Nagib. Pesquisa de Marketing: Metodología, Planejamento. Atlas, São Paulo, 1997.

MORENO, Carlos M. - Ética Y Comunicación en Gestión de Personas. WWW. Rrhhmagazina.com.2003

MORRIS, M. J. , Iniciando uma Pequena Empresa com Sucesso. Makrom Books, São Paulo, 1991.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. Ed. Afiliada ABDR, Rio de Janeiro, 1998.

SCHEIN, Edgar H. Liderança e Cultura Organizacional. In: DRUCKER, Peter F. O líder do futuro. Visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo: Futura, 1996.

VALERY, J.S. Empresas que Inovam, Makoom Books, São Paulo, 1998.