



ieem.edu.uy



¿Cuál es el blend de su empresa?

En las empresas pueden estar representados dos modelos organizacionales muy distintos. Conocerlos, saber cómo operan y reconocer sus características ayudará a identificar el blend de la empresa

Por **Leonardo Veiga**
Profesor del IEEM

La apariencia de que el término “empresa” denomina algo claro, unívoco, desde el punto de vista conceptual es falsa. “Empresa” engloba dos modelos organizacionales completamente distintos. Por un lado, tenemos un modelo que denominaremos “burocrático”, en el que la empresa es un mal necesario, un remedio ante la imposibilidad de dar una solución de mercado a la necesidad de coordinar el uso de recursos para producir un bien o un servicio requerido. Por otro lado, tenemos un modelo, que llamaremos “empresario”, en el que la función fundamental de la empresa es la creación de sinergias entre sus integrantes, generando un valor que es muy superior al que surgiría de la suma de los valores creados por cada individuo por separado. Toda empresa real es una combinación de ambos modelos, no hay empresas puras. Ahora bien, cada modelo tiene sus exigencias específicas, no fácilmente conciliables con las del otro modelo. Esa es una de las razones por las cuales en cada empresa se plantea el problema de requisitos conflictivos que conciliar. Veamos las características propias de cada modelo.

¿Cómo se controla?

Una empresa produce bienes y servicios a través de la combinación de recursos. Uno de esos recursos son las personas, y como consecuencia de ello toda empresa enfrenta el problema de agencia. El problema de agencia se da cuando se hace un contrato en el cual una parte acuerda trabajar para la otra, pero existe asimetría de información: una de las partes tiene información que la otra no. Esas asimetrías llevan a que quien dispone de información privativa se sienta tentado a usarla en su beneficio, en perjuicio de la otra parte y en contravención de lo acordado contractualmente. Esta asimetría es la que exige el control, como medio para asegurarse el cumplimiento de lo acordado.



Ahora bien, en una empresa el trabajo puede encuadrar en alguna de tres categorías. En la primera están aquellos trabajos en los que las tareas que deben realizarse están claramente definidas, su ejecución es observable por un tercero y, si las tareas se

● ● En el modelo burocrático “puro” el sistema de control es por acciones.

ejecutan correctamente, existe una razonable certidumbre sobre el resultado que se obtendrá. En la segunda categoría es posible definir con una precisión adecuada el resultado, pero los medios dependen de las particularidades de cada caso o sucede que las acciones no son observables. En la tercera categoría las acciones no están predefinidas y los resultados se darán dentro de demasiado

tiempo o luego de haber consumido demasiados recursos como para ser una vía idónea de control.

En el modelo burocrático “puro” la categoría de tareas predominante es la primera y el sistema de control es por acciones. En el modelo empresario la categoría predominante es la tercera y, consecuentemente, el método de control es por personas. ¿Qué pasa con la segunda categoría? Difícilmente sea la base constitutiva de una empresa, por dos razones. La primera de ellas es que, cuando el control es por resultados, fácilmente puede implementarse soluciones de mercado para realizar esas mismas tareas. En segundo lugar, el control por resultados es un mecanismo caro para una empresa. El control por personas es aún más caro, pero en el modelo empresario se procura generar un valor superior que permite soportar esos costos.

¿Cómo se motiva?

Podemos clasificar las motivaciones en tres tipos: extrínseca, intrínseca y trascendente. La motivación extrínseca es aquella que proviene de un premio o castigo y cesa con el estímulo. La típica motivación extrínseca es la comisión por ventas: el empleado recibe el ingreso solo si tiene éxito en su tarea de vender.

La motivación intrínseca nace de la propia persona y se refiere a las recompensas o compensaciones que se identifican con la propia acción. La motivación intrínseca la vemos, por ejemplo, en el retrato del empleado del mes en las paredes de las cadenas de comida rápida.

La motivación trascendente es aquel impulso que mueve a las personas a actuar por las consecuencias de sus acciones para otras personas: es servir a los demás. La motivación trascen-

dente es la que mueve a alguien a trabajar en una ONG de forma honoraria.

La empresa del modelo burocrático se basa fundamentalmente en la motivación extrínseca. En este modelo lo que hay que hacer está definido y es controlable, por lo que la sencillez de aplicación del sistema de premios y castigos es una tentación difícil de resistir. En el modelo empresario, la motivación fundamental es de carácter intrínseco y eventualmente trascendente.

En el modelo empresario “puro” los resultados alcanzables, fruto de la colaboración creativa de sus integrantes, pueden presentar una variedad y potencia difícil de anticipar. Procurar detallar esos resultados en términos contractuales es algo que en la mayoría de los casos resultará entre poco práctico e inviable. Tal como definió la profesora del

● ● En el modelo empresario la motivación fundamental es intrínseca.

IEEM Patricia Otero en un artículo en este espacio: “El objetivo de los incentivos variables es incrementar la motivación extrínseca, pero para tareas que involucren creatividad e innovación, lo fundamental es la motivación intrínseca. Y cuando los incentivos financieros se aplican para incrementar la motivación extrínseca, la motivación intrínseca disminuye”.

Conocer el blend

Las características contradictorias de ambos modelos se ven reflejadas en los conflictos que plantean en su convivencia en las empresas reales. Por esa razón el primer paso es tomar conciencia de cuál es la forma específica en que ambos modelos están presentes en la organización y asegurarse de la adecuación de esa mezcla, teniendo presente que tiene que existir coherencia entre los objetivos, los medios de control y la forma en que se motiva a los integrantes de la organización. Los conflictos no se pueden evitar, sí administrar. ●