

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU**  
*Facultad de Ciencias Administrativas*



REORGANIZACION EMPRESARIAL: APUNTES Y REFLEXIONES  
ACERCA DE LAS TEORIAS ORGANIZATIVAS DE LAS  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

MONOGRAFIA PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTADO POR:  
MIGUEL DELFIN CARAZAS PEREZ

LIMA- PERU  
1991

TCA  
1  
0529



A MIS PADRES:

DELFIN Y MARUJA

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL PERÚ.....	1
1.1. Marco Referencial.....	1
1.2. Características de la Pequeña y Mediana Empresa..	5
1.3. Importancia y Problemática de la Pequeña y Mediana Empresa.....	14
CAPÍTULO 2: TEORÍAS ORGANIZATIVAS.....	25
2.1. EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS ORGANIZATIVAS.....	25
2.2. CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA NO TOMADAS EN CUENTA POR LAS TEORÍAS ACTUALES.....	30
CAPÍTULO 3: REORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.....	44
3.1. APUNTES PARA UNA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIA EMPRESA EN EL PERÚ.....	44
3.2. ENFOQUE TRADICIONAL DE LA REORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	53
3.3. PAUTAS PARA REORGANIZAR LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL PERÚ.....	80
CONCLUSIONES.....	88
CUADROS.....	90
ANEXOS.....	101
BIBLIOGRAFÍA.....	106

## INTRODUCCIÓN

Esta monografía nace del interés de exponer algunos conceptos que sirvan de base para formular una teoría organizativa para la pequeña y mediana empresa (PME) en el Perú y plantear con criterios administrativos las pautas que deben seguirse cuando se tiene que iniciar una organización empresarial en la PME, considerando el entorno cambiante en que vivimos.

El manejo de la complejidad necesita de líderes que respondan internamente al cambio organizacional para poder competir en igualdad de condiciones en un mundo sin fronteras. Éstos líderes necesitan de una teoría organizativa y herramientas apropiadas para superar con éxito el reto de sacar a nuestro país del subdesarrollo.

En el primer capítulo analizaremos las características y problemas de la PME y su importancia en la actividad económica Perú.

En el segundo capítulo se presenta un resumen de la evolución de las teorías organizativas y se pone énfasis en las características propias de la pequeña y mediana empresa, no tomados en cuenta por las teorías actuales.

En el Capítulo Tercero, exponemos algunos lineamientos que se deben considerar para una teoría organizativa de la PME en el Perú. Asimismo, mostramos el enfoque tradicional de la reorganización empresarial y nuestra opinión sobre las pautas para reorganizar la Pequeña y Mediana Empresa.



## CAPÍTULO 1:

### PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL PERÚ

#### 1.1. Marco Referencial

Dentro de un proceso de concentración industrial, ha tenido lugar la participación de grandes unidades empresariales. Las grandes empresas, las que pueden desarrollar procesos de producción masiva con reducción de costos y abastecimiento de precio, se han convertido en los grandes protagonistas de la economía moderna. Son los productores responsables de un porcentaje muy alto del producto nacional bruto y quienes dan empleo a la mayor parte de la población activa en la industria; son también los centros en los cuales, junto a un vigoroso ritmo de autofinanciación, tienen lugar las aplicaciones de las innovaciones técnicas. Paralelamente surgen pequeñas unidades empresariales que aprovechan factores de producción no utilizados, representando en un determinado momento a la magnitud óptima con relación al mercado o adaptándose mejor a la satisfacción de ciertas necesidades o a la prestación de determinados servicios; son estas empresas teóricamente condenadas a desaparecer, las que han desempeñado un rol principal dentro de la economía peruana. Esta circunstancia ha contribuido a relegar la creencia de política económica, en orden a la equiparación de las empresas pequeñas con las empresas marginales.

El destino de las llamadas grandes empresas en los últimos años, priva de cualquier base a las generalizaciones apresuradas. Y, por contrapartida, confiere al problema de las empresas pequeñas un nuevo enfoque. Y este enfoque lleva a reconocer que todo tratamiento de política económica referente a la estructura industrial, habrá de realizarse con mayor complejidad y con espacio más dilatado para acoger al matiz y a la especificidad.

En el Perú, según Wills <sup>(1)</sup> la industria se desarrolló dentro de un marco de una demanda limitada, tanto por el tamaño de la población total, como por el efecto inhibitor del sector latifundista, grande y estancado. Por otro lado, el estar favorecido por un sector fuerte y diversificado, ciertas industrias tendían a desarrollar la base de este sector... una mayor eficiencia del proceso industrial estaba principalmente ligado a las condiciones socio-políticas. Más en particular en la debilidad, sino a la ausencia de la autoridad central, y a la privatización concomitante del poder público... las grandes compañías representan formas burocráticas avanzadas de la organización capitalista. Se supone que están menos interesadas en grandes utilidades a corto plazo por sí y más en el crecimiento para sobrevivir...

---

<sup>1</sup> (Wills: 1979 27, 39, 67)

Las firmas medianas y pequeñas tienen una base familiar y se caracterizan por una menor diferenciación entre la herencia (profesionalizada) y los propietarios. El objetivo principal lo constituyen las utilidades antes que el crecimiento a largo plazo, la planificación por períodos cortos es el rasgo típico...”

En el centro de esta maraña económica, la supervivencia de la pequeña industria se constituye una realidad evidente de la cual es imposible dudar, en un papel irremplazable, por lo que el problema de su supervivencia y su desarrollo debe considerarse como uno de los temas fundamentales del problema social.

Los estudios examinan la problemática de la pequeña industria y nos llevan a conclusiones sobre sus dificultades pero no lo relacionan con su fomento, sino a través del problema del financiamiento, sin darse cuenta que este sub-sector está íntimamente ligado a sí la empresa es o no técnicamente factible y al de si sus transformaciones o ampliación responden a las realidades del mercado real potencial.

El estudio de la problemática de la pequeña industria desde su complejidad difícilmente puede responder a marcos teóricos establecidos, se relacionando la invocación tecnológica con



la estructura oligopolística de las industrias o mostrándonos la paradoja evidente que constituye la presencia de la teoría económica por el modelo de la competencia perfecta.

Para concluir diremos que nuestra concepción de la pequeña industria se basa en 2 postulados:

a) La pequeña industria juega un papel irremplazable en el incesante turbio de las relaciones económicas.

b) Las empresas han de juzgarse por su eficacia y rentabilidad, no por su tamaño; y por su adaptación al proceso económico general, a la creación de puestos de trabajo y a la reproducción de los desequilibrios e inestabilidades económicas y sociales.

## 1.2. Características de La Pequeña Y Mediana Empresa

En los últimos años hemos escuchado a gobiernos diferentes, subrayar la importancia que tiene la pequeña empresa en el desarrollo económico del Perú; hemos observado cómo se asociaba la solución del problema del empleo con la creación de nuevas industrias, particularmente pequeñas y como se lleva a la conclusión de que el problema de la pobreza quedaría resuelto bajo esta concepción. Es la pequeña empresa nos repetían; que hasta ahora han estado marginalizada y apenas integrada en la estructura industrial moderna que deberá jugar el papel que le corresponde de acuerdo con las funciones teóricamente posibles y dentro del proceso de industrialización propio del Perú.

¿Realmente se puede considerar a la pequeña empresa un factor esencial para el proceso de industrialización, si es así, cuál ha sido el rol desempeñado por estas industrias en este proceso?. Si no fuera así, ¿cuáles fueron los problemas que afrontaron estas pequeñas empresas y que impidió su aporte teóricamente posible al proceso de industrialización?.

Las respuestas siempre son las mismas: La pequeña empresa no ha contribuido eficaz y eficientemente a su rol económico-social debido a múltiples dificultades, principalmente al

problema del financiamiento. Pero si no lo apoyamos, estaríamos contribuyendo a generar un mayor desempleo y dejando de incentivar al empresario peruano.

La pequeña empresa se ha convertido en un tópico y pretexto para solicitar tratamientos especiales de todo género. Se ha partido de un supuesto irrefutable, las pequeñas empresas no pueden defenderse con argumentos económicos, lo que hace preciso recurrir a criterios sociales, morales y éticos, no sólo para justificar su existencia sino para fundamentar que el Estado sufrague los costos de una mejor eficiencia económica en aras de los aludidos criterios extra-económicos.

En esta cuestión reciben desde luego, numerosos equívocos, una cosa es buscar las causas adecuadas para que el gobierno se percate de la existencia de un problema y de la conveniencia de arbitrar los medios idóneos para resolverlos y otra aceptar, sin más, el veredicto que se subyace en estos argumentos de entender a la pequeña empresa como una forma de vivir en vez de como una unidad de producción.

Una primera consideración nos lleva a señalar que las empresas han de juzgarse por su eficacia y rentabilidad y no por su tamaño, y esto se mide por la capacidad de conseguir beneficios en condiciones de competencia interior y exterior.

Esto supone la capacidad para renunciar y plazos razonables, a las protecciones que otros consideraban sine qua non: supone capacidad para asimilar, a nivel de cada empresa, los avances tecnológicos; supone sobre todo capacidad para acometer las reformas estructurales, económicas y financieras que demanden, sucesivamente la expansión de la empresa.

Llegados a este punto se plantea una enorme interrogante, como es bien sabido, la mayor parte de las pequeñas empresas responden al patrón de la empresa familiar. ¿Es compatible una pequeña empresa contemplada con visión como los condicionales de la empresa familiar?, y es de justicia confesar que allí residen los aspectos que inducen a una actividad dubitativa sobre el futuro de la empresa en referencia. La problemática del desarrollo industrial en general, pero especialmente en la pequeña industria, necesita soluciones por dos lados íntimamente relacionados:

a) crear mediante reformas estructurales, sobre todo en la distribución de la propiedad y del ingreso, en la habitación de la producción e inversión en el sector industrial y otros sectores como la avicultura; una base para una estructura industrial integrada, entre sostenida y moderna, de la cual emanan diferentes impulsos para el desarrollo de la pequeña

industria, sea como suministrador de productos y servicios para otras empresas o para el consumidor final.

b) Para poder absorber estos impulsos y posibilidades que proporciona el desarrollo de la mediana y gran industria y otros sectores, la pequeñas empresas industriales necesitan un fomento integral que abarque el apoyo en prácticamente todas las funciones empresariales.

El financiamiento especial, combinado con asistencia técnica y administrativa y con capacitación del empresario y del personal son importantes puntos de partida para el mejoramiento del funcionamiento de las empresas. Esta parte de una política de fomento para la pequeña industria, se debe complementar con incentivos generales, como por ejemplo, medidas fiscales y facilidades para la importación y exportación.

En este contexto que existen aspectos que necesitan ser estudiados con cierta prioridad:

- ¿Existe capacidad sub-utilizada en la pequeña industria?
- ¿Cuáles son los mercados de la pequeña empresa?

- ¿Qué ramas de industrias y qué tipo de productor necesitan un fomento prioritario?
- ¿Qué diferencias racionales se deben tomar en cuenta al determinar estos grupos?
- ¿Qué importancia tienen las empresas de tamaño reducido, sobre todo como base económica para el desarrollo de los pueblos jóvenes, y qué instrumentos se necesitan para desarrollar este tipo de empresas espontáneas?
- ¿Qué recursos y posibilidades se pueden movilizar para reducir lo más rápidamente posible el déficit de estudios y de datos sobre la problemática de la pequeña industrias en el Perú?

Los estudios realizados, en su conjunto resaltan la importancia de la pequeña industria como instrumento para solucionar problemas socio-económicos, como son: el desempleo, la descentralización, el desarrollo regional, el incremento de ahorro, el incremento de las exportaciones, una mejor distribución del ingreso, abastecimiento de las necesidades del mercado interno. Destacando la importancia vital que tiene este subsector para el desarrollo socio-económico de nuestro país.

Los aportes técnicos sobre la pequeña industria en el Perú son casi nulas, mayormente son estudios empíricos, cuyos enfoques técnicos se orientan dentro del modelo de competencia perfecta o relacionando la innovación tecnológica con la estructura oligopolística de las industrias. Como notamos, se ha puesto de relieve los aspectos contemporáneos de la concentración industrial bajo estos dos enfoques subyaciendo en ellos la convicción doctrinal y sobre todo, de política económica, en orden a la equipación de las empresas pequeñas con las empresas marginales.

Definir con propiedad el término de la pequeña y mediana empresa ha absorbido grandes esfuerzos intelectuales en años recientes. No pretendemos entrar en ejercicios semánticos en esta ocasión. Nos basta para nuestros propósitos el describir la pequeña y mediana empresa como aquella cuya propiedad y operación es típicamente independiente, realizada generalmente en una sola planta. En términos de organización industrial, dichas categorías de empresas no son dominantes en el sector industrial que operan. Al pretender precisar la escala de operación mediante el nivel de su empleo o su volumen de operación, las delimitaciones se tornan ambiguas y circunstanciales. Por convención, podrá estipularse que su fuerza laboral no exceda usualmente, en el caso de la pequeña empresa, de 50 trabajadores; y en el caso de la mediana, los



200 trabajadores. Estos límites varían de acuerdo al sector económico, de la intensidad en el uso de recursos humanos y a otras condiciones operacionales.

Puede considerarse, pues, que en términos generales una pequeña empresa es aquella que, cualquier que sean las actividades que realiza y al sector que pertenece, no ocupa una posición dominante en su rama, no dispone de elevados recursos económicos, posee una plantilla reducida de personal, está dirigida personalmente por sus propietarios, quienes asumen todas las responsabilidades, no está vinculada directa o indirectamente a los grandes grupos financieros ni en relación de dependencia jurídica con otras empresas y su cifra de facturación anual y su capital son reducidos en relación al sector económico en el que desarrolla su quehacer. Al mismo tiempo ha de matizarse esta definición no sólo por la vía de las inevitables excepciones, sino por el hecho de que existen sectores y casos en los que las propias características del proceso productivo y mercado, obligan a que sólo puedan actuarse en él, con una escala grande en alguno o todos los sentidos básicos; se trata de los sectores o casos en los que la inversión necesaria, la diferenciación del producto, el conocimiento tecnológico y otras razones análogas constituyen verdaderas barreras de entrada a la posible competencia del empresario individual o de los grupos



empresariales de no gran potencia, favoreciendo y cubriendo la aparición y sobrevivencia de únicamente grandes empresas.

Como elementos y factores característicos de la pequeña y mediana empresa se pueden señalar los siguientes:

- personalización o identidad empresario - empresa.
- Dificultad e imposibilidad de acceso al mercado de capitales.
- Tecnología o investigación, escasa o ajena.
- Relaciones personales propietario - clientela.
- Dependencia o preferencia del mercado local.
- Posición de influencia relativa en el sector.

Para caracterizarla se toman también como factores:

- Número de trabajadores.
- Rentabilidad o valor añadido.
- Productividad de los factores.
- Volumen de ventas.
- Recursos propios.

Sin embargo, todos esos elementos y factores básicos deben ser considerados en conjunto dentro de un contexto geográfico determinado.

Finalmente entre las características distintivas de la pequeña y mediana empresa, se mencionan algunos factores que pueden hacer temporalmente competitivas a las pequeñas empresas en relación con una determinada categoría y que significan una cierta ventaja comparativa para su desenvolvimiento en el mercado:

1. Bajos niveles salariales que pueden conformar una base competitiva en la industria.
2. Productividad del trabajo, apropiados métodos y una eficiente visión empresarial, que permite una real coordinación de los flujos de trabajos racionalizados y efectivos.
3. Requerimientos menores en cuanto a equipos para la producción.
4. No necesitan de niveles altos de inversión fija.
5. Los costos de transporte moderados abren las puertas al comercio exterior.
6. Producción de bienes con alta elasticidad de demanda.

### 1.3. Importancia y Problemática de la Pequeña y Mediana Empresa.

Constituye el mejor acelerador del proceso de desarrollo económico. Normalmente permite una elevada productividad del capital y un ahorro máximo de inversión por puesto de trabajo.

Favorece en las zonas medianamente desarrolladas, la captación del ahorro familiar, al facilitar la colocación de su dinero, siempre reticente ante un abstracto mercado de capitales.

La mediana y pequeña empresa es un engranaje vital para el desarrollo social y económico de nuestro país, no sólo por el gran aporte como fuente de trabajo que significa, dando más empleo por unidades de capital que la gran empresa; sino también por su gran capacidad de creación, su contribución al desarrollo de nuevos empresarios y lo que es de gran importancia, sus posibilidades de complementación con industrias grandes sean privados o estatales.

Para todos nosotros resulta evidente la importancia universal de la pequeña y mediana empresa; bastaría con considerar la circunstancia de que esa forma de producir bienes económicos

en escala reducida ha sobrevivido hasta la fecha, a lo largo de numerosos problemas y cambios socio-económicos.

Los efectos económicos y sociales que pueden cumplir las pequeñas empresas pueden clasificarse en:

A. en relación con el crecimiento:

- Maximizar su organización y racionalidad de métodos.
- Aplicar la tecnología media y menos avanzada.
- Incrementar la productividad.
- Mejorar sus procesos de aprovisionamiento y comercialización.
- Integración horizontal de servicios comunes (contabilidad, las Cortes, al comercio exterior, etc.).
- Integración vertical con las empresas líderes (contratos de suministro, mínimo de stocks, etc.).
- Procurar la máxima autofinanciación reinvertiendo beneficios.

B. En relación con el estado social:

- Mayor competencia por su elevado número (tendencia antimonopolio).

- Inmoviliza escasos recursos financieros (menor inversión por puestos de trabajo).
- Reduce costos de amortización.
- Reduce el consumo energético.
- Absorbe desempleo.
- Crea puestos de trabajo.
- Gastos generales mínimos.
- Toma de decisiones rápidas.
- Permite desarrollar la iniciativa individual.
- Fomente el desarrollo regional.
- No contamina ni perturbe el medio ambiente.

El papel de la empresa media y pequeña es una sociedad industrial pluralista no sólo constituyen una de las piezas claves para garantizar un orden económico de economía de mercado, a través de su aportación dinámica a la competencia, sino que es además un elemento estabilizador de la sociedad, en lo político y en lo social.

Las grandes empresas y las pequeñas y medianas empresas no son incompatibles; más bien, dentro de una legislación y orientación adecuadas, deben completarse y colaborar en el proceso económico. Hay ofertas de mercados especializados que las empresas grandes asumen por resultarles antieconómico su procesamiento.

Se desea relevar la importación que la pequeña industria tiene en el ámbito de la complementación y subcontratación. Esto aparece especialmente significativo si el Perú desea dar de pronto al desarrollo de la industria metal mecánica, un impulso autosostenido. En estas ramas industriales es donde la subcontratación surge como un elemento fundamental para alcanzar el máximo de productividad, tratando de especializar numerosas plantas de la producción de los diversos componentes que tiene un producto final.

Las relaciones entre las pequeñísimo y las empresas y las grandes empresas deben establecerse en el contexto de una realidad económica que necesita de ambas categorías empresariales y de la complementariedad colaboración entre ellas. Incluso, el mayor dinamismo y flexibilidad de las pequeñas unidades productoras constituyen el trampolín de eficacia y rentabilidad y aún de seguridad para las grandes empresas que se relacionan con ellas.

Las unidades económicas productoras de gran tamaño son promotoras de avance tecnológico y expansión del mercado para multitud de pequeñas y medianas empresas.

La relación entre las unidades económicas productoras grandes y pequeñas, se caracteriza por la especialización de productos y la división del trabajo, pues en realidad se complementan, esta realidad puede llevar y de hecho lleva, a la asistencia técnica que la gran empresa podría facilitar a las pequeñas y medianas empresas; y como contrayente, la ayuda que estas brindan las grandes, a través de la subcontratación.

La pequeña y mediana empresa deben afrontar múltiples dificultades como son: falta de preparación en técnicas de administración y deficiente formación profesional de los empresarios, sistemas contables, desconocimiento en la utilización de los recursos financieros y del mercado de sus productos, escasez de equipos, insuficiencia de capital de trabajo, dificultades de financiamiento, falta de asistencia técnica y de capacitación, escasez de capitales, créditos, las condiciones de inestabilidad política y social, la existencia de grandes masas de población al margen del mercado monetario, el elevado costo del transporte, legislación no favorable e incentivadora, no utilización de tecnologías moderna de producción ni de costos y contabilidad gerencial, métodos eficientes de comercialización, falta de planificación y ausencia de un programa prioritario de acuerdo a objetivos definidos en los planes de desarrollo.

La pequeña empresa desempeña un importante papel en la solución del problema del desempleo. Nuestro factor de producción relativamente, más abundante es la mano de obra. En relación con éste, la pequeña y mediana industria cumple una doble función: la económica, cual es la de utilizar con más intensidad nuestro recurso más abundante; y la social, cuál es la de crear trabajo a nuestras masas de desempleados.

Un importante problema que se da en nuestro país, es el de la constante y creciente corriente migratoria hacia los centros urbanos. La pequeña y mediana industrias cuentan con una singular oportunidad de desarrollarse, por presentar condiciones óptimas para instalarse fuera de los grandes centros industriales, debido a que no tienen que producir para los mercados de gran escala y a su característica de poder asimilar personal que no tenga una alta calificación técnica. Se evitaría de este modo, la congestión que amenaza a las ciudades y se facilitaría la creación de polos de desarrollo que estimula el crecimiento equilibrado de las diferentes regiones del país.

La atención en los planes de desarrollo a la pequeña y mediana industria no implica necesariamente el descuido de la



gran industria: por el contrario, se consideran acciones complementarias.

El tratamiento de la pequeña y mediana industria no debe basarse en un criterio proteccionista en sentido de ineficiencia técnica, sino que debe encuadrarse dentro de los lineamientos de producción, estímulo y desarrollo.

Otros elementos que deben estar permanentemente presente en toda estrategia global para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, es que se deben promover empresas manufactureras modernas que se basten a sí misma, es decir, que sean económicamente viables, se deberían formular programas integrados de fomento a la pequeña y mediana industria, en los cuales se fijan objetivos, medios de acción, actividades y servicios, mecanismos e instrumentos de política y de ejecución, coordinación y demás elementos. Sólo dentro de un enfoque multidisciplinario puede la asistencia técnica y financiera contribuir adecuada y acertadamente a mejorar las condiciones de operación y elevar la productividad del sector. Adicionalmente, el fomento de la pequeña y mediana industria exige una reorientación de nuestras políticas de desarrollo económico y social, a través de la integración y coordinación de entidades que otorguen asistencia técnica y financiera. En este empeño, corresponde

a las instituciones financieras de desarrollo cumplir una importante función.

Todo programa de pequeñas y medianas empresas no debe figurarse cómo un apartado aislado y diferenciado de la política económica e industrial del país, sino que debe concebirse integralmente dentro de la política económica general, procurando por vía estatal o por vía de la iniciativa privada, la eliminación de aquellos elementos que dificulten el desarrollo de las empresas medianas y pequeñas y apoyando en aquellos otros elementos que permitan asegurar una competencia dinámica y no el mandamiento a ultranza de posiciones o estructuras ineficaces. El proceso de adaptación constante a las transformaciones técnicas, económicas y sociales debe ser el objeto básico de toda política de clases medias empresariales.

En este marco corresponde al Estado dentro de su responsabilidad de dirigir el desarrollo económico y social, el establecimiento de programas especiales para la pequeña y mediana empresa, lo que puede realizar con gran ventaja a través de organismos descentralizados. Muchas veces se requieren instrumentos y mecanismos particulares, financieros y técnicos para realizarlos.

La política estatal debe orientarse a facilitar a las empresas medianas y pequeñas la rápida adaptación a las transformaciones técnicas, económicas y sociales; contribuyendo a suavizar las durezas sociales en tales adaptaciones estructurales.

El sector industrial peruano se ha desarrollado con relativo dinamismo a partir de los años 60. El crecimiento acelerado de la industria ha sido sobre todo, producto de los impulsos del proceso de sustitución de importaciones en el campo de los productos para el consumo final. Todavía no se ha logrado un crecimiento permanente y autosostenido por medio del desarrollo de la industria de bienes intermedios, de bienes de capital y de bienes de servicio. Las industrias del futuro producirán servicios, venderán innovación, calidad de información y es en este escenario que la pequeña y mediana empresa puede tener ventajas competitivas por su flexibilidad y adaptación al cambio.

La estructura industrial peruano se caracteriza:

- a. Poca diversificación de producción.
- b. Producción de productos complejos predominantemente en base a partes y piezas importantes.

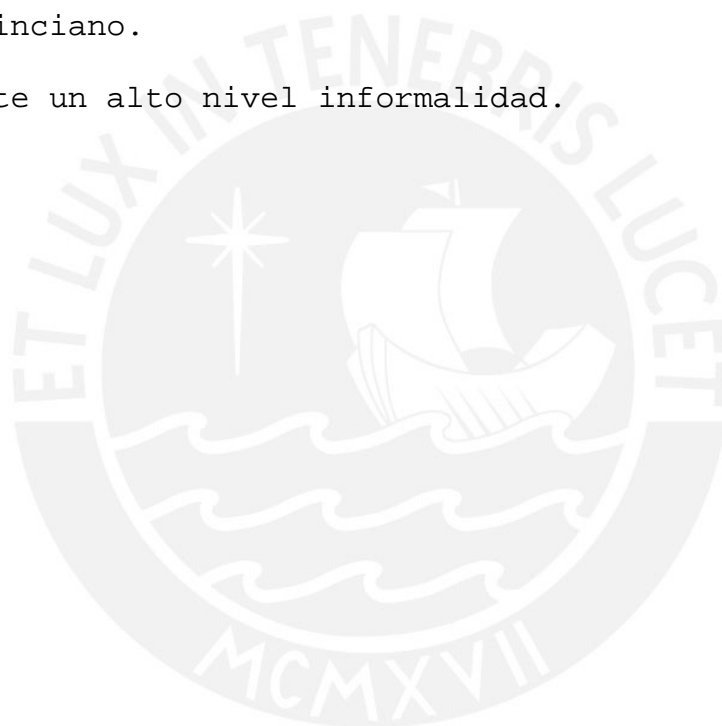
- c. Relaciones inter-industriales y con otros sectores sobre todo en las normas tradicionales.
- d. Limitación de los mercados, por lo general, al ámbito nacional.
- e. Dependencia muy marcada del extranjero en cuanto a sus productos, capital y tecnología.
- f. Concentración de la producción en pocas empresas.
- g. Aglomeración industrial en Lima - Callao.

El sector industrial se compone de una parte relativamente moderna como un número no muy grande de empresas medianas y grandes, y de una masa de pequeñas empresas industriales y de artesanía con un nivel de producción bastante primitivo.

Las características de la pequeña y mediana empresa en el Perú, se pueden sintetizar en las siguientes:

- a. Identidad Empresario-Empresa.
- b. Tecnología escasa.
- c. Relaciones personales propietario-cliente.
- d. Dependencia del mercado local.
- e. Posición de influencia relativa en el sector.
- f. Número de trabajadores de 5 a 200 personas.
- g. Baja rentabilidad y productividad.
- h. Bajos volúmenes de ventas.

- i. Falta de un financiamiento adecuado.
- j. Recursos propios.
- k. Falta de infraestructura institucional.
- l. Deficiente gestión y organización.
- m. Bajos niveles salariales.
- n. Producción de bienes con alta elasticidad de demanda.
- o. El empresario peruano es mayormente de origen provinciano.
- p. Existe un alto nivel informalidad.



## CAPÍTULO 2: TEORÍAS ORGANIZATIVAS

### 2.1. EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS ORGANIZATIVAS

Las teorías organizativas fueron desarrollándose como una respuesta al desarrollo tecnológico y el entorno externo de cada época, siendo su evolución en menor grado que los avances técnicos.

Kast en su libro de Administración en las organizaciones, nos presenta los conceptos tradicionales de organización y administración.<sup>1</sup> En él nos explica que la teoría tradicional surge en la parte final del siglo XX, donde se elabora un cuerpo sistemático de conocimientos sobre la organización y la administración. Las teorías de la administración en su inicio no se preocupaban por el entorno empresarial, sólo estudiaban el comportamiento de las variables dentro de la empresa, buscando obtener el mejor rendimiento posible de los recursos. Tenía un enfoque cerrado y racional del entorno empresarial.

El estilo de la administración era individualista, dependiendo de la iniciativa del propietario más que de un cuerpo coherente de conocimientos. La administración científica de Taylor surge como respuesta al papel de la

---

<sup>1</sup> "Kast: 1781, 53 - 133".

administración de su tiempo, destacaba la importancia científica de la administración. Acentuaba el valor del trabajo interno, la racionalidad económica, el individualismo y la idea de que cada hombre tenía que desempeñar un rol social. La administración científica destacaba principalmente la planificación, estandarización y el mejor aprovechamiento del esfuerzo humano a nivel operativo, con el objeto de maximizar la producción con un mínimo de insumos.

Maximizando la eficiencia productiva de cada trabajador, la administración científica también podría maximizar los ingresos de trabajadores y empresarios. Por consiguiente todos los conflictos entre la fuerza de trabajo y el capital podrían ser resueltos mediante descubrimientos científicos.

La administración científica se orientó a analizar el trabajo científicamente y determinar que la responsabilidad de la administración era dar los lineamientos específicos para el desempeño de cada trabajador, esto condujo al desarrollo del mejor método para realizar la tarea, a la estandarización de este método, a la selección de los trabajadores mejor calificados para desarrollar tareas específicas y a su capacitación sobre el procedimiento más eficiente para desarrollar su trabajo.

Taylor veía al hombre como complemento de la máquina. La hipótesis era que los trabajadores debían ser motivados con

premios económicos, lo cual llevaría a un incremento de la productividad. Las nuevas responsabilidades de la administración según Taylor debían ser:

- Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo humano, que reemplace a las viejas reglas y métodos.
- Seleccionar al trabajador científicamente después de entrenarlo y desarrollarlo.
- Cooperar con el potencial humano, de tal manera que se asegure que todo trabajo se realice de acuerdo a los principios científicos.
- Dividir la responsabilidad entre la administración y los trabajadores.

La administración científica no sólo efecto la realización de tareas del trabajador, sino que también generó muchos cambios en las estructuras organizacionales de la industria. Antes de la administración científica no existían departamentos tales como: ingeniería industrial, personal, mantenimiento o Control de Calidad.

Taylor y sus discípulos no fueron teóricos organizacionales, sino que de manera práctica trabajaron a nivel de taller y se interesaban por mejorar la eficiencia del trabajo. Sin embargo, aportó implícitamente algunos conceptos sobre la



administración y la organización que fueron importantes para el desarrollo de una teoría general, tales como:

- Delimitación clara de autoridad y responsabilidad.
- Separación de la planeación y la operación.
- Organización funcional.
- Uso de estándares en control.
- Desarrollo de los incentivos para los trabajadores.
- La especialización del trabajo.

Fayol, otro de los exponentes de la teoría tradicional, considerado el primer teórico de la administración, definió a la administración en función de cinco elementos básicos: planeación, organización, ejecución, coordinación y control. Fayol y sus seguidores sostenían que la administración era una función universal, que se podría definir en términos de varios procesos que eran aplicables a todo tipo de organización. Los catorce principios de Fayol eran:

1. División del trabajo.
2. Autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación del interés individual al interés general.
7. Remuneración personal.
8. Centralización.

9. Línea de autoridad.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Conservación de personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de grupo.

Otros teóricos del proceso administrativo como Gulick y Urwicx, propulsaron principios tales como:

- a. la adaptación de la gente a la estructura organizacional.
- b. El reconocimiento de un solo dirigente máximo como frente de autoridad.
- c. La adhesión a la unidad de mando.
- d. El uso de staff especializado y general.
- e. División de departamentos de acuerdo a propósitos, procesos, personas y lugares.
- f. Delegación y uso del principio de excepción.
- g. Lograr un equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad.
- h. Establecimientos de alineamientos adecuados de control.

Mary Parker, fue la única de esta escuela que hizo hincapié en los aspectos psicológicos y sociológicos de la administración, pues la consideraba como un proceso social,

en tanto que a la organización la concebía como un sistema social.

Las ideas básicas de los teóricos del proceso administrativo son los antecedentes de lo que posteriormente fue llamado escuela del Proceso Administrativo. El enfoque básico de esta escuela es estudiar los procesos de administración, planeación, organización, ensamble de recursos, motivación, control y establecer ciertos principios fundamentales. Se partió del punto de vista de que el conocimiento acerca de las prácticas administrativas pueden ser establecidas como un cuerpo coherente y uniformes, que se pueden transmitir las generalizaciones de las buenas prácticas que resulten efectivas.

El modelo burocrático de Weber fue el tercer pilar fundamental en el desarrollo de los conceptos organizacionales clásicos, cuyo enfoque era cerrado y racional. El punto de vista de la autoridad legal-racional, que fue básico para el concepto burocrático, se refiere a la autoridad en base a una posición. La autoridad legal-racional, se basa en la posición dentro de la organización y cuando evoluciona a la forma de un staff administrativo, ocupa una posición con un área específica de poder, la

compensación se da en forma de salarios fijo, las distintas posiciones están organizadas en una jerarquía de autoridad, la idoneidad para desempeñar un puesto depende de la competencia técnica y la organización es regulada mediante reglas y regulaciones. Weber sugiere que la forma burocrática es el instrumento más eficiente de administración en gran escala que jamás se ha desarrollado, y que la sociedad industrial moderna depende de uso efectivo.

Otro de los aportes de la teoría tradicional fue la teoría de la empresa, que intenta prescribir lo que el empresario debe hacer para maximizar las utilidades, dado un conjunto de suposiciones simplificadoras. La economía clásica nos dice que el papel del administrador de empresas en una economía competitiva era primordialmente adaptarse a las fuerzas del mercado.

Las escuelas tradicionales, hasta aquí vistas, tenía en la premisa básica del hombre económico-racional. A través de la especialización en una interrelación bien definida, se puede organizar el trabajo para lograr los objetivos de la organización de manera más eficiente. La organización fue vista como un sistema mecanicista, que era planeado y controlado por la legítima autoridad de la administración. Principalmente se hace hincapié en el incremento de la eficiencia a través de la estructuración y control del factor

humano. Se suponía que la gente era motivará principalmente por incentivos económicos. Para asegurar la cooperación en el logro de las metas de la organización, el personal debía ser supervisado estrechamente. La administración era la fuerza integradora primaria y la jerarquía formal el mecanismo para lograr la coordinación.

El crecimiento de las organizaciones, los cambios tecnológicos, la especialización, los cambios en el ambiente socio-cultural, entre otros, contribuyeron a que aparecieran nuevas ideas con un enfoque cerrado, pero social. Apareció el movimiento de las relaciones humanas con la investigación de Elton Mayo en la planta de Hawthorne, los cuales tenían como objetivo, probar los efectos que las condiciones de trabajo tenían sobre la productividad. Se iniciaron una serie de estudios sobre los factores higiénicos en el medio industrial, siguiendo la línea de Taylor. Las investigaciones mostraron una serie de acontecimientos que no estaban enmarcados en las teorías administrativas de ese entonces. Por ejemplo: se aumentó la intensidad luminosa y la productividad aumentó, pero cuando la intensidad de luz disminuyó la productividad también aumento. Se desarrollarán una serie de estudios para determinar el efecto de las condiciones de trabajo en la producción, duración de la jornada de trabajo, frecuencia y duración de los períodos de

descanso y otros factores relacionados con el ambiente físico. A medida que los estudios se desarrollaron, se encontró que, aunque variaban las condiciones, la producción crecía. El simple hecho de prestar atención positiva a las personas tenía gran influencia en la productividad. Mayo y su grupo elaboraron la hipótesis de que el incremento en la producción fue resultado del cambio en la situación social de las trabajadoras, modificaciones en su motivación y satisfacción, y diferentes patrones de supervisión. Mayo y sus discípulos de Harvard, dieron nacimiento a la Psicología social en el medio industrial, rompiendo con la administración científica.

Mac Gregor, posteriormente, hizo una importante contribución a la teoría de administración, al desarrollar las teorías X e Y. La teoría X asume que los trabajadores son perezosos y que evitaron el trabajo siempre que puedan, por lo que deben ser controlados y dirigidos. La teoría Y cree que los trabajadores son innovadores, son responsables y que cada persona puede dirigirse y controlarse a sí misma. La participación es la mejor forma de dirección.

Mac Gregor sostiene en la conveniencia de reemplazar la autoritaria teoría X por la teoría Y que es más democrática y participativa.

Otros conductistas contribuyeron a desarrollar la corriente de las relaciones humanas. Maslow con su jerarquía de necesidades tuvo una gran influencia. Desplazó las ideas de satisfacción de las necesidades económicas básicas y de supervivencia hacia necesidades sociales de más alto nivel, como estima y autoapreciación.

La necesidad de cuantificar la información para la toma de decisiones, impulsó al desarrollo de las ciencias administrativas o investigación de operaciones. Los científicos de administración se dedican a la utilización de los planteamientos científicos para la solución de los problemas administrativos y destacan un enfoque normativo para facilitar al administrador la toma de decisiones óptimas. Nos dice cómo debe decidir el administrador, a partir de ciertas suposiciones técnico-económicas y los objetivos que deben lograrse.

En la década de 1960, los científicos sociales orientan sus estudios al desarrollo planeado de las organizaciones. Con un enfoque abierto, pero racional, consideraban a la empresa como parte de un mercado competitivo, modelada y formada por fuentes externas retrocede en la medida que regresa a las hipótesis mecánicas con respecto al hombre. Este retroceso tiene como base el interés de las grandes empresas en las economías de escala.



Lawrence y Lorsh, preocupados por las características que deben tener las empresas para enfrentar con eficiencia las diferentes condiciones externas, tecnológicas y de mercado, hicieron un estudio comparando empresas en diferentes medios industriales. Los autores nos dicen que las organizaciones presentan características de diferenciación (especialización de tareas) y de integración (coordinación de actividades). Estudian el entorno que afecta a la organización y afirman que no hay una forma de organizar a las empresas que sea buena para todos los casos. Se debe tener presente que cuando exista mayor diferenciación, se hace difícil la integración, por cuanto disminuye la comunicación y si la diferenciación es sumamente baja se produce conflictos, porque casi no hay diferencias en las tareas que están desarrollando y entran en competitividad. Lawrence y Lorsh son contrarios a los enfoques que pretenden identificar la mejor alternativa para organizar la empresa para cualquier situación y plantean la teoría de la contingencia. La estructura y los procedimientos de la empresa deben estar íntimamente ligados con las demandas externas del ambiente. En este enfoque Chandler, observó que las estructuras organizacionales de las grandes empresas como Dupont, Sears, General Motors, se adaptaban a las presiones cambiantes del mercado.



En las dos últimas décadas los continuos cambios tecnológicos, económicos, sociales y políticos han originado una corriente de pensamiento nuevo, el movimiento de sistemas que con el enfoque holístico busca desarrollar el pensamiento en términos de unidades integradas, las cuales deben ser vistas como un todo, no debiendo ser reducidas a sus elementos. Sistema es un todo unitario organizado compuesto por varios subsistemas interdependientes y delineados por los límites, identificable de su ambiente. Los sistemas se pueden considerar de dos maneras: cerrado o abierto.

El pensamiento de sistemas cerrados se basa principalmente en las ciencias físicas y es aplicable a sistemas mecanicistas. Tienden al equilibrio estático y la entropía.

El sistema abierto reconoce que los sistemas biológicos o sociales se encuentran en una relación dinámica con su ambiente y que reciben diferentes entradas, que se transforman de alguna manera y salen en forma de productos. El sistema abierto se adapta a su ambiente mediante el cambio de estructuras y de los procesos de sus componentes internos. Se puede considerar que la organización interna está compuesta por varios subsistemas parciales;

Metas y valores: Definición de los objetivos empresariales.

Técnica: Conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas.

Psicosocial: Relaciones humanas. Compuesto por individuos y grupos de interacción.

Estructural: se refiere a la manera que están divididas las tareas (diferenciación) y como se coordinan (integración).

Administración: Coordina los otros sub-sistemas e involucra todo lo que se relaciona con el medio. Establece objetivos, planes, estrategias, diseña, estructura y establece procedimientos de control.

Hasta aquí hemos expuesto la evolución de las teorías organizativas y como éstas respondían de alguna manera a los cambios tecnológicos y socio-económicos-políticos de su época. Pero ¿a qué organizaciones respondían? Para nosotros las teorías de la organización se inspiraban en los problemas de conducción observados en la gran empresa, y evolucionan en función de los interrogantes que cada día se presentan en ellas.

En el siguiente capítulo analizaremos las características propias de las pequeñas y medianas empresas que no son tomadas en cuenta por las teorías organizacionales.

## 2.2. CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, NO TOMADAS EN CUENTA POR LAS TEORÍAS ACTUALES

La empresa puede ser, según las circunstancias, objeto o instrumento de análisis. Cuando se le considera como instrumento de análisis, como en el caso de las economistas neoplásicas respecto de la teoría de precios, la firma aparece centrada en el empresario individual, este personaje resume en sí mismo toda la empresa, cuyo único objetivo es obtener el mayor beneficio posible.

En tal caso el ente visualizado parece corresponder con una esquematización rudimentaria de la pequeña y mediana empresa.

Pero cuando la empresa se convierte en el objeto del análisis, no encontramos esta preocupación por integrar a la pequeña y mediana empresa en la teoría.

Las teorías clásicas sobre la organización aparecieron a principios del siglo XX, para responder a grandes industrias

monoproductoras más o menos alejadas geográficamente una de otras. La Revolución Industrial como consecuencia del avance tecnológico había rebasado la conducción empírica de esa época. Los problemas por los clásicos estudiados son importantes para la gran industria, en cuanto, la especialización era importante para aumentar la eficiencia.

Pero en la pequeña y mediana empresa (PME) esto no es necesariamente importante por cuanto muchas veces el trabajador tenía que hacer una labor artesanal, realizando varias funciones en la línea de producción.

Fayol puso el acento en la función administrativa, señalando la necesidad de organizar las tareas rutinarias con el máximo de seguridad, mediante líneas de comunicación precisas entre individuos y entre sectores, allí nacen los principios de verticalidad jerárquica, de unidad de mando y de centralización de las decisiones. En la PME nunca son muy largas las líneas de comunicación, la división de tareas y su contenido no siempre están definidos con precisión, y la diversificación, si existe, es de tipo muy particular. Nada prueba que las soluciones de las escuelas clásicas sean aplicables a PME.

El pensamiento de la escuela de relaciones humanas se basa en una experiencia de una gran empresa, donde se trabajaba esencialmente en cadena, esta escuela puso el acento en la importancia de las relaciones interpersonales y a calidad repercute en el desempeño de la empresa. El pensamiento de esta escuela puede resumirse en una ecuación: buen clima en la empresa igual a productividad. La PME es una coalición, donde se entablan relaciones interpersonales, pero la naturaleza de estas y aquellas es muy distinta de lo que la escuela de las relaciones humanas y los movimientos conductistas imaginaron.

La escuela de la investigación operativa ejerció considerable influencia sobre las tareas de producción que presentaban las mayores complejidades de organización. Su gran defecto fue el de tratar solamente los aspectos cuantificables, olvidando los aspectos humanos. En la PME rara vez la producción requiere recurrir a rebuscados procedimientos matemáticos.

Igualmente, la complejidad organizativa de la PME dista de hacer necesario acudir al análisis de sistema.

¿Cuáles son las características particulares de la PME? Las respuestas serían:

a) Tamaño

El primer rasgo característico es el tamaño de la empresa. La influencia personal del jefe de la empresa sobre su configuración interna tiende a ser mucho más importante que en la gran empresa. Es pues, primordial conocer los móviles conscientes o inconscientes de aquel, para poder definir el tipo de organización que más le conviene hasta el presente, este aspecto del problema ha sido dejado de lado por los teóricos de la organización.

b) Confusión entre propiedad y administración.

En la PME, no es aplicable la distinción entre propietarios y administradores.

En las PME generalmente los altos puestos jerárquicos son ocupados por parientes cercanos de los propietarios. La autoridad real la detenta los dueños, que en la mayoría de los casos fundaron la empresa.

Dentro de este panorama, parece claro que un frío planteo racionalista de la administración y la organización corre el riesgo de desencadenar una serie de problemas en el medio familiar, paralizando la búsqueda de soluciones dinámicas. La confusión entre propiedad y administración, los problemas familiares, las cuestiones de herencia son importantes factores determinantes de la organización interna de la PME.

Sobre estos aspectos no se pronuncia en las teorías organizacionales.

c) Personal.

No existe presencia sindical de importancia. El número de trabajadores que puede llegar hasta 200 personas, generalmente no entran en antagonismos. Si el grupo de empleados tiene objetivos diferentes a los del empresario, aquellos no parecen traducirse en un desacuerdo irreconciliable con los de este. Las aspiraciones del

personal más bien una restricción al considerar, de una oposición sobre la cual es preciso negociar.

Los factores definitivos en los objetivos de la empresa son entonces, esencialmente las motivaciones del jefe de la Empresa y su familia.

d) Mercados

Los mercados que explotan la PME y la percepción de esta tienen de ellos, ejercen una bien definida influencia sobre la estructura adoptada.

La PME se sitúa en general en mercados de naturaleza limitada. La principal característica es que no conocen bien las especificaciones de esos mercados. Generalmente no conocen si sus mercados son locales, regionales, nacionales o

internacionales. Tiene una percepción de su competencia cercana, pero no saben precisar en qué frentes podría atacar la competencia. La mayoría de las PME nunca han recurrido a un estudio de mercado.

El desconocimiento del real estado de los mercados, se traduce frecuentemente en estrategias inspiradas en la experiencia de fracasos y éxitos anteriores (proceso de aprendizaje). El empleo de tales estrategias repercute en la estructura adoptada.

En resumen, de lo expuesto se deduce que el peso de las motivaciones del jefe de la empresa, la influencia del grupo familiar, la naturaleza de las reivindicaciones sociales y la situación de la PME frente a sus mercados, confiere carácter propio a su sistema organizativo, del que no nos dan cuenta las teorías conocidas.

Está pues, por formular la teoría de la organización de la PME. Consideramos que si bien el tema escapa a los límites de una monografía, podemos anunciar algunos lineamientos basados en nuestra experiencia, dado que hemos participado en diversas reorganizaciones empresariales. En el próximo capítulo intentaremos hacer un ensayo al respecto.



### **CAPÍTULO 3: REORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

#### **3.1. APUNTES PARA UNA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL PERÚ.**

Las empresas analizadas en las teorías organizativas se han desarrollado en un contexto de liberación de mercado, a diferencia de nuestro país donde las organizaciones evolucionarán un mercado protegido. Recién con las nuevas medidas dictadas por el gobierno, se ha producido una liberalización de la economía, lo que ha determinado que de la noche a la mañana se encuentren con competidores que no sólo les han hecho recordar que nuestras fábricas son ineficientes, con estructura de costos muy alta y tecnología

atrasada, sino que están subadministradas. Los empresarios peruanos formaron sus empresas sea por iniciativa, conocimiento de una técnica, protección del mercado, contactos políticos. Pero este desarrollo de las que hoy son medianas empresas se ha dado en la primera generación. Hoy en día la segunda o tercera generación tiene problemas por cuanto generalmente no heredaron las virtudes de sus antecesores, pero tampoco lograron prepararse adecuadamente para conducir a las empresas en este reto; que es el cambio constante del entorno.

Los dueños intuyen su problema, necesita una dirección profesional, por lo que deciden en algunas empresas contratar consultores y en otras contratar gerentes o ambos. ¿Pero existe voluntad de cambio en los dueños? Consideramos que no, desean arreglar la situación de la empresa sin cambiar su cultura, sino ordenarse y disciplinarse. No desean problemas con las nuevas generaciones, por lo que sugieren a las personas contratadas que deben tener cuidado con la cultura de la empresa, que no es otra que la familiar.

Ante esta situación los consultores y gerentes tratan de resolver el problema con las herramientas disponibles y las restricciones impuestas por los dueños, resultando que las acciones tomadas no tienen la respuesta esperada. Las

personas contratadas aducen que el fracaso se debió a que los propietarios no los dejaron trabajar, lo cual es cierto. Pero además, salvo honrosas excepciones, aquellos no estaban preparados para contribuir a disminuir las deficiencias antes indicadas. Unos porque no tuvieron la oportunidad de recibir conocimientos de administración en escuelas de Post-grado y otros que habiéndolos recibido, en algunos casos en E.E.U.U., Japón, Europa, etc., no saben cómo aplicarlos en el país. Lo que aprendieron no se adapta a nuestra realidad. Incluso las escuelas de Post-grado en nuestro país enseñan con programas y casos que son traídos de universidades extranjeras.

Pretenden enseñarnos a dirigir empresas en el Perú tomando como laboratorio casos ocurridos en otra realidad. La teoría y el enfoque son los mismos nos dicen, y allí existe en nuestra opinión, un problema grave, dado que las teorías organizativas no se adapta a nuestro país y en especial a las PME que representan un 75% de la totalidad de las empresas industriales que emplean solamente un 36% de las personas ocupadas y como un valor bruto de producción del 36% del sector.

Pero entonces ¿dónde radica la diferencia? Ésta se encuentra en las motivaciones del jefe de la empresa sobre el estilo de la organización de la pequeña y mediana empresa. Por ende, debemos formular una tipología de las principales estructuras

que se encuentran en ellas, relevando los móviles (conscientes e inconscientes) que animan a los dueños.

La relación entre el tipo de organización y el carácter psicosocial del empresario es un estudio importante que se debe realizar para tener un enfoque de la PME.

En este punto me he encontrado con dos años de importantes empresas que me han comunicado que para ellos la familia está por encima de la empresa. Nos decían "Yo dirijo a la empresa (familia) y mi familia dirige a los trabajadores". Sabían del problema de tener demasiados familiares laborando en las empresas, pero no deseaban (o no podían) hacer nada para remediar la situación. Se limitaban a contratar y renovar Gerentes y/o Consultores cada cierto tiempo.

Otro estudio que habría que realizar complementando al anterior, sería la relación entre el sistema de información de la empresa, su estrategia y su actividad estratégica del empresario. En este punto diremos que nosotros hemos observado que generalmente el sistema informativo es incompleta de, sus fuentes externas de información se reducen prácticamente a sus propios clientes, carecen de métodos de búsqueda de información y no dispone de datos sobre su competencia. Existen casos en que posee un sistema informativo algo más desarrollado, pero la información básica

proviene siempre de los clientes, preocupándolos poco el conocimiento de la competencia.

El sistema de información está elaborado alrededor de lo que el dueño considera importante de lo que sucede hoy o ha sucedido, pero no tienen una imagen de lo que sucederá, es decir, no cuentan con visión estratégica de la empresa.

Los seminarios y cursos sólo constituyen para él una fuente de información y los consultores o gerentes contratados personas que le ayudarán a resolver el problema de la Empresa considerando la motivación familiar, donde predomina la tradición del lugar de origen del propietario. Debemos tener presente que la mayoría de los dueños de las PME son provincianos. Cabe en esta parte afirmar que similares problemas existen en aquellas PME, cuyos propietarios son inmigrantes.

El sistema logístico de la PME se orienta generalmente hacia la fabricación para aumentar la fabricación, pero no la calidad de observado que no tienen claro el concepto de calidad total y del servicio al cliente. Manifiestan preocuparse por la calidad, pero las decisiones prácticas que toman son contrarias a sus opiniones. En cuanto al marketing lo realizan por intuición, es el dueño el que generalmente imponer su criterio desoyendo los consejos de personas

experimentadas y profesionales. La mayoría de las PME compran y venden un importante segmento de sus insumos y productos finales en el mercado informal, por razones que todos conocemos y que son ajenas a esta monografía.

En cuanto a las relaciones humanas, encontramos un descuido, no tienen un plan de capacitación integral, existen una brecha grande entre los ingresos promedio de los trabajadores y la Alta Gerencia (en su mayoría la familia). No se tiene una idea clara de la importancia de tener una mano de obra motivada y debidamente remunerada. Para nosotros la empresa es la sumatoria sinérgica de sus capacidades que tienen en ella y es la principal ventaja competitiva de un mercado con las características de libre competencia.

Cuando la empresa pasa de pequeña a mediana el propietario que antes resolvía todos los problemas (técnicos, comerciales, administrativos, financieros, de personal, etc.) se rodea de personal jerárquico, pero siempre mantiene una ventaja sobre ellos; la de ser polivalente, de seguir siendo el centro de la empresa.

Por lo expuesto, podemos concluir que la influencia conjunta de la personalidad y los móviles del empresario, y de la actitud del personal, unidos al tamaño de la organización, confieren rasgos propios de la PME.

Este manejo de la relación entre el empresario y la familia presentan varios problemas, a saber:

- a) Mantenimiento de una concentración de poder en la familia que al principio es eficaz, pero en las siguientes generaciones se tornan ineficientes, debido a que ingresan los hijos de los hermanos, las nueras o yernos, primos, etc.
- b) Sucesión y transmisión de poder. ¿Quién hereda la presidencia? Una pregunta cuya respuesta ha sido en muchos casos la división.
- c) Desarrollar una política de personal que permita la coexistencia de miembros de la familia con otros ajenos a ella.

La relación entre la familia y la empresa plantea, pues, el problema de compatibilizar la evolución de la empresa con la evolución de la familia. Cuando se adopta la estrategia de ubicar a todos los miembros de la familia en puestos gerenciales, ello puede conducir a una evolución curiosa de la estructura orgánica.

Podemos entonces afirmar que la influencia recíproca entre la familia y la empresa modela en buena medida la organización de la PME, y que la incidencia de los factores internos



imprime a su estructura características particulares, bien diferenciadas de las que se presentan en la gran empresa.

Como factor externo, podríamos estudiar la influencia de la naturaleza de las tareas a realizar; y combinarse también los factores internos con los externos para observar los principales tipos de organización resultantes.

Desde el punto de vista dinámico, sería interesante evidenciar cuándo y por qué se produce los umbrales críticos por los que atraviesa la PME durante su crecimiento. Tal vez con los resultados podemos concluir que el principal obstáculo con que tropieza el crecimiento de la PME es que traspuesto cierto umbral, el empresario no pueda monopolizar la conducción. Su perfil psico-social pueden impedirle entrar en una nueva etapa y sobreviene una crisis que pretende ser resuelta dentro del ambiente familiar, en lugar de estructurar una dirección profesionalizada o mixta, por lo que la crisis se ahonda. Si a lo anterior agregamos el entorno cambiante de nuestro país y la liberación de la economía, podemos aproximarnos a las causas de la crisis que actualmente atraviesan las empresas en el Perú.

Para concluir, me permitiré expresar algunos puntos de vista que considere importantes para la formulación de una teoría organizativa de la PME en el Perú.



- a. Los valores culturales (tradicionales) modela en buena medida la organización de la pequeña y mediana empresa.
- b. La importancia recíproca entre la familia y la empresa está fuertemente influenciada por la tradición del lugar origen del propietario.
- c. Los problemas de organización de la pequeña y mediana empresa se ubican en el terreno socio-económico cultural sin dejar de reconocer la importancia de su ubicación en el terreno psicológico.
- d. El crecimiento de la pequeña y mediana empresa en el Perú están ligadas a las condiciones socio-políticas y a la gestión de la empresa (adoptar una dirección profesional, con personal de la familia y otros ajenos a ella).

Hasta aquí hemos pretendido esbozar un ensayo acerca de una teoría organizativa de la PME en el Perú, en el siguiente capítulo expondremos, el enfoque tradicional del cambio organizacional y como a nuestro entender que debe enfrentar estos cambios.



### **3.2. ENFOQUE TRADICIONAL DE LA REORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.**

En los años de experiencia que me encuentro laborando he participado directamente en diversas reorganizaciones empresariales. Asimismo, he observado como otras empresas han encarado a través de diferentes metodologías y enfoques los problemas que se le han presentado.

Cuando a un gerente o consultor de empresas se le encargaba responder a un cambio organizacional. Generalmente sugería

una reorganización empresarial con información que recopilaba de años anteriores hasta la fecha. No proyectaba imágenes de lo que sería la empresa en diferentes escenarios futuros.

Las acciones que seguían estaban directamente involucrados con cambios en el personal, dotaciones de puestos y diagnósticos, en su mayoría estáticos de la empresa. Se ha escuchado a muchos gerentes decir, es necesario que se efectúen movimientos y rotaciones de personal, porque es la manera más adecuada de que toda la empresa se entere que las cosas están cambiando. Los dueños de la empresa traían muchas veces gerentes con post-gradado en escuelas peruanas o extranjeras y los presentaban como "los salvadores" de la empresa. No se daban cuenta que el problema no radica, a quien traes para conducir el proceso de cambio, si no en primer lugar, si están los dueños convencidos de la necesidad del cambio o están solamente un "acto de contrición"

Adicional a los numerosos cambios que su empresa generalmente aparecido.

¿Son los gerentes o consultores conscientes, que las teorías y modelos empresariales, no necesariamente tienen una aplicabilidad en nuestro país, debido principalmente a que responden a una realidad diferente a la nuestra?. La reorganización de un proceso de cambio y refinamiento en la estructura y personal actual, que para ser eficaz requiere de

una teoría organizativa que responda al entorno en que se desenvuelve la empresa.

Los cambios deben ser efectuados con un enfoque sistemático, teniendo una visión estratégica, conocimiento de la cultura empresarial y una definición de la misión empresarial, contando con el apoyo decidido de los dueños de la organización. Si no se quien este apoyo, piedra sine qua non del cambio estratégico, no se mejorará el rendimiento del sistema global de la empresa.

A nuestro entender los gerentes o consultores no tienen una aproximación al problema o si lo tienen no contaban con la técnica o quizás el tiempo necesario. Dado que usualmente recomiendan que se cambien los sistemas de un área en particular porque se diseñe un sistema de información gerencial y seguidamente, si no lo hizo primero, recomienda que se incremente o reestructure el sistema de cómputo.

Adicionalmente elabora nuevos manuales de organización y funciones que respondan al nuevo enfoque planteado. Cabe preguntar ¿qué ha pasado con el personal? Sufre tensiones, desorientaciones, aumenta su cargo de trabajo y se torna "pasivo". Las reuniones que semanalmente se suelen hacer no tienen el efecto esperado en el personal. En muchos casos, se escucha decir: estamos acostumbrados a los cambios, cada Gerente trae sus métodos de trabajo y su gente.

A continuación expondré un sistema de metodología seguida bajo el enfoque tradicional de reorganización empresarial, que la hemos obtenido de una de las más importantes empresas consultoras. Lo presentado ha sido extraído de los manuales de la empresa.

#### **DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.**

Los programas están estructurados en secciones, bajo la simple forma:

- Información general sobre la empresa.
- Análisis de la organización.
- Análisis de los procedimientos.
- Análisis de los controles internos.
- Análisis de la situación financiera.
- Análisis de las remuneraciones.
- Análisis del procesamiento de la información.
- Análisis de la situación tributaria
- Executive summary
- Identificación y descripción de proyectos
- Administración del proyecto

La sujeción a estos programas de trabajo, implica una sujeción a una metodología y no anula la opinión profesional de los consultores. Esta no se encuentra parametrada en estos programas de trabajo.

Es importante señalar la interrelación que puede existir entre las secciones y el riesgo de caer en repeticiones ineficientes para nosotros y molestia para el cliente. Un aspecto a ser tenido en cuenta es la necesidad que al analizar cada sección se evalúe o recopilen datos para evaluar el control interno. Esto es fundamental en la evaluación de la organización (falta de superación de funciones), en el análisis, financiero (falta o poca confiabilidad de la información) y en los procedimientos y el procesamiento de información (carencia de controles básicos en los sistemas).

#### **OBJETIVOS GLOBALES DEL SERVICIO**

Es muy importante tener claros los objetivos del servicio, la aplicación de los programas individuales de trabajo puede hacer perder de vista el conjunto. El objetivo fundamental es detectar áreas o situaciones de mejora o desarrollo potencial o de deficiencias que sea necesario superar.

Este objetivo global conduce a la necesidad de tener presente todas las interrelaciones existentes. Esto nos obliga a investigar las causas subyacentes de las deficiencias detectadas dondequiera se encuentren. Esto significa que, por ejemplo, un problema detectado al analizar la rotación de la

cuenta por cobrar puede tener su origen en un problema de organización o de procedimiento administrativos.

Asimismo, si bien es aceptable el producir recomendaciones aisladas, producto de observaciones aisladas, el ideal es lograr la concatenación de las mismas para dar origen a proyectos de desarrollo.

## **DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

### **SECCION I - ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **EXPOSICIÓN DE OBJETIVOS**

Esta sección I se refiere al análisis de la organización que se va a aplicar a la empresa materia del estudio en el servicio de DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.

El objetivo de este análisis de la organización es someter a la empresa a una "prueba" sobre que tanto se adecua el organigrama existente a las necesidades y proyecciones y características de la empresa y de esta forma, poder extraer conclusiones y recomendaciones sobre el funcionamiento orgánico de la entidad.

La "prueba" de organización incluye la evaluación de aspectos tales como:

- La razonabilidad del diseño del organigrama (su correlación con su misión y objetivos)

- El grado de implantación que tiene
- El nivel de las funciones y su contribución a la misión y objetivos
- La delimitación de las líneas de autoridad
- La delimitación de las líneas de relación
- La organización formal respecto de la informal
- El análisis de la dotación de personal en cuanto a promedios de edad, instrucción, experiencia, años en la empresa, etc.
- Las funciones principales de cada unidad organizativa
- Los comentarios realizados por los entrevistados.

Asimismo, este análisis debe permitir "cruzar" información organizativa con la de procedimientos y formularios.

## **DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

### **SECCIÓN I - ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **A. REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES PREPARATORIAS**

1. Infórmese sobre la misión y objetivos de la empresa, de acuerdo a sus normas jurídicas (leyes, estatutos, etc.) en caso de ser empresa pública o acta de constitución en caso de ser empresa privada.



2. Recorra a los papeles de trabajo de la promoción, obtenga el organigrama y toda información relacionada con funciones y responsabilidades.
3. Determine los niveles y la cantidad de puestos que usted considera conveniente estudiar. Piense que, normalmente, en un estudio de esta índole se requerirá conocer las funciones de todos los puestos de jefatura y/o supervisión.
4. Recorra a la Secretaría del Departamento MCS y solicite tantas copias como requiera el formulario "Recopilación de antecedentes de la organización" (RADO).
5. Escriba una lista detallada del personal del cliente con los siguientes datos: cargo, nombre y apellido, fecha de entrega del RADO, fecha ofrecida de llenado, fecha real de llenado, entrevista.
6. Relea el formato y las características del RADO con el propósito de preparar una charla al personal del cliente que va a realizar el llenado.

## **B. ENTREGA DE FORMULARIOS**

1. Exponga los propósitos de la asesoría y el llenado del RADO en la reunión inicial con el personal del cliente. Distribuya el RADO. Manifiéstese dispuesto a aclarar consultas y señale su disposición de tiempo y ubicación. Señale fechas-tope para su llenado (normalmente 15 días calendario).
  
2. Realice la absolución de consultas a las personas que así lo requieran o coordine con el encargado de la sección de procedimientos para que él ejecute esta labor.
  
3. Controle el estado de avance del llenado cuando faltan tres día para la fecha-tope, recoja personalmente los RADO que no les haya llegado. Tome acción si se presentasen incumplimientos y/o demoras.

### **C. ANÁLISIS**

En este momento usted dispone del organigrama u oficioso y los RADO debidamente llenados por el cliente.

1. Tabule los datos sobre la dotación de personal, en la siguiente forma:

- 1.1 Haga y complete una cédula en la que aparezca el nombre y puesto de cada persona y tabule la educación (escolar, técnica, universitaria, post-grado), la capacitación (cantidad de cursos vinculados y no vinculados a su labor) y los años de experiencia laboral (fuera de la empresa, dentro de la empresa y en el puesto).
- 1.2 Haga y complete una cédula que resuma las atribuciones de los puestos.
2. Separe los RADO, dibuje (o use) un organigrama por área funcional (producción, ventas, finanzas, etc.) y, luego, uno general en el que se señale:
- 2.1. Las líneas de autoridad formalmente establecidas.
- 2.2. Las líneas de dependencia (¿A quién se reporta?) reconocidas por el funcionario.  
Marcar en esta forma: -----
- 2.3 Las líneas de supervisión (¿A quién se supervisa?) reconocidas por el funcionario.  
Marcar de esta forma: \_\_\_\_.
3. Extraiga aquellas líneas de dependencia informales, no reconocidas, etc. Prepare su conclusión.

4. Dibuje (o use) organigramas por área funcional y coloque bajo cada unidad, un resumen de sus funciones principales (entre 3 y 5):
  - 4.1 Compárenlas entre si, en orden de detectar trabajos similares, descoordinaciones, etc.
  - 4.2 Recorra a la "lista de sistemas" que tiene el Encargado de Procedimientos y asegúrese que todos están comprendidos en las funciones declaradas.
  - 4.3 Piense en cualquier procedimiento que desee, y trate de ubicar el área responsable de su manejo. Corrobórelo.
  - 4.4 Prepare sus conclusiones.
5. Determine si es necesario entrevistar a alguno (o algunos) de los funcionarios que llenaron el RADO. Coordínelo y entreviste<sup>1</sup>.
6. Tabule la frecuencia de "observaciones y sugerencias" (hoja final del RADO) que se declararon. Envíe una fotocopia de esta cédula al Gerente del Proyecto.
7. Llene el formulario de análisis de sensibilidad.

8. Coordine su análisis con la Guía de Información Básica.
9. Resuma su coordinación, asegurándose que exista separación de funciones entre:
  1. Contador General y Tesorero
  2. Ventas, Control de cuenta corriente y cobranza
  3. Almacenes y control de inventarios
  4. Costos y Producción
  5. Personal y pago de planillas
  6. Cuentas por pagar y Tesorero

---

\* La doctrina con que ha sido concebido este servicio no favorece la realización de entrevistas, salvo el caso de dudoso llenado del RADE.

#### D. PAUTAS PARA LA REDACCIÓN DEL INFORME

1. La parte expositiva del informe debe contener una síntesis de los objetivos, alcances y de la metodología (ver "Exposición de Objetivos").

2. El informe debe contener respuestas a preguntas tales como:

- ¿Cuenta la empresa con un organigrama formal?
- ¿Cuenta la empresa con un organigrama actualizado?
- ¿El organigrama existente se adecua funcionalmente a las necesidades de la entidad?
- ¿El organigrama existente guarda relación con la estructura real de la empresa? (Señalar desviaciones).
- ¿Las líneas de autoridad y coordinación están adecuadamente establecidas?
- ¿La dotación de personal es cualitativamente suficiente?
- ¿Los niveles de funciones son adecuadas de acuerdo con su contribución al éxito empresarial?
- ¿La departamentalización primaria responde a un criterio lógico y homogéneo?
- ¿Existe superposición de funciones que debiliten los controles internos?

## RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN

### INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene una serie de formularios destinados a recopilar antecedentes sobre los cargos y sus

ocupantes. Su objetivo es lograr un conocimiento rápido, pero lo más exhaustivo posible de la organización en cuanto a: la preparación y experiencia de los ocupantes de los puestos; las funciones desarrolladas en cada cargo; la ubicación de éstos dentro del esquema de organización; los controles ejercidos; la documentación emitida, revisada o procesada; y, en general, todo lo que sea relevante el conocimiento y estudio de la organización vigente.

Es de vital importancia que los formularios sean llenados en forma rigurosa. Las dudas pueden ser aclaradas con el consultor de nuestra firma encargado de este estudio. En la mayoría de los casos dicho consultor se entrevistará con las personas que ya hayan llenado todos los formularios, especialmente cuando sea necesario ampliar la información y cuando existan observaciones o sugerencias del tenedor de un cargo.

Este documento es confidencial y, en lo posible, deberá ser entregado directamente al consultor de nuestra firma, manuscrito. Su contenido se usará de base para la labor de análisis y desarrollo de recomendaciones: se archivará conjuntamente con nuestros papeles de trabajo y no será devuelto a la empresa.

#### **PAUTAS PARA PREPARAR LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

Seguidamente se incluyen sugerencias para el llenado de la sección III. Descripción del Puesto, por ser de especial interés, dado que es posible que existan algunas dificultades en su llenado.

1. Procure realizar esta labor en un momento en que no será interrumpido y pueda concentrarse.
2. Prepare en borrador una lista de actividades actualmente desarrolladas por usted (funciones, responsabilidades, atribuciones, etc.). Se sugiere el siguiente ejercicio mental:
  - a. Piense en sus funciones en términos de periodicidad: diarias, semanales, quincenales, mensuales, trimestrales, anuales, ocasionales.
  - b. Piense en sus funciones en términos de los que usted:
    - Planifica o programa
    - Instruye u ordena
    - Ejecuta o realiza
    - Revisa o controla
    - Propone, aconseja o asesora
    - Colabora
  - c. Piense en sus funciones en términos de lo que usted hace para su división y en cuanto a las actividades



que usted realiza y que se relacionan con otras funciones o divisiones.

d. Piense en sus atribuciones en términos de lo que usted:

- Debe consultar previamente a su supervisor directo
- Aprueba (da V°B° previo a la decisión final)
- Autoriza (da curso definitivo a una acción)

3. Inicie cada párrafo con verbos activos en tiempo indefinido (ejemplo: planificar, revisar, desarrollar, informar) y empleando lenguaje simple, claro y conciso.

4. Ordene sus funciones comenzando por las diarias y terminando por las ocasionales:

NOTA: Recuerde que sólo deben consignarse las actividades, responsabilidades y atribuciones actualmente vigentes, no las que el titular del cargo considera que debieran existir. Estas últimas podrán ser tratadas durante las entrevistas personales que el consultor asignado por nuestra firma

sostendrá con cada tenedor de cargo que preparo su descripción.

### DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

#### SECCIÓN II - ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS

## EXPOSICIÓN DE OBJETIVOS

Esta sección II se refiere al análisis de los procedimientos que se va a aplicar a la empresa materia del estudio en el servicio de DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.

El objetivo de este análisis es el de sopesar si los sistemas existentes en la empresa cumplen con los fines para los que fueron creados y si satisfacen todas las necesidades de la empresa. Así también se intenta evaluar si los recursos con los que cuenta la empresa son capaces de soportar la actividad actual y el crecimiento esperado y/o planeado por la Gerencia.

Esta sección se centra en el análisis de la situación actual, en su confrontación contra los principios y los planes, extrayendo conclusiones y formulando las recomendaciones pertinentes.

### A. PLANEAMIENTO Y ANÁLISIS

1. Determine los sistemas, subsistemas y procedimientos existentes en la empresa, por área de actividad, en base a una reunión a sostenerse el día de la visita inicial.

2. Clasifique estos sistemas en orden de importancia respecto de la actividad principal de la Empresa.
3. Obtenga tantas copias del formato "Recopilación de datos sobre sistemas administrativas" (RDSA) como sistemas se vayan a relevar.
4. Prepare una lista detallada del personal del cliente que es el responsable y/o realiza la acción en el sistema.
5. Coordine adecuadamente todas las reuniones necesarias para el relevamiento de la información sobre los sistemas.
6. Complete totalmente los puntos contenidos en el formato RDSA.
7. Lea los papeles de las otras secciones ya avanzadas del servicio de DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL y utilice toda aquella información incluida en el formato RDSA.
8. Coordine su análisis con la Guía de Información Básica, en particular la sección D de cada capítulo.



## **B. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1. Prepare las conclusiones por sistema/subsistema según la información contenida en los formatos del RDSA.
2. De acuerdo a las conclusiones a que se arriben, recomiende las acciones a seguir por la empresa para superar estas observaciones.

**EXECUTIVE SUMMARY<sup>1</sup>****EXPOSICIÓN DE OBJETIVOS**

Hasta esta etapa se ha desarrollado individualmente las diferentes "pruebas" empresariales. Esta sección está dedicada a integrar las diferentes opiniones en un todo armónico que refleje la posición de la firma sobre la empresa-cliente.

La labor de compilación antes mencionada se debe realizar en base a dos etapas:

- a) Consolidación detallada: implica reunir los resultados de las diferentes pruebas, tabular conclusiones y recomendaciones por función (sistema) y convocar a una

---

<sup>1</sup> El término "executive summary" no tiene una traducción literal ni corta al español. Significa un resumen de la situación para ser utilizado por la Gerencia como síntesis del trabajo.

reunión de los especialistas para depurar y completar la información.

De esta etapa debe emerger el informe largo de diagnóstico o, de su procedente, el capítulo analítico del informe.

- b) Consolidación gerencial: implica tomar el informe largo, discutirlo con el socio y juntos ordenarlo en tal

forma que se convierta en un "executive summary" en el que sólo aparezcan las conclusiones generales para ser usadas por la Gerencia. De esta etapa debe emerger el informe corto de diagnóstico o "executive summary".

A partir de ambos informes, ya se puede emitir el primer resultado del trabajo (informe de diagnóstico) y servir de base fundamental para emitir el informe final (identificación y definición de proyectos).

#### **A. RECOPIACIÓN DE LOS DOCUMENTOS PARCIALES**

1. Obtenga el manuscrito o borrador de las siguientes partes del trabajo.
  - Análisis de la organización (sección I)
  - Análisis de los procedimientos (sección II)
  - Análisis de los controles internos (sección III)
  - Análisis de la situación financiera (sección IV)
  - Análisis de las remuneraciones (sección V)
  - Análisis del procesamiento de la información (sección V)
  
2. Tome como matriz el informe surgido del análisis de los procedimientos, el que debe reunir las siguientes características:

- 2.1. Estar hecho a lápiz, en papel de catorce columnas.
- 2.2. Existir una hoja por sistema con divisiones para los subsistemas.
- 2.3. Estar presentados en base a cuatro columnas.
  - Marco conceptual
  - Situación actual
  - Conclusiones
  - Recomendaciones
- 2.4. Mostrar todos los puntos (aspectos) detectados como criticables a nivel de cada sistema o subsistema.
3. Recorra el análisis de la organización, analícelo y agregue a la matriz aquellos comentarios que coincidan, abunde o se relacionen con puntos ya considerados en ella. Incorpore los comentarios que no hayan merecido mención en la matriz.
4. Resuma el análisis de los controles internos, analícelo y agregue a la matriz aquellos comentarios que coincidan, abunden o se relacionen con puntos ya considerados en ella. Incorpore los comentarios que no hayan merecido mención en la matriz.

5. recurra el análisis de la situación financiera, analícelo y agregue a la matriz aquellos comentarios que coincidan, sustenten o se relacionen con puntos ya considerados en ella. Incorpore los comentarios que no hayan merecido mención en la matriz. En este caso será necesario que el especialista que hizo la "prueba" de procedimientos, para que revise sus papeles v.g. que se haya detectado una rotación de deudores de cien días y no se haya detectado problemas en el procedimiento de cobranzas.
6. Recorra al análisis de remuneraciones y vuelque sus conclusiones a la matriz: hoja del sistema de personal, subsistema administración de remuneraciones-
7. Recorra al análisis del procesamiento de la información y vuelque sus conclusiones en la matriz: sistema procesamiento de datos.

## **B. REUNIÓN DE LOS ESPECIALISTAS**

1. Convoque a los diversos especialistas que intervienen en el trabajo para una reunión de intercambio de opiniones. La reunión se llevará a cabo, preferentemente, en las oficinas del cliente. Se pedirá a los diferentes



- especialistas que se presenten con el borrador de sus respectivos informes.
2. Explique que el propósito de la reunión es doble:
    - 2.1. Analizar y depurar las conclusiones por cada sistema y subsistema.
    - 2.2. Lograr una conclusión general sobre la empresa.
  3. La reunión será dirigida por el Gerente de proyecto (optativamente el socio) fungiendo como secretario el consultor de menor categoría.
  4. La reunión se llevará a cabo en forma ordenada empezando por los sistemas operativos (ventas, producción o sus equivalentes) y terminando con los administrativos (contabilidad, personal, etc.).
  5. El Gerente procederá a leer los puntos detectados en cada sistema/sub-sistema y se debatirá sobre el tema en su conjunto. Se propende a un dialogo profesional y democrático. Sin embargo, el Gerente es la máxima autoridad con potestades para acortar o terminar los debates.
  6. Al finalizar el último sistema se retirarán los papeles de trabajo y se efectuará un ejercicio de grupo con el propósito de extraer las diez mayores conclusiones sobre la empresa y generar una explicación genérica sobre

ella. Logrados estos objetivos, el Gerente dará por concluida la reunión.

### C. REDACCIÓN DEL INFORME FINAL

1. Con los datos logrados, el Gerente ordenará la redacción final del informe al consultor encargado.
2. Las partes del informe serán las señaladas en el manual.
3. Una vez redactado el informe se procederá a su revisión, mecanografiado e impresión de acuerdo con los estándares de la firma.

### PAUTAS PARA LA REDACCIÓN DEL INFORME

1. La parte introductoria del informe deberá contener una síntesis de los objetivos, alcances y de la metodología empleada.
2. Necesariamente, las conclusiones específicas a las que se arriben deberán originar una opinión general respecto de la afectación integral de la Empresa por estas observaciones.
3. La presentación de nuestras conclusiones y recomendaciones se efectuará en forma tabulada como sigue:

       A                             B                             C                             D

MARCO  
CONCEPTUAL      SITUACION      CONCLUSION      RECOMENDACION

NOTA IMPORTANTE: Recuerde que esta sección es parte integrante del DIAGNOSTICO EMPRESARIAL y que sus conclusiones habrán de confrontarse con los otros componentes del servicio.

#### D. SITUACIONES ESPECIFICAS

1. Normalmente la recopilación de datos se realizara por medio de los RDSA. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la firma dispone de formularios específicos para algunos sistemas y que estos deben ser utilizados por su mejor adaptación (v.g. "Formulario Evaluación de Sistemas Contables").
2. Se espera que usted detecte cualquier situación específica de deficiencia de control interno.

Hemos mostrado la metodología que utiliza una de las principales firmas consultoras. Solamente para efectos de clarificar los métodos empleados tradicionalmente, no pretendemos hacer una evaluación de la metodología por ellos utilizada. En el siguiente capítulo presentaré algunas pautas que se deben tener en cuenta para encarar un cambio organizacional.



MATRIZ DE CONTENIDO DEL INFORME DE DIAGNOSTICO

<u>DENOMINACION</u>	<u>ESPECIFICACION</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>REFERENCIA</u>
Introducción	Descripción general del contenido del Informe	Gerente	
Descripción general de la Empresa	<p>1 Descripción general del cliente: referencia histórica, evolución, síntesis de datos económico-financieros, de volúmenes de operación y esquema de la organización (datos objetivos sin interpretación ni opinión).</p> <p>2 Descripción resumida de la metodología seguida para el desarrollo del estudio</p>	Consultor encargado	Sección A.
Conclusiones y recomendaciones generales ("Executive summary")	Síntesis de las diez principales conclusiones y recomendaciones surgidas en el estudio	Gerente	Programas de trabajo
Conclusiones y recomendaciones específicas	Tabulación detallada de todas las conclusiones y recomendaciones	Consultor encargado	Sección C, acápite C
Resultados de las pruebas	<p>Informes preparados por cada uno de los especialistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Análisis de la organización</li> <li>* Análisis de los procedimientos</li> <li>* Análisis de los controles internos</li> <li>* Análisis de la situación financiera</li> <li>* Análisis de las remuneraciones</li> <li>* Análisis del procesamiento de la información</li> </ul>	<p>Consultor-organización</p> <p>Consultor-procedimientos</p> <p>Consultor-control interno</p> <p>Consultor-financiero</p> <p>Consultor-remuneraciones</p> <p>Consultor-EDP</p>	<p>Sección C, acápite B</p> <p>Sección I</p> <p>Sección II</p> <p>Sección III</p> <p>Sección IV</p> <p>Sección V</p> <p>Sección VI</p>

### 3.3. PAUTAS PARA REORGANIZAR LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL PERÚ

Conducir un proceso de cambio requiere de una persona que esté capacitada no solamente en el aspecto técnico sino que tenga cualidades personales para dirigir las relaciones humanas, sea una persona prudente, persuasiva, un excelente vendedor de su producto, y que tenga una visión global de la empresa y de sus interrelaciones con el entorno. Cuando se decide realizar un proceso de transformación se deberá tener en cuenta que deben cumplirse dos condiciones necesariamente para que el cambio pueda darse:

1. Que el cambio sea culturalmente factible, y
2. Que sea sistemáticamente deseable.

Esto quiere decir que debe existir predisposición por parte de los miembros de la organización a realizar y adaptarse a los cambios que obligue el entorno en un momento determinado y además, se debe contar con los recursos necesarios para poder llevarlo a cabo.

A continuación me permitiré exponer brevemente las consideraciones que debe tener para enfrentar con éxito un cambio organizacional.

- a. Exponer a los dueños y/o responsables directos de la empresa la metodología a emplear y el alcance de su trabajo.

Se debe argumentar cual es el enfoque que se va a utilizar (sugerimos el enfoque sistémico) y precisar que en los sistemas sociales no existe una solución definitiva y única. Dado que el decidir acerca de los problemas de un determinado nivel pasamos a otro nivel donde se presentarán otros problemas a explicar.

Por ejemplo, cuando una persona termina primaria no ha solucionado sus problemas, dado que se originan otras necesidades que debe responder, posteriormente terminó secundaria, universidad, postgrado y los problemas que lo preocupaban al inicio se han solucionado pero se encuentra con otros que debe enfrentar.

- b. Entenderse y comprenderse con los dueños y/o responsables directos de la empresa

Es importante que los empresarios expongan con sinceridad los problemas que consideran importantes, las causas y consecuencias de estos inconvenientes y que determinen los compromisos que están dispuestos a asumir, sobre todo cuales son las restricciones que impone al agente de cambio organizacional. Contrario a la ciencia, estas restricciones no invalida generalmente el proyecto, y deben ser consideradas en el modelo que se va utilizar. Por ejemplo si

usted es médico y tiene que operar a un paciente y éste es alérgico a la penicilina, no lo deja de operar. Tiene presente la restricción y utiliza otros sustitutos.

El consultor o gerente, debe hacer en esta fase de psicólogo, médico, abogado, antropólogo, etc. Para poder entender y comprender la situación real e la empresa que no se puede determinar, por las cifras que aparecen en los balances, dado que las causas de los problemas son generalmente cualitativas donde muchas veces el entorno familiar y social tiene un alto nivel de influencia.

En esta fase es imprescindible definir la misión y los objetivos empresariales.

El dueño y responsable de la dirección de la empresa debe lograr un alto nivel e comunicación con el agente de cambio deben hablar el mismo "lenguaje" y tener un alto grado de afinidad. En otras palabras si el consultor no cae "simpático" en la etapa inicial va a tener dificultad posteriormente al vender sus ideas.

Es importante definir las personas que formarán un equipo de trabajo, con el agente de cambio. Entre las personas seleccionadas debe estar el Gerente General y los principales Gerentes de Línea. Se debe detectar si las personas son



divergentes, es decir, si les gusta las reuniones de comité, pero no son están dispuestos a la acción.

El grupo de trabajo debe ser dinámico y con un alto grado de predisposición a la acción, si el grupo no fuera homogénea se tendría que utilizar técnicas de comportamiento humano para solucionar el problema.

c. Diagnosia Empresarial

Sugerimos que se utilice el enfoque sistémico por ser nuestro concepto en la actualidad el que nos brinda las mejores herramientas, para el estudio de la complejidad al adoptar la perspectiva de ver las cosas como totalidades conformados por elementos que se interrelacionen entre sí, para definir su estructura haciendo que adopten comportamientos característicos las cuales se interrelacionan con su entorno.

Cabe aclarar que la persona debe estar entrenada para utilizar un enfoque determinado. Si el agente de cambio no esta capacitado y entrenado las consecuencias deben ser impredecibles. Imagínese una persona que no cuenta con los estudios y entrenamiento de un médico e interviene en una operación. Cuanto más delicada la operación mayor será el daño que cause.

La técnica que utilice el agente de cambio debe ser lo que más se adapte a la complejidad de la empresa y sea afín al

agente. Existen modelos conocidos como el de Porten, Mc Kinsey, Arthur Little, etc. En la parte de cuadros presentamos estas matrices para fines de información, dado que no es el objetivo de esta monografía explicar estos modelos.

El agente de cambio debe considerar que estos modelos han sido desarrollados en otra realidad. En este punto se debe tener presente las pautas que modelan la PME antes expuestas dado que no existe una teoría organizativa en la actualidad para los PME. Por lo que independientemente tal modelo empleado la metodología será de aproximaciones sucesivas. La técnica que nosotros utilizamos en la compañía es producto de años de experiencia de la firma y ha sido creada por nosotros para aplicarlas en la empresa peruanas dentro de un enfoque sistemático.

El diagnóstico debe tener 2 horizontes: mediano plazo y corto plazo. Éste último es importante dado nuestra idiosincrasia de querer soluciones rápidas. Lo que nos permite ir solucionando los problemas urgentes sin perder de vista el mediano y largo plazo.

d. Planeamiento estratégico, cultura estratégica y sistema informativo.

Nuestra experiencia nos va determinando que los tres conceptos deben ser aplicados simultáneamente. Generalmente

se acostumbraba, y nosotros lo hemos hecho, en realizar la planificación estratégica sin poner énfasis en la cultura estratégica y en el sistema informativo. Los resultados fueron eficaces pero no eficientes. Nadie discute que la planificación estratégica es un arma excelente que permite combinar los recursos internos (fuerzas y debilidades) con las oportunidades y amenazas del entorno; pero si no existe un cambio en la cultura todo lo realizado no pasaría de ser un buen ejercicio intelectual. Y si existe el cambio cultural pero no se cuenta con un adecuado sistema de información, entonces las decisiones que se tomen pueden no responder a las necesidades de la organización.

Durante las fases anteriores el agente cambio ha debido trabajar arduamente con los enlaces de cambio (Gerentes de líneas de oros seleccionados) capacitándolo, entrenándolo, convenciéndolos que son un solo equipo, en otras palabras, deben ser personas altamente motivados y comprometidos con el proceso de cambio. Son estas personas los que se encargarán, bajo la dirección y supervisión del agente de cambio, de comunicar los diferentes niveles de la organización las diferentes decisiones para conocer sus opiniones y poder hacer los ajustes necesarios. Para llevar a cabo esta etapa se forma comités de trabajo para que las personas participen en el proceso de cambio. El concepto de calidad total se debe aplicar en esta fase. Los recursos humanos juegan un rol muy

importante en el proceso de transformación, pues de ellos dependerá en gran parte el éxito o fracaso del mismo.

f. Revisión

Es importante que el agente de cambio establezca un sistema de control permanente que le permite detectar las desviaciones en su oportunidad, para esto debe tener cuidado en que no exista interferencias en los procesos de comunicación y retroalimentación.

g. Redefinir el problema en el nuevo nivel

Como indicamos anteriormente, en un sistema social no hay una solución única ni definitiva, dado que al solucionar un problema las fuerzas que interactúan en el sistema nos presentan un nuevo escenario, donde nos encontraremos con otros problemas que debemos enfrentar.

En esta parte se vuelve a los señalados en el inciso b) donde el agente debe tener una reunión con el dueño y/o responsable directo de la empresa y analiza lo actuado para corregir las deficiencias y potenciales las virtudes de determinada herramienta utilizada. Cabe precisar que la reunión con los dueños debe ser permanente durante todo el proyecto, el énfasis aquí precisado responde a una necesidad de ordenar las fases explicadas.

Se definen nuevamente los objetivos, metas, como ya lo hemos señalado anteriormente. Como se observa el enfoque sistémico opera dentro de un ambiente dialéctico y relativista.

Hemos deseado exponer puntos de vista que emanan de nuestra experiencia laboral en el campo del cambio organizacional.

Consideramos que todas las técnicas son buenas dependiendo de quién los utiliza y en que entorno se aplica. En el caso de Perú debemos tener presente las características de la PME y las limitaciones de no disponer de una teoría organizativa para la PME.



## CONCLUSIONES

- 1) La Pequeña y Mediana empresa en el Perú juegan un papel irremplazable en la incesante turbión de las relaciones económicas.
- 2) Las empresas han de juzgarse por su eficacia y rentabilidad, no por su tamaño: y por su adaptación al proceso económico general, a la creación de puestos de trabajo y a la reducción de los desequilibrios e inestabilidad económicas y sociales.
- 3) Las teorías organizativas enfocan una problemática que le es ajena a la Pequeña y Mediana empresa en el Perú.
- 4) La influencia recíproca entre la familia y la empresa modelan en buena medida la organización de la Pequeña y Mediana empresa, y la incidencia de los factores internos imprimen a su estructura características particulares, bien diferenciadas de la que se presentan en la gran empresa.
- 5) La influencia conjunta de la personalidad, los valores culturales de lugar de origen, los móviles del empresario y de la actividad del personal, unidas al

tamaño de la organización, confieren rasgos propios a la pequeña y mediana empresa.

- 6) A lo largo de la monografía hemos presentado algunos conceptos y pautas para la formulación de una teoría organizativa para la Pequeña y Mediana empresa en el Perú. Asimismo hemos expuesto algunas consideraciones que se debe seguir para enfrentar con éxito un cambio organizacional.

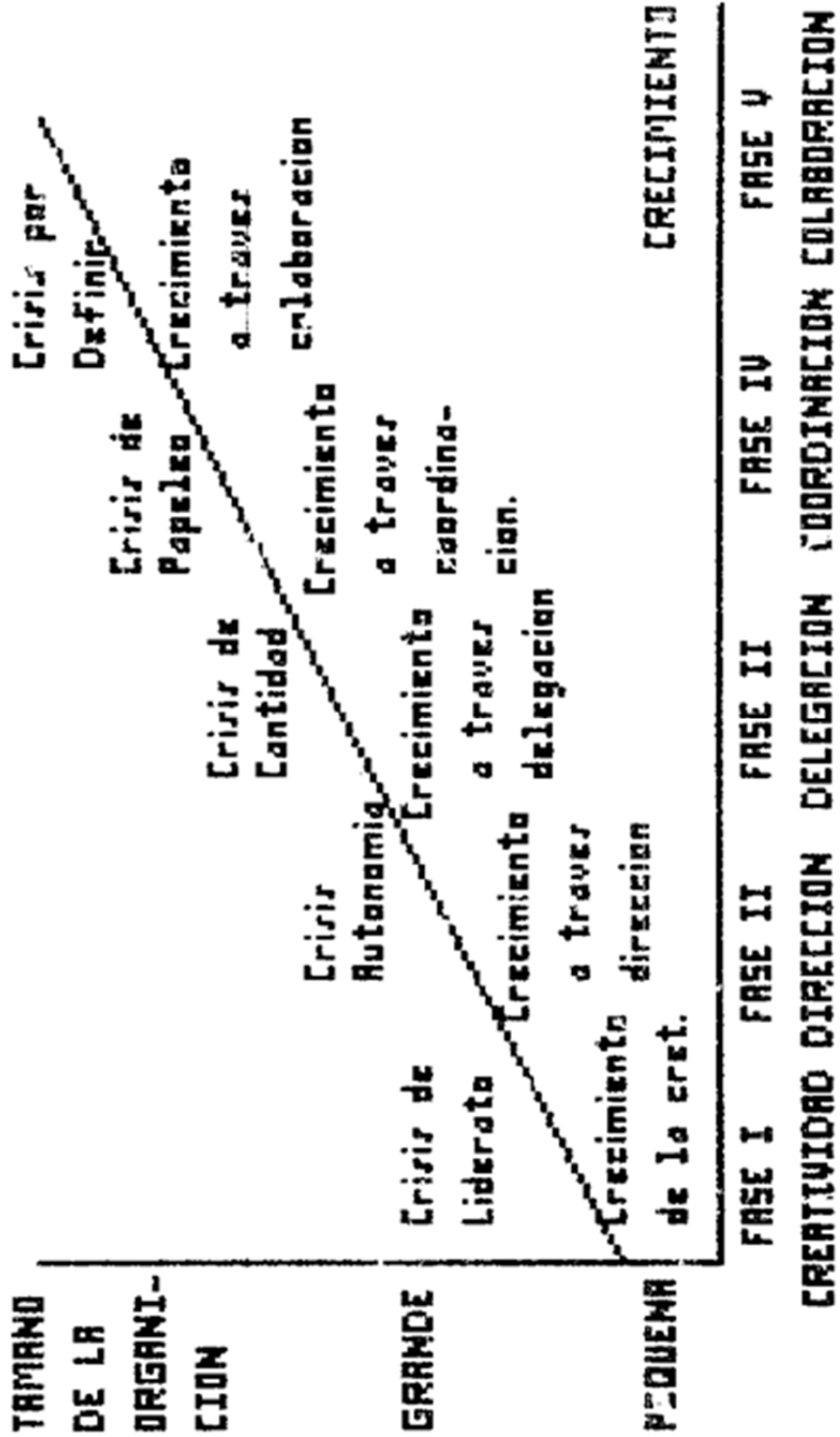




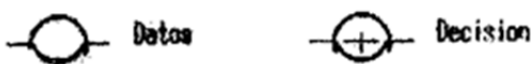
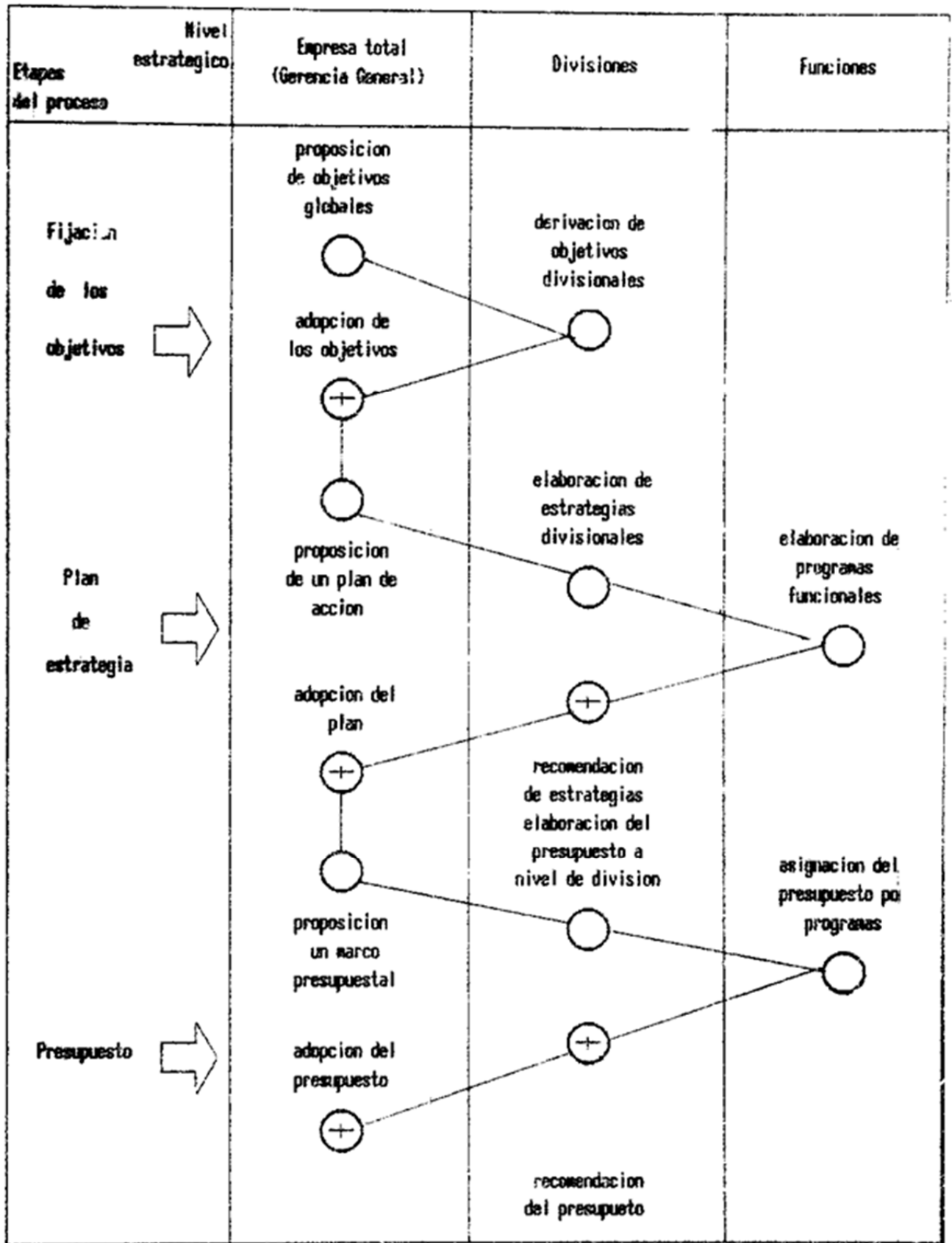
CUADROS



**CUADRO I - FASES DE CRISIS EMPRESARIAL**

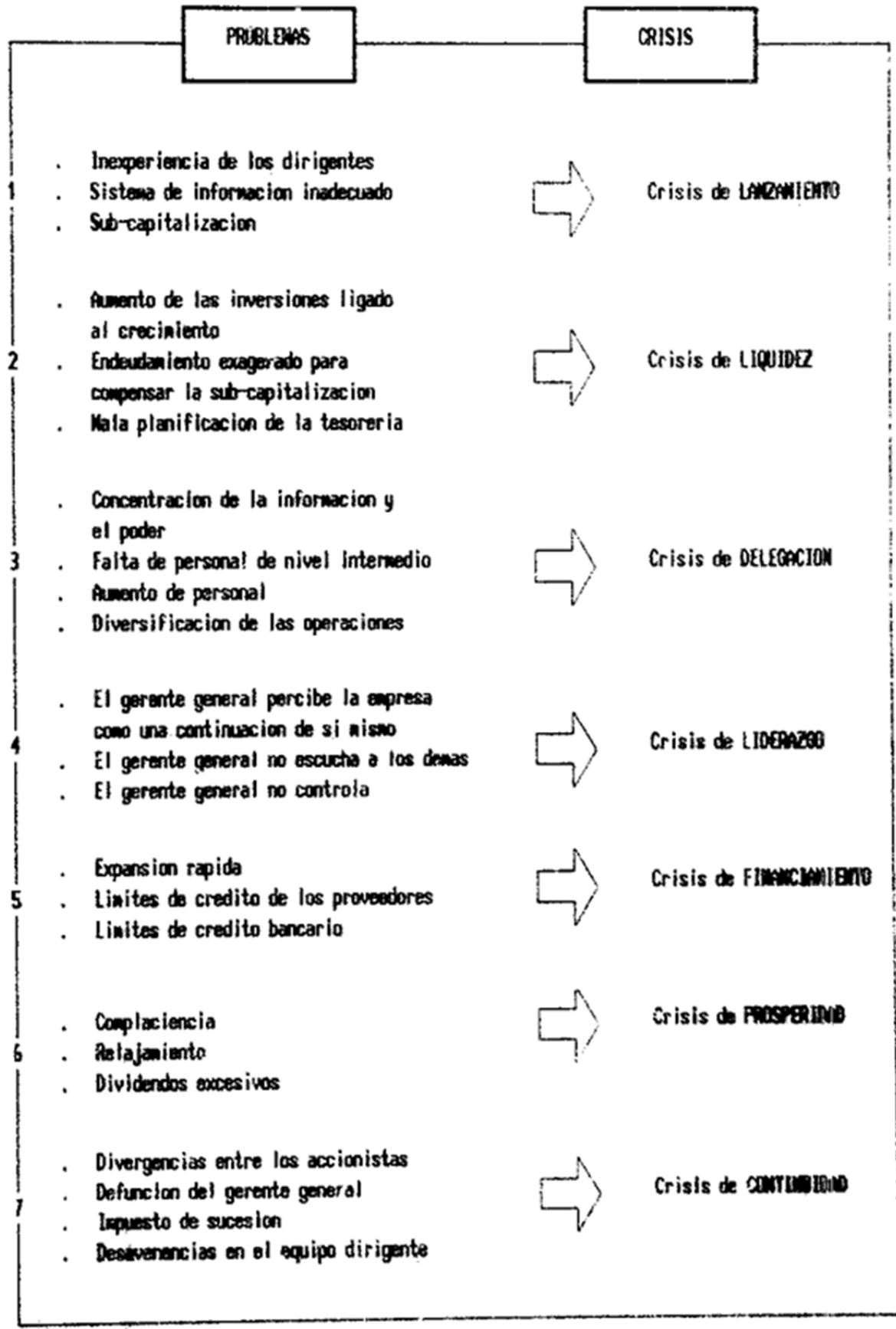


CUADRO II - EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (PLANEAMIENTO ORGANIZACIONAL)



CUADRO III - LAS ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

Políticas Tipos	MODOS ESTRATEGICOS DE SUPERVIVENCIA		
	Refuerzo	Redespliegue	Accion Politica
<p>FACTORES DE SUPERVIVENCIA</p> <p>PRODUCTO</p>	<p>Mejora del producto o servicio</p> <p>Análisis de valor</p> <p>Publicidad del producto</p> <p>Ampliación de la gama</p> <p>Busqueda de nuevos canales de distribución</p>	<p>Diferencia del producto</p> <p>Su contratación</p> <p>Investigación y desarrollo, nuevos productos, nuevos mercados</p> <p>Diversificación</p>	<p>Proteccionismo</p> <p>Licencias de importación</p> <p>Cuotas de importación</p> <p>Normas de seguridad</p> <p>Monografía estatal</p>
<p>MERCADO</p>	<p>Segmentación del mercado</p> <p>Publicidad</p> <p>Busqueda de nuevos usos para el producto</p>	<p>Exportación</p> <p>Abastecimiento en el extranjero</p> <p>Venta de servicios relacionados con el producto</p> <p>Venta de "packages": licencias franquicias, fabricas "llave en mano"</p>	<p>Campaña publicitaria</p> <p>Ventas subsidiadas</p> <p>Alivios tributarios</p> <p>Subsidio por no producción (agricultura)</p> <p>Reglamentación de precios</p> <p>Proteccionismo</p>
<p>TECNOLOGIA</p>	<p>Investigación y desarrollo</p> <p>Concesión de licencia</p> <p>Fusión, sociedades en copropiedad ("join-ventures")</p>	<p>Investigación y desarrollo de tecnologías conexas</p> <p>Fabricación bajo la licencia</p>	<p>Subsidio de investigación</p> <p>Obligación de contenido local</p> <p>Licencias obligatorias</p>
<p>COMPETENCIA</p>	<p>Control de costos</p> <p>Imitación</p> <p>Control de los canales de distribución</p> <p>Publicidad</p> <p>Adquisición</p> <p>Inversión en capacidad de producción</p>	<p>Diferenciación del producto</p> <p>Segmentación del mercado</p> <p>Especialización</p> <p>Acuerdo de no competencia (si la ley lo permite)</p> <p>Producción en el extranjero</p>	<p>Cuotas de importación</p> <p>Diferentes normas para frenar las importaciones</p> <p>Devaluación</p> <p>Subsidios diversos</p> <p>Ley "anti-trust"</p>
<p>CAPITAL</p>	<p>Emisión de acciones</p> <p>Prestamos</p> <p>Aplazamientos de cuentas por pagar</p> <p>Disminución de los dividendos</p> <p>Participación de sociedades de inversión</p>	<p>Fusión</p> <p>Venta</p>	<p>Prestamos garantizados</p> <p>Solicitud a organismos de ayuda a las empresas en dificultad</p>
<p>PERSONAL</p>	<p>Renegociación de la convención colectiva</p> <p>Formulas de participación</p> <p>Jubilaciones anticipadas</p>	<p>Despido colectivo</p> <p>Enganche temporal</p> <p>Subcontratación en el extranjero</p>	<p>Subsidios de empleo</p>



CUADRO VPLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

- I. RESUMEN
  
- II. MARCO CONCEPTUAL
  - La Organización como Sistema
  - El Planeamiento Estratégico
    - Definición
    - Modelo
    - Toma de decisiones
    - Ventajas y Desventajas del PE
  
- III. DEFINICIÓN DEL SECTOR
  
- IV. ANÁLISIS DEL SUBCONJUNTO ESTRATÉGICO EXTERNO
  - Misión
  - Objetivos
  - Factores que influyen en las metas
  
- V. ANÁLISIS DEL SUBCONJUNTO ESTRATÉGICO EXTERNO
  - Análisis del entorno
  - Análisis de las finanzas
  - Análisis de la comercialización
  - Coyuntura empresarial

## VI. ANÁLISIS DEL SUBCONJUNTO ESTRATÉGICO INTERNO

- Estructura empresarial
- Subsistema directivo
- Subsistema operativo
- Subsistema psicosocial

## VII. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Análisis dinámico
- Análisis estático
- Indicadores de resultados
- Resumen situacional de la empresa

## VIII. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

- Fase de Input
- Fase de Transformación
- Fase de Output
- Fase de evaluación y decisiones

## IX. LINEAMIENTO DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

- Situación estratégica
- Estrategia general de desarrollo
- Estrategia funcionales
- Estrategia del horizonte de planeamiento
- Estrategias específicas

## X. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

## XI. PROPUESTA DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## XII. CONCLUSIONES Y RCOMENDACIONES



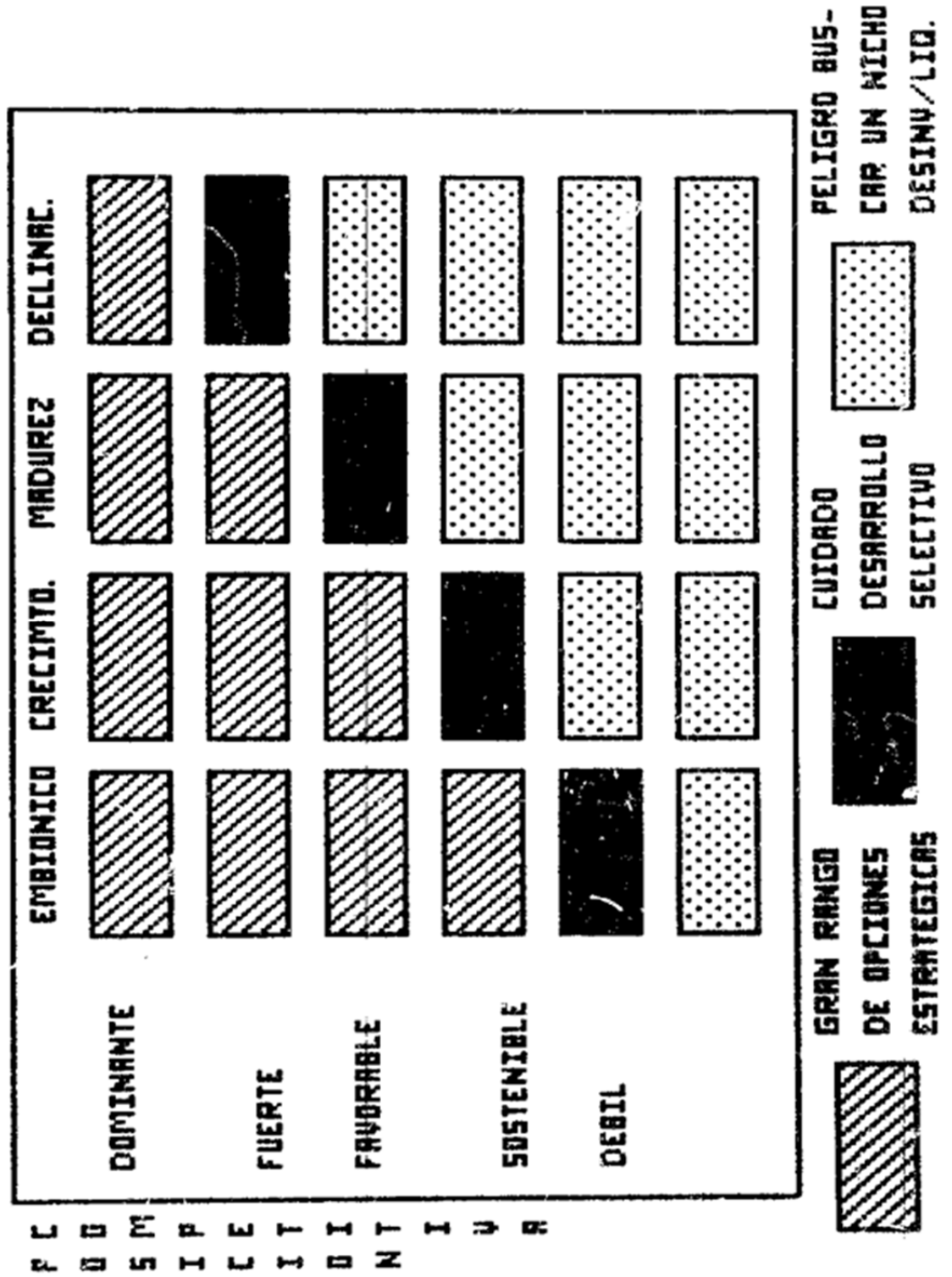
**CUADRO VI - MATRIZ POSICION DE LA EMPRESA/ATRACTIVIDAD DEL SECTOR: ORIENTACIONES ESTRATEGICAS**  
**ATRACTIVIDAD DEL SECTOR**

	ALTA	MEDIA	BAJA
ALTA	LIDER	LIDER CRECER	GENERADOR DE CAJA MANTENER
MEDIA	CUNSTRUIR FUERTEMENTE	CRECER (TENER CUIDADO)	COSECHAR
BAJA	ESPECIALIZARSE MANTENER	COSECHAR	DESINVERTIR

(GENERAL ELECTRIC - MC KINSEY)

FORTALEZA DEL NEGOCIO

CUADRO VII - MATRIZ CARTERA CICLO DE VIDA  
(ARTHUR D. LITTLE INC.)



F C  
D U  
S M  
I P  
C E  
I T  
D I  
N T  
I U  
R A



CUADRO VIII - MATRIZ POSICION DE LA EMPRESA/ATRACTIVIDAD DEL SECTOR: PAUTAS SOBRE EL NEGOCIO  
ATRACTIVIDAD DEL SECTOR

		A L T A	M E D I A	B A J A
F O R T A L E Z A D E L N E G O C I O	A L T A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CRECER</li> <li>• MANTENER O BUSCAR EL DOMINIO</li> <li>• MAXIMIZAR LA INVERSION</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IDENTIFICAR SEGMENTOS EN CRECIMIENTO</li> <li>• INVERTIR FUERTEMENTE</li> <li>• MANTENER LA POSICION EN EL SEGMENTO IDENTIFICADO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BUSCAR FLUJO DE CAJA</li> <li>• INVERTIR A NIVEL DE MANTENIMIENTO</li> <li>• MANTENER LA POSICION</li> </ul>
	M E D I A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVALUAR TOMAR EL LIDERAZGO VIA SEGMENTACION</li> <li>• IDENTIFICAR DEBILIDADES</li> <li>• POTENCIAR FORTALEZAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IDENTIFICAR SEGMENTOS EN CRECIMIENTO</li> <li>• ESPECIALIZARSE</li> <li>• INVERTIR SELECTIVAMENTE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PODAR LINEAS</li> <li>• ESTUDIAR DESINVERSION</li> <li>• MINIMIZAR INVERSIONES</li> </ul>
	B A J A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESPECIALIZARSE</li> <li>• BUSCAR NICHOS</li> <li>• CONSIDERAR ADQUISICIONES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESPECIALIZARSE</li> <li>• BUSCAR NICHOS</li> <li>• CONSIDERAR DESINVERSION</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• VER SINERGIA CON OTROS NEGOCIOS</li> <li>• VER SI GENERA CAJA</li> <li>• SALIR DEL NEGOCIO</li> <li>• DESINVERTIR</li> </ul>

**CUADRO IX - POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO EN TERMINOS DE PARTICIPACION DE MERCADO  
SUGERIDOS POR LA MATRIZ CARTERA CICLO-VIDA  
(Arthur D. Little, INC)**

**CICLO DE VIDA**

A toda prisa por participacion Mantener posicion	Mantener posicion Mantener participacion	Mantener posicion Crecer con el sector	Mantener posicion
Intentar mejorar posicion	Intentar mejorar posicion Luchar por participacion	Mantener posicion Crecer en el sector	Mantener posicion o Recolectar
A toda prisa por participacion	Intentar mejorar posicion Luchar por participacion	Custodia o mantenimiento Encontrar oasis Intentar protegerlo	Racolectar o Retirada por fases
Selectiva a toda prisa por participacion Selectivamente luchar por posicion	Intentar mejorar posicion Empuje selectivo por participacion	Encontrar oasis y aguarar o Retirada por fases	Retirada por fases o Abandono
Selectivamente luchar por posicion	Encontrar oasis y protegerlo	Revitalizacion o Retirada por fases	Abandono
Hacia arriba o Fuera	Revitalizacion o Abandono		



ANEXO 1

## **LA GERENCIA EN LOS 90's**

**La globalización y fragmentación de los mercados**

**La nueva realidad de la economía mundial**

**El impacto de la información y su tecnología**

**Innovación y "entrepreneurship"**

***"entrepreneurship": convicción irracional basada en una evidencia ir. uficiente***

**La nueva forma de la organización**

**La naturaleza de la ventaja comparativa**

**ANEXO 2****Diferencias de la Gerencia Tradicional**

Se basa en planes y estrategias más que en emoción y espíritu

Es calmada y ordenada en vez de creativa y agitada

Prefiere lo grande sobre lo chico, en vez de lo bueno sobre lo malo

Metodológica más que ágil

Orientada a futuros proyectos más que a consumidores inmediatos

Preocupada en transacciones más que en el valor presente de los flujos futuros

Mide tangibles más que intangibles

Prioriza: el costo sobre la calidad

las reglas sobre la confianza

el control sobre la iniciativa

la automatización sobre la

educación permanente

la opinión del experto

sobre la del operador

la función sobre el proyecto.

Habla más de lo que escucha

Sobre-administra v sub-lidera

ANEXO 3

## **Cómo Romper Barreras**

**Redefinir la evaluación de performance**

**Identificar unidades autónomas de generación de utilidades**

**Incluir el tiempo en todas las mediciones**

**Simplificar categorías y eliminar descripción de funciones**

**Rotar el personal para realizar funciones cruzadas**

**Compartir toda la información disponible**

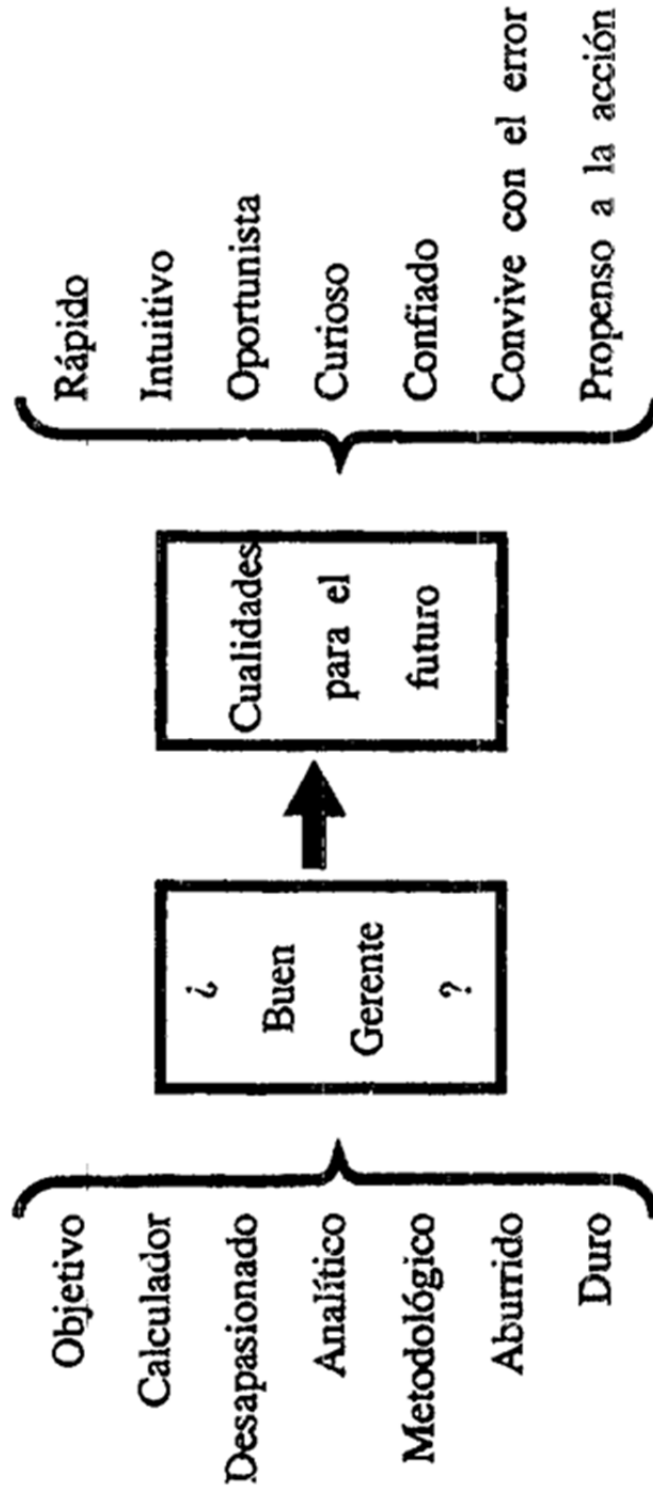
**Invertir en programas de educación permanente**

**Promover la integración social**



ANEXO 4

# Las "Nuevas Cualidades"



BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto  
Introducción a la Teoría General de la Administración  
Bogotá. Editorial Mc-Graw-Hill Latinoamericana S.A..  
1981. 586 pp.
  
2. SISK, Henry L. y SVERDLIK, Mario  
Administración y Gerencia de Empresas  
Cincinnati, Ohio, U.S.A. South Western Publishing Co.,  
1976 646 + IX pp.
  
3. KOONTZ, Harold y O'DONNELL, Cyril  
Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las  
Funciones de la Administración  
México. Libros McGraw-Hill de México S.A. De C.V., 1973.  
785 + X pp.
  
4. KAST, Fremont y ROSENZWEING, James  
Administración en las Organizaciones, un Enfoque de  
Sistemas  
México. Libros McGraw-Hill de México S.A. De C.V., 1981.  
699 + VIII pp.



5. LEAVIT, Harold  
Psicología Gerencial  
Buenos Aires. Talleres gráficos F.A.V.A.R.O., 1976. 431 pp.
6. ZUBIZARRET, Armando  
La Aventura del Trabajo Intelectual  
Estados Unidos de América, Fondo Educativo Interamericano S.A. 1969. 184 pp.
7. DE LANNURIEN, Pierre  
Cien Años de Retraso en la Mediana y Pequeña Empresa  
Barcelona, Editorial Noguer S.A., 1969. 1ra. Edición
8. LLERAS RESTREGO, Carlos  
El Papel de la Pequeña y Mediana Empresa en el Desarrollo  
En Revista del banco de la República de Bogotá. Agosto Nr. 555, 1974
9. VEGA CENTENO, Máximo  
Financiamiento de la Pequeña Industria  
Serie Documento de Trabajo Nr. 9, CISEPA, Lima, 1969
10. FANELLO, Antonio  
Cómo organizar una Pequeña Empresa Industrial  
Ibérica Europea de Ediciones S.A., Madrid, 1973

11. WILS, Fritz

Los Industriales, la Industrialización y el Estado  
Nación en el Perú

Lima-Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo  
Editorial 1979. 328 pp.

