

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN
TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO**

**“IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA ENFOCADA A LOS
ELEMENTOS COMPORTAMENTALES EN UNA INSTITUCIÓN
FINANCIERA DE CARÁCTER INTERNACIONAL
DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE SUCURSALES DE
DISTINTOS PAÍSES”**

por

GONZALO COUTO

NOELIA DIZ

KARINA TETTAMANTI

TUTOR: Contador Adriana Abraham

COORDINADOR: Contador Jorge Xavier, Grado 5

Montevideo

URUGUAY

2012

Página de Aprobación

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACION

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título:

“IMPLANTACION DE LA ESTRATEGIA ENFOCADA A LOS ELEMENTOS COMPORTAMENTALES EN UNA INSTITUCION FINANCIERA DE CARÁCTER INTERNACIONAL DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE SUCURSALES DE DISTINTOS PAISES”

Autores:

GONZALO COUTO

NOELIA DIZ

KARINA TETTAMANTI

Tutor: Adriana Abraham

.....

Carrera Contador Público Plan 90

.....

Cátedra Administración General

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

En este apartado queremos mencionar a todas aquellas personas que posibilitaron la investigación de nuestro trabajo brindándonos todo su apoyo y material informativo.

A nuestra tutora Adriana Abraham por su dedicación y recomendaciones para con nuestra tarea.

Agradecemos también a nuestro coordinador Jorge Xavier por el tiempo prestado.

Cabe destacar la colaboración de los empleados de la Institución Financiera estudiada, especialmente al Secretario General por su predisposición para las entrevistas y posterior envío de material relacionado que nos sirvió como soporte a las entrevistas.

Finalmente a nuestros amigos y familiares por sus opiniones y recomendaciones.

RESUMEN

Este trabajo se centra en el análisis y comparación de una institución financiera que cuenta con distintas unidades ubicadas en diferentes países. El objetivo principal consiste en identificar cómo influyen los aspectos comportamentales en la elaboración de la estrategia y cómo se ven afectados según su entorno.

La investigación se inicia con la elaboración de un marco teórico que nos ayude a dar un mejor abordaje al tema. Posteriormente se realiza un análisis de la situación económico-financiera de cada país en donde están ubicadas las sucursales. La presentación de los diferentes escenarios, permite al lector obtener una mayor comprensión del impacto que tienen los diferentes factores en la implantación de la estrategia.

En las conclusiones identificamos como aspectos comportamentales más relevantes los siguientes

- Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
- Instituir las mejores prácticas y presionar para un mejor ambiente continuo en la forma en la cual se desempeñan las actividades.
- Crear un ambiente de trabajo y una cultura corporativa que apoyen la estrategia.

- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica de la estrategia y seguir mejorando la forma en la cual se ejecuta.

ÍNDICE

1.	Introducción.....	8
1.1	Presentación del tema	8
1.2	Objetivo	9
1.3	Alcance	10
1.4	Metodología.....	10
1.5	Contenido	13
2.	Análisis del caso de estudio elegido.....	15
2.1	Descripción del problema	15
2.2	Marco teórico	15
2.2.1	Proceso de Dirección Estratégica.....	16
2.2.2	Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	21
2.2.3	Estrategias de nivel corporativo.	26
2.2.4	Tres estrategias Genéricas a Nivel empresarial	31
2.3	Implantación de la Estrategia.....	45
2.3.1	Desarrollar una organización con las competencias, capacidades y fortalezas necesarias para llevar a cabo la estrategia.....	48
2.3.2	Desarrollar presupuestos para encauzar amplios recursos hacia aquellas actividades que son críticas para el éxito estratégico.	54
2.3.3	Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.	55

2.3.4	Instituir las mejores prácticas y presionar para un mejor ambiente continuo en la forma en la cual se desempeñan las actividades	58
2.3.5	Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permitan que el personal de la compañía cumpla con sus papeles estratégicos día tras día.	60
2.3.6	Vincular las estrategias y los incentivos con los logros de los objetivos del desempeño y con una buena ejecución estratégica.	62
2.3.7	Crear un ambiente de trabajo y una cultura corporativa que apoyen la estrategia.	71
2.3.8	Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica de la estrategia y seguir mejorando la forma en la cual se ejecuta.	79
3.	Caso de Estudio.....	87
3.1	Realidades Económico-Financiera.....	87
3.1.1	Situación Mundial.....	87
3.1.2	Situación en España.....	89
3.1.3	Situación en Brasil.....	93
3.1.4	Situación en Chile.....	95
3.1.5	Situación en Argentina.....	99
3.1.6	Situación en Uruguay.....	104
3.2	La Institución Financiera estudiada.....	109
3.2.1	Orígenes de la Institución Financiera.....	109
3.2.2	El Banco en la actualidad.....	110
3.2.3	Crecimiento de la Institución Financiera a lo largo del tiempo.....	111
3.2.4	FODA.....	112
3.2.5	Sistema Informático.....	114
3.2.6	Cultura de la Institución Financiera.....	115
3.2.7	Estructura.....	118

4	Análisis de los componentes de la implantación.....	122
4.1	Competencias en el sector financiero.....	122
4.2	¿Proceso de dirección estratégica o estrategia orientada según la matriz? 124	
4.3	¿Incentivos suficientes?.....	127
4.4	¿Sistemas de información precisos y oportunos?	129
4.5	¿Cultura única?	130
4.6	¿Líderes capaces y comprometidos?.....	132
4.7	¿Políticas y procedimientos bien elaborados?	134
5.	Reflexiones y Conclusiones Generales	137
6.	ANEXOS.....	149
	BIBLIOGRAFÍA	157

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación del tema

Esta investigación monográfica tiene como tema a desarrollar “La implantación de la estrategia enfocada a los elementos comportamentales en una institución financiera de carácter internacional. Diferencias y similitudes entre sucursales de distintos países”. Consideramos de gran interés la presentación de este tema puesto que tiene que ver en gran medida con el desarrollo y funcionamiento de una empresa que posibilita el éxito no sólo a nivel económico es decir, en términos de rentabilidad, sino también a nivel humano. El recurso humano se convierte en un factor relevante a la propia estrategia, indispensable en la congruencia entre formulación e implantación de la misma, no sólo con el exterior sino también a nivel interno. Se considera el cimiento que forma la base de una estructura y de no existir, esa estructura se desmoronaría.

El caso de estudio se centra en una empresa financiera internacional que a nivel global se consolida entre los principales bancos del mundo. Nos resultó enriquecedora la contrastación entre una sucursal uruguaya con otras sucursales enfocándonos principalmente en Latinoamérica, de forma tal de poder realizar un análisis más exhaustivo considerando no sólo la influencia de los factores internos de

la organización, sino también contemplar cómo influyen los factores externos en la realización de una exitosa implantación de la estrategia.

1.2 Objetivo

El objetivo primordial de esta investigación consiste en analizar los métodos de implantación de la estrategia, haciendo enfoque en los aspectos comportamentales de la organización, y estudiando si los mismos son similares en diferentes países, tomando como referencia una empresa que gira en el ramo financiero y posee diversas filiales en distintos países.

El objetivo final es, además de identificar cuáles son los factores claves que deben tenerse en cuenta a la hora de realizar la implantación de la estrategia, desarrollar cómo los diversos factores (políticos, culturales, económicos, ambientales y sociales) influyen en la implantación de la estrategia y cuál es su relación con la estrategia genérica de la empresa y las políticas de Recursos Humanos (RRHH).

A su vez, se pretende complementar el estudio mediante un análisis de contrastación sobre cómo funcionan los factores antes mencionados, en las distintas filiales de la empresa estudiada, en base a las características internas y del entorno que las rodea, para poder así, visualizar si la implantación estratégica se lleva adelante de igual forma en las unidades o se adaptan según las particularidades de su país.

1.3 Alcance

Se procede a realizar un diagnóstico del ambiente externo e interno de la empresa elegida y de las diferentes políticas adoptadas en RRHH, con el fin de conocer la organización: organigrama, cultura organizacional, ambiente interno de trabajo, grado de formalización y centralización, estilo de liderazgo, entorno en el que se sitúa la empresa; detectar de existir, los posibles obstáculos que impidieran la debida implantación de la estrategia y analizar si los mismos se presentan en las diferentes situaciones a considerar.

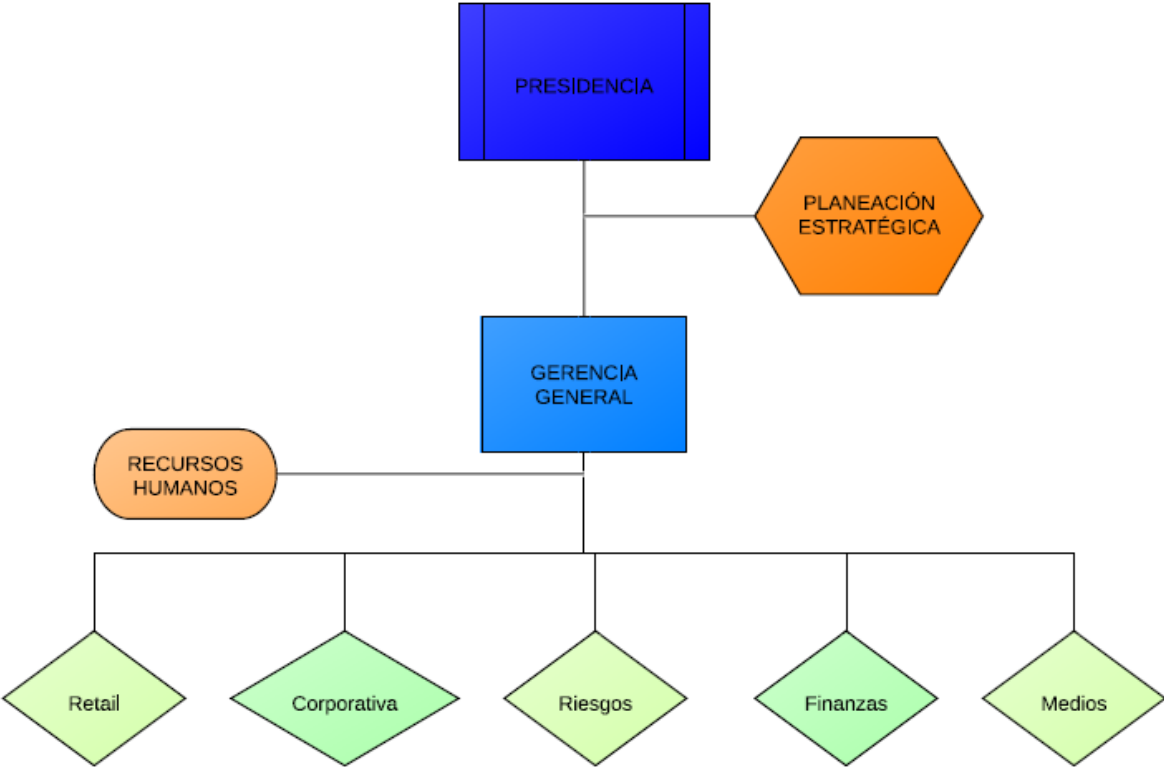
La institución financiera (de ahora en adelante IF) a estudiar en Uruguay se encuentra sujeta a las normas establecidas por el Banco Central del Uruguay (BCU) y actúa según los estándares de gestión dispuestos por su Casa Matriz.

1.4 Metodología

La metodología implementada para la recolección de datos fueron por excelencia las entrevistas, gracias a ellas logramos obtener una visión clara y real de la situación del banco en Uruguay así como también una más general de las filiales en los otros países como Brasil, Argentina, Chile y España, permitiéndonos realizar una contrastación de la situación de nuestro país con el marco teórico, y un análisis comparativo de la actuación en los otros países.

Las entrevistas se realizaron al Secretario General de la IF en Uruguay, quien posee una visión amplia y global de la empresa, así como los conocimientos necesarios para establecer si la implantación de la estrategia está siendo llevada a la práctica según las expectativas de la Dirección, hoy en día, es el principal responsable del órgano encargado de la planeación estratégica. A continuación exponemos un organigrama de la IF para facilitar la comprensión del alcance de la información que maneja la persona entrevistada.

Fig. 1 Organigrama de la empresa estudiada



En la figura anterior se identifican los órganos superiores de la institución encontrándose en la cúspide la presidencia, con la asesoría del órgano encargado de la planeación estratégica, que como se dijo previamente, la persona principal responsable es la entrevistada.

El Directorio está integrado por la Alta Gerencia y un Oficial de Cumplimiento. Se le adicionan los órganos de control como lo son el Comité de Auditoría y la Auditoría Interna. La Alta Gerencia es la responsable de la implementación, el control y el mantenimiento de la estrategia fijada por el Directorio.

Otros métodos de relevamiento utilizados además de las entrevistas fueron documentos internos del Banco, su *web* corporativa, su intranet, reportes históricos que están disponibles en la página *web* del BCU, percepciones de funcionarios acerca del funcionamiento de la institución y clima de trabajo, así como también el resultado de encuestas.

Al momento de la recolección de datos tuvimos como limitación que al tratar de contactarnos con otros países para ampliar la información obtenida en las entrevistas, no obtuvimos respuesta positiva alguna, por lo que utilizamos como método alternativo la información brindada en las entrevistas realizadas al Secretario General de la IF uruguaya acerca de las diferentes participaciones que posee el Banco en los otros países, complementando esto con informes vinculados a los sistemas

financieros de los países a comparar con Uruguay, además de la evolución de los mismos.

A su vez, en la entrevista nos solicitaron absoluta cautela en el manejo de la información brindada, además de mantener el anonimato de la institución.

Debido a estas limitaciones no pudimos profundizar en el trabajo tanto como hubiéramos deseado al momento de describir la situación económica de cada país, y al realizar las comparaciones de la realidad del banco uruguayo con la de los bancos situados en los otros países.

El método utilizado para las citas es el del Manual de Estilo de la Universidad de Chicago, con ayuda del programa Zotero para citas bibliográficas.

1.5 Contenido

El trabajo monográfico estará dividido en 5 capítulos, más 6 anexos que complementan el análisis realizado.

El capítulo uno presenta la introducción al tema, el objetivo planteado, el alcance y la metodología utilizada con sus correspondientes limitaciones.

En el capítulo dos se desarrollará la descripción del problema planteado y comenzaremos con el marco teórico, al cual se hará referencia en el capítulo correspondiente a las conclusiones finales.

El caso de estudio será detallado en el capítulo tres, primero presentando brevemente las diferentes situaciones financieras de algunos países donde la IF tiene filiales, continuando con la situación de Uruguay, país donde se centra el caso de estudio, para luego adentrarnos en la IF en particular.

El capítulo cuatro consiste en contrastar el marco teórico detallado en el capítulo dos con la realidad de la IF, descrita en el capítulo precedente, y obtener conclusiones concretas sobre cada situación en particular.

La conclusión general del trabajo monográfico se presenta en el capítulo 5.

2. ANÁLISIS DEL CASO DE ESTUDIO ELEGIDO

2.1 Descripción del problema

La situación a analizar en esta monografía consiste en plantearse si los métodos propuestos por la Dirección relativos a la implantación de la estrategia se llevan a la práctica de forma acorde a lo planificado. A su vez se pretende determinar si la metodología utilizada para la implantación incorpora las teorías y criterios descritos por los autores que procederemos a detallar en el marco teórico.

Seguidamente plantearnos si los métodos aplicables en la implantación de la estrategia vinculados al comportamiento organizacional son similares en las distintas filiales de la empresa, considerando esa particularidad y cómo afectan los diferentes factores políticos, culturales, económicos y ambientales en cada una de ellas.

2.2 Marco teórico

Pasaremos a desarrollar la base teórica que tomaremos como referencia para nuestra investigación monográfica.

2.2.1 Proceso de Dirección Estratégica

Antes de iniciar el desarrollo de la implantación de la estrategia, como base de conocimiento, creemos conveniente plantear cuáles son las distintas etapas que se deben seguir para formular un proceso de planeamiento estratégico adecuado.

Tres elementos aparecen como directores del proceso estratégico¹:

- 1- La misión o proyecto de la empresa que responde a la idea de lo que la empresa desea hacer.
- 2- El diagnóstico del ambiente externo, que nos permitirá determinar las amenazas y oportunidades que presenta para la organización.
- 3- El diagnóstico interno que, mediante su análisis, nos revelará las fuerzas y debilidades que posee la empresa.

Estos tres elementos nos deben permitir fijar los objetivos, las metas y, posteriormente, formular las opciones estratégicas viables. Las estrategias formuladas se concretan en planes que deberán ser implantados, mediante el desarrollo y puesta en práctica de las correspondientes políticas y procesos de la IF para finalmente realizar el control estratégico.

El siguiente esquema ilustrado sintetiza el proceso de dirección estratégica planteado.

¹ R. Valle Cabrera, *La gestión estratégica de los RRHH* (Delaware: Addison Wesley, 1995).

Fig. 2 Proceso de dirección estratégica²



Siguiendo en esta línea consideramos importante ampliar los conceptos de diagnóstico externo e interno y misión debido a su relevancia en la elaboración del proceso estratégico.

La misión es el cómo vamos a hacer negocios para satisfacer la visión. En tanto la visión es el lugar al que queremos llegar, la misión es el medio que nos lleva. Una declaración de misión completa comprende: clientes, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad,

² Stephen Robbins, *Comportamiento Organizacional* (México: Prentice Hall, 1996).

filosofía, concepto propio, preocupación por la imagen pública y el interés de los empleados.³

“La misión trata de convertirse en el elemento que define el rol presente y futuro de la empresa y que sirve de guía en la formulación de las estrategias y moviliza a todos los recursos haciéndolos converger hacia un punto en común.”⁴

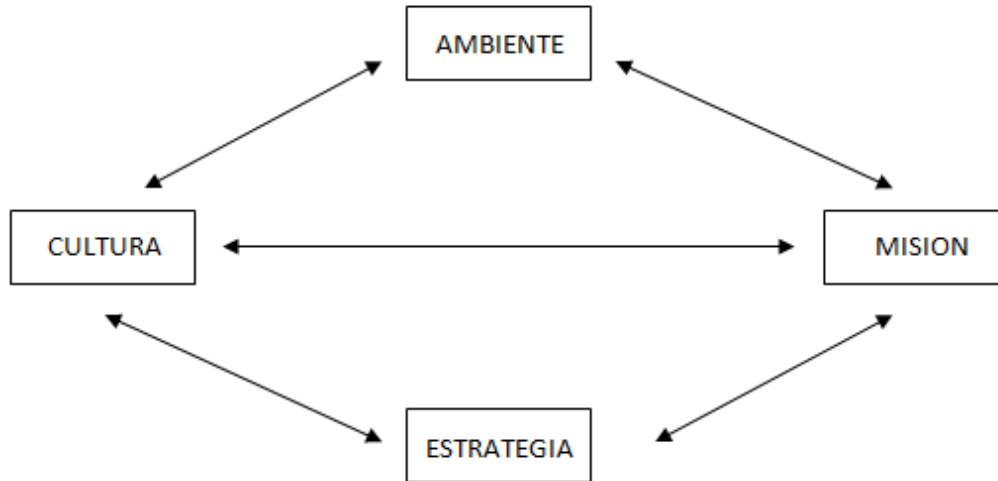
“La misión refleja y recoge la cultura cuando menos de una parte importante de los componentes de la organización y condicionan no sólo la formulación de los objetivos y las estrategias globales de la empresa sino también la de aquellos que hacen referencia al área social.”⁵

³Stephen Robbins y Mary Coulter, *Administración*, 8va ed. (Pearson, s. f.).

⁴ Jesús Granjo Aguilar, *Como hacer un plan estratégico de recursos humanos* (Netbiblo, 2009).

⁵R. Valle Cabrera, *La gestión estratégica de los RRHH*.

Fig. 3 Factores de congruencia con la estrategia



La determinación de la estrategia adecuada para una empresa se inicia con la identificación de las oportunidades y los riesgos en su medio ambiente. Cambios en el medio ambiente de los negocios precisan de un monitoreo continuo de la definición de la compañía de lo que es su negocio, de lo contrario, la empresa cometerá errores y acabará por ser obsoleta. Dado que, por definición, la formulación de la estrategia se emprende con el futuro en mente, los ejecutivos que participan en el proceso de planeación estratégica deberán estar conscientes de todos aquellos aspectos del medio

ambiente de su compañía especialmente los susceptibles a la clase de cambio que puede afectar el futuro de su corporación.⁶

“Desde que las organizaciones se conceptúan como sistemas abiertos, el análisis del entorno o ambiente en que actúan se configura como un aspecto esencial si las empresas quieren alcanzar la supervivencia mediante la adaptación al mismo. Con el diagnóstico interno se trata de poner de relieve las fuerzas y debilidades, o los puntos fuertes y débiles de la organización, con el objetivo de precisar en qué grado está en condiciones de aprovechar las oportunidades y encarar las amenazas. Los puntos a los que debe prestarse atención en el diagnóstico social interno son: en primer lugar, la identificación de los factores clave sobre los que recae el diagnóstico, en segundo lugar, el uso de técnicas de representación que nos indiquen la situación en que nos encontramos, y por último, el diagnóstico de la cultura organizativa.”⁷

“La estrategia está modelada por consideraciones internas y externas. Las principales consideraciones externas son de la sociedad, políticas, reguladoras y de la comunidad, las condiciones competitivas y el atractivo general de la industria así como las oportunidades de mercado y las amenazas para la compañía. Además, una buena

⁶Henry Mintzberg y J.B. Quinn, *El Proceso Estratégico* (Prentice Hall, s. f.).

⁷R. Valle Cabrera, *La gestión estratégica de los RRHH*.

estrategia conduce a una ventaja competitiva sostenible y a un mejor desempeño de la compañía.”⁸

Definidos estos tres elementos y siguiendo con las etapas del cuadro en la Figura 2 se llega a la formulación de los objetivos de la empresa, continuando posteriormente con la elaboración de las estrategias, tema que pasaremos a desarrollar a continuación.

La esencia de la formulación de una estrategia consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Los aspectos relevantes son muy amplios; pero el clave son los sectores con los que compete.

2.2.2 Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

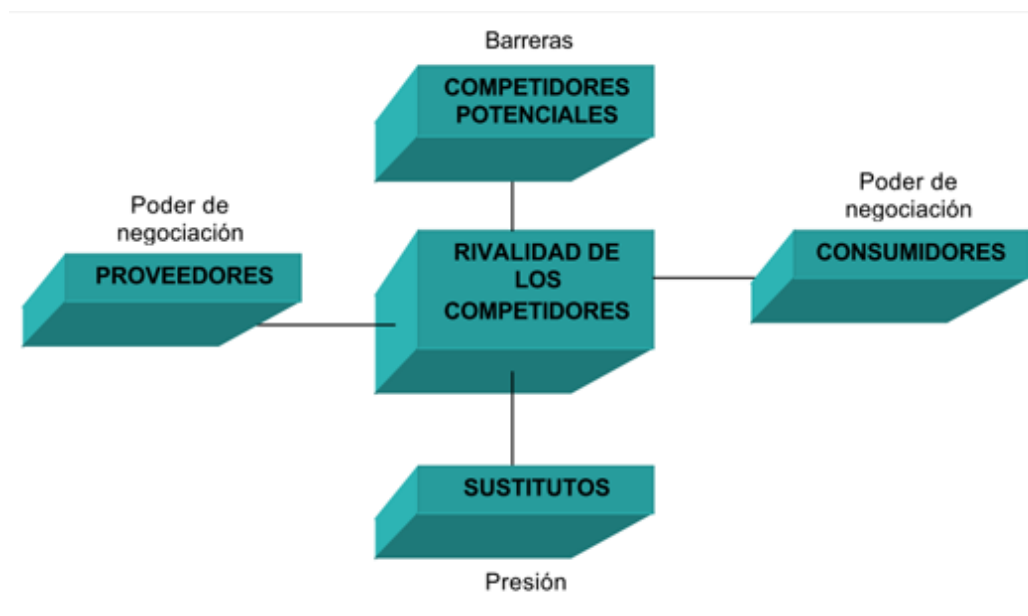
La situación de la competencia en un sector depende de cinco fuerzas competitivas básicas. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad en donde el potencial se mide en términos de rendimiento a largo plazo.

El objetivo de la estrategia competitiva es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

⁸Arthur Thompson y A. J. III Strickland, *Administración Estratégica* (Irwin Mc Grawll Hill, s.f.).

Las cinco fuerzas competitivas son: competidores potenciales, amenaza de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder negociador de los proveedores y rivalidad entre los actuales competidores.

Fig. 4 Cinco Fuerzas Competitivas de Porter⁹



A continuación desarrollaremos estos cinco conceptos basándonos en escritos de Porter.

⁹Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (México: Compañía editorial Continental S.A., 1982).

2.2.2.1 Competidores Potenciales

La formulación de nuevas empresas en un sector aporta capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado. Esto puede obligar a bajar precios o inflar costos, reduciendo rentabilidad.

La amenaza de ingreso depende de las barreras al ingreso. Hay 6 factores principales que actúan como barreras:

Economías de escala: Se refieren a la reducción en los costos unitarios de un producto en tanto aumenta el volumen absoluto por período. Frenan el ingreso obligando al que pretende hacerlo en gran escala y corre el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes o tiene que entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos, ambas opciones no deseadas

Diferenciación del producto: Cuando las empresas ya establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o por ser el primero en el sector industrial.

Requisitos de Capital: La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera.

Costos Cambiantes: Los costos del reentrenamiento del empleado, el costo de nuevo equipo auxiliar, el costo y el tiempo para probar y calificar a una nueva fuente, la necesidad de ayuda técnica

Acceso a los Canales de Distribución: Las nuevas empresas necesitan de los canales para hacer llegar sus productos. Al grado en que los canales lógicos de distribución para el producto ya hayan sido utilizados por las empresas establecidas, la nueva empresa debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similar, lo cual reduce sus utilidades.

Desventajas en costos independientes de las economías de escala: Las empresas establecidas tienen ventajas de costo no igualables por los competidores de nuevo ingresos independientes de la economía de escala. Ventajas tales como tecnología del producto patentado, accesos favorables a materias primas, ubicaciones favorables, subsidios gubernamentales, curva de aprendizaje o de experiencia.

Política gubernamental: El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencias y limitaciones en cuanto al acceso de materias primas. Controles sobre las normas sobre la contaminación del aire y del agua, seguridad y normas del producto y reglamentos de eficacia.

2.2.2.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayoría de los sectores, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento. Si estos patrones de acción y reacción tienen una escalada, entonces las empresas pueden sufrir y terminar en peores condiciones que antes.

2.2.2.3 Presión de Productos Sustitutos

Todas las empresas en un sector están compitiendo con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente. Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial. Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector industrial o los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

2.2.2.4 Poder Negociador de Compradores

Los compradores compiten en el sector forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre

ellos. Un grupo de compradores es poderoso si: está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor, las materias primas que compra el sector representan una fracción importante de los costos o compras del comprador, los productos que se compran son estándar o no diferenciados, si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor, devenga baja utilidades.

2.2.2.5 Poder Negociador de los Proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

2.2.3 Estrategias de nivel corporativo.¹⁰

Después de realizar el análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), los gerentes deben determinar y evaluar alternativas estratégicas y elegir las que aprovechan las fuerzas de la organización y explotan las oportunidades del ambiente, o bien que corrigen las debilidades de la organización y menguan las amenazas.

Existen tres tipos de estrategias organizacionales: de nivel corporativo, empresarial y funcional. Los directores de la organización son los responsables de las estrategias

¹⁰Robbins y Coulter, *Administración*.

corporativas. Los gerentes de nivel medio son responsables de las estrategias empresariales y los gerentes de nivel inferior de las estrategias funcionales.

Con una estrategia de nivel corporativo se pretende determinar en qué negocios debe o quiere estar una compañía. Refleja la dirección que sigue la organización y las funciones que cumplen sus unidades en el empeño en tal dirección.

Existen tres principales estrategias corporativas, estas son: crecimiento, estabilidad y renovación.

2.2.3.1 Crecimiento

La estrategia de crecimiento es una estrategia corporativa con la que se trata de incrementar las operaciones de la organización acrecentando el número de productos que ofrece o los mercados que atiende. Al seguir una meta de crecimiento la organización aumenta sus ingresos por ventas, número de empleados, participación en el mercado y otras medidas cuantitativas.

Las organizaciones crecen mediante concentración; integración vertical y horizontal o diversificación.

El crecimiento por concentración se alcanza cuando la organización se enfoca en su principal línea de negocios y aumenta el número de productos que ofrece o los mercados de su principal negocio. No adquiere ni se funde con otras empresas, sino que crece aumentando sus propias operaciones comerciales.

Una compañía también puede crecer por integración vertical, que es un intento por adquirir control de los insumos; por integración vertical hacia arriba o productos; por integración vertical hacia adelante en la cual la organización se convierte en su propio distribuidor para adquirir el control de sus productos o por integración vertical hacia atrás, para ganar el control de los insumos la organización se convierte en su propio proveedor.

En la integración horizontal, una compañía crece combinándose con otras organizaciones de la misma industria, es decir, combinando sus operaciones con la competencia.

Por último, una organización puede crecer por diversificación, relacionada y no relacionada. En la diversificación relacionada, una compañía se funde o compra empresas de sectores distintos pero afines. En la diversificación no relacionada, una compañía se funde o compra empresas de sectores distintos que no están relacionados.

2.2.3.2 Estabilidad

Una estrategia de estabilidad es una estrategia corporativa caracterizada por falta de un cambio significativo. Entre los ejemplos se encuentran atender a los mismos clientes con el mismo producto o servicio, mantener la participación en el mercado y sostener los resultados de rendimiento sobre la inversión de la empresa.

Aunque parecería extraño que una empresa no quiera crecer, a veces sus recursos, capacidades y competencias se han estirado hasta sus límites, y la expansión de sus operaciones pondría en peligro su éxito futuro.

Otra situación en la que la estrategia de estabilidad es la apropiada ocurre cuando la industria tiene pocas oportunidades de crecer, o ninguna. En este caso, los directores toman la decisión de sostener la operación de la empresa en sus niveles actuales y no hacer movimientos estratégicos. Este período de estabilidad les daría tiempo para analizar sus opciones estratégicas.

Por último, en ocasiones dueños y gerentes de empresas pequeñas optan deliberadamente por una estrategia de estabilidad porque consideran que su empresa se encuentra bien como está, que satisface sus metas personales y no la quieren poner en riesgo en hacerla crecer.

2.2.3.3 Renovación

Las publicaciones populares sobre empresas dan a luz a menudo artículos de organizaciones que no consiguen satisfacer sus metas o cuyo desempeño se reduce. Cuando una organización corre riesgo se deben tomar medidas. Los gerentes tienen que trazar estrategias para abordar las deficiencias de la organización que producen las reducciones del desempeño. Se trata de las estrategias de renovación, que cuentan con dos tipos principales, estrategia de atrincheramiento y estrategia de ajuste.

La estrategia de atrincheramiento, es una estrategia de renovación de corto plazo que se sigue en situaciones en las que los problemas de desempeño no son graves. Cuando una organización presenta inconvenientes menores de desempeño, la estrategia de atrincheramiento sirve para estabilizar las operaciones, revitalizar los recursos y las aptitudes, y prepararla para volver a la competencia.

En cambio, en situaciones que requieren una medida más drástica, como en el caso cuando la empresa se encuentra en una situación que las utilidades decrecen constantemente o esta genera únicamente pérdidas sin lograr obtener ganancias, la organización debe aplicar una estrategia de ajuste. Esta última es una estrategia de renovación para épocas en las que los problemas de desempeño son más graves.

En las dos estrategias de renovación los directores recortan costos y reestructuran las operaciones de la organización. Sin embargo, en la estrategia de ajuste es más extensa la aplicación de estas medidas que en la estrategia de atrincheramiento.

Luego de definir la estrategia corporativa, se continúa desarrollando la estrategia a nivel empresarial, en la que trata de determinar cómo debe competir la organización en sus negocios.

2.2.4 Tres estrategias Genéricas a Nivel empresarial¹¹

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas existen distintas estrategias genéricas posibles que la empresa puede desempeñar para imponerse frente las otras empresas.

Hace más de dos décadas, surgieron cuatro estrategias básicas competitivas de posicionamiento que las compañías podían adoptar: tres estrategias ganadoras y una perdedora.

1. Liderazgo en Costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o alta segmentación
4. Posicionamiento en el medio (perdedora)

En raras ocasiones la empresa puede seguir más de una de estas estrategias de forma exitosa. Su implantación requiere de un compromiso total de todos los elementos de la organización, enfocándose siempre en la medida de lo posible en un objetivo primario. En algunas empresas las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores, en otras sirve para obtener rendimientos elevados y

¹¹Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (México: Compañía editorial Continental S.A., 1982).

en algunas el llevar a cabo una de estas estrategias es necesario para obtener rendimientos aceptables.

A continuación desarrollaremos las cuatro estrategias planteadas.

2.2.4.1 Liderazgo en Costos

Consiste en lograr el liderazgo total de los costos en un sector mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. Se puede traducir en una reducción de costos mediante la experiencia, rígidos controles de costo y de gastos y minimizar costos en áreas como servicios, publicidad, fuerza de ventas. Para esto se necesita una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines, el bajo costo en relación a los competidores aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser olvidados.

Teniendo costos bajos se logra que la empresa tenga rendimientos mayores al promedio en su sector, a pesar de la existencia de una intensa competencia. Su posición de bajo costo le da una defensa contra la rivalidad de los competidores ya que puede significar que a pesar de que sus competidores se deshicieron de sus utilidades todavía puede obtener rendimientos. También esta posición defiende a la empresa contra los compradores poderosos, ya que ellos sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios al nivel de competidor que le sigue en eficiencia. El costo bajo también proporciona una defensa frente a los proveedores poderosos dando más

flexibilidad para encarar los aumentos de costos de los insumos. Igualmente ponen barreras al ingreso ya que hay factores como las economías de escala o ventajas de costos que conducen al bajo costo. En resumen esta posición protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas.

Alcanzar esta posición no es fácil, requiere de una elevada participación en el mercado y otras ventajas, como el acceso favorable a las materias primas. Puede requerir del rediseño del producto, una fuerte inversión de capital inicial, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr una participación en el mercado. Una vez llegada a la alta participación del mercado nos permitirá economías que hagan bajar los costos y esto nos llevará a utilidades mayores.

2.2.4.2 Diferenciación

Esta estrategia consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, tratando de crear algo que se perciba como único en el mercado. Los métodos para lograr esto pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en característica muy particulares o en otras dimensiones.

Si se logra esta diferenciación, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta que la estrategia anterior. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la

lealtad de los clientes hacia la marca. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo. La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único, proporciona barreras al ingreso. Produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio. Esta empresa que se ha dedicado a alcanzar la lealtad del cliente va a estar mejor posicionada que sus competidores.

Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado, lo que se busca es una exclusividad y esto es incompatible con una alta participación. Sin embargo es más común que para lograr la diferenciación se requiera un trueque con la posición del costo, pues para lograr la diferenciación son necesarias actividades costosas.

2.2.4.3 Enfoque o Alta Segmentación

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de línea del producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Toda la estrategia del enfoque está formada para servir a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. Se basa en la premisa de que la empresa puede servir a un estrecho objetivo con más efectividad o eficacia que los

competidores en forma más general. El resultado es que la empresa logra satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular o costos inferiores al servir a este, o ambos. Aunque la estrategia de enfoque no logra bajar los costes o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector. Significa que bien tiene una posición de costo bajo, diferenciación o ambas. Como lo hemos visto en las anteriores estrategias, estas posiciones proporcionan defensas contra cada una de las fuerzas competitivas.

2.2.4.4 Posicionamiento a la mitad

Lo inverso a elegir una de las tres estrategias anteriores es una empresa que falle en el desarrollo de una estrategia en una de las tres direcciones. La empresa posicionada a la mitad tiene casi garantizados beneficios bajos. Puede pasar que pierda los clientes de gran volumen que exigen precios bajos o de despedirse de sus utilidades para alejar a su empresa de la competencia de bajo costo. Pierde también ante las empresas que están enfocadas a objetivos de margen elevado o han logrado una diferenciación general. La empresa “posicionada a la mitad” también es probable que sufra una cultura empresarial borrosa y de un conjunto conflictivo en su estructura organizacional y de sistemas de motivación.

Esta empresa deber tomar una decisión estratégica fundamental. O debe dar los pasos necesarios para lograr o bien un liderazgo en costos o una diferenciación. Estas opciones pueden implicar un encogimiento en la participación dentro del mercado e incluso en ventas absolutas. Una vez posicionada a la mitad lleva tiempo y esfuerzos sostenidos a sacar a la empresa de esta posición no envidiable.

Fig. 5 Estrategias Genéricas¹²

	EXCLUSIVIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE	POSICION DE COSTO BAJO
TODO UN SECTOR INDUSTRIAL	DIFERENCIACION	LIDERZGO GENERAL EN COSTOS
SOLO A UN SECTOR EN PARTICULAR	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION	

¹²ibid.

Fig. 6 Otros Requisitos de las estrategias genéricas¹³

Estrategia Genérica	Habilidades y Recursos Necesarios	Requisitos Organizacionales Comunes
Liderazgo total en costos	Inversión constante de capital y acceso al capital Habilidad en la ingeniería del proceso Supervisión intensa de la mano de obra Productos diseñados para facilitar su fabricación Sistemas de distribución de bajo costo	Rígido control de costos Reportes de control frecuentes y detallados Organización y responsabilidades estructuradas Incentivos basados en alcanzar objetivos estrictamente cuantitativos
Diferenciación	Fuerte habilidad en comercialización Ingeniería del producto Instinto creativo Fuerte capacidad en la investigación básica Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad Larga tradición en el sector industrial o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios Fuerte cooperación de los canales de distribución	Fuerte coordinación entre las funciones de I+D, desarrollo del producto y comercialización Mediciones e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas Fuerte motivación para allegarse trabajadores altamente capaces, científicos o gente creativa
Enfoque	Combinación de las capacidades anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular	Combinación de las políticas anteriores dirigidas al objetivo estratégico particular

¹³Robbins, *Comportamiento Organizacional*.

A su vez, Treacy y Wiersema a partir de su estudio de las empresas líderes en diversos sectores se dieron cuenta que para ser líder existían tres estrategias competitivas genéricas, y que las compañías que conseguían el liderazgo en sus mercados ofrecían la mejor proposición de valor para una de esas tres estrategias y no para una combinación de ellas.

Las tres estrategias competitivas que describen son¹⁴:

- 1) **Liderazgo total en costos (Excelencia operativa):** “Las compañías operativamente excelentes ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidad de compra que ninguna otra compañía competidora puede satisfacer”.

La clave no es ofrecer un producto diferencial, ni un nivel de servicio superior a la competencia, su proposición de valor se basa en ofrecer el menor coste total al cliente, combinando el menor coste para la calidad de producto y servicio requerido por el cliente. La clave de esta proposición de valor es mejorar los procesos internos de manera que se puedan reducir los costos en los que incurren los clientes, no sólo a nivel de precio sino también a nivel de facilidad de compra y de reducción del costo en tiempo.

¹⁴Michael Treacy y Fred Wieserma, *Customer Intimacy and other value disciplines* (Harvard Business Review, 1993).

Las empresas que busquen una estrategia de excelencia operativa se suelen distinguir por:

- **Precios bajos.**

La eliminación de costos que no aporten valor añadido al cliente es un objetivo prioritario para las empresas excelentes operativamente.

- **Gama de productos suficiente pero limitada.**

El control de inventarios que aseguren que todos los productos están a disposición de los clientes se convierte en un proceso fundamental.

- **Cero defectos.**

Los procesos tendentes a la reducción de defectos de fabricación o de errores de servicios serán prioritarios en este tipo de empresas.

- **Crecimiento**

El crecimiento en los segmentos objetivo es la prueba de que se está alcanzado el éxito con la estrategia elegida.

2) **Liderazgo en producto (Diferenciación):** “Las compañías líderes en sus productos los convierten en aspectos altamente deseables o necesarios para sus clientes”.

La clave está en ofrecer a los clientes un nivel de calidad, tecnología, funcionalidades, que superan los estándares actuales de mercado. La proposición de valor se basa en el mejor producto. La clave de esta proposición de valor es innovar y superar los productos existentes o encontrar nuevas aplicaciones a productos ya existentes.

Las características de estas empresas son:

- Importante esfuerzo en marketing para promocionar su imagen de marca y sus productos.
- Elevadas inversiones en Innovación y Desarrollo (I+D), con el fin de lanzar nuevos productos al mercado.
- Funcionalidad de los productos ofrecidos.

3) **Soluciones completas a los clientes:** “Las compañías líderes en sus relaciones con clientes conocen a las personas que venden y los productos y servicios que necesitan”.

La clave no es ofrecer el mejor producto, sino lo que el cliente realmente necesita en el momento que lo necesita.

La proposición de valor se basa en dar un servicio integral, dar la mejor solución global. La clave en esta estrategia es conocer, anticipar y solucionar los problemas de

los clientes. En definitiva, convertirnos en un socio para el cliente en lugar de un proveedor.

Los atributos de las empresas que tienen intimidad con los clientes son:

- Conocimiento del cliente a través de diversos canales de comunicación (visitas, seguimiento).
- Soluciones ofrecidas.
- Volumen de ventas por cliente.
- Disponibilidad de muchos datos de los clientes.
- Cultura de impulsar el éxito de los clientes. Estas empresas que establecen intimidad con sus clientes sienten que han tenido éxito cuando el cliente también lo ha alcanzado (por ejemplo, las empresas de consultoría).
- Relaciones a largo plazo con los clientes. La meta de estas empresas es construir uniones duraderas que les permitan aumentar sus ventas proporcionando niveles inimitables de conocimiento y soluciones. La relación no se acaba cuando se realiza la venta, sino que acaba de comenzar.

2.2.4.5 Nuevas Opciones Estratégicas

En la actualidad se definen nuevas opciones estratégicas que se adaptan más a las realidades económicas que se viven.

Por un lado, se definieron tres posicionamientos estratégicos posibles¹⁵:

- Mejor Producto (estrategia basadas al producto)
- Soluciones Totales de Cliente (estrategia enfocada en el cliente)
- Cierre o Bloqueo del Sistema

La Estrategia para lograr un posicionamiento competitivo de “Mejor Producto” son las estrategias de “Bajo Costo” y “Diferenciación” definidas precedentemente así como la estrategia para lograr un posicionamiento competitivo de “Soluciones Totales de Cliente”.

La estrategia para lograr un posicionamiento competitivo de “Cierre o Bloqueo del sistema” consiste en el establecimiento o utilización de barreras que impidan o dificulten el acceso de los competidores a los clientes. Es la posición competitiva más difícil de lograr, no accesible para muchas organizaciones, pero la más sostenible y que mayores recompensas proporciona.

¹⁵Arnoldo C. Hax y Dean L. Wilde II, *El Modelo Delta – Un Nuevo Marco Estratégico* (Massachusetts Institute of Technology, 2008).

Los proyectos impulsores de la estrategia de Bloqueo tienen por objetivo establecer barreras que dificulten y lleguen incluso a impedir el acceso de los competidores a los clientes. Estas tienen que ver con la creación de altos costos a los clientes, que quisieran cambiar de proveedor. Además se busca que la competencia no pueda imitar el producto principal ya sea mediante impedimentos legales o por su compleja elaboración.

Por su parte, en los tiempos actuales se visualiza otra opción estratégica conocida como incrementalismo lógico.

Este posicionamiento estratégico se inicia con las siguientes interrogantes: ¿Es posible un pensamiento estratégico creador basado en un proceso formal riguroso? ¿Es deseable comprometerse con un gran esquema racional como una manera de proyectar la organización hacia el futuro?

Al respecto, James B. Quinn¹⁶ considera que la planificación formal es un componente de importancia en una estructura compleja en continua evolución, en la que se hacen presentes con gran fuerza, acontecimientos políticos y esfuerzos analíticos que se combinan de diversas formas para determinar la estrategia general. Expresa que el proceso real que se emplea para llegar a una estrategia total es usualmente fragmentado, evolucionario y en gran parte intuitivo. Sostiene que en las

¹⁶ J.B. Quinn, *Cambio estratégico: el incrementalismo lógico* (Sloan Management Review, 1978).

organizaciones bien dirigidas, los gerentes prácticamente guían secuencias de acciones y acontecimientos incrementalmente hacia una estrategia que recoge muchos de los principios de las estrategias formales. Pero los ejecutivos de alto nivel rara vez diseñan su estrategia general o siguiera sus segmentos principales, en el ciclo de planificación formal.

En vez de ello, hacen uso de una serie de procesos incrementales que estructuran estrategias principalmente a niveles más desagregados, tras lo cual integran estas estrategias parciales paso a paso para toda la empresa. La lógica que hay detrás de la formulación de esta especie de estrategia incremental es tan poderosa que, más bien que una aproximación a un sistema de planificación formal, parece proveer un modelo normativo mejorado para la toma de decisiones estratégicas.

2.2.4.6 Selección de la Estrategia Competitiva

Las compañías líderes en sus sectores son excelentes en una de las tres estrategias y no en varias, porque las compañías para ser excelentes en uno de estos tres ámbitos deben desarrollar unas actividades específicas muy diferentes entre sí. ¿Se puede enfocar una empresa en la I+D de productos a la vez que se enfoca en satisfacer las necesidades de los clientes? En teoría, la respuesta debería ser que sí, pero la realidad

demuestra que las empresas líderes son excelentes en una de las estrategias y buenas en las demás.¹⁷

Luego de haber desarrollado las posibles estrategias a adoptar por una empresa continuaremos con el siguiente paso del proceso de dirección, este es la implementación.

2.3 Implantación de la Estrategia

La implementación de la estrategia es la instancia en que se lleva a la práctica las etapas anteriores visualizadas en el cuadro de la Figura 2. Esta etapa es tan importante, o se podría decir la más importante a nuestro criterio, ya que si no se realiza en forma adecuada, la planeación estratégica no se ve debidamente reflejada en la realidad de la empresa, entonces toda teoría, planeación, análisis del ambiente interno y externo, metas y todo estudio complementario a ese trabajo previo realizado fue desperdiciado.

La puesta en práctica es principalmente una actividad impulsada por la organización, que gira alrededor de la administración de las personas y de los procesos de negocios. Mientras el diseño de una estrategia exitosa depende de la visión del negocio, de un análisis inteligente y competitivo de la industria y de un buen ajuste de los recursos,

¹⁷Arthur Thompson y A. J. III Strickland, *Administración Estratégica* (Irwin Mc Graw Hill, s. f.).

la puesta en práctica exitosa depende del buen desempeño para guiar a los demás y trabajar con y a través de ellos, de asignar recursos, desarrollar y consolidar capacidades competitivas, establecer políticas que apoyen la estrategia y ajustar la forma en la cual la organización desempeña sus actividades fundamentales con los requerimientos para una buena ejecución de la estrategia.¹⁸

La labor de la puesta en práctica de la estrategia es convertir los planes estratégicos en acciones y buenos resultados.

La prueba de una puesta en práctica exitosa radica en si el desempeño real de la organización se iguala con los objetivos manifestados en el plan estratégico o los excede. Las fallas en el desempeño señalan una estrategia débil, una puesta en práctica débil o ambas cosas.

Al decidir cómo poner en práctica la estrategia, los administradores deben determinar cuáles son las condiciones internas necesarias para ejecutar con éxito el plan estratégico. Después deben crear esas condiciones tan rápidamente como sea posible. Los componentes para una exitosa puesta en práctica y ejecución de la estrategia son:

- Desarrollar una organización con las competencias, capacidades y fortalezas de recursos necesarias para llevar a cabo la estrategia con éxito.

¹⁸Thompson y Strickland, *Administración Estratégica*.

- Desarrollar presupuestos para encauzar amplios recursos hacia aquellas actividades que son críticas para el éxito estratégico.
- Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
- Instituir las mejores prácticas y presionar para un mejor ambiente continuo en la forma en la cual se desempeñan las actividades.
- Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permitan que el personal de la compañía cumpla con sus papeles estratégicos día tras día.
- Vincular las estrategias y los incentivos con los logros de los objetivos del desempeño y con una buena ejecución estratégica.
- Crear un ambiente de trabajo y una cultura corporativa que apoyen la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica de la estrategia y seguir mejorando la forma en la cual se ejecuta.

A continuación pasaremos a analizar cada uno de los puntos anteriores.

2.3.1 Desarrollar una organización con las competencias, capacidades y fortalezas necesarias para llevar a cabo la estrategia.

La ejecución eficiente de la estrategia depende en gran parte de un personal competente, de competencias y capacidades competitivas más que adecuadas y de una organización efectiva. Por consiguiente, el desarrollo de una organización capaz siempre es una prioridad de la puesta en práctica de la estrategia.

Hay tres tipos de desarrollo de la organización que son de máxima importancia:

- 1) seleccionar a personas capaces para las posiciones claves
- 2) asegurarse de que la organización posea las habilidades, las competencias centrales, los talentos administrativos, los conocimientos técnicos, las capacidades competitivas y las fortalezas de recursos que necesita
- 3) organizar los procesos de negocios, las actividades y la toma de decisiones de tal manera que conduzcan a una ejecución exitosa de la estrategia.

La formación de un poderoso equipo administrativo con la química personal y la combinación de capacidades adecuadas, es uno de los primeros pasos de la puesta en práctica de la estrategia.

La formación de un grupo ejecutivo fundamental empieza con la decisión de qué combinación de antecedentes, experiencias, conocimientos, valores, creencias, estilos administrativos y personalidades es necesaria para consolidar la ejecución exitosa de la estrategia y contribuir a ella.

Sobre estos conceptos Robbins desarrolla ciertas ideas. Comenzando con la personalidad, plantea que es un concepto dinámico que describe el crecimiento y el desarrollo de todo sistema psicológico de una persona y menciona la importancia de poder medir esa personalidad en una organización para llegar a un correcto resultado de quien es el más indicado para realizar cierto trabajo.¹⁹

Dentro de la personalidad se pueden identificar atributos específicos que funcionan como índices de pronóstico del comportamiento en las organizaciones:

Autoestima: refleja una visión de que las personas que se agradan a sí mismas se perciben eficaces y con control de su entorno, por lo que se desempeñan mejor en el trabajo porque se fijan metas más ambiciosas, se comprometen más con estas y son más persistentes para alcanzarlas, en cambio aquellos con autoestima negativa tienden a no agradarse, dudan de sus capacidades y se ven como carentes de poder ante su entorno.

¹⁹Robbins, *Comportamiento Organizacional*.

Maquiavelismo: se dice cuando un individuo es pragmático, mantiene distancia emocional y cree que el fin justifica los medios. Los más maquiavélicos prosperan cuando interactúan cara a cara con otros en vez de hacerlo de forma indirecta y la situación tiene un mínimo de reglas lo que deja lugar a la improvisación. Pero si el fin no justifica los medios o existe un estándar de comportamiento absoluto, la capacidad del maquiavelismo se verá cuestionada seriamente.

Narcisismo: describe a la persona que tiene un sentido grandioso de su propia importancia, reclama una admiración excesiva, se siente con derecho a todo y es arrogante. Los narcisistas tienden a ser egoístas y explotadores, y con frecuencia actúan como si los demás existieran únicamente para su beneficio. En general jefes con estas características, son calificados como poco eficaces en sus trabajos, en particular cuando se trata de ayudar a otras personas.

Auto-monitoreo: se refiere a la capacidad que tiene un individuo para ajustar su comportamiento a factores externos. En general, son sensibles a las señales externas y se comportan de manera distinta en situaciones diferentes. Los jefes con estas características tienden a ser bien calificados ya que ponen más atención al comportamiento de otros y son más capaces de adaptarse que quienes no lo tienen.

Propensión al riesgo: las personas difieren de su voluntad por correr riesgos. Se ha demostrado que la propensión a aceptarlos o rechazarlos tiene un efecto en el tiempo

que les lleva a los gerentes a tomar una decisión y con la cantidad de información que requieren para hacerlo.

Personalidad proactiva: las personas proactivas identifican las oportunidades, tienen iniciativa, emprenden acciones y perseveran hasta que ocurre un cambio significativo. No es sorprendente que este tipo de individuos tengan muchos comportamientos deseables para las organizaciones.

Continuando con el concepto de valores, plantea que estos representan convicciones fundamentales acerca de que a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional debido a que dan el fundamento para la comprensión de las actitudes y motivación de las personas, ya que influyen en la percepción de las mismas.

La elección de un equipo administrativo sólido es una función esencial del desarrollo de la organización, a menudo el primer paso que se debe emprender en la puesta en práctica de la estrategia. Hasta que no se hayan llenado las vacantes clave con personas capaces, es difícil que la puesta en práctica de la empresa avance a toda velocidad.

La puesta en práctica exitosa de la estrategia implica delegar la autoridad en otros, con el fin de que actúen y hagan todo lo necesario para establecer la estrategia y ejecutarla de una manera eficiente.

La puesta en práctica de la estrategia no solo es una función de la alta administración, sino una labor de todo el equipo administrativo. Todos los administradores funcionan como encargados de la puesta en práctica de la estrategia en sus respectivas áreas de autoridad y responsabilidad.

Todos los administradores deben considerar qué acciones se deben emprender en sus áreas para lograr los resultados pretendidos, cada uno necesita una agenda para la acción.

Sobre lo antes mencionado extiende los conceptos y plantea: “Es probable que tener administradores con buenas capacidades interpersonales haga del sitio de trabajo algo mucho más placentero, lo que a su vez hace más fácil contratar y conservar personal calificado. Además, la creación de un lugar de trabajo agradable parece tener una buena razón económica”.²⁰

También menciona: “Hemos llegado a entender que las aptitudes técnicas son necesarias, pero no suficientes para triunfar en la administración. En el ambiente de

²⁰P.G. Audia y S. Brion, *Reluctant to Change: Self-Enhancing Responses to Diverging Performance Measures* (Organizational Behavior and Human Decision Processes 102, 2007).

trabajo actual, cada vez más competitivo y demandante, los administradores no pueden tener éxito sólo con sus aptitudes técnicas. También necesitan tener buenas capacidades para tratar con las personas”.

Se identifican tres aptitudes gerenciales esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.²¹

Las aptitudes técnicas comprenden la capacidad de aplicar el conocimiento o experiencia.

Las aptitudes humanas hacen referencia a las habilidades para trabajar en grupo o individualmente con personas, y el saber entenderlas y motivarlas. Puesto que los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben tener buenas aptitudes humanas para comunicar, motivar y delegar.

Las aptitudes conceptuales tienen que ver con la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Los gerentes deben ser capaces de procesar e interpretar la información de manera racional.

²¹Robert L. Katz, *Skill of an Effective Administrator*, Vol 52 Issue 5. (Harvard Business Review).

2.3.2 Desarrollar presupuestos para encauzar amplios recursos hacia aquellas actividades que son críticas para el éxito estratégico.

Un presupuesto es un plan numérico para distribuir recursos a actividades específicas. Al momento de distribuirlos es necesario tener presente las actividades que le dan mayor valor al producto.²²

La puesta en práctica de la estrategia obliga a un administrador a participar en el proceso de la elaboración del presupuesto y ellos deben estar dispuestos a trasladar los recursos de un área a otra para apoyar nuevas iniciativas y prioridades estratégicas.²³

Un cambio en la estrategia casi siempre requiere reasignaciones del presupuesto, debido a que cada unidad de la organización necesita contar con las personas, equipo, las instalaciones y otros recursos para llevar a cabo su parte del plan estratégico. La puesta en práctica de una nueva estrategia a menudo implica cambiar los recursos de un área a otra, reduciendo el tamaño de las unidades que tienen exceso de personal y de fondos, aumentando el de aquellas que son críticas para el éxito estratégico y eliminando proyectos y actividades que ya no están justificados.

²²Stephen Robbins y Mary Coulter, *Administración*, 8o ed. (Pearson, s.f.).

²³Arthur Thompson y A. J. III Strickland, *AdministraciónEstratégica*.

Lo bien que un encargado de la puesta en práctica vincule las asignaciones del presupuesto con las necesidades de la estrategia puede promover u obstaculizar el proceso. Fondos insuficientes retrasan el proceso y dificultan la capacidad de las unidades organizacionales para ejecutar la parte que les corresponde del plan estratégico. Fondos excesivos desperdician los recursos organizacionales y reducen del desempeño financiero.

Las consideraciones políticas internas afectan la decisión de cuáles áreas de responsabilidad se van a reorganizar, quién se reporta con quién, quién tiene qué autoridad sobre las sub-unidades, qué individuos deben ocupar los puestos clave y dirigir las actividades críticas para la estrategia y qué unidades obtendrán los mayores incrementos del presupuesto.

2.3.3 Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.

En el proceso de la puesta en práctica de la estrategia hay un papel definido para las políticas y procedimientos nuevos y modificados. Las políticas y procedimientos bien elaborados ayudan a imponer la puesta en práctica de la estrategia al canalizar las acciones, la conducta, las decisiones y las practicas en direcciones que mejoran la ejecución de la misma. Cuando las políticas y procedimientos no apoyan la estrategia, se convierten en una barrera u obstáculo para los cambios en las actitudes y en la conducta que están tratando de promover los encargados de la puesta en práctica.

La prescripción de políticas y procedimientos ayuda en varias formas a la tarea de la puesta en práctica de la estrategia:

- Proporcionan una guía de arriba hacia abajo a los administradores de las operaciones, al personal de supervisión y a los empleados acerca de la forma en que es necesario hacer ciertas cosas y de la conducta que establece cierto grado de regularidad, estabilidad y confiabilidad de la forma en la cual la administración ha decidido que tratará de ejecutar la estrategia y operar el negocio sobre una base diaria.
- Políticas y procedimientos que ayuden a alinear las acciones y la conducta con la estrategia en toda la organización, estableciendo límites sobre la acción independiente y canalizando las tendencias individuales y los esfuerzos del grupo en la trayectoria pretendida.
- Políticas y procedimientos de operación estandarizados que ayuden a imponer la coherencia necesaria en la forma en la cual se desempeñan las actividades particulares fundamentales. Es necesaria la eliminación de diferencias significativas en las prácticas de operación y en los procedimientos de las unidades que desempeñan funciones comunes, para evitar el envío de mensajes confusos al personal interno y a los clientes que hacen negocios con la compañía en múltiples ubicaciones.

Las políticas dan a los miembros de la organización una dirección clara y establecen límites deseables sobre sus acciones, además los facultan para que actúen según su iniciativa siempre que tenga sentido.

Similarmente se puede decir que los gerentes de todas las organizaciones enfrentan diversas clases de problemas y decisiones cuando hacen su trabajo. Dependiendo de la naturaleza del problema, los gerentes acuden a diversos tipos de decisiones. Algunos problemas son sencillos. La meta de quien toma las decisiones es clara, el problema es conocido y la información al respecto se define y reúne fácilmente. Esta situación se llama problema estructurado, son problema sencillo, familiar y fácil de definir. Cuando el problema está estructurado, el gerente no tiene que pasar por las dificultades y esfuerzos de emprender un proceso de decisión, es una decisión repetida, se maneja de rutina y se llama decisión programada. Dentro de las decisiones programadas existen tres versiones: procedimiento, regla y política.²⁴

Un procedimiento es un conjunto de pasos sucesivos que da el gerente para responder a un problema estructurado. Una regla es una declaración explícita de lo que pueden o no pueden hacer los gerentes. Las políticas son guías para la toma de decisiones. A diferencia de las reglas establecen parámetros generales para quién decide, más que

²⁴Stephen Robbins y Mary Coulter, *Administración*.

declarar explícitamente que debe o no debe hacerse. Las políticas contienen un término ambiguo que deja la interpretación a quien decide.

2.3.4 Instituir las mejores prácticas y presionar para un mejor ambiente continuo en la forma en la cual se desempeñan las actividades

Si se quiere que las actividades se desempeñen en la forma más efectiva y eficiente posible, cada departamento o unidad necesita establecer un proceso sistemático de comparación con otros departamentos similares. Así, una unidad comercial es medida en función de lo que hacen otras de la misma empresa, pero también respecto al crecimiento del mercado y de la competencia. Un compromiso poderoso con la búsqueda y adopción de las mejores prácticas es decisivo para una puesta en práctica efectiva de la estrategia, en especial en el caso de las actividades fundamentales y que requieren mucha inversión en donde la mejor calidad o los costos más bajos causan un impacto en el desempeño básico.²⁵

²⁵Yoshinobu Ohinata, *Benchmarking: The Japanese experience* (Tokyo, Japón: Hitachi Research Institute, 2002).

La institución de programas de mejores prácticas y de mejoramiento continuo implica una reforma de la cultura corporativa y un cambio hacia una filosofía de calidad total y mejoramiento continuo que se infiltra en toda la organización.²⁶

Los procesos de comparación, las mejores prácticas, la reingeniería de los procesos de negocios fundamentales y los programas de control de calidad total están orientados a una eficiencia mejorada, costos más bajos, mejor calidad del producto y mayor satisfacción del cliente. Todas estas técnicas son instrumentos importantes para aprender cómo ejecutar la estrategia en una forma más eficiente.

La Calidad Total (CT) es una filosofía para administrar y establecer practicas de negocios que hagan hincapié en el mejoramiento continuo en todas las fases de las operaciones, en la participación de los empleados en todos los niveles, en el diseño de trabajo basado en el equipo, en los procesos de comparación y en satisfacer totalmente las expectativas del cliente. A su vez, la CT implica una cultura de calidad total encauzada a mejorar continuamente el desempeño de cada tarea y de cada actividad.

La CT requiere una inversión considerable de tiempo y esfuerzo de la administración pues algunos administradores y empleados se resisten a él por considerarlo una ideología o una moda pasajera. Es costoso en términos de capacitaciones y reuniones

²⁶Robert T. Amsden, Howard E Butler, y Davida M. Amsden, *SPC simplified: Practical steps to quality* (New York: Unipub/Kraus international publications, 1986).

y muy rara vez produce resultados a corto plazo. El resultado a largo plazo depende en gran parte del éxito de la administración para infundir una cultura dentro de la cual pueden prosperar las filosofías y las prácticas de CT.

2.3.5 Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permitan que el personal de la compañía cumpla con sus papeles estratégicos día tras día.

Las mayores partes de las compañías cuentan con sistemas de *software* en sus redes internas para catalogar la información de las mejores prácticas, promover una transferencia más rápida de éstas y ejecutarlas a nivel de toda la organización.²⁷

Las compañías en todo el mundo se están apresurando a crear sistemas de datos en línea, a conectar a un mayor número de empleados con Internet y con las redes internas de la compañía, a utilizar el correo electrónico como el principal medio de comunicación interno y externo y a crear páginas en la red con el fin de participar en el mundo del comercio electrónico en rápida expansión.

Los sistemas de apoyo bien concebidos y de vanguardia no sólo facilitan una mejor ejecución de la estrategia, sino que refuerzan las capacidades organizacionales lo suficiente como para promover una ventaja competitiva sobre los rivales.

²⁷Paul S. Goodman y Eric D. Darr, *Exchanging Best Information through Computer-Aided Systems*, 1996.

La información precisa y oportuna permite que los miembros de la organización supervisen el progreso y emprendan acciones correctivas con prontitud.

Los sistemas de información electrónica permiten que los administradores supervisen las iniciativas de la puesta en práctica y las operaciones diarias, encauzándolas a una conclusión exitosa en caso de que los primeros pasos no produzcan el progreso esperado o de que las cosas parezcan estar desviándose de su curso. Los sistemas de información deben cubrir cinco áreas amplias:

- 1) Datos del cliente
- 2) Datos de las operaciones
- 3) Datos de los empleados
- 4) Datos de proveedores, socios, aliados de colaboración y
- 5) Datos del desempeño financiero.

La información estadística proporciona al encargado de la puesta en práctica de la estrategia una idea de las cifras; los reportes y las reuniones le proporcionan una idea de los nuevos desarrollos y problemas y los contactos personales contribuyen con una idea de la dimensión de las personas. Todos ellos son buenos parámetros del desempeño general y buenos indicadores de cuáles cosas están bien y cuáles se encuentran fuera de su curso.

Los sistemas de información se utilizan para proporcionar a la gerencia la información necesaria de manera regular.²⁸

Los gerentes necesitan información para supervisar el desempeño de la organización y controlar sus actividades. Sin la información tendrían dificultades para medir, comparar y tomar medidas como parte del proceso de control, por ejemplo medir el desempeño real con el estándar.

Además, los gerentes se basan en información que los ayuda a desarrollar cursos de acción adecuados si no existen desviaciones significativas entre el desempeño real y estándar.

Como se puede ver la información es una herramienta importante para supervisar y medir el desempeño de la organización.

2.3.6 Vincular las estrategias y los incentivos con los logros de los objetivos del desempeño y con una buena ejecución estratégica.

Las prácticas motivacionales que apoyan la estrategia y los sistemas de recompensas son poderosos instrumentos administrativos para obtener la aceptación y el compromiso de los empleados. La clave para la creación de un sistema de recompensas que promueva una buena ejecución de la estrategia consiste en ser capaz

²⁸Robbins y Coulter, *Administración*.

de diseñar incentivos, evaluar los esfuerzos individuales y de grupo y distribuir las recompensas, alineándolos con los principales fines de la organización.

La motivación refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Tiene entonces tres elementos clave: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades.²⁹

El elemento esfuerzo es una medida de la intensidad o impulso. Una persona motivada se esfuerza mucho, pero es poco probable que los niveles altos de esfuerzo conduzcan a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. El esfuerzo orientado hacia los objetivos organizacionales es la clase de esfuerzo que debemos buscar. Por último, se debe entender a la motivación como un proceso de satisfacción de necesidades. Necesidad es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Por lo tanto, en la definición de motivación está inherente el requisito de que las necesidades del individuo deben ser compatibles con los objetivos de la organización. Cuando no concuerdan, los individuos pueden realizar grandes niveles de esfuerzo que sean contrario a los intereses de la organización.

²⁹ Ibid.

Uno de los métodos preferidos por las organizaciones al momento de motivar al personal se da a través de incentivos. Los incentivos pueden ser monetarios como no monetarios.

Para que un sistema de compensación por incentivos dé buenos resultados³⁰:

- 1) La retribución monetaria debe ser un porcentaje importante del paquete de compensación.
- 2) El empleo de incentivos debe abarcar a todos los administradores y trabajadores
- 3) El sistema debe administrar con cuidado y justicia.
- 4) Los incentivos deben estar vinculados con los objetivos del desempeño y se deben explicar detalladamente en el plan estratégico.
- 5) Los objetivos del desempeño de cada individuo deben incluir resultados que la persona pueda afectar personalmente.
- 6) Las recompensas deben seguir de inmediato a la determinación de un buen desempeño.
- 7) Las recompensas monetarias se deben complementar con un empleo liberal de recompensas no monetarias.

³⁰Thompson y Strickland, *Administración Estratégica*.

- 8) Se deben evitar escrupulosamente eludir el sistema para recompensar a quienes no tienen un buen desempeño.

Herzberg en su teoría de la motivación e higiene, propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos. En su estudio se dio cuenta que los factores relacionados con la satisfacción en el trabajo incluyeron características como el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Cuando las personas se sintieron bien en sus trabajos, mostraron la tendencia a atribuir estas características a ellas mismas. Por otro lado, cuando se sintieron insatisfechas mostraron la tendencia a citar factores extrínsecos, como la política y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales.³¹

Por lo tanto, los gerentes que trataban de eliminar los factores que generaban insatisfacción en el trabajo podían crear armonía en el sitio de trabajo, pero no necesariamente motivación. Los factores extrínsecos que generan insatisfacción en el trabajo se denominaron factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas, pero tampoco estarán satisfechas. Para motivar a

³¹Frederick Herzberg, *One more time: how do you motivate employees?* (Harvard Business Review, 1968).

las personas en sus trabajos, sugirió destacar los motivadores, es decir, los factores intrínsecos que aumentan la satisfacción en el trabajo.

Otra teoría, es la llamada teoría de las tres necesidades.³² Afirma que existen tres necesidades adquiridas -no innatas- que son motivos importantes en el trabajo. Incluyen la necesidad de logro, que es el estímulo para sobresalir y obtener logros; la necesidad de poder, que es la necesidad de influir en el actuar de los otros y la necesidad de pertenencia, que es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Las personas que tienen necesidad de logros tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente a como se ha hecho antes.³³ Prefieren trabajos que ofrecen responsabilidad personal para encontrar soluciones a problemas, en los que puedan recibir una retroalimentación rápida e inequívoca sobre su desempeño. Evitan las tareas que perciben como muy fáciles o muy difíciles. Esto no significa que estas personas sean buenos gerentes. Puede pasar todo lo contrario, ya que se centran demasiado en sus propios logros, mientras que los buenos gerentes dan énfasis en ayudar a otros a lograr sus objetivos.

³²D.C. McClelland, *Power: The Inner Experience* (New York: Irvington, 1975).

³³D.C. McClelland, *The Achieving Society* (New York: Van Nostrand Reinhold: 1961, s. f.).

Las otras dos necesidades en esta teoría no se han investigado tanto como la necesidad de logro. Sin embargo, sabemos que las necesidades de pertenencia y poder se relacionan de cerca con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen gran necesidad de poder y poca necesidad de pertenencia.³⁴

Por otro lado, existen investigaciones que proponen que fijar metas específicas aumenta el desempeño y además que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las fáciles. Se llama a esta teoría, fijación de metas. La intención de trabajar hacia el logro de una meta es una fuente importante de motivación laboral. Además es quizá preferible que cuando uno espera resistencia a aceptar retos difíciles se haga participar a los empleados en la elaboración de esas metas. Por último la teoría establece que las personas se desempeñan mejor cuando obtienen retroalimentación sobre un progreso hacia sus metas porque ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que desean hacer; es decir que la retroalimentación actúa como una guía de su comportamiento.

La teoría del reforzamiento³⁵, en contraste con la teoría anterior, en ella dice que el comportamiento depende de sus consecuencias. En tanto que la teoría de las metas propone que un individuo oriente su comportamiento, la teoría del reforzamiento argumenta que su conducta tiene una causa externa. Lo que controla el

³⁴J.W. Atkinson y J.O. Raynor, *Motivation and Achievement* (Washington DC: Wisconsin, 1974).

³⁵B.F. Skinner, *Science and Human Behavior* (New York: Free Press, 1953).

comportamiento son los reforzadores, estos son cualquier consecuencia que sigue inmediatamente a una forma de actuar y que aumenta la probabilidad que el comportamiento se repita.³⁶ Esta teoría ignora factores como los objetivos, las expectativas y las necesidades. En vez de eso se centra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando lleva a cabo alguna acción. Por medio de esta teoría, los gerentes pueden influir en el proceder de los empleados al reforzar las acciones que consideren deseables. Sin embargo, como el énfasis es en el reforzamiento positivo, no en el castigo, los gerentes deben ignorar, no castigar, el comportamiento desfavorable. El castigo es sólo temporal y puede producir después más efectos secundarios desagradables.

La teoría de la equidad propone que los empleados perciben lo que obtienen de una situación laboral –salidas- con relación a lo que aportan a ésta –entradas- y después comparan su relación de entradas y salidas con las relaciones de entradas y salidas de otros empleados importantes.³⁷ Si una empleada percibe que su relación es igual a la de otros empleados importantes, existe un estado de equidad. En otras palabras percibe que su situación es justa. Sin embargo si la relación es desigual, existe inequidad y se ve a sí misma como compensada en forma insuficientes o excesiva. Estos “otros” con los que se compraran son los referentes, éstas son personas,

³⁶B.F. Skinner, *Beyond Freedom and Dignity* (New York: Knopf, 1972).

³⁷J. Stacey Adams, *Inequity in Social Exchanges*, *Advances in Experimental Social Psychology* 2 (New York: Academic Press: L. Berkowitz, 1965).

sistemas o los individuos mismos con los que éstos se comparan para evaluar la equidad.

Esta teoría se centraba históricamente en la justicia distributiva, que es la justicia percibida sobre la cantidad y la asignación de las recompensas entre individuos. La investigación reciente sobre la equidad se ha centrado en examinar los aspectos de la justicia de los procedimientos, que es la justicia percibida en el proceso usado para determinar la distribución de las recompensas.

La justicia distributiva tiene más influencia en la satisfacción de los empleados, mientras que la justicia de los procedimientos tiende a afectar el compromiso organizacional de un empleado, la confianza en su jefe y su intención de renunciar.

Por último tenemos la teoría de las expectativas, es la más aceptada de todas.³⁸

Afirma que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho se presentará un resultado dado y dependerá de lo atractivo que sea ese resultado para el individuo.

Esta teoría presenta tres variables³⁹:

³⁸V.H. Vroom, *Work and Motivation* (New York: John Wiley, 1964).

³⁹V.H. Vroom, *Organizational Choice: A Study of Pre and Post-decision Processes* (Organizational Behavior and Human Performance, 1966).

1. Expectativa o vínculo entre el esfuerzo y el desempeño: es la probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo producirá cierto nivel de desempeño.
2. Medio o vínculo entre el desempeño y la recompensa: es el grado al que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular es un medio para lograr el resultado deseado.
3. Valencia o atractivo de la recompensa: es la importancia que el individuo otorga al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo.

Todas estas teorías podrían ser consideradas de forma independiente, pero hacer eso sería un error, ya que muchas de las ideas que apoyan a las teorías son complementarias y se entenderá mejor como motivar a las personas si analiza la manera en que concuerdan las teorías.

Hay un vínculo entre las metas del individuo con el esfuerzo individual, vemos que las metas son las que dirigen el comportamiento. La teoría de las expectativas predice que un empleado ejercerá un nivel importante de esfuerzo si percibe que existe una fuerte relación entre el esfuerzo y el desempeño, el desempeño y las recompensas y la satisfacción de metas personales. Cada una de estas relaciones recibe la influencia de otros factores. El nivel de desempeño individual se determina por la habilidad del individuo para desempeñarse y si la organización cuenta con un sistema justo y

objetivo de evaluación del desempeño. La relación entre el desempeño y la recompensa será fuerte si el individuo percibe que el desempeño es lo que se recompensa. En el vínculo entre las recompensas y las metas, la motivación será alta según el grado en que las recompensas que un individuo recibiera por su desempeño satisficieran las necesidades dominantes congruentes con sus metas individuales⁴⁰.

2.3.7 Crear un ambiente de trabajo y una cultura corporativa que apoyen la estrategia.

Cada compañía tiene su propia cultura única, que se distingue por su filosofía y sus principios de negocios, sus formas de abordar los problemas y de tomar decisiones, sus tabúes y prohibiciones políticas y su personalidad organizacional.

La cultura de una organización es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera. En todas las organizaciones hay valores, símbolos, ritos, mitos y usos que han evolucionado con el tiempo. Estos valores y experiencias determinan en gran parte lo que perciben los empleados y

⁴⁰Robbins y Coulter, *Administración*.

cómo reaccionan a su mundo. Cuando enfrentan problemas o dificultades la cultura influye en lo que pueden hacer y su manera de actuar.⁴¹

Esta definición implica tres componentes. La cultura en primer lugar es una percepción. Los individuos perciben la cultura en lo que ven, oyen o experimentan en su empresa. En segundo lugar, es compartida, aunque los individuos tengan antecedentes diferentes o trabajen en diversos niveles de la empresa, al momento de preguntarles cual es la cultura todos responderán de la misma manera. Por último, la cultura es una expresión descriptiva. Se refiere a la manera en que los integrantes perciben a la organización, no lo que les gusta; la describen y no la evalúan.

La cultura se compone de varias “dimensiones”, cada dimensión representa algo de la cultura. En las empresas es habitual que se acentúe una dimensión más que las demás y que sea la que básicamente les confiere una personalidad y determina la forma de trabajar de los miembros. Las distintas dimensiones se ven reflejadas en la figura siguiente.

⁴¹ibid.

Fig. 7 Dimensiones de la cultura organizacional⁴²



La cultura de una compañía se manifiesta en los valores y los principios que predica y practica la administración, en sus estándares éticos y sus políticas oficiales, en las relaciones con quienes detectan sus intereses, en sus tradiciones, en sus prácticas de supervisión, en las actitudes y conductas de los empleados, en los acontecimientos que las personas repiten de la organización, en las presiones que hay de los compañeros, en las políticas y en la química y vibraciones que impregnan el ambiente de trabajo.

⁴²Robbins, *Comportamiento Organizacional*.

El origen de la cultura de una organización manifiesta la visión o la misión de sus fundadores. Su intención puede ser enérgica o puede tratar a los empleados como familiares. Los fundadores establecen la primera cultura proyectando una imagen de lo que debe ser la organización. No están restringidos por usos o esquemas de antaño, y el tamaño reducido de las organizaciones nuevas les ayuda a inculcar su visión a todos los miembros.⁴³

Cuando se establece una cultura, la forma de sostenerla es a través de varias prácticas de la organización. Por ejemplo, en el proceso de selección de empleados los gerentes juzgan a los candidatos por sus capacidades de adaptarse a la organización. Al mismo tiempo los actos de los directores también tienen efectos importantes en la cultura de la organización. A través de lo que dicen y hacen establecen normas que se filtran a toda la organización teniendo un efecto positivo sobre los empleados pero puede tener un efecto contrario si el comportamiento de los directores es egoísta.

La empresa por último debe ayudar a adaptar a los empleados mediante la socialización, que es el proceso por el que los empleados asimilan la manera que tiene la organización de hacer las cosas. La socialización también reduce la posibilidad de que los empleados nuevos, que no conocen la cultura de la organización, trastornen las ideas y los usos del lugar.

⁴³Robbins y Coulter, *Administración*.

La cultura se transmite a los empleados de varias maneras, las más importantes son las anécdotas, los ritos, los símbolos materiales y el lenguaje.

Las anécdotas son narraciones sobre hechos o personas significativas, casos de los fundadores, reglas que se rompen o reacciones a errores del pasado. Estas anécdotas aportan ejemplos con los que la gente aprende.

Los ritos corporativos son secuencias de actividades que expresan y refuerzan los valores de la organización, las metas que son más importantes y qué personas son más significativas.

Los símbolos materiales son los que crean la personalidad de una organización. La disposición de las instalaciones, el atuendo de los empleados, el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, son algunos ejemplos de estos símbolos. Comunican a los empleados qué es importante, el grado de igualdad que quiere la dirección y los comportamientos (arriesgado, conservado, autoritario, participativo o individualista) que se esperan y se consideran apropiados.

El lenguaje es usado por muchas organizaciones como modo de identificar a los miembros de una cultura. Al aprender este lenguaje, los miembros dan fe de que aceptan la cultura y que están dispuestos a conservarla.⁴⁴

⁴⁴ibid.

El cambio de la cultura de una compañía y su alineación con la estrategia se encuentran entre las tareas administrativas más difíciles; es más fácil hablar de ellas que llevarlas a cabo. El primer paso es diagnosticar cuáles son las facetas de la cultura actual que apoyan a la estrategia y cuáles no. Después, los administradores deben hablar de forma franca y directa a todos los interesados en aquellos aspectos de la cultura que se deben cambiar. La tarea debe ir seguida rápidamente por acciones visibles para modificar la cultura, acciones que todos comprendan y que tienen el propósito de establecer una nueva cultura que armonice más con la estrategia.

El desarrollo de una cultura corporativa que apoye a la estrategia es importante para su puesta en práctica exitosa, debido a que produce un ambiente de trabajo y un espíritu de solidaridad organizacional que prospera cuando se cumplen los objetivos del desempeño y se es parte de un esfuerzo triunfador. La cultura de una organización surge del porqué y el cómo hacer las cosas en la forma que se presenta, de los valores y las creencias que adoptan los administradores *senior*, de los estándares éticos que se esperan de todos, del tono y la filosofía que sustentan las políticas clave y de las tradiciones que mantiene la organización. De manera que la cultura concierne al ambiente y a la “idea” que tiene una compañía y al estilo con el cual logra que se hagan las cosas.

Las culturas de las compañías varían mucho en cuanto a su fortaleza y su estructura. Algunas están poderosamente arraigadas, mientras que otras son débiles y

fragmentadas, en el sentido de que existen muchas subculturas, de que son muy pocos los valores y las normas conductuales que se comparten a nivel de toda la compañía y de que hay muy pocas tradiciones poderosas. Algunas culturas son nocivas, dominadas por políticas egoístas, resistentes al cambio y demasiado enfocadas hacia el interior; esas características culturales a menudo son precursoras de una disminución en el desempeño de la compañía. En los ambientes de negocios rápidamente cambiantes, las culturas de adaptación son mejores, debido a que el ambiente interno es receptivo al cambio, la experimentación, la innovación, las nuevas estrategias y las nuevas prácticas de operación.

Que una organización sea fuerte o débil depende de factores como su tamaño, antigüedad, rotación de los empleados y fuerza con que se originó la compañía. Algunas empresas no dejan en claro qué es importante y qué no, y esta falta de claridad es característica de las culturas débiles. Ahí la cultura no ejercerá mucha influencia en los gerentes. Una cultura fuerte hace que los empleados estén más comprometidos con la empresa. También aprovechan sus actividades de reclutamiento y socialización para fomentar la dedicación de los empleados. Una cultura fuerte favorece el desempeño ya que cuando los valores son fuertes, los empleados saben qué tienen que hacer y qué se espera de ellos así que pueden actuar

rápidamente para resolver los problemas y con ello evitan que el desempeño disminuya.⁴⁵

El cambio de cultura de una compañía, en especial de una poderosa con características que no se ajustan a los requerimientos de una nueva estrategia, es uno de los retos más difíciles para la administración. El cambio de una cultura requiere un liderazgo competente en el nivel superior. Se necesitan acciones simbólicas (guiar con el ejemplo) y acciones sustantivas que indiquen de una manera inconfundible que la alta administración ha hecho un compromiso serio. Mientras más poderoso es el ajuste entre la cultura y la estrategia, menos deben depender los administradores de las políticas, las reglas, los procedimientos y la supervisión para imponer lo que las personas deben o no deben hacer; en vez de ello, las normas culturales se observan tan bien que guían automáticamente la conducta.⁴⁶

La cultura de una organización es especialmente importante para los gerentes, porque define lo que pueden hacer y lo que no. Las limitaciones no son explícitas, pero están ahí y todos los gerentes aprenden qué hacer y qué no hacer en su organización. En una organización cuya cultura comunica desconfianza básica en los empleados, es

⁴⁵ibid.

⁴⁶Thompson y Strickland, *Administración Estratégica*.

más probable que los gerentes adopten un estilo de liderazgo autoritario que uno democrático.⁴⁷

2.3.8 Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica de la estrategia y seguir mejorando la forma en la cual se ejecuta.

El solo hecho de que los administradores anuncien una nueva estrategia no significa que sus subordinados estén de acuerdo con ella, o que cooperen para ponerla en práctica. Algunos pueden ser escépticos sobre los méritos de la estrategia, considerando que es contraria a los mejores intereses de la organización, que es improbable que tenga éxito o que es una amenaza para sus propias carreras. Además, el personal de la compañía puede interpretar la nueva estrategia de una manera diferente, sentirse inseguro acerca de la suerte de sus departamentos y tener diferentes ideas acerca de los cambios internos que se necesitarán para la ejecución de la nueva estrategia. Se requiere un liderazgo administrativo experto para vencer los focos de duda y desacuerdo, crear un consenso sobre cómo proceder, lograr el compromiso y la cooperación y poner en su lugar e integrar todas las partes de la puesta en práctica.

⁴⁷Robbins y Coulter, *Administración*.

La definición de líder es alguien que puede influir en otros y que posee autoridad gerencial. Pero el liderazgo es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos.⁴⁸

La investigación sobre los rasgos del líder, muestra características que se podrían usar para diferenciar a los líderes de los que no lo son. Se llegó a la conclusión de que los siete rasgos relacionados con un liderazgo eficaz son⁴⁹⁵⁰:

1. Dinamismo. Los líderes tienen un deseo relativamente alto de logro; son ambiciosos; tienen mucha energía; son incansablemente persistentes en sus actividades.
2. Deseo de dirigir. Los líderes tienen un fuerte deseo de influir en los demás, de tomar la responsabilidad.
3. Honestidad e integridad. Los líderes crean relaciones de confianza entre ellos mismos y sus seguidores siendo sinceros y honestos

⁴⁸Ibid.

⁴⁹S.A. Kirkpatrick y E.A Locke, *Leadership: Do Traits Really Matter?* (Academy of Management Executive, 1991).

⁵⁰T.A. Judge et al., *Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review* (Journal of Applied Psychology, 2002).

4. Confianza en sí mismo. Los seguidores buscan que los líderes no duden de sí mismos y ellos deben tener esa confianza para convencer a sus seguidores de que sus objetivos y decisiones son correctos.
5. Inteligencia. Los líderes deben ser lo suficientemente inteligentes para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información y deben tener la capacidad de crear visiones, resolver problemas y tomar las decisiones correctas.
6. Conocimientos pertinentes para el trabajo. Los líderes eficaces tienen una gran cantidad de conocimientos sobre la empresa, la industria y los asuntos técnicos.
7. Extraversión. Los líderes son personas muy activas y alegres. Son sociables, seguros de sí mismos y raramente callados o retraídos.

Los Estudios de la Universidad de Iowa⁵¹ exploraron tres estilos de liderazgo. El estilo autocrático, aquí describen a un líder que tiende a centralizar la autoridad, dictar métodos de trabajo, tomar decisiones unilaterales y limitar la participación de los empleados. El estilo democrático, es un líder que tendería a involucrar a los empleados en la toma de decisiones, delegar autoridad, fomentar la participación en

⁵¹R. Lippitt, «An Experimental Study of the Effect of Democratic and Authoritarian Group Atmospheres», *University of Iowa Studies In Child Welfare*, 1940.

la decisión de los métodos y objetivos del trabajo, y usan la retroalimentación como una oportunidad para capacitar a los empleados. Por último, el líder estilo *laissez-faire*, generalmente daba al grupo libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo de cualquier manera que considerara adecuada. Para los investigadores era el estilo democrático el que contribuía con una buena cantidad y calidad de trabajo.⁵² Pero no significa que sea el estilo más eficaz, estudios posteriores demostraron que por ejemplo el estilo democrático produjo en ocasiones niveles más altos de desempeño que el estilo autocrático pero otras veces, produjo niveles de desempeños más bajos o similares. Sin embargo, al medir la satisfacción de los empleados fue claro que los subordinados a líderes democráticos tienen una satisfacción mucho más alta.⁵³

En la Universidad de Ohio varios estudios redujeron la lista de aspectos del comportamiento del líder a sólo dos que representaban la mayor parte del comportamiento del liderazgo descrito por los integrantes de grupos.⁵⁴ El primero se denominó estructura de iniciación, que se refería al grado en el que un líder definía y estructuraba su rol y los roles de los miembros del grupo en la búsqueda del logro de

⁵²K. Lewin, «Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods», *American Journal of Sociology*, 1939.

⁵³K. Lewin, R. Lippitt, y R.K. White, «Patterns of aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates», *Journal of Social Psychology*, 1939.

⁵⁴R.M. Stogdill y A.E. Coons, *Leader Behavior: It's Description and Measurement*, Monografía de Investigación 8 (Columbus: Ohio State University: Bureau of Business Research, 1951).

objetivos. Incluía el comportamiento que involucraba los intentos de organizar el trabajo, las relaciones laborales y los objetivos. El segundo elemento, lo llamaron consideración, se definió como el grado en que un líder tenía relaciones laborales que se caracterizaban por la confianza mutua y el respeto hacia las ideas y los sentimientos de los miembros del grupo. Un líder con un nivel alto de consideración ayuda a los miembros del grupo con sus problemas personales, es amistoso, accesible y trata a todos los miembros del grupo como iguales.

Las investigaciones descubrieron que un líder con un nivel alto, tanto de estructura de iniciación como en la consideración logra con mayor frecuencia un nivel alto de desempeños y satisfacción en las tareas del grupo que uno que obtuvo una calificación baja en cualquier de los dos aspectos o en ambos.

El administrador de una estrategia debe desempeñar diferentes papeles de liderazgo: visionario, principal empresario y estratega, principal administrador y encargado de la puesta en práctica de la estrategia, creador de la cultura, adquiriente y asignador de recursos, creador de habilidades, integrador del proceso, capacitador, encargado de resolver las crisis, supervisor, vocero, negociador, motivador, árbitro, creador de un consenso, creador y encargado de la puesta en práctica de la política, mentor y líder.⁵⁵

⁵⁵Noel Tichy y Ram Charan, *The CEO as Coach: An Interview with Allied Signal's Lawrence A. Bossidy*, s. f.

En su mayor parte, los principales esfuerzos para el cambio deben estar impulsados por la visión y se deben guiar desde el nivel superior. El cambio principal debe empezar con el diagnóstico de la situación y después decidir la forma de manejarlo. Hay seis funciones de liderazgo que dominan la agenda para la acción del encargado de la puesta en práctica de la estrategia:

- 1) Mantenerse en la cima de lo que está sucediendo y de lo bien que están resultando las cosas.
- 2) Promover una cultura en la cual se le dé “energía” a la organización para lograr la estrategia y desempeñarla en un nivel elevado.
- 3) Hacer que la organización responda a las condiciones cambiantes, estar alerta a las nuevas oportunidades, tener múltiples ideas innovadoras y mantenerse a la delantera en el desarrollo de competencias y capacidades competitivamente valiosas.
- 4) Crear un consenso, controlar las “luchas de poder” y abordar la política del diseño y la puesta en práctica de la estrategia.
- 5) Imponer estándares éticos
- 6) Impulsar las acciones correctivas para mejorar la ejecución de la estrategia y el desempeño general de la organización.

La mayoría de los administradores le conceden una gran importancia al hecho de pasar algún tiempo en el campo, observando directamente la situación y sosteniendo

charlas informales con numerosas personas y en diferentes niveles organizacionales. Creen que es esencial tener una “idea” de la situación, recopilar directamente su propia información y no simplemente confiar en la información recopilada o reportada por otros. Esos contactos le proporcionan al administrador una idea de cómo están progresando las cosas y ofrecen una oportunidad para pronunciar palabras de aliento, levantar el ánimo, desviar la atención de las antiguas prioridades hacia las nuevas, crear cierto grado de excitación y proyectar un ambiente de informalidad y diversión, todo lo cual impulsa la puesta en práctica en forma positiva e intensifica la energía organizacional que sustenta la ejecución de la estrategia.

Los encargados de la puesta en práctica de la estrategia deben estar al frente, promoviendo un ambiente y una cultura organizacional que apoyen a la estrategia. Cuando se llevan a cabo importantes cambios estratégicos, la mejor forma de que el administrador emplee su tiempo es guiando personalmente los cambios y promoviendo los ajustes culturales necesarios.

Según Porter, el liderazgo de grupo es mucho más que la capacidad de movilizar apoyo personal; es más que la preservación del equilibrio a través de la solución rutinaria de problemas cotidianos; es la función de definir los fines de la existencia del grupo, diseñar una empresa decididamente adaptada a estos fines, y ver que ese diseño se convierte en una realidad tangible. Estas labores no son rutinarias; exigen

una autoevaluación constante por parte de los líderes; y es posible que requieran tan sólo de unas cuantas decisiones críticas en un período de tiempo muy largo.⁵⁶

⁵⁶Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (México: Campana editorial Continental S:A, 1987).

3. CASO DE ESTUDIO

3.1 Realidades Económico-Financiera

3.1.1 Situación Mundial

La economía global continúa creciendo a un ritmo robusto, y se mantiene la previsión de crecimiento de un 4,4% tanto para 2011 como para 2012, con el apoyo principalmente de las economías emergentes.⁵⁷

No obstante, la amenaza de los altos precios de las materias primas (especialmente el petróleo), aumenta la incertidumbre e introduce un riesgo para el crecimiento y la inflación en la mayoría de regiones. Incluso hay algunas economías que pueden beneficiarse directamente de los altos precios de exportación de las materias primas. Al mismo tiempo, es probable que la tensión financiera en Europa continúe, especialmente en el caso de Grecia, Portugal e Irlanda.

El principal riesgo de carácter global está relacionado con el aumento en los precios del petróleo, provocado desde comienzos de año por la inestabilidad política en Oriente Medio y África del Norte. Aunque la incertidumbre es alta y las protestas en la región siguen sin resolverse, se espera que no se produzca un efecto contagio, hasta

⁵⁷«Economía mundial 2010 2011 | informe de competitividad global - Sondeo Economico», s. f., <http://www.sondeoeconomico.com/2010/09/16/economia-mundial-2010-2011-informe-de-competitividad-global/>.

el punto de interrumpir la producción de otros productores de petróleo importantes aparte de Libia. Por tanto, la prima de riesgo geopolítico incorporada en los precios del petróleo se reducirá lenta pero gradualmente, dada la amplia capacidad de producción excedente de la Organización de países exportadores de petróleo (OPEP) y los inventarios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), ambos por encima de sus medias de los últimos años.

No obstante, los precios del petróleo seguirán en niveles altos de aproximadamente 110-120 dólares por barril durante la mayor parte de 2011, para bajar lentamente a alrededor de 100 dólares en 2012.

En este contexto, en el que el precio de otras materias primas, como los alimentos y los metales también han aumentado, las principales regiones afectadas de forma negativa, serán en países como Estados Unidos (EEUU), Europa, Japón y la mayor parte de Asia emergente, que son los principales importadores de materias primas. Por otra parte, los principales beneficiarios de la mejora de las condiciones comerciales serán Oriente Medio y Latinoamérica, que reciclarán parte de estos ingresos extraordinarios.

El efecto principal del shock del petróleo se sentirá en los precios. La inflación en la mayoría de las economías en 2011 y 2012 hará que las autoridades monetarias adelanten, y en algunos casos, adopten una senda de subidas de tipos de interés más agresiva.

No obstante, sigue existiendo una amplia heterogeneidad en los enfoques de los bancos centrales, frente a los riesgos derivados de los altos precios del petróleo y de otras materias primas. En particular, en EE.UU. y la zona euro, los bancos centrales están cambiando su enfoque, desde el apoyo al crecimiento o la prevención de un escenario de riesgo de crecimiento muy bajo y deflación, hacia el mantenimiento de las expectativas de inflación bajo control, particularmente considerando que la posición de política monetaria es aún muy acomodaticia.

El enfoque alcista del Banco Central Europeo (B.C.E) consiste en evitar cualquier riesgo, mediante la adopción de una actitud preventiva, y no parece dispuesto a considerar que el aumento actual de la inflación esté relacionado con un aumento temporal del precio del petróleo.

3.1.2 Situación en España

En 2011, se han vuelto a confirmar las tendencias más marcadas de la economía española, como por ejemplo la incidencia del turismo, la industria y el comercio exterior de manera positiva en el Producto Interno Bruto (PIB), mientras que el consumo interno se mantiene paralizado.⁵⁸

⁵⁸«Economía española a mayo de 2011 - Sondeo Económico», s. f., <http://www.sondeoeconomico.com/2011/05/29/economia-espanola-a-mayo-de-2011/>.

De esta manera las exportaciones industriales y el turismo han sostenido el pequeño, pero positivo, crecimiento que posee España. Por lo contrario, el comercio, la alimentación, el equipamiento para el hogar y la electrónica, han sufrido una caída.

Todas estas áreas suman ya diez meses de caídas, lo cual habla de la situación que vive la mayoría de la gente, ya sea por el lado del consumidor o por el lado de los miles de trabajadores que se ven directa o indirectamente relacionados con estos rubros.

El gobierno apunta a la temporada de verano como una posibilidad de reducir las cifras de desempleo, aunque para ello se debería conseguir que los contratos fuesen sostenibles y no por tan sólo los tres meses de temporada. Pero existen expectativas que el sector seguirá siendo escolta del crecimiento económico y promoverá un turismo que seguirá en auge todo el año.

Por su parte el sector industrial y por ende el comercio exterior, también siguen en un crecimiento constante a raíz de la creciente demanda mundial aunque el barril de petróleo se encuentra a 115 Dólares, lo cual es un 53% más caro que hace un año.

Algunos años atrás, los préstamos dudosos concedidos por los bancos españoles, apenas representaban el 0,9% del total en el país. Hoy, a noviembre de 2011, la deuda a los bancos españoles por parte de morosos asciende al 7,16%.⁵⁹

Solo hace un año atrás, los créditos dudosos que poseían los bancos, representaban el 5,493%. Esta cifra indica que desde 2008 a la fecha, la cantidad de créditos dudosos se ha incrementado al doble, generando así una situación negativa para los bancos, no pudiendo permitirse tener tan alto porcentaje de posibles impagos.

De todos modos el problema no es solo de las entidades financieras, ya que si la morosidad sigue aumentando el otorgamiento de créditos se irá endureciendo, impidiendo que mucha gente que siempre ha sido buena pagadora, pero que no cuenta con grandes recursos, no tenga la posibilidad de pedirlos.

Standard & Poor's (S&P) ha hecho bajas calificaciones de los bonos de deuda de los países de la región y ahora se suma la reciente disminución de la calificación de diez bancos españoles. De esta manera, cae la confianza sobre instituciones financieras de gran trayectoria como BBVA y Banco Santander. Dos de las más grandes entidades bancarias de España, bajaron de “AA” a “AA-” debido a la crisis que afectó al país. Por supuesto, las entidades subsidiarias del Santander, como es el caso de Banesto,

⁵⁹«Deuda a los bancos españoles a noviembre 2011 - Sondeo Economico», s. f., <http://www.sondeoeconomico.com/2011/11/21/deuda-a-los-bancos-espanoles-a-noviembre-2011/>.

Santander *Consumer* y Santander UK, también han descendido a la misma calificación.⁶⁰

La explicación de todo esto reside en la delicada situación que atraviesa España, con un sector inmobiliario casi paralizado y una cartera de viviendas muy amplia, que ha perjudicado a los bancos. Esta es la principal razón, por la que todo el sistema crediticio español ha caído del grupo 3 al 4, en la escala realizada por S&P, del 1 al 10. Las cajas de ahorro corrieron igual suerte al pasarse su calificación de “A” a “A-”.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) ha avisado a España que el riesgo de tener una generación perdida va en aumento, calificándolo de caso extremo el nivel de desempleo juvenil en España con uno de cada dos trabajadores jóvenes que no tienen empleo.⁶¹

El organismo internacional ha querido explicar que el desempleo aumentó notablemente en países como España e Irlanda, donde la economía se contrajo severamente en el sector de la construcción después de explotar el sector inmobiliario y posteriormente dejando sin empleo a muchos trabajadores.

⁶⁰«Cae calificación de bancos españoles según S&P - Sondeo Económico», s. f., <http://www.sondeoeconomico.com/2011/10/12/cae-calificacion-de-bancos-espanoles-segun-sp/>.

⁶¹«El FMI prevé un crecimiento del 0,8% en 2011 y del 1,6% en 2012 para España - Sondeo Económico», s. f., <http://www.sondeoeconomico.com/2011/05/12/el-fmi-preve-un-crecimiento-del-08-en-2011-y-del-16-en-2012-para-espana/>.

Mientras que la tasa de desempleo a largo plazo continúa aumentando, el FMI prevé como consecuencia de estos ajustes en la población más joven, pérdidas de capital humano y aumentos en la desigualdad, lo que significaría una amenaza para la cohesión social y la estabilidad de Europa.

3.1.3 Situación en Brasil

Brasil es el país más grande en superficie de América del Sur. En 2010 logró alcanzar un PIB de 2,1 billones de dólares gracias al crecimiento que tuvo su industria de un 7,5%, posicionándolo así como la séptima economía más grande del mundo. Hoy en día se encuentran por debajo de Brasil potencias mundiales tales como Francia y Gran Bretaña.⁶²

Dilma Rousseff, sucesora de Lula en la presidencia de la República Federativa, destacó ese crecimiento obtenido y aclaró que en el 2011 se esperaba un crecimiento en el entorno del 4,5% y el 5%. De todos modos destacó que el objetivo es que ese crecimiento se mantenga en el tiempo de una forma sostenible, de modo de hacer de Brasil una potencia, que crezca con buenos cimientos de cara al futuro, fomentando la estabilidad y el buen ámbito de inversión. A su vez la base comparativa de 2009 era tan baja que también ayudó a acrecentar ese porcentaje de crecimiento, por lo cual el aproximadamente 5% que se espera para este año debe ser considerado muy positivo.

⁶²«Economía de Brasil al 2011 - Sondeo Económico», s. f., <http://www.sondeoeconomico.com/2011/03/07/economia-de-brasil-al-2011/>.

Brasil fue el país que más creció del G20, solo por detrás de China, India, Argentina y Turquía, y además ayudó con su enorme caudal de importaciones a que otros países salieran más fácilmente de la crisis.

Se ha publicado la edición bimensual que divulga el ministerio de Hacienda brasileño acerca de la evolución de su economía y las perspectivas hacia los años venideros.⁶³ Los datos fueron más que alentadores para Brasil, ya que se espera que su PBI para este año termine en 6,5. Además para el período 2010-2014 se espera que Brasil mantenga un crecimiento promedio sostenido de 5,7%, esto muestra que es un país emergente y una de las potencias del nuevo siglo.

Analizando datos pasados, el período 1998-2002 tuvo 1,7% de crecimiento, mientras que entre 2003 y 2009 hubo un 3,6% anual de crecimiento del PBI.

De todos modos hay varios factores a controlar para mantener el ritmo de crecimiento. El consumo interno, las importaciones, las exportaciones y la inflación ya que en esta última se esperaba no superar el 4,5% y ya se estipula que cerrará el año en un 5,2%.⁶⁴

⁶³«situacion_brasil_mayo_11.pdf», s. f., https://www.camara-brasilespana.com/images/situacion_brasil_mayo_11.pdf.

⁶⁴«Economía de Brasil 2010 al 2014 - Sondeo Económico», s. f., <http://www.sondeoeconomico.com/2010/08/13/economia-de-brasil-2010-al-2014/>.

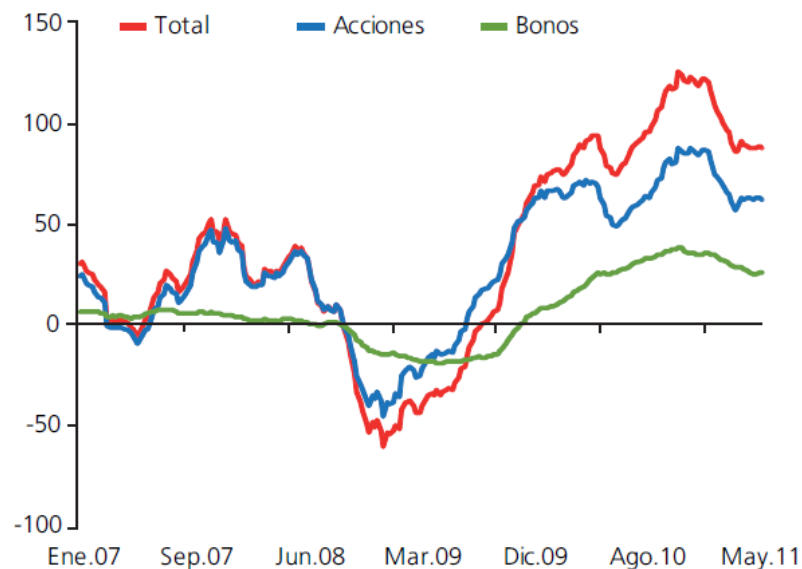
El brusco aumento de la inflación provoca la inquietud de que los precios se estén descontrolando. Esto ha puesto a la inflación en el centro de las preocupaciones. La aceleración de la inflación ha hecho al gobierno más tolerante en materia del tipo de cambio.

3.1.4 Situación en Chile⁶⁵

Las expectativas de crecimiento global para el 2011 se mantienen por sobre el 4%, y se considera que el desempeño económico de las economías emergentes será significativamente superior al de las más avanzadas. En este contexto, las economías emergentes mantienen el proceso de normalización de sus tasas de política monetaria en respuesta al mayor dinamismo de su demanda interna y al aumento del precio de las materias primas. De este modo, y en ausencia de cambios significativos en la aversión al riesgo de los inversionistas internacionales, el escenario externo favorece la mantención de los flujos de capital brutos hacia las economías emergentes.

⁶⁵Banco Central de Chile, «Informe Estabilidad Financiera», s. f.

Fig. 8 Flujos de capital a economías emergentes (Muestra de flujos de portafolio de fondos de inversión hacia África, Asia (excluido Japón), Europa emergente, Latinoamérica, Medio Oriente e inversiones globales en economías emergentes.)⁶⁶



Se identifican tres posibles escenarios de riesgo en la economía global que podrían generar una reversión abrupta de la oferta de capitales y, dependiendo de su severidad, una contracción significativa de la demanda externa. Estos son: a) un agravamiento de la situación fiscal y financiera de los países de Europa periférica, b) un empeoramiento de la situación fiscal de EE.UU. y c) un deterioro de la situación económico-financiera de alguna economía emergente de carácter sistémico.

⁶⁶Ibid.

Los desafíos para el sistema financiero chileno se asocian a la abundante oferta de capitales externos. En los escenarios de riesgo, en tanto, las amenazas surgen de una eventual reversión abrupta de dichos capitales. Los flujos brutos de capital hacia Chile se han mantenido en niveles similares a los observados durante el 2010. La entrada bruta de capitales promedió 13% del PIB durante el período 2009-10, y en el primer trimestre del 2011 ascendió a 16%.

Los mercados de deuda locales han operado con normalidad, y las presiones de liquidez en el mercado monetario reportadas en el año anterior, han disminuido sostenidamente. En el sector corporativo, el financiamiento externo continúa siendo la fuente de deuda con mayor crecimiento, sin observarse variaciones relevantes en los indicadores de descalce cambiario, liquidez, capacidad de pago ni rentabilidad de las empresas de mayor tamaño.

Para el caso de los hogares, existe un crecimiento de la deuda coherente con la recuperación económica luego de la crisis financiera global y el terremoto de 2010.

El consumo privado ha mostrado una rápida recuperación, situación que ha estado acompañada con un crecimiento de la deuda de 8,4% anual en el primer trimestre de 2011, siendo el endeudamiento bancario el componente más dinámico de la deuda de consumo. La evidencia sugiere que, hasta ahora, el endeudamiento no ha aumentado por sobre su tendencia de largo plazo. En línea con lo anterior, los indicadores de riesgo de crédito bancario de los hogares exhiben un mejoramiento sostenido y

tienden a estabilizarse durante el último año. No obstante, es importante que los intermediarios de crédito mantengan una actitud vigilante en esta fase del ciclo.

En un contexto de mayor actividad crediticia, la posición de liquidez de la banca se mantiene sólida. La proporción de activos líquidos se ha mantenido por sobre su promedio histórico en el último año, compensando el crecimiento de las obligaciones a la vista. Complementariamente, la emisión de bonos por más de US\$9.000 millones entre junio de 2010 y abril de 2011 ha facilitado el manejo del riesgo de liquidez de financiamiento en el sistema bancario.

Por su parte, la mayor actividad crediticia prevista para este año ha sido acompañada de anuncios de aumento de capital significativos. La base de capital de la banca se incrementará como consecuencia de aportes adicionales y la capitalización de utilidades, anunciados en los últimos meses. Esta mayor capitalización es coherente con los niveles de expansión de la actividad crediticia previstos para este año sin que medien cambios significativos en los índices de solvencia del sistema.

El sistema bancario mantiene su capacidad para absorber la materialización de un escenario de riesgo severo. Los ejercicios de tensión muestran que los niveles actuales de capitalización y rentabilidad de la banca le permitirían absorber un episodio de desaceleración del PIB, un aumento del costo del financiamiento en pesos y una depreciación, congruente con el escenario de riesgo externo.

En el escenario base, se espera un contexto externo favorable para la economía chilena. No obstante, persisten una serie de debilidades en el sistema financiero global —luego de la crisis— que podrían llevar a deterioros significativos en este entorno. De particular preocupación son los desarrollos macro-financieros en Europa periférica, EE.UU. y/o algunas economías emergentes de carácter sistémico. El deterioro de las condiciones financieras externas y la consecuente desaceleración mundial tendrían un impacto negativo en la economía chilena. Si bien el análisis contenido sugiere que el sistema financiero chileno está preparado para enfrentar este entorno externo más restrictivo, es importante que los usuarios de crédito y los intermediarios financieros internalicen estos riesgos en sus decisiones de consumo, inversión y financiamiento.

3.1.5 Situación en Argentina

Argentina ha pasado por un proceso de reducción del número de entidades financieras. Una tendencia que encuentra sus raíces en el muy elevado número de entidades que comenzó a operar bajo la reforma de la ley de Entidades Financieras del año 1977, considerando las características potenciales de mediano y largo plazo del mercado financiero argentino.⁶⁷

⁶⁷«Sistema Financiero Argentino», s. f., <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ar/cno-finan.htm>.

Sin embargo, pasaron en estos tiempos en el escenario financiero: corridas cambiarias y bancarias, períodos de aislamiento financiero en el contexto de la crisis de la deuda durante la década del 80, oleadas hiperinflacionarias, con su consecuencia de desmonetización, desbancarización y destrucción de la moneda doméstica en el cumplimiento de sus funciones esenciales de unidad de cuenta, medio de pago y reserva de valor.

En las últimas décadas han convivido tres hechos estructurales en el sistema financiero⁶⁸:

- 1) Una mayor integración de la Argentina con un mundo cuya globalización e interrelación crecía, influyendo en el desarrollo de los servicios bancarios y planteando nuevas demandas y exigencias. Los bancos accedieron a formas de financiamiento en el exterior que antes estaban más limitadas por el aislamiento financiero.
- 2) Un proceso de privatización de la banca pública provincial, así como de cambio en el rol de algunos bancos públicos nacionales.

⁶⁸«Observatorio de la Economía Latinoamericana», s. f., <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>.

3) Un crecimiento sostenido de los depósitos, a partir de los muy bajos niveles de 1990, además de la utilización de otros mecanismos de obtención de fondos (obligaciones negociables).⁶⁹

Estos tres hechos, confluyen hacia una mayor concentración bancaria y a una nueva reducción del número de entidades. El fenómeno de la globalización e internacionalización, conlleva a un mayor riesgo o vulnerabilidad a los *shocks* externos. A su vez, la convertibilidad demanda un sistema financiero con un alto nivel de capitalización y liquidez para mitigar el impacto de esos *shocks*.

Pese a la expansión de los agregados monetarios y del crédito observada a partir de 1991, el sistema financiero argentino se mantuvo relativamente pequeño en comparación internacional a lo largo de la década de los noventa, para emerger aún mucho menor de la crisis de 2001. Posteriormente, a partir de 2003, su crecimiento acompañó la recuperación de la economía, pero aún así el país sigue presentando una muy escasa intermediación financiera interna.⁷⁰

Sin embargo, el sistema llegaría en buenas condiciones de solidez al momento de propagación de la crisis financiera global, en 2008. Eso fue resultado de varios

⁶⁹«Beneficios de publicar artículos en el Observatorio de la Economía Latinoamericana», s. f., <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/sistema.htm>.

⁷⁰Mario Damill, Roberto Frenkel, y Lucio M. Simpson, *Macroeconomía, regulaciones financieras y la reconstrucción del sistema bancario argentino en los años 2000*, s. f.

factores, incluyendo la existencia de nuevas regulaciones que apuntaron a limitar su vulnerabilidad.

Ampliando en lo referente a las regulaciones, a lo largo de los años, la República Argentina, ha tendido una constante fuga de capitales, sin embargo, fue recién en diciembre de 2008, cuando el Estado Nacional sintió la necesidad de contar con fondos suficientes para afrontar el constante aumento del gasto público, que el Gobierno Argentino marcó un nuevo rumbo cuanto a su política económica y fiscal, sancionando la ley llamada "Régimen de regularización impositiva, promoción y protección del empleo registrado, exteriorización y repatriación de capitales", conocida como "ley de blanqueo".

Esta medida pretende incentivar el reingreso de divisas o capitales que se encuentran en el extranjero, y la exteriorización de dinero o bienes que se encuentran dentro del territorio nacional, pero que no han sido debidamente declarados a los efectos impositivos, concediendo ventajas sustanciales, como condonación de intereses, multas y demás sanciones, tanto a personas como empresas, que decidan acogerse al nuevo régimen. Asimismo, pretendió la promoción y protección del empleo.

Entonces, frente a un escenario cambiante y la crisis internacional, donde existen consecuencias como la fuga de capitales, pérdida de puestos de trabajo, bajas de los mercados de valores, que generaron la contracción de las economías nacionales y la desaceleración del ritmo de crecimiento de los países, fue cuando el Gobierno

Argentino tomó las siguientes represalias, creando esa ley de forma que exista mayor grado de regularización económica.⁷¹

La propia pequeñez del sistema financiero interno y el relativo aislamiento financiero del país en los años 2000, luego de la crisis de la convertibilidad y del *default* parcial de la deuda pública, contribuyeron también a mantenerlo libre de burbujas.⁷²

En la actualidad, los bancos cuentan con niveles de liquidez extraordinariamente elevados, cercanos al 30% de los depósitos totales, que constituyen los registros más altos de la serie histórica (a pesar de lo cual su rentabilidad es mejor que en la década del noventa). Esto marca un aumento significativo respecto al 22,5% y 23% observado en 2006 y 2007, respectivamente, de no haber sido perturbada por un conjunto de hechos disruptivos, podría haber señalado el comienzo de la construcción de un régimen de funcionamiento mucho más sano del sistema bancario. Esta situación de exceso de liquidez es extraña y refleja un equilibrio de muy bajo volumen en el mercado de crédito.

La exposición al sector público se ha ido reduciendo gradualmente desde un nivel todavía superior al 40% en diciembre de 2004 y apenas ascendía al 14,5% a

⁷¹ Dra. Isabel Roccaro, «Medidas anticrisis en Argentina: La regularización impositiva, promoción y protección del empleo registrado y la exteriorización y repatriación de capitales.» (Universidad Nacional de Cuyo, s. f.).

⁷² Damill, Frenkel, y Simpson, *Macroeconomía, regulaciones financieras y la reconstrucción del sistema bancario argentino en los años 2000*.

diciembre de 2009 (6,3% en los bancos privados). La ironía es que éste no es un nivel en absoluto elevado internacionalmente, y es bastante menor que en otros países latinoamericanos como Brasil y México, pero la historia muestra que la deuda pública ha sido un lastre en Argentina, y no un activo de bajo riesgo. Que se considere como algo natural que cuanto más baja sea la exposición al sector público mejor están los bancos ya es un hecho extraordinario, máxime teniendo en cuenta que la solvencia del estado mejoró significativamente después del 2005.

3.1.6 Situación en Uruguay

El BCU informó que la economía uruguaya creció en el primer trimestre de 2011 en relación al mismo periodo del año anterior, ya que el PIB tuvo un aumento en el mismo trimestre, esto se explica por el crecimiento de la demanda interna.

A su vez, contrarrestando a este aumento, el mayor crecimiento de las importaciones en relación a las exportaciones determinó un efecto neto negativo del volumen físico de los bienes y servicios transados con el exterior.

Las exportaciones de bienes y servicios aumentaron en el primer trimestre en términos de volumen físico, como resultado del aumento de los servicios vendidos al exterior, tanto los vinculados al turismo como los demás servicios y, en menor medida, de las exportaciones de bienes.

En las exportaciones de bienes, los productos con mayor incidencia positiva fueron el trigo, animales en pie, productos de aserradero y vehículos automotores. Por su incidencia negativa, se destaca el menor volumen exportado de productos cárnicos.

Por su parte, las importaciones de bienes y servicios se incrementaron aún más. Comparando con igual período del año anterior se registraron mayores compras de bienes de consumo, capital e intermedios, así como de servicios turísticos.

El reporte destaca la incidencia que tuvo en el trimestre el incremento en la actividad turística, impulsada entre otros factores por la apertura de los puentes internacionales. En la comparación interanual aumentó significativamente tanto el número de turistas ingresados como el gasto realizado por los mismos.

En junio de 2010 manifestantes argentinos levantaron el bloqueo de un puente que mantenían desde noviembre de 2006, en protesta por la instalación de una planta de celulosa de la finlandesa (ex Botnia) sobre la vera uruguaya del fronterizo río Uruguay.

El puente ha sido tradicionalmente el principal paso fronterizo entre los dos países y su bloqueo, durante más de tres años, afectó el ingreso de turistas desde Argentina.

Por otro lado, la economía uruguaya está muy dependiente de todo lo que sucede en Brasil, aproximadamente un tercio de las exportaciones uruguayas se están dirigiendo a Brasil y otro porcentaje importante hacia Argentina, que a su vez depende

fuertemente de Brasil. Cualquier evolución que tenga el dólar en Brasil va a afectar la economía uruguaya.⁷³

Sin embargo, hoy en día, la inflación es la principal preocupación en la economía.

A pesar de la fuerte decisión de la autoridad monetaria en contener los precios, no se pudo evitar que la tasa de inflación se ubicara por encima del techo de la banda al cierre de 2011. El Banco Central recientemente elevó los encajes bancarios, medios y marginales, apuntalando la política monetaria por medio del canal del crédito.

Además, Uruguay presenta un foco de vulnerabilidad ante un escenario de precios elevados del petróleo durante un período prolongado, ya que los mayores precios de la energía implicarían costos fiscales para evitar el traslado a los precios al consumidor.⁷⁴

El riesgo país de Uruguay, registró un suave incremento recientemente, ante un descenso de los bonos globales uruguayos y la suba de sus pares del Tesoro estadounidense.

⁷³«Uruguay: La Economía en el 2011: Mirando a los vecinos y haciendo crecer nuestras bombas de tiempo», s. f., <http://elpolvorin.over-blog.es/article-uruguay-la-economia-en-el-2011-mirando-a-los-vecinos-y-haciendo-crecer-nuestras-bombas-de-tiempo-65588853.html>.

⁷⁴«SituacionUruguay_1S11_tcm346-257278.pdf», s. f., http://www.bbva.com/BBVA/Research/KETD/fbin/mult/1105_SituacionUruguay_1S11_tcm346-257278.pdf?ts=2122011%20son%20datos%20a%20Mayo%202011.

Agentes bursátiles consultados explicaron que la incertidumbre respecto de Europa originó una mayor aversión al riesgo, lo que, para los bonos globales uruguayos, se tradujo en una mayor presión vendedora.

No obstante, aún se observa cierta demanda por los activos uruguayos, lo que evita mayores caídas en sus precios.⁷⁵

⁷⁵«Leve alza del riesgo - Diario EL PAIS - Montevideo - Uruguay», s. f., http://www.elpais.com.uy/suplemento/economiaymercado/leve-alza-del-riesgo/ecoymer_609102_111128.html.

3.1.7 Tabla comparativa de la situación de los países

Mundo	España	Brasil	Chile	Argentina	Uruguay
<p>La economía continúa creciendo.</p> <p>Europa enfrenta situación de crisis que lleva como consecuencia una gran suba en la inflación.</p> <p>Aumento de precios en la materia primas, principales beneficiados el Oriente Medio y Latinoamericana.</p>	<p>Atraviesa una crisis. El consumo interno está paralizado. Su fuente de ingresos más importante, que sostienen el PIB son: turismo, la industria y el comercio exterior.</p> <p>Disminución en el sector de la construcción y aumento del desempleo como consecuencia aumentó la desigualdad en el poder adquisitivo.</p> <p>Otorgó préstamos en demasía y aumenta la deuda de los morosos, disminuyendo la liquidez de las financieras.</p> <p>Disminuyó la calificación de bancos españoles y del sistema crediticio.</p>	<p>Séptima potencia más grande del mundo, con PBI elevado gracias a su industria.</p> <p>Aumentaron sus exportaciones.</p> <p>Inflación es la principal preocupación.</p>	<p>Incrementó su PIB a pesar de haber sentido el impacto de la crisis internacional. Cayó el consumo debido a crisis y terremoto, pero los mercados ya están operando con normalidad.</p> <p>Riesgo en la abundante oferta de capitales externos.</p> <p>Hay expansión de la actividad crediticia.</p>	<p>A pesar de haber tenido reducción de entidades financieras hiperinflación y corridas al momento de la crisis el sistema era sólido y regularizado.</p> <p>Aumento de las exportaciones niveles de liquidez elevados y mejor rentabilidad que en los 90.</p>	<p>El PIB aumentó debido al crecimiento de la demanda interna.</p> <p>Las exportaciones de bienes y servicios aumentaron.</p> <p>Aumentaron en mayor medida las importaciones que las exportaciones, esto determinó un efecto neto negativo en la balanza. Se registraron mayores compras de bienes de consumo, así como de servicios turísticos.</p> <p>La inflación es la principal preocupación, la tasa de inflación se ubicó por encima de la banda.</p>

3.2 La Institución Financiera estudiada

Ya habiendo descripto las características de los distintos mercados, tanto de Uruguay como de los países vecinos, nos encontramos en condiciones de pasar a detallar la situación de la IF seleccionada como caso de estudio.

Como se mencionó anteriormente en el punto 1.4 Metodología, nos basaremos para este planteo en la información recabada del sitio *web* oficial de la IF, su intranet, en los informes disponibles en la *web* del BCU, informes financieros, en las entrevistas realizadas al Secretario General de la empresa y las encuestas a funcionarios.

3.2.1 Orígenes de la Institución Financiera

El Banco tiene sus comienzos en el año 1897 en una ciudad española. Es a partir del año 1942 cuando comienza a verse plasmado su crecimiento absorbiendo gran cantidad de bancos de su plaza, para luego consolidarse en el exterior, logrando hoy por hoy una diversificación geográfica equilibrada entre mercados maduros y emergentes. Centra su presencia en nueve mercados principales: España, Portugal, Alemania, Reino Unido, Brasil, México, Chile, Argentina y EEUU.

A finales del año 2009, la IF fue el primer banco de la zona euro por capitalización bursátil y el tercero en el mundo por beneficios (**Ver Anexo 1**). Hoy en día cuenta con alrededor de 90 millones de clientes y 170.000 empleados y a su vez es el principal grupo financiero en el Reino Unido y en América Latina con posiciones de

liderazgo. Según la publicación *Brand Finance*, la marca del banco se posiciona tercera en el mundo, siendo una de las más valoradas del sector financiero.

La base de clientes ha crecido en forma muy notable en los últimos años y duplicándose entre 2004 y 2010. A finales de 2010 el banco atendía a 97.2 millones de clientes, distribuidos por áreas geográficas de la siguiente manera: el 31% en Europa continental, el 26% en Reino Unido y el 43% en América.

3.2.2 El Banco en la actualidad

Ya adentrándonos en la realidad del banco, se puede decir que la vinculación y la retención de los clientes son objetivos constantes de la política comercial. La calidad del servicio es una prioridad que busca la máxima satisfacción de sus clientes. Además de las diferentes iniciativas locales, la IF cuenta con estrategias corporativas dirigidas a aumentar la calidad de servicios en todos los países y canales en los que desarrolla su actividad.

Específicamente en Uruguay, el banco se encuentra sujeto a las normas de Gobierno Corporativo establecidas por el BCU, respetando y aplicando además los altos estándares de gestión dispuestos por la propia entidad para todas sus filiales.

La IF percibe el Gobierno Corporativo como una ventaja competitiva y un elemento estratégico, sustentado sobre dos pilares: los derechos de los accionistas y la transparencia. Los derechos de los accionistas consisten en reflejar la existencia de un

tratamiento equitativo desde el inicio de una acción, lo que implica que un voto es igual a un dividendo. La transparencia se ve reflejada en cuanto a la difusión equitativa de la información relevante que afecta a la empresa, aportando confianza y seguridad al mercado. Estos dos pilares, que siempre han sido objeto de atención, son guías sobre la actuación en la toma de decisiones y en el manejo de la información, además de formar parte de su cultura empresarial.

3.2.3 Crecimiento de la Institución Financiera a lo largo del tiempo

La expansión internacional se ha hecho a través de una estructura de filiales jurídicamente independientes, identificando a partir de esto un principio fundamental como es el de autonomía financiera. De esta manera, las unidades locales están compuestas del capital necesario para desarrollar autónomamente su actividad y no depender de los recursos de la Casa Matriz, además están sometidas a una doble supervisión, tanto por el lado de la supervisión local como por la supervisión general.

En América Latina en particular, las unidades se relacionan a través de lo que se conoce como “División América” (DAM), la cual está constituida por equipos de mando o responsables matriciales que son quienes establecen los lineamientos generales de acción que luego, deben ser reportados a la Casa Matriz.

Más allá que la Casa Matriz y la DAM funcionan independientemente, la IF sigue una misma estrategia global, la cual consiste en el crecimiento del banco a través de la

adquisición de otros, pretendiendo de esta manera abarcar la mayor cantidad de segmentos de clientes. A pesar de estar bien posicionado en el mercado internacional, continúa su búsqueda hacia el crecimiento.

Dentro de la DAM la unidad que ha venido tomando un peso muy importante últimamente ha sido Brasil, que siguiendo un plan estratégico enfocado en el crecimiento actualmente se considera tan grande como la Casa Matriz, en el sentido que representa la cuarta parte de la empresa a nivel mundial, siendo producto de la reciente compra de una IF reconocida en su plaza.

Esta medida o política estratégica viene de la mano con lo acontecido en nuestro país en relación a la compra de ese mismo banco, lo cual trajo como consecuencia la posibilidad de ubicar a la IF uruguaya como un banco de porte que posee hoy en día cerca del 20% de cuota de mercado.

3.2.4 FODA

En la IF se han realizado a lo largo de los años distintos ejercicios estratégicos que han pasado de los tradicionales análisis FODA a análisis más específicos y no tan formales, como resoluciones tomadas en comités de directivos, que fueron necesarios para sobrellevar diversas acciones puntuales.

El último ejercicio de esta índole realizado por el banco sucedió al momento de la fusión, en el cual se estableció cómo se debían integrar y complementar los negocios.

Debido a la complejidad que traería esta decisión la IF optó por contar con el apoyo de una consultora con experiencia en este tipo de procesos que acompañara el cambio siendo un soporte y una guía.

Visualizando el último ejercicio estratégico formal que ha llevado adelante la IF se pueden identificar como fortalezas la marca, que debido a la expansión y reconocimiento mundial a lo largo de los años ha ganado renombre. Sin embargo al día de hoy debido a la crisis europea ser un banco español puede visualizarse como una debilidad más que una fortaleza, hay quienes sostienen que a pesar de la situación que vive España el banco mantiene su imagen.

Otro aspecto identificado como fortaleza en su momento fue su red de sucursales (**Ver Anexo 2**). Hoy por hoy el banco cuenta con una plataforma tecnológica y de operaciones de vanguardia en la banca internacional, que permite alcanzar una alta productividad comercial y conocer con detalle y con visión, las necesidades financieras de los clientes.

Una amenaza que se veía en su momento era qué iba a ocurrir efectivamente con el banco hoy fusionado, ya que estaba claro que se iba a retirar de plaza pudiendo formar parte de otra IF.

Estos son algunos resultados obtenidos del último análisis FODA. La IF luego de la fusión no ha realizado actualizaciones ni reformulado nuevas estrategias, ya que ha

tenido que focalizarse en las consecuencias que produjo la fusión, como ser la unificación del sistema informático, ya que hoy en día la IF cuenta con dos sistemas divididos, uno del Banco propiamente dicho y otro del banco adquirido.

3.2.5 Sistema Informático

En relación al sistema informático de la IF, en la actualidad se cuenta con una plataforma corporativa similar a la que se utiliza en los países que integran la DAM. Fue a nivel de los directivos de la DAM que se exigió a Uruguay contar con este tipo de sistema. A pesar que la unidad no se veía en las condiciones económicas adecuadas para adquirirlo, debido a la decisión de la DAM y ligado al hecho que el banco estaba por incorporar otro negocio de grandes magnitudes, se resolvió que comprarlo era la mejor opción para poder soportar estos cambios a nivel tecnológico.

A su vez, la medida de adoptar este nuevo sistema tuvo su repercusión en el presupuesto. El presupuesto se fija anualmente a través de un proceso que consiste en diferentes etapas de planteamiento y una vez definido, la dirección realiza un seguimiento mensual del mismo donde estudia cómo viene aplicándose en base a la estrategia definida. Este presupuesto sigue una gran máxima de la IF que tiene que ver con que el presupuesto nunca se puede modificar, por lo que la realidad de la empresa debe adaptarse más allá de las situaciones inesperadas que puedan ir presentándose.

3.2.6 Cultura de la Institución Financiera

Continuando con la fusión, otro aspecto relacionado es la cultura organizacional. Se debió tener cautela en cómo manejar los aspectos relacionados con el personal, en particular, la forma de cómo transmitir que se produjo una fusión y no una compra o adquisición. Se decidieron mantener líderes del banco incorporado como forma de hacer sentir al personal identificado con sus antiguos superiores.

Además, para facilitar el proceso de fusión se decidió realizar ciertas actividades motivacionales como forma de avanzar en el proceso de integración cultural.

Al estar la IF conformada por diferentes grupos de trabajo con distintos criterios, recursos y realidades es importante identificar y resaltar aquellas medidas o acciones que resultan eficientes y eficaces en determinadas unidades, donde la institución deberá identificar las mejores prácticas de cada país para luego tratar de implementarlas en todas sus sucursales.

Hoy en día, en materia de mejores prácticas, Chile representa un pilar fundamental para la realidad uruguaya, no sólo por el hecho de que dicho banco funciona con absoluta eficiencia en un mercado maduro y desarrollado, sino también porque recientemente se ha incorporado un Gerente General chileno que brinda a la IF una visión diferencial y a la vez enriquecedora.

En materia de personal, en el banco se designan especialistas en diferentes materias que se puedan llegar a necesitar, a través de procesos conocidos como “Comités de Movilidad y Seguimiento”, donde cada país, propone directivos o cargos potenciales para determinadas necesidades de las distintas unidades. Es por esto que no todos los cargos de la IF en Uruguay surgen de potenciales talentos del mismo país, sino que se puede incorporar personal de otras unidades que traigan a nuestro entorno determinados conocimientos y experiencia distinta a la generada en el Uruguay.

Más allá de los inconvenientes que la IF ha venido sobrellevando en los últimos tiempos y considerando que el banco tiene como objetivo la vinculación y la retención de los clientes, se plantea como estrategia poder abarcar el negocio de consumo o ventas *Retail* para proporcionar una mayor rentabilidad, es por esto que recientemente se decidió incorporar una IF de plaza dedicada exclusivamente al negocio del consumo.

Respecto a la cultura de la IF, un aspecto que comparten todas las unidades es que deben convivir con una constante integración de culturas, esto se debe a la estrategia de crecimiento que sigue el banco en general, que incorporan a cada unidad nuevos negocios que traen consigo su personal, sus valores, sus principios y su formas de actuar.

Actualmente con Chile se comparte a nivel cultural un lazo mayor que con otras unidades debido a distintos motivos, uno de estos fue que en su momento trabajaron

juntos a nivel de gestión, ya que Uruguay rendía cuentas directamente a la unidad chilena. Otro motivo tiene que ver con que hoy en día existe en nuestro país un gerente chileno, como ya fue mencionado, que genera un intercambio cultural. Además se toma en consideración que la unidad de Chile funciona eficaz y eficientemente dentro de un mercado maduro y consolidado, por lo tanto Uruguay como otros países la consideran un modelo a seguir.

Con Argentina la relación es diferente ya que si bien ambos países comparten muchos aspectos relacionados con la cultura y en instancias han tenido que coordinar conjuntamente a pedido de la cúpula ciertos asuntos, sus funcionamientos terminan siendo distintos. El mercado argentino se encuentra en una situación complicada por su inestabilidad y su ausencia de un marco regulatorio apropiado, lo que produce una constante preocupación de la unidad argentina en adaptar su estructura a esta realidad, y termina generando a nivel global de la IF la posibilidad de prescindir de ésta; situación que no se ve reflejada en ningún aspecto con nuestro país. Es así, que más allá del parecido que intuitivamente se pueda visualizar entre estos países, la realidad a nivel del banco muestra todo lo contrario.

Existen otras unidades de la IF con las que nuestro país no comparte notoriamente sus aspectos culturales como ser la de Puerto Rico que debido a su ubicación geográfica posee una cultura más similar a la de una potencia como EEUU que a un país como

Uruguay, además de tener un funcionamiento sumamente compatible con esta potencia.

3.2.7 Estructura

Considerando la estructura de la IF en nuestro país a nivel del personal, existe un grupo mayoritario que apoya el cometido del banco pero también una pequeña porción que acompaña o cumple su tarea sin comprometerse a la estrategia. Claramente no es fácil que toda la estructura del banco esté alineada a cumplir los objetivos determinados, más aún luego de una integración cultural, pero existe la intención de que la mayoría lo lleve adelante.

Es bien conocido que en los bancos los sindicatos tienen un peso muy fuerte, que no quiere decir que estos no acompañen el propósito de la empresa, pero existen a veces ciertas disposiciones o medidas que condicionan el proceso.

Otra situación existente que puede impedir el compromiso y alineación con la estrategia es el funcionamiento a nivel tecnológico de la IF, ya que es difícil pensar en una unificación cuando están actuando a la vez dos sistemas diferentes. Recién durante el año 2012 se pretende llevar adelante la consolidación y así el personal manejará las mismas herramientas y enfocará sus esfuerzos en una misma dirección.

Como consecuencia del cambio tecnológico y debido a la migración del sistema del banco fusionado, el foco del equipo de capacitación se concentró en cubrir estas

necesidades, por lo que se tuvo que capacitar a gran parte del personal para que se adaptara al nuevo sistema. Esta situación no permitió mucho espacio en tiempo para otro tipo de formación, ni tampoco permitió mucho espacio a nivel presupuestal.

Sin embargo, en el año 2010, se vio como necesidad a partir de un estudio realizado por una consultora al personal, la capacitación de los directivos, y como consecuencia se decidió fortalecer su formación. A la fecha, siguiendo este nuevo objetivo, se han dictado en el banco una serie de módulos de capacitación integrados por los colaboradores directos, como los Gerentes de sucursales y personal de mandos medios.

Existe en el banco un Código de Ética general que debe estar firmado por cada uno de los funcionarios que trabaja, establecido en base a las propias normas corporativas del banco y a la vez de lo establecido por el BCU, que menciona que cada empleado de un banco debe firmar este tipo de código.

En su momento el banco como casa Matriz planteó un modelo que queda a criterio de cada unidad modificarlo o adaptarlo a sus necesidades. Pero el BCU se volvió más demandante ya que exigía determinados puntos que debían ser incluidos como es el caso de denunciar un incumplimiento de normativa.

A su vez, existen áreas que poseen un Código de Conducta específico, en particular los directivos de cada sector firman un Código un poco más amplio en cuanto a las

limitaciones de lo que se puede o no hacer cuando se actúa por cuenta propia y para el funcionamiento del sector en general.

Hoy en día, el Banco se encuentra en proceso de plasmar un camino y la probabilidad de éxito del mismo es incierta, entonces se procura esperar los acontecimientos futuros.

Sin embargo, la situación es otra debido a los problemas que existen a nivel mundial.

A continuación se exponen dos cuadros comparativos de la IF, que presentan cifras correspondientes a los años 2010 y 2011, que permiten apreciar las diferencias entre los países analizados, y su variación en el tiempo.

Datos de informe anual 2010

	BRASIL (2)	CHILE	ARGENTINA (2)	ESPAÑA
Clientes (millones)	24,7	3,1	2,3	14,4
Oficinas	3.702	504	324	4.848
Cuota de mercado (1)	9%	19%	10%	15%
Ranking (1)	3°	2°	1°	1°
Empleados	53.900	11.595	6.466	33.694

(1) Créditos, depósitos y fondos de inversión.

(2) Excluidas entidades públicas.

(3) Santander *Consumer* no incluido (en España: 2,1 millones de clientes y 73 oficinas)

Datos al 30 setiembre del 2011

Excepto empleados

	BRASIL (2)	CHILE	ARGENTINA (2)	ESPAÑA (3)
Clientes (millones)	24,7	3,4	2,4	12,5
Oficinas	3.731	494	351	4.686
Cuota de mercado (1)	8%	20%	10%	14%
Ranking (1)	3°	2°	1°	1°

4. ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE LA IMPLANTACIÓN

Como parte final de nuestro trabajo monográfico, repasaremos los conceptos vertidos en el marco teórico y los cotejaremos con la información obtenida de las entrevistas realizadas en la institución financiera seleccionada, extrayendo de este modo las conclusiones pertinentes.

4.1 Competencias en el sector financiero

La esencia de la formulación de una estrategia consiste en relacionar a la empresa con su medio ambiente y el aspecto clave dentro de éste son los sectores con los que compite. La situación de la competencia en un sector depende de las cinco fuerzas competitivas básicas. El objetivo de la estrategia competitiva es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor contra las fuerzas o inclinarlas a su favor. Las cinco fuerzas competitivas son: competidores potenciales, amenaza de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder negociador de los proveedores y rivalidad entre los actuales competidores.

La primera a considerar es la presión de los competidores existentes. En la mayoría de los sectores los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento.

En el caso de estudio, en su momento, la amenaza tenía que ver con la posibilidad de que uno de los competidores que existían en el mercado se quedara con la cartera de clientes de un banco de plaza que estaba claro que se iba a retirar, por lo que fue a partir de esa situación que España toma la decisión de comprarlo a propuesta de Uruguay.

A partir de la fusión, la IF cuenta con una mejor posición lo que la hace enfrentarse de otra forma a los demás competidores con un porcentaje mayor del mercado, siendo éste antes de la fusión un 10% y hoy en día llegando a casi un 20%.

Esta nueva situación permite al banco una mejora de su posición en el mercado, teniendo esto como consecuencia un cambio en cuanto a la rivalidad existente entre los competidores actuales, ya que pasa a competir con bancos de mayor prestigio, con una cartera superior.

Hoy en día el mercado se encuentra saturado de clientes poco fieles, por lo que el banco se ve obligado a cambiar la estrategia, generándose una carrera por captar a estos clientes utilizando como atractivo principal descuentos y beneficios, implicando

un peso importante en el cliente a la hora de elegir el banco al cual asociarse. Vemos esta idea reflejada en la realidad del banco al desarrollar su estrategia actual en la banca *Retail*.

Respecto a la otra fuerza competitiva, llamada poder negociador, no son los individuos operando como tales quienes negocian frente al banco, sino que es dicha IF quien posee este poder frente a los consumidores, siendo quien establece las condiciones y requisitos necesarios para la prestación del servicio. Sin embargo, esta situación no descarta la posibilidad que exista un grupo que capte la atención del banco, logrando obtener una baja de precios o mayores beneficios.

El banco, a pesar de poseer ese gran poder negociador, es una de tantas entidades que existen en el mercado que proporciona ese servicio. Como consecuencia, el banco no puede explotar esta fuerza que posee, sino que debe ser prudente debido que tiene como limitante principal la rivalidad existente en el mercado.

4.2¿Proceso de dirección estratégica o estrategia orientada según la matriz?

Como vimos en el Capítulo 1, Valle Cabrera plantea que el proceso de dirección estratégica tiene tres elementos que aparecen para orientar a la estrategia, éstos son la misión, el diagnóstico del ambiente externo y el diagnóstico del ambiente interno. A partir de estos dos últimos se conforma el análisis FODA, y son los tres elementos en

su conjunto, los que deberían permitirnos fijar objetivos, metas y una opción estratégica que se pueda llevar a cabo.

Mintzberg y Quinn también decían que a la estrategia adecuada se llega a partir de la identificación de las oportunidades y riesgos en el medio ambiente.

Para Thompson y Strickland, la estrategia debe considerar elementos internos y externos, siendo los principales la sociedad, políticas reguladoras, competencia y atractivo general de la industria.

La IF ha realizado a lo largo de los años, ejercicios estratégicos, como el análisis FODA, que refleja dónde está ubicada la empresa y a partir de ello se definen sus acciones para luego realizarles su seguimiento. En general los planes se realizan con un horizonte temporal de hasta tres años y reiteradas veces se establece un análisis del grado de avance.

En el último análisis FODA realizado, se identificaron fortalezas tales como la red de sucursales que abarca todo el país; la ética que sostienen en los negocios; la marca de renombre que representa; así como aspectos relacionados a la banca internacional. Sin embargo, este último, en la actualidad es muy relativo ya que debido a la crisis europea se percibiría como una debilidad más que una fortaleza.

Según nuestra opinión, el análisis FODA debe actualizarse, notamos que el banco se encuentra en un momento adecuado para replantearlo debido a los cambios internos y

del entorno que ha vivido y por tanto esto ayudará a rever la situación en la que la IF se encuentra posicionada y verificar si su accionar es coherente con la estrategia que se maneja como actual.

Por otra parte, cabe destacar debido a su relevancia en el banco, el hecho que al momento de realizarla planificación, se toman en consideración las pautas y lineamientos fijados por la casa matriz. Existe así en el banco un gran máxima que es que el presupuesto estimado y propuesto no se cambia nunca.

La IF pertenece a la DAM, en la cual existen responsables matriciales, pero siempre aparece la figura de la casa matriz detrás estableciendo lineamientos a seguir. Por lo que el trabajo de la IF en Uruguay consiste en realizar el seguimiento de esa estrategia que se definió y adaptarla a la realidad de nuestro país. A partir del crecimiento que ha tenido el banco luego de la fusión, se ha visto con menor autonomía en las decisiones de esta índole.

Según Thompson y Strickland la puesta en práctica de la estrategia obliga a un administrador a participar en el proceso de la elaboración del presupuesto. Hoy por hoy, en Uruguay a la hora de confeccionar el presupuesto, se realizan proyecciones futuras según la estrategia, la experiencia pasada y las estimaciones sobre negocios futuros. Una vez realizado el presupuesto, este deberá ser aprobado por la casa matriz, el cual deberá seguirse estrictamente evitando cualquier tipo de desvío. Esta situación nos genera duda, ya que si el presupuesto es únicamente aprobado en la casa

matriz, qué tan efectivo será si los administradores en Uruguay encargados de la estrategia no pueden modificarlo a medida que las situaciones se van presentando.

Para las distintas sucursales, al igual que en Uruguay la elaboración del presupuesto se adapta al entorno en que se encuentra ubicada. En Chile, el negocio se encuentra en una fase madura, manteniendo una correlación con lo que es su mercado. Esto hace que en su presupuesto sean menos necesarios los fondos para situaciones de crisis que puedan llegar a ocurrir. Será un presupuesto más lineal, con pocas desviaciones al momento de implementarse. Por otra parte, existen otras sucursales que se encuentran en mercados muy desordenados y complicados, como en Argentina. Allí al momento de implementar la estrategia debe seguirse un lineamiento especial adaptándose a su mercado. El presupuesto se deberá adecuar a los inconvenientes que son probables que surjan. Los encargados de elaborar el presupuesto conocen la historia problemática del sistema financiero argentino y lo crearán previendo esa realidad.

4.3¿Incentivos suficientes?

Según Robbins y Coulter, la motivación es el esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales condicionados por la capacidad de satisfacer las necesidades individuales. Las motivaciones pueden ser monetarias o no monetarias. Para que las

retribuciones monetarias den resultado, debe ser un porcentaje importante del paquete de compensación.

A partir del análisis notamos que el aspecto motivacional fue muy importante en la IF al momento de la fusión. Se realizaron múltiples actividades con el fin de incentivar la unión de los empleados con los que llegaban del banco fusionado. Un ejemplo concreto fue cuando el Presidente del Banco visitó Uruguay, realizando una charla a todos los funcionarios luego de la fusión. Esta tuvo repercusiones positivas entre los empleados, siendo un elemento motivacional al cambio y dejando como mensaje que existe una figura líder que apoya y acompaña el cambio y crecimiento.

Al definir las estrategias, el banco considera al personal como un grupo alineado que va a acompañar esa estrategia. Pero la realidad es muy distinta. A raíz de la fusión, se ha perdido el foco en los incentivos a causa de los recursos que debieron ser asignados a las distintas etapas del proceso tecnológico y debido a las migraciones de personal.

Por otro lado, los incentivos laborales más usados por la IF son los monetarios. El problema que genera este tipo de incentivos en la banca, es que los salarios ya de por sí son altos además de tener cargas patronales mayores a las pertenecientes a la Industria y Comercio (**Ver Anexo 3**), y al establecer estas motivaciones se termina encareciendo mucho el costo laboral, poniendo en peligro la ejecución del presupuesto. Entonces, al establecerse estos incentivos de carácter remuneratorio, es

conveniente que se efectúe una evaluación de su costo – beneficio, ya que la decisión influye directamente en el sector a motivar e indirectamente en el presupuesto general de la IF.

4.4¿Sistemas de información precisos y oportunos?

Los sistemas de información, deben ser precisos y oportunos para permitir que los miembros de la organización supervisen el progreso y emprendan acciones correctivas de forma oportuna. Son parte fundamental para una puesta en práctica exitosa en las operaciones diarias de una empresa.

El sistema de información de la IF se sustituyó recientemente, incorporándose un sistema mucho más grande y completo. Este sistema es similar al que se utiliza en las unidades de México y Chile, es decir, se introdujo a Uruguay un sistema creado para funcionar en mercados mucho más grandes, y por lo tanto es ampliamente superior a lo que realmente se precisa, además de ser más costoso y complejo de modificar. Este cambio no solo representa costos monetarios por el solo hecho de su implementación, sino que también significan costos de capacitación para el personal que debe instruirse en la utilización del mismo y costos de imagen que surgen a raíz de los problemas que aparecen con la instalación de este nuevo sistema y que dejan insatisfechos a los clientes.

Se cree que dándole mayor tiempo de uso a este nuevo sistema y estabilizándose así en el banco, el cambio será provechoso, pero actualmente no se adaptan a las necesidades que existen para gestionar la organización. Incluso hay funcionalidades que con el sistema anterior se podían efectuar, y con el actual no se pueden, lo que implican claramente más costos para la IF.

4.5¿Cultura única?

Cada compañía tiene su cultura única, que se distingue por sus principios, formas de negociar, capacidad de toma de decisiones, filosofía, política y sus prohibiciones. Para Robbins y Coulter, la cultura es un sistema de significados e ideas que comparten los miembros de una organización y que determina cómo se comportan entre ellos y con el entorno. La cultura cumple un rol importante en las organizaciones, ya que define lo que los empleados pueden hacer y lo que no. La cultura, es transmitida entre los propios empleados, a través de anécdotas, ritos, símbolos materiales y el lenguaje.

Para Thompson y Strickland, cambiar la cultura de una compañía, en especial de una poderosa, es uno de los retos más difíciles para una administración. Esto es a lo que se enfrenta la IF en este momento, ya que luego de haber transitado la fusión, está pasando por un proceso de integración, donde la institución fusionada además que contaba con un mayor número de empleados, poseía también una cultura muy

integrada o fuerte. Por lo tanto ese choque de culturas fue y sigue siendo un obstáculo en la empresa. Se intentó armar una estructura donde los nuevos funcionarios fusionados se sintieran representados, pero el simple hecho de que fueran más y superaran en número a los funcionarios de la IF, dio lugar a que existan sectores que aún continúan funcionando con la cultura del banco incorporado. Esta situación conllevó a inconvenientes, por ejemplo, si se ajustan gastos en el presupuesto o si se realizan cambios en la estrategia, existen sectores que se resisten a este cambio. En su momento, esto se tuvo que avalar para que la integración pudiera ser más fluida.

Actualmente, hay sectores en la IF que actúan de una manera determinada porque así lo hacían en la empresa antes de fusionarse, también existen empleados que comenzaron a trabajar posteriormente a la fusión y no conocen otra realidad más que la situación actual. En definitiva, existe un gran número de funcionarios que poseen una visión diferente de lo que es la organización y sus metas, lo que hace difícil la adaptación entre las dos empresas fusionadas y provoca que existan dos subculturas dentro de la misma.

Hoy en día, se podría clasificar a la cultura del banco como una cultura débil, ya que todavía sigue sufriendo secuelas de la fusión y continúa el problema a partir de una nueva adquisición realizada. La IF se encuentra en un cambio constante, que todavía no logra estabilizar por completo, y que hoy por hoy continúa conteniendo dentro de la misma IF las distintas culturas sin poder lograr una única para todos.

Sin embargo, esta misma situación se puede ver reflejada en las IF del resto del mundo. Tanto la IF de Uruguay, como la mayoría de las IF de países que integran la DAM, se encuentran en una etapa similar de expansión, ya que cuando reconocen una entidad que está por retirarse del mercado, antes que ésta se transforme en una amenaza, la convierten en una oportunidad incorporándola a la misma, es así que se encuentra en constante crecimiento no logrando desarrollar una cultura única, fuerte, sino que se mantiene una cultura débil.

4.6¿Líderes capaces y comprometidos?

El liderazgo según Robbins y Coulter es un proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos y su líder es alguien que pueda influir en los otros. Se requiere un liderazgo administrativo experto para superar los focos de duda y desacuerdo, para crear un consenso sobre cómo proceder y lograr compromiso y cooperación en la empresa.

La búsqueda de líderes en la IF se desarrolla a partir de procesos que son internacionales llamados Comités de Movilidad y Seguimiento, donde cada país propone sus candidatos a directivos potenciales. Estos pueden provenir de cualquier país, generalmente limitándose al intercambio dentro de las divisiones. Actualmente, en la unidad uruguaya se incorporó un directivo chileno, que trajo consigo su propia visión del mercado y del funcionamiento de su IF, además de poseer la experiencia

necesaria adquirida en su país. Estas cualidades son consideradas recursos importantes que la IF debe saber aprovechar. Son personas con un gran compromiso hacia la IF, que tienen mucha dedicación y deseos de aportar su experiencia e incorporar nuevas ideas. Para Robbins la formación de un equipo administrativo precisa tener química personal entre sus componentes, y los líderes deben aportarla. Se deberán buscar líderes capaces de llevar un auto monitoreo, personas capaces de adaptarse rápidamente a los cambios. También deberán ser proactivos. Son líderes con iniciativa, siempre buscando nuevas formas de avanzar y mejorar.

A partir de la fusión, la realidad de las promociones y ascensos se ha visto estancada. Si se precisa a alguien para dirigir una unidad es más probable que se busque dentro del “paraguas” del grupo internacional un experto en la materia y no únicamente dentro la institución uruguaya. Notamos en este proceso que la IF es vista como una empresa global unificada, más allá de la independencia que se puede generar a partir de la gestión de cada unidad.

Además de las características de la persona, hay un seguimiento constante en sus funciones, día a día los directivos tratan de colaborar con los gerentes mediante un entrenamiento permanente. Se continúa realizando el seguimiento de su perfil en el tiempo, determinando si la persona es la adecuada en su tarea o si tiene potencial para avanzar aún más.

La IF tiene identificados empleados en posiciones de privilegio a los cuales le interesaría remover de esos cargos y contratar a alguien más acorde a esas tareas. Pero la realidad es que por trabas sindicales y de costos, no se puede efectuar, debiendo reasignar a estas personas. Esta realidad encarece los costos destinados a RRHH y termina siendo ineficiente para la estrategia y el presupuesto de la empresa.

Esta situación, acompañada con la decisión de la casa matriz de orientar su presupuesto para capacitación exclusiva en la utilización del nuevo sistema, hacen que no haya mucho espacio en el tiempo para otro tipo de capacitación, y genera una desmotivación de los empleados con su carrera dentro de la institución. Siendo el banco consciente de esta situación, pretende desarrollar más los módulos de capacitación; este mismo año se estuvieron realizando varios cursos para directivos y gerentes de sucursales o sectores, lo cual nos muestra que se quiere mejorar en el tema.

4.7 ¿Políticas y procedimientos bien elaborados?

En el marco teórico describimos cómo en la etapa de puesta en práctica de la estrategia tienen un papel importante las políticas y procedimientos bien elaborados. Estos ayudan a canalizar las acciones y la conducta en direcciones que mejoren la ejecución de la misma. Son guías de arriba hacia abajo para los administradores de las operaciones, para el personal de supervisión y para los empleados. Ayudan a alinear

las acciones y la conducta con la estrategia de la organización. Imponen la coherencia necesaria en la forma en que los particulares desempeñan sus actividades. Dan a los miembros de la organización una dirección clara y establecen límites sobre sus acciones.

Cuando por el contrario, las políticas y procedimientos no apoyan la estrategia, se convierten en obstáculos para la puesta en práctica de la misma.

En la IF existe un código de ética general establecido en base a las propias normas corporativas que provienen de la Casa Matriz, el cual debe ser aceptado y firmado por todos los empleados de la institución. A su vez, el BCU se volvió más exigente en el tema, por lo que también se consideraron todos los puntos que se solicitan para cumplir con la normativa.

Por otro lado, existen áreas que cuentan con un código específico, en particular dirigido a las facultades de los directivos y gerentes, que deben firmar y aceptar de la misma forma que el código general. Además, existen manuales de conducta que definen el accionar frente a determinadas situaciones que son corporativas y pueden modificarse de acuerdo a la realidad de cada país. Un ejemplo de esto sería la prevención del lavado de capitales.

En síntesis, la empresa cuenta con manuales globales que elaboran en la casa matriz y permiten la vinculación con las diferentes sucursales en todo el mundo. A partir de

éste, cada país lo modifica para poder adaptarlo a las normas exigidas por las instituciones locales. Dentro de cada país se forma todavía algo más específico ya que existen manuales determinados para cada sector o gerente, permitiendo un accionar más claro en cada uno de los sectores además de impactar positivamente en la ejecución de la estrategia.

5. REFLEXIONES Y CONCLUSIONES GENERALES

En primera instancia debemos recordar que al momento de comparar la situación de la empresa con otras sucursales, tuvimos como limitación el acceso a información más amplia, ya que al intentar comunicarnos con personal de otros países no obtuvimos respuesta.

A continuación, desarrollaremos un cuadro en el que se plasma la comparación de las puestas en práctica de las estrategias destacando los componentes de la implantación en los cuales hemos hecho énfasis

	<i>Chile</i>	<i>Uruguay</i>	<i>Brasil</i>	<i>España</i>	<i>Argentina</i>
Estrategia de Crecimiento y Estrategia de Retail	<p>Estrategia de crecimiento. Posee uno de los más fuertes mercados, para centrarse en la estrategia retail.</p>	<p>Estrategia de crecimiento. Continúa desarrollando su banca retail. Hoy es uno de los bancos privados de mayor cartera en el país.</p>	<p>Estrategia de crecimiento. Mantiene la estrategia retail. Es la unidad por excelencia de mayor dimensión en toda Latinoamérica. Tan importante como la Casa Matriz.</p>	<p>Búsqueda de la estabilidad. Debido a la crisis concentra sus esfuerzos y costos en sobrellevar el impacto.</p>	<p>Estrategia de crecimiento. A pesar de las diversas crisis económicas la unidad continúa ganando la confianza de sus clientes y expandiéndose.</p>
Cultura	<p>Fuerte y arraigada. La unidad más estable.</p>	<p>Existencia de subculturas. Se incentiva procurando la unificación.</p>	<p>Similar a Uruguay, la diferencia fue que la del banco fusionado predominó por sobre la del adquiriente.</p>	<p>La más fuerte de todas. Es donde comenzó su historia y donde más mercado tienen la visión y misión.</p>	<p>Debido a la crisis su cultura es débil, dado que tuvo que adaptarse varias veces a la situación del país. Se estuvo por “abandonar”, hoy en día luego de la fusión se recupera.</p>

	<i>Chile</i>	<i>Uruguay</i>	<i>Brasil</i>	<i>España</i>	<i>Argentina</i>
Presupuesto	Elaborado por la unidad. Aprobado y si corresponde ajustado por la Casa Matriz. Hoy en día se ve acotado por la crisis europea.	Situación similar a Chile. Ejemplo de limitaciones planteadas por la Casa Matriz: contratación del personal y costos en papelería.	Situación similar a las anteriores.	Es el más afectado. Es el que ha sufrido más ajustes.	Situación similar a los países de América.
Mejores Prácticas	Considerada un modelo a seguir.	Personal en proceso de adaptación e incorporación.	Situación similar a Uruguay. Volumen de empleados dificulta la mejora continua en esas prácticas.	Prácticas más arraigadas debido a su experiencia como Casa Matriz.	Situación similar a Uruguay.

Desarrolladas las comparaciones del capítulo anterior, podemos concluir que la empresa seleccionada como caso de estudio está transitando un momento crucial, ya que se encuentra en constante cambio como consecuencia de las nuevas adquisiciones efectuadas. A nuestro entender, la IF en estos últimos años, no ha estado en condiciones de poder realizar una planificación estratégica que perdure en el tiempo,

sino que ha tenido que idear modificaciones con ausencia de formalidad para poder adaptar la estrategia vigente a los cambios repentinos que se fueron presentando, cambios relevantes tanto internos como externos. Sin embargo creemos que es imposible pretender tener una planificación que no esté sujeta a cambios ya que el mundo actual está en constante transformación, incluso una planificación a cinco años debe ser revisada por lo menos anualmente.

Como se mencionó anteriormente, a lo largo de los años la IF ha pasado por la elaboración de determinados análisis FODA, con los cuales ha podido identificar dónde se encuentra ubicada y así poder definir hacia dónde quiere concentrar sus recursos. De todas formas, este tipo de herramientas se han dejado de utilizar dada la gran inestabilidad que vive el grupo,

Se ha optado por no realizar un proceso formal de planificación estratégica, sino en ir tomando decisiones a medida que suceden los acontecimientos. Esto teóricamente se enmarca en el “incrementalismo lógico” de Quinn.

Hoy en día, podríamos decir que el banco se ve atrasado respecto a lo que es su planificación estratégica formal, creemos que está trazando un camino a recorrer, pero para que éste sea seguro planea esperar los acontecimientos futuros y verificar su postura para llevarlo a un nivel formalizado.

Hemos visualizado que la fusión tuvo como consecuencia en el banco una unión parcial de los sistemas informáticos, ya que éstos en determinados sectores continúan siendo distintos sin poder terminar aún con la etapa de unificación. Esta situación plantea una limitación al momento de formular nuevas estrategias, debido a que la IF debe enfrentar como necesidad primaria el focalizarse en concretar la consolidación tecnológica, lo cual no permite concentrar todas sus energías en nuevos objetivos, ya que tiene que atender las consecuencias de acciones pasadas.

Sin embargo, al día de hoy la IF uruguaya, además de acompañar y estabilizar los cambios de la fusión, plantea como objetivo el desarrollo de la banca *Retail*, centrada básicamente en atender el consumo. De esta manera, la estrategia de negocios se basa principalmente en el desarrollo de determinados segmentos, desde los más bajos hasta los que poseen rentas medias y altas, buscando así una constante innovación de sus productos y servicios e intentado llegar a la satisfacción del cliente.

Sintetizando, el banco espera centrarse en su situación interna, a efectos de llevar adelante la consolidación tecnológica y el deseo de concebir un banco más eficiente. A su vez, busca dirigirse hacia los costos laborales que se encuentran atravesando una situación conflictiva ya que se hayan en constante crecimiento debido al peso que tiene el gremio de trabajadores en este sector. Creemos que la IF intenta mantener congelados por distintos medios, el incremento de este tipo de costos, no sólo para

poder disponer de mayores recursos en general para la empresa y poder generar mayor rentabilidad, sino también, para poder mantener satisfecho al personal actual.

En lo relativo al personal, la IF se ha visto movilizada en los últimos tiempos y creemos que ha realizado grandes esfuerzos para poder construir una cultura unificada. Se visualiza claramente que la realidad actual es otra y no se ha llegado plenamente a ese objetivo. A nuestro entender, esto tiene que ver con que no hay que olvidarse que se está tratando con individuos, por lo que existen intereses subjetivos, deseos personales y visiones que hacen difícil que lo que se plantea desde la cúpula como idea realmente se concrete en la práctica.

Esto nos lleva a cuestionarnos si, en el momento de la fusión, la decisión que se tomó en cuanto a mantener ambas culturas coexistiendo fue la mejor, o tal vez la IF tendría que haber sido más radical en los cambios. Pero por otro lado, también visualizamos que esto podría haber llevado a una protesta generalizada en el personal, debido a que las culturas no se pueden imponer sino que se deben inculcar, lo que implica un proceso a lo largo del tiempo.

A causa de esto sucede que, hasta cierto punto, se permite dejar actuar a determinados individuos según de dónde provengan, aunque tenga como efecto colateral la disparidad en la forma de operar. Sin embargo, este escenario tiene consecuencias positivas debido a la existencia de diferentes visiones o perspectivas que pueden enriquecer la gestión de la IF.

Uruguay no fue la única sucursal que debió enfrentarse a situaciones de esta índole. Brasil tiene incluso más empleados que la propia casa matriz, y al momento de la fusión, no fue ajena a estas situaciones de diferentes culturas conviviendo en una misma empresa. Sin embargo, han podido sobrellevar estos obstáculos y hoy en día son una unidad a la par en importancia con la casa matriz.

Retomando en lo relativo a la estrategia, vemos que la unidad uruguaya posee como negocio actual la banca *Retail*, el cual se encuentra alineado a la estrategia corporativa o la del grupo en general que es la expansión. Esta estrategia corporativa puede ser llevada con resultados positivos hoy en día en países como Chile, Brasil o Uruguay. Debido a la situación económica mundial, los países en desarrollo tendrán más facilidades para generar nuevas iniciativas a diferencia de lo que sucede en España por ejemplo, cuya situación actual con un consumo interno paralizado, hace que la única estrategia que tenga la casa matriz sea resguardarse y apostar por sus filiales en América.

Durante casi un centenar y medio de años, la IF pasó de ser un pequeño banco local de España a convertirse en uno de los mayores grupos financieros del mundo. Hoy en día, cuenta con una fuerte presencia en varios países ya nombrados; algunos de ellos son España, Portugal, Reino Unido, Alemania, Brasil, México, Chile, Argentina y EEUU. Se puede decir que la visión del grupo es convertirse en el mejor banco del mundo.

Además, el grupo en este último tiempo, se ha enfocado en estar atento a los movimientos del mercado, de forma de detectar las posibles amenazas y oportunidades que se presenten. Un claro ejemplo sucedió en Uruguay, ya que si la institución fusionada hubiera sido comprada por la competencia, habría dejado al banco menormente posicionado en el mercado. Al haber sido detectada esta situación y haberse efectivizado la adquisición, hoy la IF posee una de las mayores carteras de clientes del país. Situación muy similar a la brasilera.

Hoy, en particular, la unidad uruguaya está esperando que el negocio comience a crecer y lograr así su autofinanciamiento para poder planificar lo que realmente desee como unidad.

Resumiendo, la estrategia principal del banco es la de crecimiento, más específicamente, se podría decir que el grupo lleva adelante dos modalidades. Una, a través de la integración horizontal, en la cual el grupo pretende combinarse con otras organizaciones de la misma industria, o sea, relacionando sus operaciones con la competencia como fue el caso de la fusión que se dio a nivel de Uruguay y Brasil. Otra, se da a través de la diversificación relacionada, donde la compañía se funde o compra empresas de sectores distintos pero afines, como es el caso de la última adquisición realizada por la unidad uruguaya, donde se compró una empresa dedicada a la administración del crédito. Es así que el grupo tiene como meta aumentar sus

ingresos por ventas, su número de empleados e incrementar los mercados que atiende, teniendo como fin último lograr ser el número uno.

Analizando la perspectiva uruguaya, la unidad además de seguir los lineamientos pautados por el grupo, debe definir también otra estrategia paralela que le permita sobrellevar la situación que ha vivido luego de la fusión. Sin embargo, claramente notamos que esta estrategia aún no está definida totalmente. Es importante resaltar que se encuentra en el camino de poder llevarla adelante pero todavía no se ha logrado en su plenitud debido a las limitaciones existentes. Para poder hacerlo, a nuestro entender, debe tomar como base la forma de proceder de otras unidades de la institución, ya que existen ejemplos como Brasil que han pasado por situaciones similares y pueden proporcionar planes estratégicos a seguir.

Por supuesto, esta mecánica de accionar está condicionada a la realidad del entorno de cada unidad y es allí cuando se visualiza la independencia que, en última instancia, debe permanecer entre las unidades más allá de funcionar como empresa globalizada.

En España, dada su situación económica actual, no es esperable que a mediano plazo tenga la intención de expandirse ya que debe concentrar todos sus esfuerzos a mantener una clientela que se ve disminuida a medida que se agrava la crisis. Esta situación repercute en los países de América, acotando el presupuesto y viéndose obligados a disminuir los costos para así obtener una rentabilidad que compense el bajo rendimiento que sufre España.

Argentina ha tenido a lo largo de los años, eventos de dificultades financieras que provocaron inconvenientes en la IF, al momento de esta crisis se encuentra más preparada y con un mercado regularizado, lo que la hace tener en el futuro perspectivas de crecimiento y estabilidad.

La sucursal chilena es vista como el modelo a seguir por todas las demás y debemos destacar una ventaja que posee Chile sobre el resto que es su economía. Ésta tuvo una recaída obvia debido al terremoto y la crisis, pero nunca dejó de tener un PBI en constante crecimiento y sus mercados nunca dejaron de operar con normalidad.

Volviendo a la sucursal uruguaya, pensamos que como primer paso de acción, la IF en Uruguay debe actualizar el diagnóstico del ambiente interno y externo, ya que el último realizado fue inmediatamente posterior a la fusión y desde ese entonces existieron diversas variantes, tanto favorables como no favorables en su entorno. Una vez realizado el análisis FODA, el banco debe plantearse nuevas metas y nuevos objetivos que pretenda alcanzar, pero para lograrlo es necesaria la ejecución de esa actualización. El banco pudo haber estado desatendiendo o concentrando muchos recursos y energía en temas que antes fueron prioridad, pero debe caer en la realidad de que al día de hoy ya no lo son.

Una vez planteadas esas nuevas metas, el banco debe planificar cómo alcanzarlas, luego, se implementará esa estrategia para ser posteriormente desarrollado su seguimiento y si lo requiere planear un ajuste para adecuarlo.

Según la situación en la que se encuentra la empresa y a partir de nuestro análisis, creemos que los principales elementos que deberá tener en cuenta la IF a la hora de llevar adelante la estrategia serían:

- **Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.** Consideramos que son de gran importancia debido a la influencia que tienen sobre el aspecto comportamental. Permiten unificar y estandarizar las diversas formas de accionar desarrolladas en la IF, a partir de los cambios vividos, y representan guías que siguen una coherencia con la estrategia a implementar.
- **Instituir las mejores prácticas y presionar para un mejor ambiente continuo en la forma en la cual se desempeñan las actividades.** En un sector tan competitivo esta será la forma de destacarse por sobre las otras empresas. Un ambiente en constante mejoría y una evolución del relacionamiento cliente-empresa ayudará a que los usuarios tomen la decisión de quedarse en la IF y apostar por ella en el futuro.
- **Crear un ambiente de trabajo y una cultura corporativa que apoyen la estrategia.** Son dos factores claves a la hora de la implantación de la estrategia, ambos repercuten directamente en la motivación y grado de compromiso del personal de la IF. Tanto la participación proactiva de los directivos como de todo el personal es fundamental para lograr el éxito. El componente comportamental es el motor principal en toda organización.

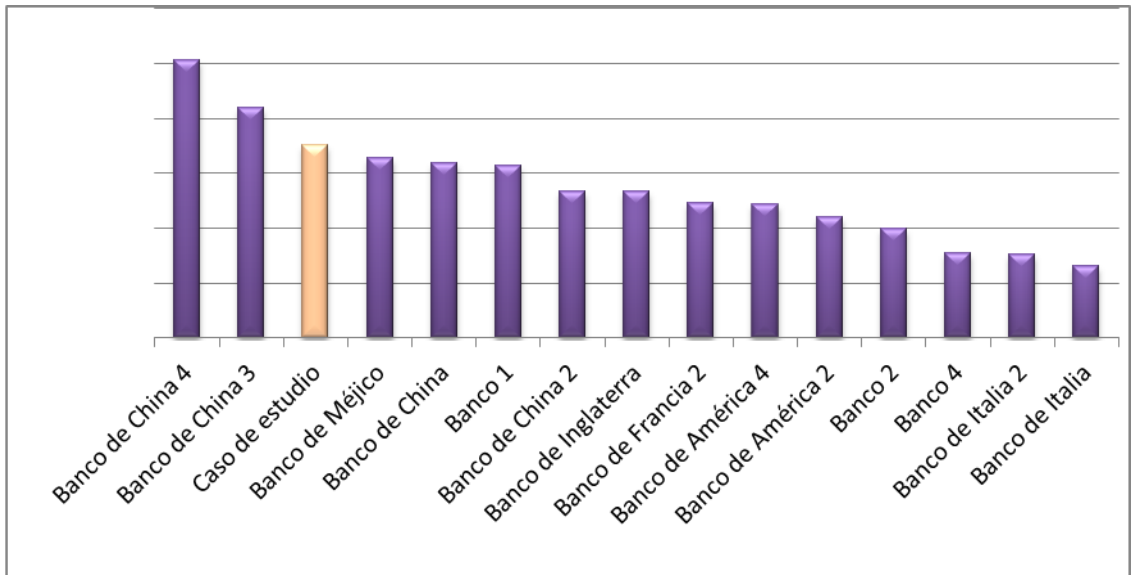
- **Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica de la estrategia y seguir mejorando la forma en la cual se ejecuta.** Es de fundamental relevancia que las figuras de los líderes estén bien definidas, ya que ellos orientarán a la empresa en la implantación de la estrategia. Son las personas en las que se ven reflejados todos los funcionarios, serán quienes marquen las pautas a seguir para no desviarse del presupuesto y por último serán difusores de la cultura de la empresa.

6. ANEXOS

ANEXO 1

Fuente: Bloomberg y datos publicados por las entidades en euros corrientes de cada uno de los años.

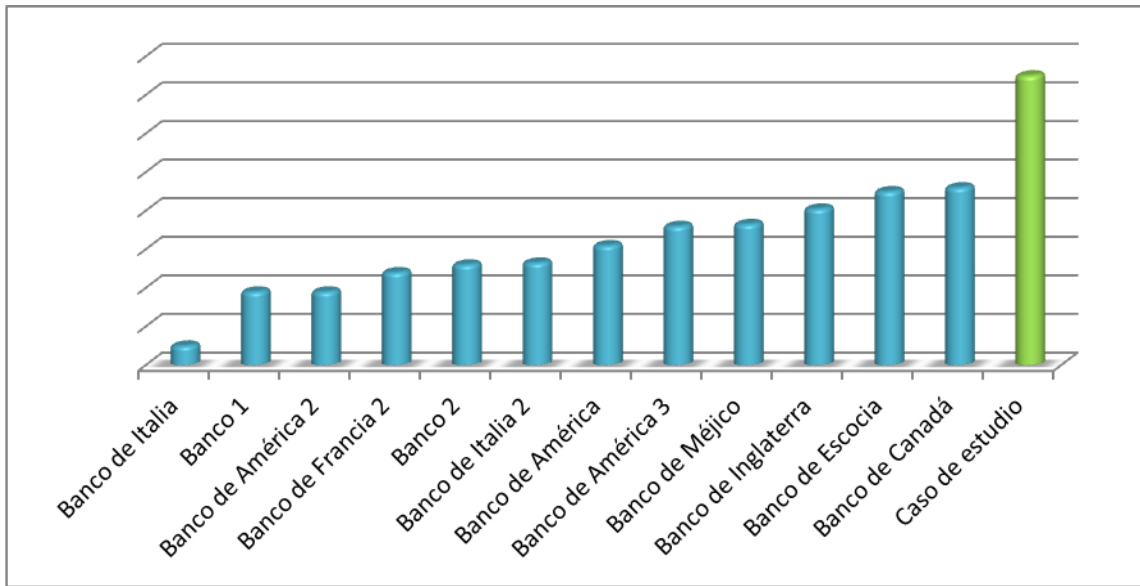
El banco de estudio es el tercero del mundo por beneficio acumulado.



ANEXO 2

Fuente: Bloomberg

Número de oficinas de bancos del mundo

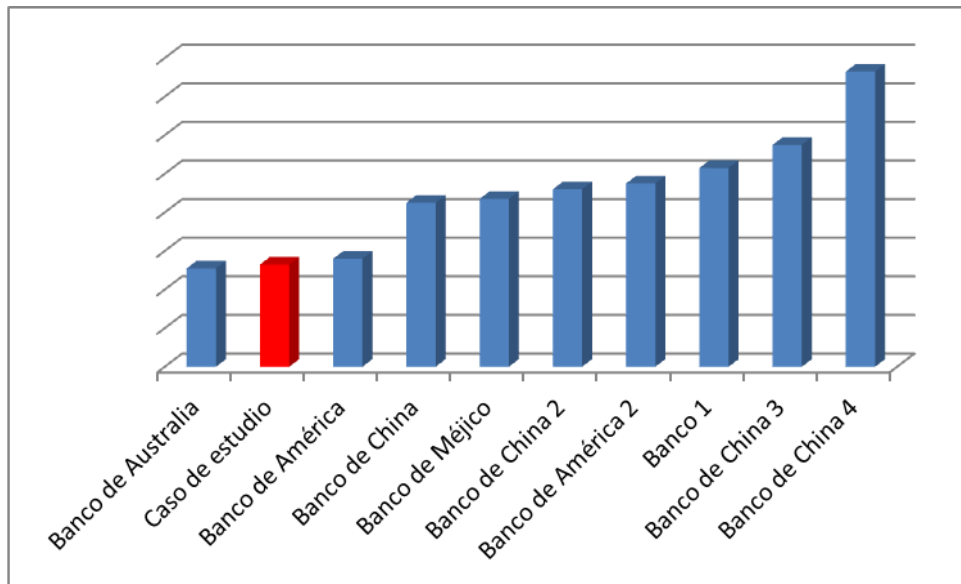


ANEXO 3

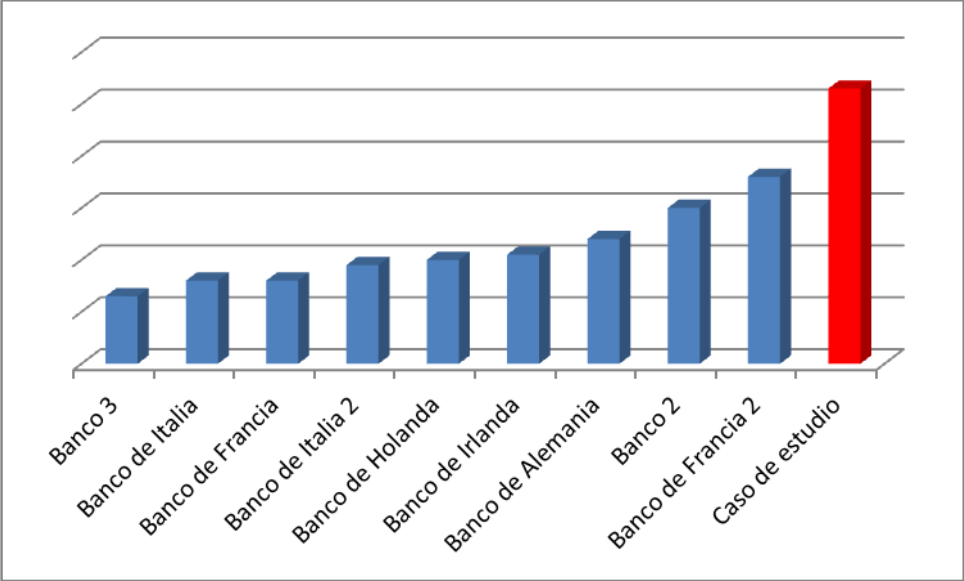
Fuente: Bloomberg

Datos en miles de millones al 30 de septiembre de 2011.

Bancos del mundo por capitalización



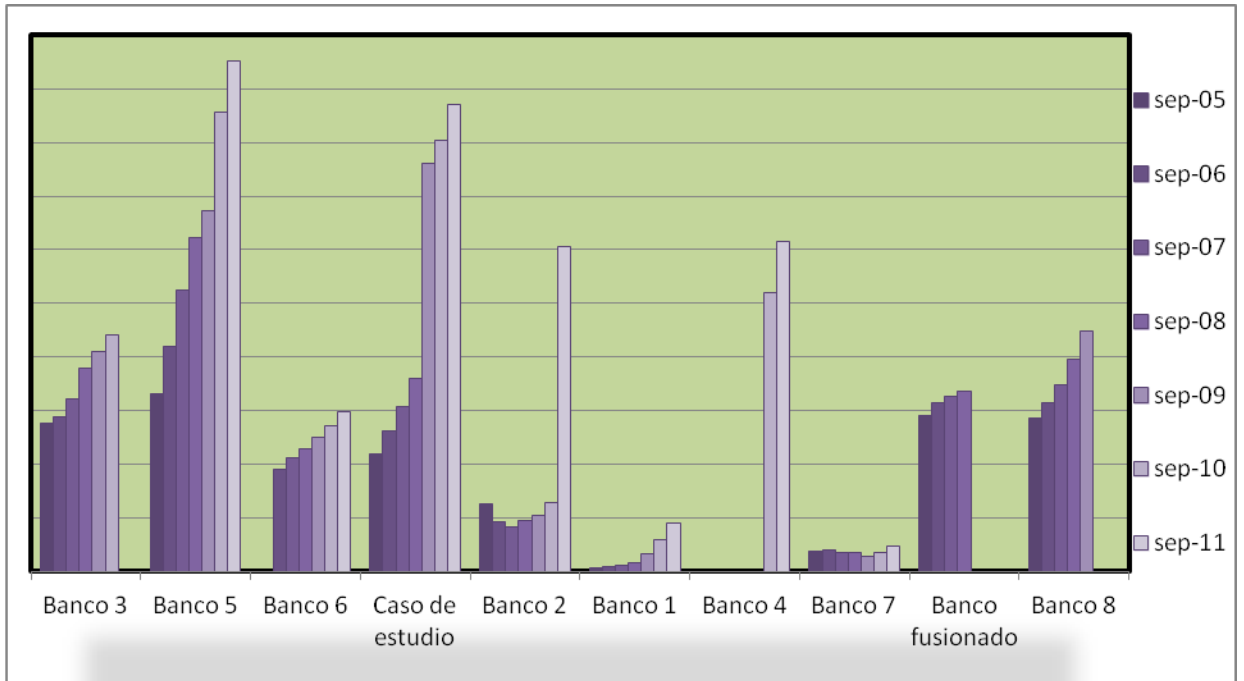
Bancos de Europa por capitalización



ANEXO 4

Datos publicados por el BCU

Evolución de cantidad de clientes en bancos uruguayos



ANEXO 5

CONSEJO DE SALARIOS BANCO

Intermediación financiera, seguros y pensiones

ACTA: En la ciudad de Montevideo, el 21 de julio de 2011, reunido el **Consejo de Salarios del Grupo N° 14: “Intermediación Financiera, Seguros y Pensiones”, Subgrupo N° 01 “Bancos y Otras Empresas Financieras” y Capítulo 01 “Bancos”** integrado por:

Delegado del Poder Ejecutivo: Dres Nelson Díaz y Valentina Egorov;

Delegados Empresariales: Dr. Eduardo Ameglio, y

Delegados de los Trabajadores: Sres. Elbio Monegal y Pedro Steffano.

HACEN CONSTAR QUE:

PRIMERO: Se procede a fijar el porcentaje de incremento correspondiente al ajuste salarial, en aplicación de lo dispuesto en el Acta suscripta el día 31 de enero de 2011.

SEGUNDO: Que en virtud de lo establecido en la cláusula séptima de la referida acta, el porcentaje de aumento salarial que regirá a partir del 1° de julio de 2011, para todos los trabajadores del Subgrupo y Capítulo, sobre los salarios vigentes al 30 de

junio de 2011, es del **8,61 %** por concepto de la acumulación de los siguientes factores:

A) Por concepto de inflación esperada, el centro de rango meta de inflación anual del BCU para el periodo 1º de julio de 2011 al 30 de junio de 2012:

1,05 (5%)

B) Por concepto de correctivo: 1,0344 (3,44%)

Fórmula de ajuste de salarios: $1,05 \times 1,0344 = 1,0861$ (8,61%)

TERCERO: Por consiguiente, el porcentaje de ajuste a ser aplicado sobre los salarios vigentes al 30 de junio de 2011 será del 8,61%, siendo el salario mínimo del sector, correspondiente a la categoría de Auxiliar la suma de \$ 26.435.

Leída que fue la presente, se ratifica la misma y se firma en el lugar y fecha arriba indicados.

ANEXO 6

INDICE DE ABREVIATURAS

SIGLAS Y ABREVIATURAS

B.C.E – Banco Central Europeo

B.C.U. - Banco Central del Uruguay

C.T - Calidad Total

DAM – División América

EEUU – Estados Unidos

FMI - Fondo Monetario Internacional

FODA – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

IF - Institución Financiera

I+D - Innovación y Desarrollo

OCDE – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

OPEP – Organización de Países Exportadores de Petróleo

PIB – Producto Interno Bruto

RRHH - Recursos Humanos

S&P - Standard & Poor's

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y DOCUMENTOS

- ✓ Adams, J. Stacey. *Inequity in Social Exchanges*. Advances in Experimental Social Psychology 2. New York: Academic Press: L. Berkowitz, 1965.
- ✓ Atkinson, J.W., y J.O. Raynor. *Motivation and Achievement*. Washington DC: Wisconsin, 1974.
- ✓ Audia, P.G., y S. Brion. *Reluctant to Change: Self-Enhancing Responses to Diverging Performance Measures*. Organizational Behavior and Human Decision Processes 102, 2007.
- ✓ Damill, Mario, Roberto Frenkel, y Lucio M. Simpson. *Macroeconomía, Regulaciones financieras y la reconstrucción del sistema bancario argentino en los años 2000*, s. f.
- ✓ Goodman, Paul S., y Eric D. Darr. *Exchanging Best Information through Computer-Aided Systems*, 1996.
- ✓ Granjo Aguilar, Jesús. *Como hacer un plan estratégico de recursos humanos*. Netbiblo, 2009.
- ✓ Hax, Arnoldo C., y Dean L. Wilde II. *El Modelo Delta – Un Nuevo Marco Estratégico*. Massachusetts Institute of Technology, 2008.
- ✓ Herzberg, Frederick. *One more time: how do you motivate employees?* Harvard Business Review, 1968.
- ✓ Judge, T.A., J.E. Bono, R. Llies, y M.W. Gerhardt. *Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review*. Journal of Applied Psychology, 2002.
- ✓ Katz, Robert L. *Skill of an Effective Administrator*. Vol 52 Issue 5. Harvard Business Review.
- ✓ Kirkpatrick, S.A., y E.A. Locke. *Leadership: Do Traits Really Matter?* Academy of Management Executive, 1991.
- ✓ Lewin, K. «Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods». *American Journal of Sociology*, 1939.
- ✓ Lewin, K., R. Lippitt, y R.K. White. «Patterns of aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates». *Journal of Social Psychology*, 1939.
- ✓ Lippitt, R. «An Experimental Study of the Effect of Democratic and Authoritarian Group Atmospheres». *University of Iowa Studies In Child Welfare*, 1940.
- ✓ McClelland, D.C. *Power: The Inner Experience*. New York: Irvington, 1975. McClelland, *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand Reinhold: 1961, s. f.

- ✓ Mintzberg, Henry, y J.B. Quinn. *El Proceso Estratégico*. Prentice Hall, s. f.
- ✓ Porter, Michael E. *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía editorial Continental S.A., 1982.
- ✓ Porter, Michael E. *Estrategia Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía editorial Continental S:A, 1987.
- ✓ Quinn, J.B. *Cambio estratégico: el incrementismo lógico*. Sloan Management Review, 1978.
- ✓ R. Valle Cabrera. *La gestión estratégica de los RRHH*. Delaware: Addison Wesley, 1995.
- ✓ Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall, 1996.
- ✓ Robbins, Stephen, y Mary Coulter. *Administración*. 8va ed. Pearson, s. f.
- ✓ Roccaro, Dra. Isabel. «Medidas anticrisis en Argentina: La regularización impositiva, promoción y protección del empleo registrado y la exteriorización y repatriación de capitales.» Universidad Nacional de Cuyo, s. f.
- ✓ Skinner, B.F. *Beyond Freedom and Dignity*. New York: Knopf, 1972.
- ✓ Skinner, B.F. *Science and Human Behavior*. New York: Free Press, 1953.
- ✓ Stogdill, R.M., y A.E. Coons. *Leader Behavior: It's Description and Measurement*. Monografía de Investigación 8. Columbus: Ohio State University: Bureau of Business Research, 1951.
- ✓ Thompson, Arthur, y A. J. III Strickland. *Administración Estratégica*. Irwin Mc Graw Hill, s. f.
- ✓ Tichy, Noel, y Ram Charan. *The CEO as Coach: An Interview with Allied Signal's Lawrence A. Bossidy*, s. f.
- ✓ Treacy, Michael, y Fred Wieserma. *Customer Intimacy and other value disciplines*. Harvard Business Review, 1993.
- ✓ Vroom, V.H. *Organizational Choice: A Study of Pre and Post-decision Processes*. Organizational Behavior and Human Performance, 1966.
- ✓ Vroom, V.H. *Work and Motivation*. New York: John Wiley, 1964.

PÁGINAS WEB

- ✓ «Beneficios de publicar artículos en el Observatorio de la Economía Latinoamericana», s. f. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/sistema.htm>.
- ✓ «Cae calificación de bancos españoles según S&P - Sondeo Economico», s. f. <http://www.sondeoeconomico.com/2011/10/12/cae-calificacion-de-bancos-espanoles-segun-sp/>.

- ✓ «Deuda a los bancos españoles a noviembre 2011 - Sondeo Economico», s. f. <http://www.sondeoeconomico.com/2011/11/21/deuda-a-los-bancos-espanoles-a-noviembre-2011/>.
- ✓ «Economía de Brasil 2010 al 2014 - Sondeo Economico», s. f. <http://www.sondeoeconomico.com/2010/08/13/economia-de-brasil-2010-al-2014/>.
- ✓ «Economía de Brasil al 2011 - Sondeo Economico», s. f. <http://www.sondeoeconomico.com/2011/03/07/economia-de-brasil-al-2011/>.
- ✓ «Economía española a mayo de 2011 - Sondeo Economico», s. f. <http://www.sondeoeconomico.com/2011/05/29/economia-espanola-a-mayo-de-2011/>.
- ✓ «Economía mundial 2010 2011 | informe de competitividad global - Sondeo Economico», s. f. <http://www.sondeoeconomico.com/2010/09/16/economia-mundial-2010-2011->
- ✓ «Observatorio de la Economía Latinoamericana», s. f. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>.
- ✓ «El FMI prevé un crecimiento del 0,8% en 2011 y del 1,6% en 2012 para España - Sondeo Económico», s. f. <http://www.sondeoeconomico.com/2011/05/12/el-fmi-preve-un-crecimiento-del-08-en-2011-y-del-16-en-2012-para-espana/>.
- ✓ «Leve alza del riesgo - Diario EL PAIS - Montevideo - Uruguay», s. f. http://www.elpais.com.uy/suplemento/economiaymercado/leve-alza-del-riesgo/ecoymer_609102_111128.html.
- ✓ «Sistema Financiero Argentino», s. f. <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ar/cno-finan.htm>.
- ✓ «Situación Brasil_mayo_11.pdf», s. f. https://www.camara-brasilespana.com/images/situacion_brasil_mayo_11.pdf.
- ✓ «SituaciónUruguay_1S11_tcm346-257278.pdf», s. f. http://www.bbvarresearch.com/KETD/fbin/mult/1105_SituacionUruguay_1S11_tcm346-257278.pdf?ts=2122011%20son%20datos%20a%20Mayo%202011.
- ✓ «Uruguay: La Economía en el 2011: Mirando a los vecinos y haciendo crecer nuestras bombas de tiempo», s. f. <http://elpolvorin.over-blog.es/article-uruguay-la-economia-en-el-2011-mirando-a-los-vecinos-y-haciendo-crecer-nuestras-bombas-de-tiempo-65588853.html>.