

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS
APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ANÁLISIS Y PROPUESTA PARA EL DISEÑO ORGANIZATIVO
EN UNA SOCIEDAD DE INVERSIONES

TESIS PRESENTADA POR
JESÚS ALEXIS PEÑA VIVANCO
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Lima, julio de 2008

Dedico esta Tesis
a todas las personas que me apoyaron a lo largo de esta carrera
y que no permitieron que bajara los brazos hasta llegar al final.

RESUMEN EJECUTIVO

ANÁLISIS Y PROPUESTA PARA EL DISEÑO ORGANIZATIVO

EN UNA SOCIEDAD DE INVERSIONES

El presente análisis se ha elaborado a fin de establecer una adecuada estructura organizacional para la sociedad de inversiones NCF Inversiones, así como, establecer el estilo de dirección a emplear y las políticas para atraer y retener el talento humano necesario a fin de que funcione dicha estructura y garanticen el crecimiento sostenido de la empresa en el tiempo.

NCF Inversiones es una sociedad anónima que invierte en empresas peruanas, para lo cual cuenta con un operador calificado, NCF S.A. Sus acciones listan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) desde setiembre de 2007 y fue constituida con el aporte de su operador y de ocho accionistas, conocedores del mercado bursátil peruano.

Actualmente la empresa cuenta con más de 100 accionistas y administra un portafolio de alrededor de US\$ 70 millones, el cual es atractivo y diversificado: inversiones en acciones que cotizan en la BVL con alta rentabilidad por dividendos, inversiones en Private Equity (de preferencia en provincias), inversiones en proyectos de exploración minera e inversiones inmobiliarias.

El modelo de negocio existente cubre parcialmente la necesidad del inversionista en el mercado peruano. Reúne las mejores características de un Exchange Traded Fund (ETF) y un Hedge Fund (fondo de coberturas) buscando integrar flexibilidad, diversificación del riesgo, transparencia y liquidez.

Se ha encontrado que las principales limitaciones para el éxito de una gran compañía, no son los mercados, ni la tecnología, ni las oportunidades, ni el capital, sino la falta de capacidad para atraer y retener a las personas correctas para cubrir los puestos claves, ya que es necesario que el personal comparta la cultura de la organización de una manera natural, que les apasione la empresa y su trabajo de tal manera que sean productivos, motivados y disciplinados para hacer bien las cosas.

Para que una empresa pueda mantener a sus empleados, primero debe conocerse así misma, descubrir cuáles son y dónde están enfocados sus problemas, determinar dónde están las áreas de mayor valor agregado e intervenir.

En ese sentido, la empresa debe mostrar interés en sus empleados y ser consecuente con sus acciones, si requiere hacer recortes en su presupuesto, que éste no impida reconocer el buen desempeño de sus colaboradores. Asimismo, deben medir las habilidades blandas y eliminar a los empleados de bajo desempeño.

Por último, es importante resaltar la importancia de administrar efectivamente la remuneración total, a través de programas adecuados, así como establecer un plan de carrera atractivo,

buscando alinear la conducta y motivación de los empleados dirigidos a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

ÍNDICE

Página de Dedicatoria	iii
Resumen Ejecutivo	iv
Índice	vi
Introducción	viii
Capítulo 1: Situación actual	1
1.1. Historia de NCF Inversiones	1
1.2. Estrategia de inversión	5
1.3. Modelo de negocio	7
1.4. Estilo de dirección	9
1.5. Estructura organizacional	10
1.6. Inversiones bursátiles	13

1.7.	Private Equity NCF	14
1.8.	Junior NCF	15
1.9.	Inmobiliaria NCF	17
1.10.	Gobierno corporativo	18
1.11.	Directorio	20
1.12.	Plana ejecutiva	22
1.13.	Responsabilidad social	23
1.14.	Proyecciones de la sociedad	25
Capítulo 2: Marco teórico		30
2.1.	Sociedades de inversión	30
2.2.	Cómo funciona una organización	30
2.3.	Partes y personas de una organización	33
2.4.	Parámetros de diseño de una organización	40
2.5.	Tipos básicos de organización	54
2.6.	Fuerzas y formas de las organizaciones eficientes	66
2.7.	Principios básicos para el diseño de una organización efectiva	70
2.8.	Estilos de dirección	76
2.9.	Sostenibilidad de las empresas	84
Capítulo 3: Análisis de opciones de sociedades existentes en el mercado		95
3.1.	Berkshire Hathaway	96
3.2.	Goldman Sachs Group	99
3.3.	Deutsche Bank Group	111
3.4.	Credit Suisse Group	118

3.5. Fortis	128
3.6. Lehman Bros Holding	134
Capítulo 4: Características básicas de los analistas de inversión que se requieren en la organización	138
Capítulo 5: Requerimientos que debe cumplir la Sociedad de Inversiones para atraer y retener talentos	141
5.1. Mostrar interés	141
5.2. Ajustarse sin ser mezquino	142
5.3. Acompañar las palabras con acciones	144
5.4. Medir las habilidades blandas	145
5.5. Capacitación inteligente	146
5.6. Retirar a los gerentes de bajo desempeño	148
5.7. Eliminar a los empleados de bajo desempeño en puestos no gerenciales	149
5.8. La importancia de administrar efectivamente la remuneración total	150
5.9. Atracción y retención de talento	151
5.10. Alineación de la conducta y motivación de los empleados para alcanzar objetivos estratégicos	152
5.11. Diseño de programas de remuneración	154
5.12. Planes de carrera	164
Capítulo 6: Propuesta de diseño organizativo de la sociedad de inversiones	170
6.1. Estrategias de inversión propuestas	171

6.2. Estructura propuesta	174
6.3. Estilo de liderazgo propuesto	179
6.4. Políticas de gestión del talento humano	180
Conclusiones	182
Recomendaciones	184
Bibliografía	186

INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente trabajo es analizar las configuraciones organizacionales de sociedades de inversiones en el mundo, a fin de identificar las mejores prácticas de gestión de capital humano que permitan proponer un diseño organizativo y estilo de dirección adecuado para atraer y retener talentos que garanticen el crecimiento sostenible de la empresa NCF Inversiones en el tiempo.

Dentro del mismo, se han establecido determinar los siguientes objetivos específicos:

1. Analizar las diferentes opciones de sociedad de inversiones existentes en el mercado para identificar sus mejores prácticas de gestión de capital humano.
2. Analizar las características básicas de los analistas de inversión que se requieren en la organización.

3. Definir los requerimientos que debe cumplir la Sociedad de Inversiones para atraer y retener talentos.
4. Diseñar la configuración de la organización y proponer el estilo de dirección adecuado de esta Sociedad de Inversión que permitan su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

En ese sentido se ha realizado un análisis de la situación actual de la empresa. En el capítulo 1 se describe la historia de la organización desde su formación, el modelo de negocio adoptado, el estilo de dirección empleado y la estructura organizacional establecida actualmente. Asimismo, se menciona las buenas prácticas realizadas por la empresa en los temas de Gobierno Corporativo y de Responsabilidad Social. En este capítulo también se presenta las proyecciones de la sociedad.

Para la definición del nuevo diseño de la organización se ha estudiado en el capítulo 2 el marco teórico sobre cómo funciona una organización, qué partes y personas la componen, cuáles son los parámetros de diseño y los tipos básicos de organizaciones, qué fuerzas y formas de organizaciones y principios básicos para el diseño de organizaciones eficientes, los estilos de dirección identificados y la sostenibilidad de las empresas en el tiempo.

En el capítulo 3 se analiza las principales empresas financieras del mundo de acuerdo al ranking de Forbes y Fortune, de donde se ha podido identificar las mejores prácticas empleadas por estas organizaciones sobre estrategias de negocio, estructuras organizacionales y gestión de talento humano.

En los capítulos 4 y 5, se describe las características básicas de los analistas de inversión que requiere la organización y que requerimientos debe cumplir esta última para atraer y retener a los mismos, de manera de garantizar un crecimiento sostenible en el tiempo.

De todo lo antes expuesto, se presenta el capítulo 6 una propuesta del diseño organizacional ha aplicar a la sociedad de manera de cumplir con los objetivos planteados a largo plazo.

CAPÍTULO 1

SITUACIÓN ACTUAL

1.1 Historia de NCF Inversiones

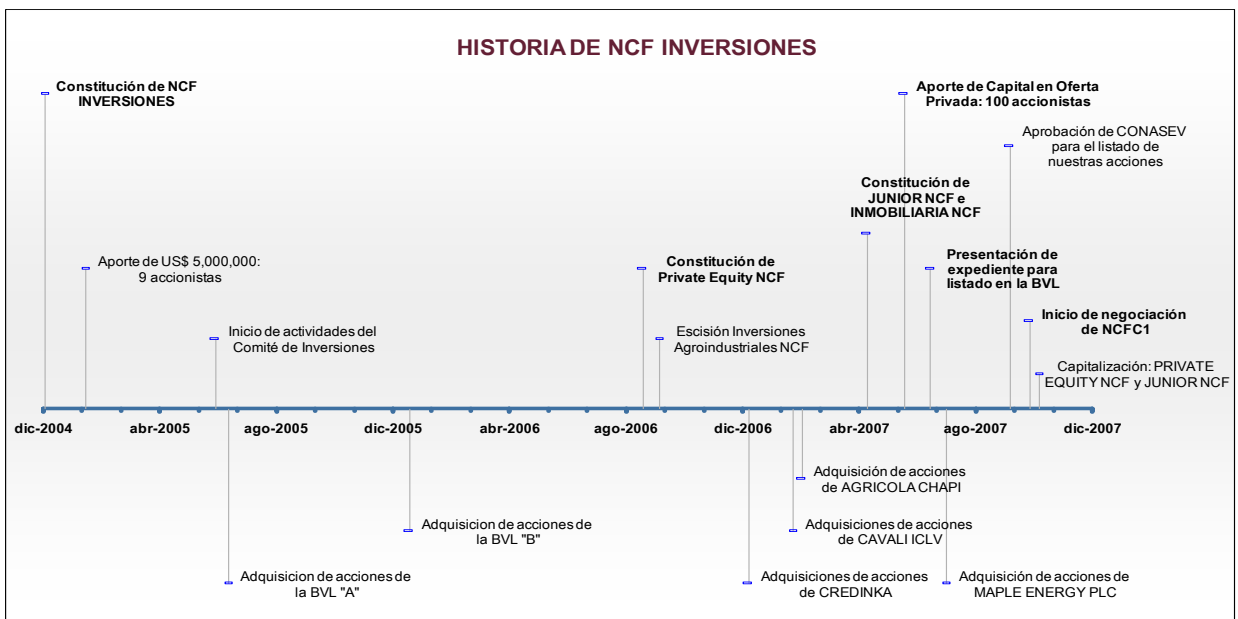
NCF Inversiones (Negocios, Contactos y Finanzas - Inversiones S.A.) es una sociedad inversiones constituida con capitales peruanos y cuyo objeto social es invertir en empresas peruanas. Cuenta con un Operador calificado, NCF S.A. (Negocios, Contactos y Finanzas S.A.), con trayectoria de éxito en el mercado peruano, solvencia moral y confiabilidad. Sus acciones listan en la Bolsa de Valores de Lima con el código NCFC1 desde el 19 de setiembre de 2007.

La empresa fue constituida el 2 de diciembre de 2004 con un aporte efectuado por su operador NCF S.A. El 14 de enero de 2005 el capital de la sociedad se incrementó hasta US\$ 5 millones con el aporte del operador y de ocho nuevos accionistas, todos ellos conocedores del mercado bursátil peruano.

Actualmente NCF Inversiones cuenta con más de 100 accionistas y administra un portafolio de más de US\$ 70 millones, el cual es atractivo y diversificado:

- Acciones que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima con alta rentabilidad por dividendos
- Inversiones fuera de bolsa en empresas con potencial de crecimiento, principalmente en provincias (Private Equity)
- Inversiones en proyectos de exploración minera
- Inversiones inmobiliarias

En los últimos tres años la empresa ha tenido un crecimiento significativo superando los buenos resultados obtenidos en la Bolsa de Valores de Lima en este período, siendo el factor clave de éxito de este modelo de negocio el conocimiento, es decir, su capital humano. Es por ello, que la organización se ve frente a la necesidad de diseñar una configuración organizativa y establecer un estilo de liderazgo adecuado, a fin de atraer y retener talentos que garanticen el crecimiento y la sostenibilidad de la compañía. De ser necesario, se debe establecer un mecanismo de salida que permita mantener una relación permanente con el personal que sale de la organización, ya que ellos traerán nuevos prospectos de inversión.



Desde el año 2005 la empresa viene ejecutando sus estrategias de inversión con un enfoque de mediano y largo plazo y basadas en el análisis fundamental. Al cabo de sus primeros tres años de funcionamiento ha logrado constituir un portafolio de inversiones diversificado que ha mostrado una evolución favorable en términos de rentabilidad y riesgo.

Al cierre del 2006, la empresa tenía utilidades acumuladas por S/. 86.1 millones. En Junta General de Accionistas del 5 de febrero de 2007 se acordó capitalizar dichas utilidades netas de la correspondiente reserva legal, con lo que el nuevo Capital Social pasó a S/. 95'000,000.

En el mes de abril de 2007 la empresa efectuó un aumento de capital, para el cual invitó a participar en oferta privada a un grupo específico de familiares, empleados y personas relacionadas. Un total de 89 nuevos accionistas se incorporaron en ese entonces, y conjuntamente con algunos de los accionistas originales suscribieron 17'985,864 nuevas acciones a un precio de S/. 1.2746, divididos en S/. 1.00 como Capital y S/. 0.2746 como prima de emisión.

El 2007 fue el año en el que se inició la diversificación de las inversiones, a fin de reducir la exposición en operaciones bursátiles y acceder a opciones de inversión fuera de bolsa con potencial de crecimiento, principalmente en provincias. La estrategia contempló la creación de tres empresas denominadas Private Equity NCF, Junior NCF e Inmobiliaria NCF, las cuales desarrollarían gradualmente sus inversiones con recursos

proporcionados por NCF Inversiones inicialmente en calidad de préstamo por cada operación, para posteriormente efectuar la capitalización de dichos préstamos. En el mes de octubre, logrados los primeros objetivos de inversión, se ha efectuado la capitalización de acreencias en las dos primeras empresas, las cuales tienen a la fecha un patrimonio superior a los US\$ 5 millones. La estructura de propiedad al 30 de abril de 2008 es la siguiente:

Subsidiaria	Participación
PRIVATE EQUITY NCF	96.458%
JUNIOR NCF	96.385%
INMOBILIARIA NCF	90.709%

En el mes de setiembre del 2007 logró uno de los principales objetivos planteados desde la constitución como opción de generación de valor para los accionistas. Con apoyo de CONASEV y la Bolsa de Valores de Lima, la sociedad logró la inscripción de sus acciones en el Registro Público del Mercado de Valores e inició su negociación en Rueda de Bolsa.

Al cierre del ejercicio 2007 el valor del Patrimonio Neto de la Sociedad de acuerdo con los Estados Financieros auditados es de S/. 188.1 millones, equivalentes a US\$ 62.8 millones. El importante crecimiento patrimonial de estos años ha sido originado, además de los aportes recibidos de nuevos accionistas, por los sobresalientes resultados de las

inversiones, que superan a los de otros vehículos de inversión como los fondos mutuos de renta variable y los fondos de pensiones tipo III.

La situación de la sociedad para el ejercicio 2008 es expectante. El actual desarrollo económico del país está generando más oportunidades de inversión, principalmente en la modalidad de Private Equity, y permite la consolidación de los resultados de las inversiones actuales. La obtención de nuevos “sellos de calidad” como las clasificaciones de riesgo iniciadas en el mes de diciembre contribuirán a impulsar el reconocimiento de todo lo avanzado hasta la fecha, y servirán de plataforma para los proyectos a ser desarrollados en el futuro.

1.2 Estrategias de inversión

Los factores que distinguen esta estructura financiera e influyen en su éxito son los siguientes:

- La participación de NCF S.A. como operador, diseñando y ejecutando las estrategias de inversión, dada su trayectoria de honestidad y confianza.
- La participación accionaria de NCF S.A., que invierte parte importante de su propio patrimonio en la empresa, lo que contribuye a asegurar una correcta alineación de intereses entre NCF S.A. como operador y los demás accionistas de NCF Inversiones.
- La incorporación de las mejores prácticas de esquemas similares en otros mercados:
 - Establecimiento de un rendimiento objetivo mínimo absoluto e independiente de las condiciones del mercado.

- Establecimiento de una Comisión de Éxito en caso de superar el rendimiento objetivo mínimo, como incentivo para el empleo de estrategias rentables.
- Aplicación del Criterio High Water Mark como mecanismo de protección del patrimonio societario.
- La incorporación de las principales prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Visión

La visión de NCF Inversiones es “Ser la compañía de inversiones más confiable de Latinoamérica”.

Misión

La misión de la compañía es “Ser una compañía dedicada a satisfacer los requerimientos de sus accionistas, realizando inversiones sustentadas en el análisis fundamental, gestionándolas con el objetivo de lograr rendimientos sobresalientes y retribuir la confianza depositada”.

Valores

Los valores de la organización son los siguientes:

- Confianza
- Respeto
- Innovación y Creatividad

- Compromiso
- Austeridad
- Trabajo en equipo
- Puntualidad

En resumen, la estrategia de inversión de la empresa está orientada a un perfil de largo plazo, diversificando el riesgo con inversiones fuera de bolsa, principalmente en las regiones e incorporación de empresas con políticas de dividendos establecidas, que garanticen flujos futuros de ingreso.

1.3 Modelo de negocio

El modelo de negocio de NCF Inversiones es un modelo de negocio innovador que busca cubrir la necesidad del inversionista en el mercado peruano. Reúne las mejores características de un Exchange Traded Fund (ETF o fondo cotizado) y un Hedge Fund (fondo de coberturas) y busca integrar las siguientes características:

- **Flexibilidad:** la empresa tiene la posibilidad de invertir en empresas que cotizan en la bolsa de valores y fuera de ella. La toma de decisiones está delegada a un Comité de Inversiones sin restricciones legales.
- **Diversificación del riesgo:** invirtiendo en empresas de distintos sectores productivos. El portafolio está compuesto por empresas listadas en la Bolsa de Valores de Lima y empresa privadas cuyas acciones no son negociadas en la bolsa, con preferencia por expansión en provincias.

- **Transparencia:** se otorga acceso a información veraz, oportuna y suficiente sobre la operación y manejo de las empresas. Al estar la acción inscrita para su negociación en la Bolsa de Valores de Lima permite incorporar los estándares de transparencia de información de las más calificadas empresas. Asimismo, busca la práctica efectiva de Principios de Buen Gobierno Corporativo.
- **Liquidez:** al ser negociada en la Bolsa de Valores de Lima, el inversionista puede en cualquier momento realizar su inversión.

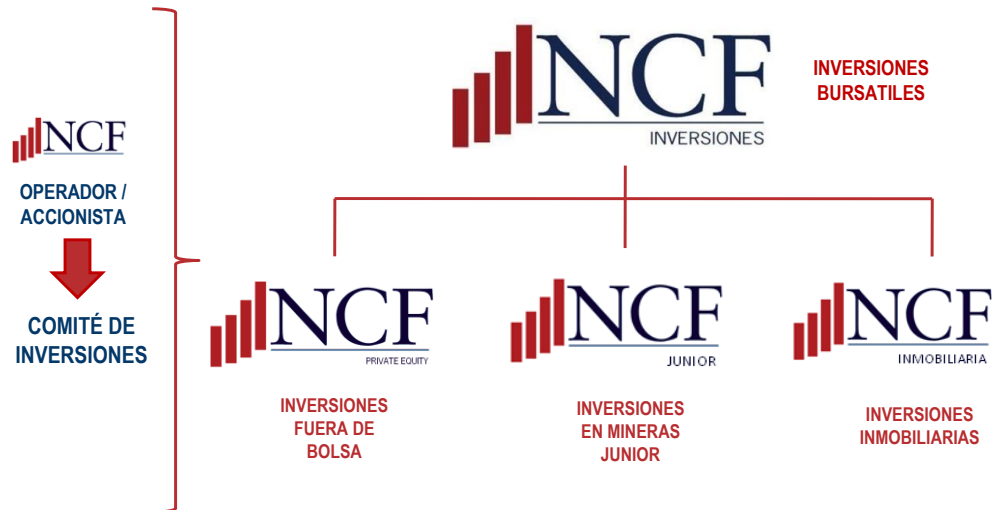
En el siguiente cuadro comparativo se puede apreciar como se han seleccionado las mejores características de las alternativas de inversión colectiva:

	<u>Fondos Mutuos</u>	<u>ETF</u>	<u>Hedge Funds</u>	 <u>NCF</u>
Estilo de gestión	Activa	Pasiva	Muy activa	Muy activa
Comisiones	3.0 – 4.0%	0.2 1.0%	1.0 2.0%	1,00%
Incentivos	Ninguno	Ninguno	Comisión de Éxito	Comisión de Éxito
Alineación de Intereses	No	No	Si	Si
Factor Clave	Mercado	Tipo de Activos	Operador	Operador
Liquidez	Alta	Alta	Limitada	Limitada
Estrategias	Fijas, limitadas	Replicar índice	Libres	Libres
Relación con Operador	Agente	Ninguna	Socio	Socio
Regulación	Si: público	Si: público	No: privado	Si: público

Para una mejor gestión la empresa esta dividida en cuatro unidades de negocio:

- Inversiones bursátiles, que realiza inversiones en la Bolsa de Valores de Lima.
- Inversiones fuera de bolsa (Private Equity NCF), que realiza inversiones fuera de bolsa.
- Inversiones en Mineras Junior (Junior NCF), que realiza inversiones en proyectos de exploración minera.

- Inversiones Inmobiliarias (Inmobiliaria NCF), que realiza inversiones en terrenos con potencial de apreciación.



1.4 Estilo de dirección

El estilo de liderazgo que más se maneja en este momento es el orientativo o visionario, ya que la empresa se encuentra en un proceso continua de cambios que requieren de nuevos aportes e ideas para sostener el crecimiento obtenido en los años anteriores.

Este liderazgo está marcado por el presidente de directorio, fundador de la sociedad, quien cree en su propia visión, y explica cómo y porqué los esfuerzos de las personas contribuyen al sueño.

Asimismo, se puede decir que en cierta medida existe liderazgo participativo o democrático, ya que existe en la organización un comité de líderes, donde participan los coordinadores o líderes de cada área con la alta dirección, donde se aprecian los aportes de las personas y se consigue el compromiso y participación de los mismos en los encargos que se encomiendan.

Por otro lado, también se posee rasgos de liderazgo imitativo o de marca pasos, ya que existe un impulso fuerte a lograr altos estándares propios, da cuenta de metas desafiantes y emocionantes.

1.5 Estructura organizacional

La operación de la empresa, está soportada por su operador, NCF S.A., que a la vez es accionista lo que genera un alineamiento de intereses. La operadora se fundó en el 2003 y dos años después promovió la formación de NCF Inversiones junto a un grupo de inversionistas peruanos que confirmaron su confianza en el equipo de profesionales. Actualmente, su equipo cuenta con aproximadamente 25 personas que trabajan enmarcados en la mejora continua e innovación constante para proveer a NCF Inversiones el soporte adecuado hacia una toma de decisiones óptima.

Las principales tareas que NCF S.A. cumple como operador de NCF Inversiones:

- a. Evaluar las potenciales inversiones dentro de los límites establecidos en la Política de Inversiones de la empresa y proponerlas al Comité de Inversiones.
- b. Brindar soporte para la ejecución de aquellas propuestas que el Comité de Inversiones autorice.

- c. Realizar el seguimiento a las actividades de inversión de la empresa y brindar información sobre las mismas.
- d. Realizar acciones necesarias para efectuar el cobro de intereses, dividendos y cualquier otra forma de rendimiento que generen las inversiones de la empresa.

NCF Inversiones retribuye la prestación de servicios de NCF S.A. según el siguiente detalle:

- a. **Comisión fija:** Un monto fijo anual igual al 1% del valor del patrimonio neto determinado al cierre del ejercicio anterior, deducido de dicho patrimonio la comisión de éxito (de existir en dicho ejercicio).
- b. **Comisión de éxito:** una comisión de éxito por cada periodo anual, que se calculará aplicando el 16.67% sobre el exceso que se genere en el valor del patrimonio neto al cierre del nuevo ejercicio, en relación con la rentabilidad mínima calculada (10% anual en dólares).

El desarrollo de las líneas de negocio y empresas del Grupo soportan sus actividades en la estructura organizacional liderada por la Presidencia Ejecutiva y la Gerencia General, las cuales dirigen las actividades de las líneas de proceso:



Administración General: encargada de brindar el soporte operacional al Grupo NCF en las siguientes líneas funcionales de Administración, Contabilidad, Tesorería y Sistemas y Comunicaciones. Con ello se garantiza el buen funcionamiento organizacional de Grupo NCF, mediante la aplicación de las Buenas Prácticas de Recursos Humanos, la adecuación de la información contable según los periodos y formatos que exigen las Prácticas de Buen Gobierno Corporativo, la eficiencia en la liquidez y el control presupuestal así como la implementación y mantenimiento de los sistemas informáticos.

Investigación y Análisis: cuya misión es mantener informado de manera oportuna al Grupo NCF sobre los riesgos y oportunidades económicas y empresariales del entorno. Para ello se apoya en las siguientes líneas funcionales de Estudios Económicos y Valorización. De esta manera se asegura el seguimiento de las principales variables macroeconómicas que impactan en el portafolio, la construcción de indicadores para la toma de decisiones de inversión y el estudio de sectores, mercados o productos que se

presenten como oportunidad de inversión. Por otro lado, se aplican métodos de valorización e indicadores de riesgo, así como el seguimiento de las empresas del portafolio, las principales variables del movimiento bursátil local e internacional y la evolución del mercado de metales.

Asesoría Legal: tiene por objetivo brindarle seguridad jurídica a las operaciones del Grupo NCF a través de la oportuna recomendación de acciones para prevenir y solucionar problemas mediante la aplicación de normas y procedimientos legales vigentes. El fin último es la protección del patrimonio de las empresas del Grupo NCF.

Servicio de Trading: encargado de ejecutar las órdenes del Comité de Inversiones de las empresas del Grupo que cuentan con un portafolio bursátil. Entre sus funciones se incluye el seguimiento de las operaciones en las SAB que mantienen las custodias y el mantenimiento de las buenas relaciones con las mismas.

1.6 Inversiones bursátiles

Desde su constitución, NCF Inversiones ha participado de forma activa y destacada en el mercado bursátil. Actualmente mantiene un portafolio diversificado de acciones seleccionadas mediante la aplicación del análisis fundamental y con niveles atractivos de rentabilidad por dividendos.

A la fecha, el portafolio de inversiones bursátiles está compuesto por acciones de empresas con clasificaciones de riesgo de primer orden. En dicho portafolio, el Sector

Diversas, que se caracteriza por una menor volatilidad, tiene una mayor ponderación como medida de reducción efectiva del nivel de riesgo.

Inversiones destacadas

La empresa mantiene inversiones estratégicas en las siguientes empresas:

- Bolsa de Valores de Lima: La empresa es la principal accionista de la BVL: posee el 5% de las acciones con derecho a voto (clase "A") y el 21.44% de las acciones preferentes (clase "B").
- CAVALI: La empresa posee el 5% de las acciones de CAVALI.
- Interbank: La empresa tiene cerca del **0.6%** de las acciones del banco.

1.7 Private Equity NCF

La principal propuesta de generación de valor para los accionistas de NCF Inversiones, desde la constitución de la empresa, fue la de diversificar el portafolio de inversiones adquiriendo participaciones accionarias en empresas peruanas con potencial de crecimiento no listadas en la Bolsa de Valores de Lima. Actualmente la compañía es uno de los pocos vehículos a disposición de los inversionistas no institucionales para acceder a este tipo de inversiones.

A través de su subsidiaria Private Equity NCF S.A., los accionistas de NCF Inversiones son propietarios de participaciones minoritarias en empresas peruanas no listadas en la BVL. Estas empresas, ubicadas preferentemente en el interior del país y cuyo potencial

de crecimiento es favorecido por el actual desempeño económico de nuestro país, representan oportunidades de rendimiento sobresaliente en el mediano y largo plazo. En cada una de ellas, NCF Inversiones establece un *Compromiso de Crecimiento* con los accionistas originales, quienes mantienen una participación accionaria mayoritaria. Asimismo, promueve la implementación de prácticas de Buen de Gobierno Corporativo en las empresas en las que participa. Promueve, como principal mecanismo de salida el listado de las acciones en la Bolsa de Valores de Lima.

Inversiones destacadas

- Caja Rural de Ahorro y Crédito de Quillabamba – CREDINKA: es un microfinanciera cuyo centro de operaciones está ubicado en Cusco. Ha iniciado un importante proyecto de expansión en otras regiones. Conjuntamente con el operador NCF S.A., controla el 72.87% de la empresa.
- Agrícola Chapi: es la tercera agroexportadora del país, productora de espárrago, mango y palta, ubicada en el departamento de Ica. Se cuenta con el 18.96% de las acciones de la empresa.

1.8 Junior NCF

Considerando el potencial minero de nuestro país y las actuales condiciones de los mercados de metales básicos y metales preciosos, existe potencial para obtener rendimientos sobresalientes mediante inversiones adecuadamente seleccionadas en proyectos de exploración minera.

A través de esta unidad de negocios, se adquiere participaciones accionarias en empresas de exploración minera con proyectos en el país y listadas en la Bolsa de Valores de Lima o en otras bolsas del mundo como la de TSX de Toronto y la AIM de Londres.

Junior NCF es el primer vehículo que tiene por objetivo canalizar recursos a esta actividad de forma estructurada y con un enfoque de largo plazo. La conformación de su **portafolio diversificado** considera principalmente los siguientes criterios:

- **Potencial de mediano y largo plazo:** basado en la ley de mineral encontrada, la experiencia de profesionales involucrados, los accionistas que respaldan el proyecto, la infraestructura de acceso y las perspectivas del mineral a producir.
- **Manejo del riesgo:** sobre la base de la ubicación geográfica en zonas con un entorno social favorable, la capacidad en el manejo de posibles conflictos sociales e impacto ambiental, la diversificación geográfica y por tipo de metal.
- **Fundamentos de corto plazo:** sobre la base de resultados actuales si los hubiese y el grado de avance del proyecto.
- **Potencial de apreciación:** sobre la base de las bolsas en las que cotiza y el resultado del análisis técnico.

La calificación de estas empresas se enfoca además en un manejo responsable tanto a nivel de impacto ambiental como en las relaciones con las comunidades.

Inversiones destacadas

	Ubicación	Metales explorados	Grado de Avance		
			Inicial	Intermedio	Avanzado
ALT	Tacna, Apurímac	Oro, plata; zinc	X		
DNT	Lambayeque	Cobre, oro		X	
VEM	Junín, Puno	Cobre, zinc; uranio		X	

Posibilidad de inversión directa

Actualmente, NCF SAFI administra el fondo de inversión Mineras Junior de la empresa. NCF Inversiones suscribió los primeros US\$ 4,5 millones con su propio patrimonio.

1.9 Inmobiliaria NCF

En el desarrollo económico de nuestro país viene teniendo un importante protagonismo el interior del país. El desarrollo urbanístico, comercial e industrial viene generando diversas oportunidades de inversión; por ello NCF Inversiones a través de su subsidiaria Inmobiliaria NCF mantiene un portafolio de inversiones en terrenos ubicados en el interior del país a la espera de apreciaciones en su valor, principalmente en aquellos departamentos que vienen mostrando un creciente desarrollo económico.

La elección de las regiones en las cuales se realiza la prospección de terrenos está guiada según el Índice de Desarrollo Regional – IDR, que es una herramienta desarrollada por el Grupo NCF para el proceso de inversión.

Los terrenos son adquiridos en zonas en las que se viene desarrollando el crecimiento industrial y urbanístico de las principales localidades del interior del país, donde se espera una creciente demanda y, consecuentemente, un mayor valor de los mismos que permita generar beneficios en su venta. No se contempla el desarrollo de proyectos ni ejecución de obras de infraestructura inmobiliaria.

Estas inversiones, que contribuyen con la diversificación y reducción del riesgo, permiten generar valor para nuestros accionistas y una menor volatilidad en comparación con otras alternativas de inversión en nuestro mercado.

Inversiones destacadas

- En la Libertad se cuenta con tres terrenos que suman una extensión aproximada de 111,466 m².
- En Lambayeque se han adquirido cinco terrenos que suman una extensión aproximada de 120,615 m².

1.10 Gobierno corporativo

Se cuenta con un directorio calificado de siete miembros, de los cuales cinco de ellos son independientes. Asimismo, se ha constituido un Comité de Auditoría y un Comité de Inversiones. Este último es el principal órgano de la Empresa en el desarrollo de sus actividades de inversión. Está compuesto por tres miembros del Directorio, todos ellos de reconocida trayectoria en el mercado. El aporte de sus miembros es decisivo para el éxito

de los proyectos de la Empresa, y reconociendo la importancia de distintos puntos de vista en la toma de decisiones de inversión, dos de los tres miembros del Comité son directores independientes.

Al cierre del ejercicio 2007, este comité está integrado por los siguientes Directores:

- Eco. Catalina Rabinovich W.
- MSc Esteban Viton R.
- Ing. Luis Baba N.

Se ha emitido una sola clase de acciones.

Se tiene establecida una política de dividendos: distribución en efectivo entre los accionistas hasta el 50% de las utilidades distribuibles a prorrata de su participación en el capital social y el monto restante en acciones liberadas.

Se emite información transparente al mercado.

Se ha creado un área de atención al accionista.

Se ha elaborado las “Normas Internas de Conducta” sobre el procedimiento de comunicación de información a los mercados y el tratamiento a la información reservada.

1.11 Directorio

De acuerdo a los principios de Buen Gobierno Corporativo, la empresa cuenta con cinco directores independientes de los siete que conforman el directorio. El porcentaje que representa el monto total de las remuneraciones de los miembros del Directorio y de la plana gerencial, respecto al nivel de ingresos brutos, según los estados financieros de la empresa, asciende a 0.19%.

MBA Fernando Romero T. - Presidente del Directorio

Economista con amplia experiencia y reconocida trayectoria en el Mercado de Capitales. Fue consultor financiero de INVESTA SAB. Actualmente es director de la Bolsa de Valores de Lima, de CAVALI, de la Empresa Azucarera Andahuasi, de Agrícola Chapi y de la Caja Rural de Quillabamba.

Ing. Luis Baba Nakao – Primer Vicepresidente

Ha sido Presidente de COFIDE, Director de la CAF, del Banco de la Nación, de Cementos Norte Pacasmayo y de CONASEV, entre otros. Actualmente es director de empresas del sector automotriz, supermercados, financiero e industrial.

Eco. Catalina Rabinovich W. – Segundo Vicepresidente

Economista con estudios en Washington State University, EE.UU y postgrado en periodismo económico en el Instituto Internacional de Periodismo en Berlín, Alemania. Especialista en finanzas, mercado de capitales y bolsas emergentes. Docente universitaria e investigadora. Colaboradora y editora de publicaciones especializadas en economía tanto en el país como en el exterior.

Dr. Gonzalo Galdos Jiménez

Ha sido Presidente Ejecutivo del Grupo Armco y de Sider Perú, así como Director Ejecutivo de Gremco. Actualmente es Presidente del Directorio de Moly-Cop Adesur y Director de la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

MSc Esteban Viton R.

Gerente General de QUIMPAC y Presidente de Green Perú. Director de Ilender Corporation, Industrial EMUSA (Guatemala) y Prodesal (Colombia). Fue socio fundador de Prisma SAB.

Eco. Pedro Grados Smith

Economista y Magíster en Banca y Finanzas de la Universidad de Lima, con especialización en Contabilidad y Finanzas en ESAN. Ha sido Superintendente Adjunto de Banca y Microfinanzas en la SBS, fue Gerente de Finanzas del Banco Santander Perú y Gerente General de Santander SAB. También fue director de la BVL, CAVALI y del Instituto de Formación Bancaria. Actualmente es miembro de la Comisión de Fiscalización de Dumping y Subsidios de INDECOPI. Es profesor de la UPC en cursos de Finanzas y Economía.

Dr. Javier Tovar

Socio del Estudio Eche copar Abogados. Fue Presidente de la CONASEV y de la Comisión de Acceso al Mercado del INDECOPI. Es miembro del Comité Directivo de PROCAPITALES

1.12 Plana ejecutiva

MBA Oscar Pezo C. - Gerente General

Magíster en Administración de Negocios, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Ingeniero Industrial con experiencia en el Sistema Bancario, en el Banco Continental y Citibank. Diplomado del Programa de Principios de Buen Gobierno Corporativo y Financiamiento de Largo Plazo por la UPC. Docente en programas de Postgrado de la UPC y el Centro de Estudios Bursátiles de la BVL (BURSEN).

Dra. Valeria Nilsson Castro – Representante Bursátil

Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con especialización en Derecho Comercial. Diplomada en Derecho Comercial por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ha sido abogada del estudio Melo-Vega & Costa, especializado en operaciones vinculadas al mercado de valores, y abogada del Estudio Sergio Salinas Rivas, especializado en auditoria e intermediarios bursátiles y fondos de inversión.

1.13 Responsabilidad social

Desde su inicio de operaciones, NCF Inversiones ha mostrado un firme compromiso social, del cual hizo partícipe a NCF S.A. en condición de operador para de forma conjunta desarrollar actividades de apoyo a la comunidad y al desarrollo integral de todos los empleados de ambas empresas.

Compromiso con el Desarrollo Regional

Uno de los primeros criterios para el desarrollo de las actividades de inversión fue establecido desde el inicio de las actividades de la empresa, y está referido al enfoque de invertir en empresas ubicadas en el interior del país. Las inversiones a través de Private Equity NCF son efectuadas en empresas ubicadas en provincias, ratificando el compromiso de la empresa y el de sus accionistas con los procesos de descentralización y desarrollo regional. Los socios en las empresas en las que se invierte comparten esta visión y contribuyen con la generación de puestos de trabajo y el desarrollo profesional de sus empleados, no sólo en sus localidades de origen sino también en otras provincias adicionalmente de la capital departamental.

Desarrollo de Capital Humano

NCF Inversiones mantiene un compromiso importante con el desarrollo profesional y personal de sus empleados. Destina recursos para la capacitación permanente de sus empleados y plantea objetivos conjuntos con el Operador sobre estas políticas que establecen la cobertura de hasta el 80% de los costos de capacitación de nivel de postgrado de sus empleados. En el 2007, la empresa ha destinado a estas actividades un equivalente de 25.5% del total de la remuneración de sus empleados.

Apoyo Social

En lo que se refiere al apoyo social, por intermedio de la Asociación Civil Pro-Piás y la Presidencia del Directorio se desarrollan actividades orientadas a impulsar el desarrollo de la población del distrito de Piás, provincia de Pataz, departamento de La Libertad. En el 2007, el balance fue positivo y cabe esperar las diversas actividades efectuadas a favor de los niños piásinos, que van desde la entrega de útiles escolares hasta talleres de capacitación para los profesores de la localidad, tengan un impacto favorable en toda la población escolar. Además de estas actividades, también brindó apoyo a las madres y a los adultos mayores en un esfuerzo al que se sumaron otras organizaciones comunales locales y la Municipalidad Distrital.

Por otro lado, la solidaridad de los empleados de ambas empresas se puso de manifiesto cuando hubo oportunidad de apoyar a la castigada región Ica, poniendo un granito de arena canalizando ayuda en víveres por intermedio del Directorio de la empresa Agrícola Chapi, sumándose los esfuerzos que hasta hoy vienen realizando.

NCF Inversiones y su operador promueven entre sus empleados el desarrollo de actividades de apoyo social. Para ello, tiene establecido la opción para que sus colaboradores empleen de forma voluntaria hasta dos días de su jornada laboral en el desarrollo de dichas actividades.

La empresa busca seguir apoyando estas actividades y confía en continuar promoviendo estos esfuerzos y extender estas prácticas en las empresas en las que invierte.

1.14 Proyecciones de la sociedad

Inversiones bursátiles

La estrategia de reducción en la exposición bursátil ha tenido un efecto favorable en el desempeño de las inversiones, y si bien cabe anticipar una recuperación de las cotizaciones de las principales acciones en la Bolsa de Valores de Lima, los sectores con mejores proyecciones serían los vinculados a la demanda interna, mientras que en el sector minero se esperaría resultados menos favorables que los años anteriores.

En el Sector Diversas, la principal inversión está constituida por la participación accionaria en la Bolsa de Valores de Lima, de la cual la empresa es uno de los principales accionistas. A ella se suma la adquisición del 5% de las acciones de CAVALI ICLV. El desempeño de ambas inversiones está relacionado con la evolución de la negociación bursátil, que en el 2007 mostró un importante incremento. El Monto Negociado en Renta Variable en el 2007 superó los S/. 29,085 millones (S/. 15,192 millones el año anterior), lo que permitió que esta inversión se apreciara. Para el 2008, las proyecciones de crecimiento de la actividad bursátil se mantienen, con el probable ingreso de nuevos emisores.

En lo referente el Sector Minero, uno de los principales factores a tener en cuenta en el 2008 es el desempeño de los precios de los metales. El 2007 se ha caracterizado por una alta volatilidad, y las proyecciones de los principales analistas para el 2008 son favorables para los casos del cobre y los metales preciosos; sin embargo, las estrategias de inversión de la Sociedad se centrarán en seguir reduciendo la exposición en este sector considerando su mayor volatilidad, pero sin dejarlo de lado completamente y manteniendo la exposición mediante las inversiones en un portafolio diversificado de mineras junior.

Las acciones del Sector Bancario, por su parte, cerraron el 2007 con el menor desempeño sectorial, aun cuando los resultados financieros han mostrado un comportamiento positivo mes a mes. Por ello, las inversiones de la sociedad en el sector tendrían buenas proyecciones para el 2008, considerando que el positivo entorno económico debería tener un efecto favorable en el incremento de las colocaciones y la rentabilidad de las empresas del sector y, consecuentemente en las cotizaciones de sus acciones.

Respecto de los sectores Industrial y Servicios, cabe esperar resultados positivos en la medida en que se mantengan las proyecciones favorables de la demanda interna y del crecimiento económico en el 2008. Estos sectores, que usualmente presentan una menor volatilidad respecto de los índices de nuestra bolsa, tendrán una mayor ponderación en el portafolio bursátil, con la finalidad de mantener un desempeño favorable en indicadores de riesgo.

Al 30 de abril de 2008, las inversiones bursátiles representan alrededor del 80% del total de activos de inversión de la empresa. La intención del Directorio es dar énfasis al crecimiento de las inversiones fuera de bolsa y continuar concentrando las inversiones en el sector Diversas y Bancario, en los que se espera menor volatilidad y un buen desempeño.

Inversiones en mineras Junior

La creciente actividad en el segmento de exploración minera en el país representa una oportunidad para consolidar el esquema de negocio iniciado por la empresa. En el primer trimestre del 2008 el Operador logró la autorización de funcionamiento de NCF SAFI, empresa que entre otros proyectos desarrollará el primer fondo de inversión en exploración minera a fin de captar recursos institucionales para destinarlos a este segmento. En la medida en que la administración de los activos de Junior NCF pueda hacerse de mejor forma a través de una administradora de fondos de inversión, en abril de 2008 se trasladó dichos activos al mencionado fondo (Mineras Junior NCF Fondo de Inversión), de forma tal que se generen mayores oportunidades de diversificación y se logre una mayor transparencia para los accionistas.

De acuerdo con las proyecciones del Plan Estratégico de la Empresa, al cierre del 2008 las inversiones en mineras junior representarán como máximo el 10% del portafolio.

Inversiones no bursátiles

Las inversiones en la modalidad de Private Equity, iniciadas por la empresa en el 2006, han mostrado un inusitado interés a lo largo del 2007 tanto por la creación de nuevos Fondos de Inversión como por el creciente número de transacciones efectuadas. En ese escenario, las proyecciones para el actual portafolio de inversiones de la empresa en este rubro son favorables para impulsar desde ya su listado en la Bolsa de Valores y atraer nuevos inversionistas.

Por otro lado, los resultados de las empresas del portafolio, al igual que muchas empresas peruanas, están siendo favorecidos por el positivo entorno macroeconómico del país. Este entorno permitirá no sólo continuar obteniendo una adecuada rentabilidad patrimonial en las inversiones, sino que también se generarán más oportunidades de invertir en empresas que requerirán incrementar su capital para desarrollar nuevos proyectos corporativos.

Al cierre del ejercicio, las inversiones de Private Equity representan alrededor del 10% del total de activos de inversión. El objetivo del Directorio es incrementar significativamente este porcentaje en los próximos dos años, para alcanzar hasta un 30% del valor de los activos al cabo de los mismos tanto por la rentabilidad del portafolio actual como por el incremento en el número de empresas en las que se mantendría participaciones accionarias con potencial de crecimiento patrimonial.

Las inversiones inmobiliarias tendrán igualmente un impulso en el ejercicio 2008, considerando que el actual entorno de desarrollo de las principales provincias se mantendría en los próximos años tanto en el desarrollo industrial como en el crecimiento

urbanístico, y se espera que para el final del ejercicio 2008 representen hasta un 10% de las inversiones de la empresa.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Sociedades de inversión

Las sociedades de inversión son sociedades que tienen por objeto la captación de fondos, bienes y derechos del público para gestionarlos e invertirlos en bienes, derechos, valores u otros instrumentos ya sean financieros o no.

Las instituciones de inversión colectiva pueden ser de carácter financiero o no, adoptan la forma jurídica de sociedad de inversión o fondo de inversión.

2.2 Cómo funciona una organización

Toda actividad humana organizada plantea dos requisitos, a su vez fundamentados y opuestos: la división del trabajo en diferentes tareas que se han

de ejecutar y la coordinación de las mismas. La estructura de la organización puede definirse, simplemente, como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, consiguiendo después la coordinación de las mismas.

No existe una mejor y única manera de diseñar y administrar organizaciones, sin embargo, de acuerdo a Mintzberg los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización: su dimensión, antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc.

Mecanismos de coordinación

De acuerdo a Mintzberg, existen siete mecanismos con los que se consiguen la coordinación del trabajo. Pueden considerarse como los elementos básicos de una estructura, que mantienen la cohesión de la organización:

- **Adaptación mutua:** Logra la coordinación por el simple proceso de la comunicación informal (como la conversación entre dos operarios), no siendo determinante el papel de un eventual supervisor para que las cosas funcionen.
- **Supervisión directa:** La coordinación se consigue en la organización asumiendo la responsabilidad del trabajo de los demás por parte de los directivos, dándoles instrucciones y controlando sus acciones.
- **Normalización de procesos:** Se logra la coordinación del trabajo mediante la especificación directa del contenido del trabajo de los miembros de la organización, sobre todo a nivel operativo. Generalmente, mediante normas, reglas y procedimientos

que se deben llevar a cabo para desarrollar los trabajos. En definitiva, se establece el “cómo” han de realizarse las labores.

- **Normalización de resultados (productos u out puts):** La coordinación se fundamenta en la especificación de aquello que se quiere conseguir a fin de alcanzar los objetivos que se proponga la organización. Lo importante es aclarar “qué” debe hacerse.
- **Normalización de habilidades o destrezas:** Parte de determinar los conocimientos, habilidades o destrezas necesarios para ocupar un puesto de trabajo, a saber, el perfil profesional de la persona. La adquisición de conocimientos, normalmente, tiene lugar fuera de la organización en las escuelas, centros de formación profesional o universidades. Lo relevante en este caso es determinar “quién” es el más apto para desarrollar una tarea.
- **Normalización de las normas:** Se logra la coordinación compartiendo creencias, valores, normas, reglas, etc. comunes de los trabajadores, para que todo el personal funcione de acuerdo con el mismo conjunto de doctrinas.
- **Comunicación:** Nuevo instrumento de coordinación en las nuevas organizaciones virtuales. La comunicación busca modificar los comportamientos, las actitudes, las presentaciones o conocimientos de los interlocutores o mover a otra u otras personas a hacer algo que no harían espontáneamente.

2.3 Partes y personas de una organización

Partes fundamentales

Mintzberg plantea que “las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal, con un elemento siguiendo prolijamente a otros. Sin embargo, las palabras deben tomar una forma lineal. Por eso muchas veces resulta difícil describir la estructuración de organizaciones exclusivamente con palabras”, por eso que éstas deben ser suplementadas con imágenes. Una estructura tiene seis partes fundamentales:

- **Núcleo de operaciones:** Formado por los operarios que hacen las funciones básicas de compras, de producción, de ventas, etc. Son todas aquellas personas dentro de la organización que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios. Realizan cuatro funciones principales:
 - Aseguran los *inputs* para la producción
 - Transforman los *inputs* en *outputs*
 - Distribuyen los *outputs*
 - Proporcionan un apoyo directo a las funciones de *input*.

El núcleo operativo es el corazón de la organización, la parte que produce la producción esencial que la mantiene viva.

- **La cumbre o ápice estratégico:** Los directivos que ocupan la parte superior de la jerarquía y que supervisan la totalidad del sistema. Se ocupa de que la organización

cumpla, efectivamente, su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización.

La cumbre o ápice estratégico está encargado de asegurar que la organización cumpla su misión de manera efectiva, y también que satisfaga las necesidades de aquellos que la controlan o que tienen poder sobre la organización: propietarios; oficinas gubernamentales; sindicatos, etc. El cumplimiento de esta misión les obliga a desarrollar las siguientes funciones:

- asignar recursos, emitir órdenes de trabajo, autorizar decisiones importantes, resolver conflictos, diseñar y nombrar al personal de la organización, controlar el desempeño de los empleados, motivarles y recompensarles;
 - administrar las condiciones fronterizas de la organización -las relaciones con el ambiente-, informar a la gente influyente (accionistas), establecer contactos de alto nivel, negociar acuerdos con agentes externos y, a veces, cumplir funciones de ceremonial como figuras representativas de la entidad, y
 - desarrollar la estrategia de la organización, interpretando el ambiente y desarrollando los esquemas consistentes en corrientes de decisiones organizacionales para tratar con el mismo.
-
- **La línea media:** Las personas que realizan su **tarea** entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones. Tienen responsabilidades sobre departamentos, divisiones, funciones, procesos, etc. Son aquellas que tratan de entender las líneas estratégicas, implantarlas e implementarlas. Es la cadena de altos gerentes hasta supervisores de contacto, como capataces que van desde la cumbre estratégica hasta el núcleo

operativo y que se forma a medida que la organización crece y aumenta la necesidad de ejercer supervisión directa.

- **La tecnoestructura:** A medida que la organización continua su proceso de elaboración, puede buscar más la “estandarización” para coordinar su trabajo, y aquí aparecen las asesorías o staff, que son grupos de personas fuera de la línea o jerarquía que se preocupan de estandarizar o normalizar procesos de trabajo. Sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Están fuera de la corriente de trabajo operacional, pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenar al personal para que lo haga, pero no lo hacen ellos mismos. Son analistas que estudian la adaptación y el control, la estabilización y la normalización de la actividad de la organización. Analizan, planifican y controlan el trabajo de la organización. Existen tres tipos de analistas:
 - De estudios de trabajo, que normalizan procesos
 - De planificación y control, que normalizan los outputs
 - De personal, que normalizan las habilidades.
- **El staff de soporte:** Son unidades especializadas en proporcionar ayuda a la organización fuera del flujo de abajo de operaciones. Pueden ejercer labores de:
 - Conserjería (por ej.: asesoría legal).
 - Personal.
 - Remuneraciones.
 - Servicios generales.

- Seguridad.
 - Cafetería.
 - Central telefónica, etc.
-
- **La ideología o cultura organizacional:** Alcanza las tradiciones y creencias de la organización y le da cierta vida propia al esqueleto de la estructura. A nivel externo, distintas personas y agrupaciones pueden afectar el funcionamiento organizacional al defender sus intereses, entre los cuales se pueden mencionar: propietarios; asociaciones de empleados, proveedores, clientes, competidores, y la propia acción de organismos gubernamentales.

A estas partes modernamente le podríamos añadir otra: los sistemas de información que son los que establecerían el sistema nervioso central de toda la estructura organizativa sobre la base de las tecnologías de información y de la comunicación implantadas en la organización.

Sistema de flujos

Después de haber definido las partes de la organización y los mecanismos de coordinación, podemos plantearnos cómo funcionan conjuntamente. Las partes están unidas entre si mediante flujos, que de alguna manera determinan la coordinación:

- De autoridad.
- De flujos de trabajo.
- De información.

- De procesos de decisión
- De comunicación
- De trabajo
- De procesos de decisión ad hoc

Mintzberg ve estos flujos según una serie de diferentes escuelas del pensamiento sobre teoría organizativa. Vemos la organización como un sistema de:

- **Autoridad formal**, la divulgada por los primeros teóricos de la gestión. Es la visión tradicional del organigrama. Nos permite identificar con facilidad:
 - **Las posiciones existentes dentro de la organización.**
 - **Como se agrupan estas posiciones.**
 - **Como fluye entre ellas la autoridad.**

Aunque la autoridad formal no representa más que un aspecto sumamente limitado de la organización, se ha de estudiar y entender para poder comprender el funcionamiento de esta última.

- **Flujos regulados:** divulgada por los defensores de la gestión científica y por los defensores de los sistemas de control. Pueden identificarse tres flujos regulados claramente diferenciados:
 - El trabajo de operaciones representado por las tres flechas gruesas, de *inputs*, proceso y *outputs*.

- Las decisiones y la información de control vertical -flechas verticales-. El sistema de decisiones tomadas en el ápice estratégico denotan olas de decisiones de realización que van ganando amplitud a medida que bajan la escala jerárquica. El sistema de control ascendente existe como sistema de información a la dirección. A medida que la información pasa a través de cada nivel jerárquico, se va agregando, hasta llegar al ápice estratégico en forma de síntesis.
- La información de *staff* -flechas horizontales- proporciona información y asesoramiento del *staff* a las decisiones de línea.
- **Comunicación informal:** visión divulgada por los teóricos de las relaciones humanas y científicos conductistas. Es un centro de poder sin reconocimiento oficial. Las vías reguladas se ven complementadas y, en ocasiones, inclusive, burladas, por fuertes redes de comunicación informal, y los procesos de decisión pasan a través de la organización independientemente del sistema regulado.

Así como las dos anteriores sobreimpresiones tenían en cuenta el uso formal de la supervisión directa y de la normalización, ésta se centra en la adaptación mutua como mecanismo de coordinación.

Se podría entender la red de comunicación informal como una serie de vías informales conectadas por “centros neurálgicos”.

- **Sistema de constelaciones de trabajo:** Veremos ahora una perspectiva que sugiere que la red informal, vista en el apartado anterior, sigue unas determinadas pautas,

estando relacionada con el sistema de autoridad formal. La organización adopta la forma de un conjunto, de constelaciones de trabajo, de exclusivos círculos prácticamente independientes, de individuos que intentan tomar decisiones adecuadas a su nivel jerárquico.

- **Sistema de procesos de decisión *ad-hoc*:** Los sistemas explicados anteriormente no representan en sí mismos finalidades de la organización, sino procesos que facilitan los dos flujos fundamentales: la toma de decisiones y la producción de productos y/o servicios. Una decisión es un compromiso de acción, una intención explícita y concreta de actuar.

Los procesos de decisión se han dividido en relación a niveles fundamentales de la organización, así podemos considerar: Decisiones Operativas, Administrativas y Estratégicas. En relación a la manera en que los flujos de decisiones pasan a través de la organización, hemos de entender como están vinculadas entre sí las decisiones operativas, administrativas y estratégicas, y qué papeles juegan los distintos participantes (operarios, directivos de línea media y superior, miembros del *staff* tecnócrata y de soporte) en las distintas etapas de cada proceso de decisión, lo que nos lleva a reflexionar sobre la complejidad de dirigir y organizar nuestras organizaciones.

2.4 Parámetros de diseño de una organización

La esencia del diseño organizacional es la utilización de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el alcance de la coordinación. Estos parámetros son:

- *Diseño de puestos*
 1. Especialización del puesto
 2. Formalización del comportamiento
 3. Preparación y adoctrinamiento

- *Diseño de la superestructura*
 4. Agrupación de unidades
 5. Tamaño de la unidad

- *Diseño de vínculos laterales*
 6. Sistemas de planificación y control
 7. Dispositivos de enlace

- *Diseño del sistema de toma de decisiones*
 8. Descentralización vertical
 9. Descentralización horizontal

- *Diseño del sistema de información*
 10. Centralizado
 11. Descentralizado

Diseño de puestos

1. Especialización del puesto

¿Cuántas funciones han de corresponder a un puesto determinado y qué grado de especialización ha de tener cada una de ellas?

Se refiere al número de funciones de un determinado puesto y al control que el trabajador tiene sobre ellas. Los puestos pueden especializarse en dos dimensiones:

- a) Según el ámbito o amplitud del puesto, es decir, cuantas tareas distintas contiene cada uno de ellos y qué amplitud o estrechez tienen dichas tareas.
- Especialización horizontal: Una persona, hace una tarea.
 - Ampliación horizontal: Una persona, hace varias tareas.
- b) Según la profundidad del puesto o el control del trabajo.
- Especialización vertical: Una persona supervisa una tarea. Separa la realización del trabajo y la administración del mismo.
 - Ampliación vertical: Una persona realiza y supervisa varias tareas. A medida que se amplía un puesto, se va ganando control sobre la actividad, sobre las decisiones implicadas y, a continuación, sobre los objetivos y criterios por los que se rigen estas decisiones.

2. Formalización del comportamiento

¿Hasta qué punto han de formalizarse el contenido del trabajo de cada puesto?

Es la forma en que la organización proscribe la libertad de acción.

- Según el puesto: La organización atribuye al puesto una serie de características de comportamiento, y las documenta en la descripción formal del puesto de trabajo.
- Según el flujo de trabajo: En lugar de vincular las características al puesto, se introducen en el mismo trabajo.
- Según las reglas: La organización instaure una serie de reglas para todo tipo de situaciones, que recoge en manuales de procedimiento.

En cualquier caso, son idénticas las repercusiones sobre el individuo que realiza el trabajo: se ejerce un control sobre su comportamiento. Las organizaciones formalizan el comportamiento con la finalidad de reducir su variabilidad, llegando incluso a predecirlo y controlarlo.

3. Preparación y Adoctrinamiento

¿Qué habilidades y conocimientos se necesitan para cada uno de los puestos?

El tercer aspecto del diseño de los puestos corresponde a las especificaciones de los requisitos para ocupar un puesto determinado.

La preparación corresponde al proceso en el que se enseñan las habilidades y los conocimientos relacionados con el puesto. La organización puede optar entre definir puestos de trabajo muy racionalizados recurriendo a la formalización del comportamiento para su coordinación (apartado anterior) o definir un puesto con conocimientos y habilidades complejas que no han sido racionalizados. La preparación es, pues, un parámetro de diseño fundamental en todo trabajo que califiquemos de profesional. Especificar los conocimientos necesarios equivale a su “normalización” y, por tanto, la preparación es el parámetro de diseño fundamental en todo trabajo que califiquemos de profesional y que pone en práctica el mecanismo de coordinación que hemos denominado normalización de habilidades.

La preparación se hace, por regla general, fuera de las organizaciones, a menudo en la Universidad y escuelas de formación profesional. Además, es necesario añadir habilidades y conocimientos concretos que se adquieren con algún tipo de aprendizaje práctico previo a la incorporación al puesto de trabajo.

La formalización y la preparación son, en el fondo, substitutos. La organización puede controlar el trabajo directamente mediante sus propios procedimientos y reglas (formalización del comportamiento) o contratar a profesionales que ya dispongan de la formación necesaria (preparación).

En el adoctrinamiento se adquieren las normas de la organización. Es la etiqueta que se utiliza para identificar el parámetro de diseño mediante el cual la organización, para su

propio beneficio, socializa formalmente a sus individuos. Está relacionado con la cultura organizativa, con los valores.

Diseño de la superestructura

4. Agrupación de unidades

¿Sobre qué bases han de agruparse los puestos en unidades y las unidades, a su vez, en otras de mayores? Se refiere a la selección de las bases a partir de las cuales los puestos diseñados (en base a la especialización, formalización y la preparación-adoctrinamiento) serán agrupados en unidades y éstas, a su vez, en unidades de orden superior.

Es mediante el proceso de agrupación en unidades como se establece el sistema de autoridad formal y se construye la jerarquía de la organización. El organigrama es una representación gráfica de la jerarquía. A pesar de ello, la agrupación constituye un medio fundamental para la coordinación del trabajo en la organización y puede tener, al menos, cuatro importantes repercusiones:

1. Establecer un sistema de supervisión común entre puestos y unidades. Se incorpora el mecanismo de coordinación de la supervisión directa.
2. Permite que los puestos y unidades compartan recursos comunes.
3. Crea medidas comunes de rendimiento.
4. Estimula la adaptación mutua.

En la práctica, a medida que van cambiando la visión, la estrategia, los objetivos y las misiones, el rediseño estructural se inicia en sentido descendente y a medida que cambia el sistema técnico del núcleo de operaciones, procede en sentido ascendente.

Bases de la agrupación:

- Según los conocimientos y las habilidades
- Según el proceso de trabajo o la función
- Por equipos
- Según el tiempo
- Según el output
- Por clientes
- Por zona geográfica

Criterios de la agrupación:

- Interdependencias en el flujo de trabajo
- Interdependencias en el proceso de trabajo
- Interdependencias de escala
- Interdependencias de relaciones sociales

Veamos ahora como se aplican los criterios de agrupación a las bases de agrupación:

a) Agrupación según la función

Según los conocimientos, habilidades, proceso o función de trabajo, refleja una gran preocupación por las interdependencias de los procesos y de escala (y quizás, en un segundo plano, por las interdependencias sociales), generalmente a expensas de las del flujo de trabajo.

La estructura funcional carece de algún mecanismo incorporado para la coordinación del flujo de trabajo. Las estructuras funcionales suelen ser las más burocráticas, sobre todo cuando el trabajo no requiere cualificación.

b) Agrupación por mercados

Se utiliza para establecer unidades autocontenidas a fin de tratar con determinados flujos de trabajo. Lo idóneo es que estas unidades contengan todas las interdependencias secuenciales y recíprocas de importancia, respetando únicamente las mancomunadas: cada unidad obtiene sus recursos de la estructura común, contribuyendo a su vez a esta por medio de sus beneficios.

5. Tamaño de la unidad

¿Qué medida ha de tener cada unidad? ¿Cuántas personas tienen que estar bajo el mando de un directivo determinado? Se refiere al número de posiciones (o unidades) contenidas en una sola unidad. La cuestión de la medida de la unidad puede formularse desde dos perspectivas:

a) *¿Cuántas personas tendrán que estar bajo el mando de cada directivo?*

b) ¿Qué forma tendrá de tener la superestructura: alta o ancha?

Con respecto al tamaño de la unidad en relación a los mecanismos de coordinación, resumimos nuestras hipótesis:

- a) Cuanto mayor sea el uso de la normalización para la coordinación, mayor será el tamaño de la unidad
- b) Cuanto más se dependa de la adaptación mutua, menor será el tamaño de la unidad de trabajo.

Con respecto al tamaño de la unidad según las distintas partes de la organización, resumimos nuestras hipótesis:

- a) Son pocas las unidades funcionales que pueden agruparse en una unidad de orden superior, mientras que por norma general pueden agruparse de este modo muchas más unidades formadas a base del mercado. La jerarquía directiva global debería tener forma cónica, aunque de lados algo ondulantes y cada vez más empinados.
- b) Las organizaciones con una gran proliferación de unidades de staff tecnocrático y de apoyo deberían tener unidades más bien reducidas en la línea media.
- c) El tamaño de las unidades de staff de tipo profesional es reducido.

Diseño de los vínculos laterales

6. Sistemas de planificación y control

¿Hasta qué punto se tiene que normalizar el output de cada puesto o unidad?

Es necesario dar volumen al esqueleto de la superestructura con vínculos laterales en lugar de estrictamente verticales. Los dos grupos de enlaces son:

- los sistemas de planificación y control, que normalizan los *outputs*.
- los dispositivos de enlace, que facilitan la adaptación mutua (se verán en el siguiente apartado).

Los sistemas de planificación y control se utilizan para estandarizar los resultados con el objeto:

- a) de la planificación consiste en especificar un *output* deseado (un nivel de exigencia) en algún momento futuro.
- b) del control consiste en determinar si se ha cumplido el mismo.

Los planes pueden especificar (normalizar) la cantidad, la calidad, el coste y el calendario de *outputs* y los controles comprobar si se han verificado.

Podemos distinguir dos sistemas de planificación y control fundamentales:

- a) El que se ocupa de la regulación del rendimiento general y que normaliza los *outputs*.
Es propio de las estructuras formadas en base al mercado.
- b) El que se ocupa de regular acciones determinadas y que formaliza el comportamiento.
Es propio de las estructuras formadas en base a la función.

7. Dispositivos de enlace

¿Qué mecanismos de coordinación se tienen que establecer para facilitar la adaptación mutua entre puestos y unidades? Se refieren a toda una serie de mecanismos utilizados para estimular la adaptación mutua dentro y entre las unidades.

- *Puestos de enlace:* El puesto no tiene autoridad formal.
- *Grupos de trabajo y comités temporales y permanentes:* El temporal es un grupo convocado para el cumplimiento de una función que se desagrupa después de su cumplimiento. El permanente es una agrupación más estable que se convoca con regularidad para comentar temas de interés y tiene un responsable.
- *Directivos integradores:* Un puesto dotado de autoridad formal. El poder es sobre algunos aspectos de los procesos de decisión y, en ningún caso, sobre el personal de cada unidad.
- *Estructura matricial:* Sacrifica la unidad de mando.

Diseño del sistema de toma de decisiones

8. Descentralización vertical

¿Cuánto poder de decisión tiene que delegarse a los directivos de línea, bajando por la cadena de autoridad? Se refiere a la difusión del poder en la toma de decisiones. Cuando el poder se concentra en un solo punto, se denomina estructura centralizada.

La descentralización vertical cuando el poder formal se delega jerárquicamente hacia abajo hasta los responsables de línea.

Existen dos tipos de descentralización vertical:

- *La descentralización selectiva:* donde el poder correspondiente a las decisiones de distinto tipo queda situado en puntos diferentes de la organización. Está relacionada con las constelaciones de trabajo agrupadas en base a su función y coordina su toma de decisiones recurriendo, principalmente, a la adaptación mutua.
- *La descentralización paralela:* corresponde a la dispersión del poder de muchos tipos de decisiones diferentes en un mismo punto paralelo a un nivel jerárquico. Es regulada, principalmente, por sistemas de control del rendimiento.

9. Descentralización horizontal

¿Cuánto poder de decisión ha de pasar de los directivos de línea a los especialistas del staff y a los operarios? La descentralización horizontal es el grado de poder formal e informal que se dispersa fuera de la línea jerárquica entre los que no son administradores (operadores, analistas y personal de apoyo).

Poden presentarse cuatro etapas de descentralización horizontal:

- El poder está en manos de un solo individuo, debido al cargo que ostenta.

- El poder pasa a manos de pocos analistas (tecnoestructura), debido a la influencia que ejercen sus sistemas de normalización sobre las decisiones de los demás. Retraen poder de los directivos de línea.
- El poder pasa a los expertos (staff de soporte y tecnoestructura)
- El poder pasa a todos por hecho de ser miembros de la organización

Los mecanismos de coordinación forman el *continuum* siguiente:

Centralizado en la dimensión horizontal

Supervisión directa

Normalización de los procesos

Normalización de los *outputs*

Normalización de las habilidades

Adaptación mutua

Descentralizado en la dimensión horizontal

Diseño del sistema de información

El sistema de información puede diseñarse de forma centralizada o descentralizada. En cierta manera irá ligado al sistema decisor de la organización. Se ha de acabar contestando la cuestión sobre dónde reside la información y cómo se distribuye ésta.

Estructura y contexto

Existen ciertos factores de contingencias o situación que influyen sobre la elección de estos parámetros de diseño, y viceversa. Entre éstos, se incluyen:

Edad y tamaño de la organización

Según Mintzberg, se ha verificado en diversas investigaciones que mientras más años tiene una organización, más formalizado es su comportamiento. Lo mismo ocurre cuando se trata de organizaciones de gran tamaño. A su vez, cuanto más grande es una organización, más elaborada es su estructura; esto es, más especializados son sus puestos de trabajo y unidades y más desarrollados son sus componentes administrativos.

Por último, la estructura reflejaría la época de la fundación del sector industrial al que pertenece la organización, independientemente de su propia edad.

Sistema técnico

Referido a los instrumentos usados en el núcleo de operaciones para producir los outputs (bienes o servicios), presenta las siguientes características:

- cuanto más regulado esté, o sea cuanto más controle el trabajo de los operarios, más formalizado y burocratizado estará el trabajo.
- a mayor complejidad del sistema técnico, más elaborado y profesional será el staff de apoyo, y
- cuando se automatiza el trabajo del núcleo de operaciones transforma una estructura administrativa burocrática en una orgánica.

Entorno

En este factor se incluyen varias características del ambiente externo de la organización, entre otras: los mercados; el clima político y las condiciones económicas, apreciándose que:

- mientras más dinámico es el entorno de una organización más orgánica será su estructura;
- cuanto más complejo sea el entorno de una organización, más descentralizada será su estructura;
- cuanto más diversificados sean los mercados de una organización, mayor será la propensión a dividirse en unidades basadas en el mercado, o divisiones, dada una economía de escala favorable, y
- la hostilidad extrema del entorno hace que una organización centralice su estructura provisionalmente.

Poder

En este factor se incluye el grado en que una organización está controlada desde fuera, apreciándose que:

- cuanto mayor sea el control externo de una organización, más centralizada y formalizada será su estructura;
- una coalición externa dividida hará aparecer una coalición interna politizada, y viceversa, y
- la moda favorece la estructura del momento (y la cultura), aunque a veces sea inadecuada

De forma ideal, los parámetros de diseño se eligen según los dictados de la edad, tamaño, sistema técnico y entorno, sin embargo, en realidad la moda parece tener también un papel, favoreciendo el que muchas organizaciones adopten parámetros de moda.

2.5 Tipos básicos de organización

Mintzberg presenta siete configuraciones estructurales donde en cada una de ellas domina uno de los mecanismos de coordinación, se ve el papel de máxima importancia de cada una de las partes de la organización y se utiliza un determinado tipo de descentralización. Otros autores consideran que ahora existe la organización virtual.

Podemos explicar esta correspondencia si consideramos a la organización como si la estiraran desde ocho direcciones diferentes. La mayoría de organizaciones experimentan cada una de las ocho fuerzas; no obstante, dado que las condiciones hacen que predomine una de ellas, la organización acaba por estructurarse de acuerdo con la configuración que más se le adecua. A las que habría que añadir la fuerza de la

cooperación (organización misionera), la de la competencia (organización política), y/o la de la virtualidad (organización virtual).

Organización Empresarial

La organización empresarial o estructura simple es sencilla y parecida a una gran unidad que consiste en uno (o pocos) gerentes ejecutivos que dominan y un grupo de operarios que hacen el trabajo básico. Como ejemplo, una pequeña empresa rígidamente controlada personalmente por su propietario, una empresa en crisis, una organización deseosa de cambios fundamentales, etc.

Parte fundamental: Ápice estratégico.

Mecanismo de coordinación: Supervisión directa.

Parámetros de diseño:

- Especialización del puesto: Poca
- Preparación y adoctrinamiento: Poca
- Formalización del comportamiento: Poca
- Agrupación: Funcional
- Tamaño de las unidades: Amplia
- Sistema de planificación y control: Poco
- Dispositivos de enlace: Poco
- Descentralización: Centralización

Factores de contingencia:

- Tamaño: Pequeña
- Edad: Joven
- Sistema técnico: Poco sofisticado
- Entorno: Sencillo y dinámico
- Poder: Fuerte por el director

Organización Maquinal

La organización maquinal o burocracia maquinal es hija de la revolución industrial, cuando los puestos se convirtieron en altamente especializados y el trabajo muy estandarizado. Primero requiere que la propia organización elabore su administración con una gran Tecnoestructura que diseña sus sistemas de estandarización. Estas organizaciones encajan con la producción masiva. Como ejemplos: Una oficina de correos, una cárcel, una aerolínea, una pequeña empresa de seguros y fabricantes de automóviles.

Parte fundamental: Tecnoestructura

Mecanismo de coordinación: Normalización de procesos.

Parámetros de diseño:

- Especialización del puesto: Mucha vertical y horizontal.

- Preparación y adoctrinamiento: Poca
- Formalización del comportamiento: Mucha
- Agrupación: Funcional
- Tamaño de la unidad: Amplio abajo y estrecho arriba.
- Sistema de planificación y control: Planificación de acciones.
- Dispositivos de enlace: Pocos
- Descentralización: Descentralización horizontal limitada

Factores contingencia:

- Tamaño: Grande
- Edad: Vieja
- Sistema técnico: Poco sofisticado
- Entorno: Sencillo y estable
- Poder: Externo

Organización Profesional

En la organización profesional o burocracia profesional predomina el impulso hacia la profesionalización. Al tener que depender de profesionales capacitados, la organización ha de hacer cesión de su poder y la estructura resultante es horizontal y altamente descentralizada. Existe poca necesidad de tecnoestructura ya que la principal estandarización sucede como resultado de la capacitación que se lleva a cabo fuera de la organización. Dado que los profesionales trabajan bastante independientemente, el tamaño de las unidades suele ser grande. Parar dar soporte a los profesionales,

normalmente, es necesario un *staff* de apoyo numeroso. Ejemplos: hospitales, universidades, centros escolares, empresas de producción artesanal, etc.

Parte fundamental: Núcleo de operaciones

Mecanismo de coordinación: Normalización de habilidades

Parámetros de diseño:

- Especialización del puesto: Mucha horizontal
- Preparación y adoctrinamiento: Mucha
- Formalización del comportamiento: Poca
- Agrupación: Funcional y de mercado
- Tamaño de la unidad: Amplio en la base y estrecho arriba
- Sistema de planificación y control: Poco
- Dispositivos de enlace: En la administración
- Descentralización: Horizontal y vertical

Factores de contingencia:

- Tamaño: Varios
- Edad: Varios
- Sistema técnico: No regulador y poco sofisticado
- Entorno: Complejo y estable
- Poder: De los profesionales, influencia de la moda

Organización Diversificada

La organización diversificada o forma divisional es parecida a la organización profesional, pero en lugar de individuos está formada por unidades de línea intermedia, comúnmente denominadas divisiones. Cada división tiene su propia estructura. La divisionalización se hace porque las líneas de sus productos son diversificadas y eso se produce cuando se trata de organizaciones grandes y viejas.

Parte fundamental: Línea media

Mecanismo de coordinación: Normalización de *outputs*

Parámetros de diseño:

- Especialización del puesto: Alguna horizontal y vertical
- Preparación y adoctrinamiento: Alguna
- Formalización del comportamiento: Mucha.
- Agrupación: De mercado.
- Tamaño de la unidad: Amplio arriba.
- Sistema de planificación y control: Mucho control del rendimiento.
- Dispositivos de enlace: Pocos.
- Descentralización: Descentralización vertical limitada.

Factores de contingencia:

- Tamaño: Grandes
- Edad: Viejas
- Sistema técnico: Divisible, parecido a la burocracia maquinal

- Entorno: Sencillo y estable
- Poder: Línea media

Organización Innovadora

La organización innovadora o adhocracia no encaja con ninguna de las configuraciones descritas de algunas organizaciones actuales que necesitan la innovación en formas complejas. Se necesitan estructuras por proyectos que puedan fusionar a expertos de diferentes especialidades en equipos creativos que funcionen armoniosamente. La Adhocracia es una estructura orgánica que utiliza la adaptación mutua y los dispositivos de enlace.

Parte fundamental: Staff de apoyo o núcleo de operaciones.

Mecanismo de coordinación: Adaptación mutua.

Parámetros de diseño:

- Especialización del puesto: Mucha horizontal.
- Preparación y adoctrinamiento: Mucha preparación.
- Formalización del comportamiento: Poca.
- Agrupación: Funcional y de mercado.
- Tamaño de la unidad: Estrechos
- Sistema de planificación y control: Planificación de acciones limitada.
- Dispositivos de enlace: Muchos.
- Descentralización: Selectiva.

Factores de contingencia:

- Tamaño: -
- Edad: Joven
- Sistema técnico: Sofisticado y automatizado
- Entorno: Complejo y dinámico
- Poder: Experto

Organización Misionera

La organización misionera es llamada así cuna la institución es dominada por su ideología, sus miembros son estimulados a permanecer unidos y, por consiguiente, tienen tendencia a tener una división del trabajo difusa, con poca especialización en sus puestos. Aquello que mantiene unida a la organización es la normalización de las normas, que los miembros compartan los mismos valores y creencias. La clave para asegurarlo es la socialización.

Parte fundamental: Ideología.

Mecanismo de coordinación: Normalización de las normas.

Parámetros de diseño:

- Especialización del puesto: Bajo

- Preparación y adoctrinamiento: Adoctrinamiento
- Formalización del comportamiento: por la ideología
- Agrupación: muchas, variadas y opciones personales
- Tamaño de las unidades: pequeño
- Sistema de planificación y control: Poca
- Dispositivos de enlace: todos
- Descentralización: total

Factores contingencia:

- Tamaño: de muy grandes a pequeñas
- Edad: Viejas
- Sistema técnico: Poco complejo
- Entorno: hostil
- Poder: la moda

Organización Política

La organización política se define mejor por aquello que no tiene que por aquello que tiene. No tiene ningún aspecto que predomine, a excepción del poder. Cuando una organización no tiene una parte que predomine, ningún mecanismo de coordinación que sobresalga y ninguna forma estable de centralización, es probable que tenga dificultades ajustando los conflictos internos. Aquello que caracteriza su comportamiento es el impulso a la desunión.

Parte fundamental: ninguna

Mecanismo de coordinación: ninguno

Parámetros de diseño:

- Especialización del puesto: -
- Preparación y adoctrinamiento: -
- Formalización del comportamiento: -
- Agrupación: -
- Tamaño de las unidades: -
- Sistema de planificación y control: -
- Dispositivos de enlace: -
- Descentralización: -

Cuando pretende solucionar los conflictos acude a la centralización y /o los dispositivos de enlace.

Factores contingencia:

- Tamaño: cualquier
- Edad: cualquiera
- Sistema técnico: cualquier
- Entorno: todos
- Poder: depende de la duración e/o intensidad del conflicto

Esta configuración refleja un poder que es técnicamente ilegítimo ya que no tiene autoridad formal. El resultado es que, a menudo, la actividad política es divisoria y

conflictiva y acostumbra a enfrentar a los individuos y grupos en contra de los más legítimos sistemas de influencia.

Puede ser útil describir la actividad política en términos de juegos. Mintzberg (1993:416) identificó trece:

Juegos de resistencia a la autoridad:

- Insurrección

Juegos para contrarrestar la resistencia a la autoridad:

- Contrainsurrección o antirebeldía

Juegos para conseguir una base de poder:

- Patrocinio (con superiores)
- Elaboración de alianzas (entre iguales)
- Construcción de imperios (con subordinados)
- Presupuesto (con recursos)
- Experiencia (con conocimientos)
- Opresión (con la autoridad)

Juegos para vencer a los rivales:

- Línea contra staff
- Campos rivales

Juegos para conseguir cambios en la organización:

- Candidatos estratégicos
- Denuncias
- Rebeldes

Organización virtual

La organización virtual es aquella en la que las personas no coinciden regularmente en tiempo y espacio. Son organizaciones que intentan dar respuesta a un nuevo modo de organizarse. Empresas que pueden incluso no ser reales.

Se trata de una organización que tiene las siguientes características:

<i>Estrategia</i>	<i>Emergente</i>
<i>Sistema de información</i>	Descentralizado. Factores críticos para el éxito.
<i>Comunicación</i>	Toda y en todos los sentidos.

<i>Mecanismo de coordinación</i>	Comunicación.
<i>Parte fundamental</i>	Sistema de información
<i>Parámetros de diseños</i>	Descentralización, sistemas de información y comunicación.
<i>Flujos de la organización</i>	Flujos de información y comunicación.
<i>Factores de contingencia</i>	Joven, entorno complejo y sistema técnico automatizado.
<i>Neurosis</i>	Hiperactividad, angustia, estrés

Consideraremos como partes de una organización creativa virtual:

- el ápice estratégico,
- la ideología,
- la línea media,
- unidades de negocio o de actividad y
- unidades de servicio o de recursos compartidos,
- el nivel operativo, y
- los sistemas de información.

Estas partes:

- estarán organizadas por procesos y equipos de trabajo,
- la subcontratación será básica para llevar a cabo las tareas, las actividades, el tratamiento de la información no básica para la estrategia de la organización,
- los instrumentos y medios -virtuales, la mayoría- para potenciar su funcionamiento,
- la comunicación para facilitar su coordinación y,

- la web como potenciadora e interrelacionadora de toda la organización, sus partes y elementos.

2.6 **Fuerzas y formas de las organizaciones eficientes**

En cierto sentido las configuraciones estructurales no existen en absoluto: al fin y al cabo, no son más que teoría y no la realidad en sí. En cualquier organización que no sea totalmente trivial, las estructuras reales son enormemente complejas, mucho más que cualquiera de las siete configuraciones que constituyen una teoría y, como toda teoría, simplifican necesariamente y deforman, por lo tanto, la realidad.

Pero no por esto se han de rechazar las configuraciones, debido que la selección no corresponde a la teoría *versus* la realidad sino las distintas teorías posibles. No hay nadie que pueda dominar toda la realidad en su cabeza: no hay mente capaz de contenerla, por eso asimilamos pensamientos, impresiones y creencias respecto a la realidad y medidas de la misma que denominamos hechos. Pero todo esto resulta inútil si no se ordena de alguna manera. De aquí que nuestra cabeza retenga simplificaciones comprensibles – conceptos, modelos, teorías- que nos permiten catalogar los datos y las experiencias. Por lo tanto, la elección se convierte en una de las varias alternativas de catalogación, es decir, en una teoría posible. Algunas posibles aplicaciones de la teoría:

Las configuraciones como un conjunto de fuerzas básicas en la organización.

Las configuraciones representan un conjunto de siete fuerzas que estiran a las organizaciones en siete direcciones estructurales diferentes y nosotros añadimos la fuerza de la virtualidad. Estas fuerzas podemos verlas como sigue:

- **La fuerza de la dirección.** Ejercida por el ápice estratégico inclinándose por la centralización, por la coordinación mediante la supervisión directa y, por lo tanto, por la estructuración de la organización en forma de Organización Empresarial o Estructura Simple. Impulsa hacia el liderazgo.
- **La fuerza de la eficiencia.** Ejercida por la tecnoestructura inclinándose por la coordinación mediante la normalización –particularmente de los procesos de trabajo– con la finalidad de aumentar su influencia, y de esta manera, por la estructuración de la organización en forma de Organización Maquinal o Burocracia Maquinal. Impulsa hacia la racionalización.
- **La fuerza de las habilidades.** La ejercida por los operarios inclinándose por la profesionalización, la coordinación mediante la normalización de las habilidades con la finalidad de maximizar su autonomía y estructurar así la organización en forma de Organización Profesional o Burocracia Profesional. Impulsa hacia la profesionalización.
- **La fuerza de la concentración.** La ejercida por los directivos medios, inclinándose por una fragmentación, ansiosos de obtener autonomía para gestionar sus propias unidades, limitando la coordinación a la normalización de los *outputs* y, por lo tanto, a favor de que la organización adopte una estructura de forma Divisional. Impulsa hacia la fragmentación.
- **La fuerza para la innovación.** La ejercida por el *staff* de apoyo (y por operarios en la adhocracia operativa) inclinándose por la colaboración (y la innovación) en la toma de

decisiones, la coordinación mediante la adaptación mutua y, por lo tanto, la estructuración de la organización en forma de Organización Innovadora o Adhocracia. Impulsa la colaboración.

- **La fuerza para la cooperación.** La ejercida por la ideología que junta fuerzas. Impulsa hacia la unidad.
- **La fuerza para a la competencia.** La ejercida por la política que representa la separación. Impulsa hacia la desunión.
- **La fuerza de la virtualidad** que potencia la comunicación de todos con todos y que parte de los sistemas de información como centro neurálgico de la organización.

Las configuraciones como tipos puros

Hay que tratar el conjunto de las configuraciones como una tipología de formas ideales o puras, cada una de ellas es una descripción de un tipo básico de estructura organizativa y de su situación.

Las configuraciones son una base para describir los híbridos estructurales

Existen híbridos que parecen perfectamente lógicos, que corresponden a la necesidad de reaccionar simultáneamente delante de más de una fuerza válida.

Las configuraciones son básicas para describir transiciones

Las fuerzas nos ayudan a entender el cómo y el porqué las organizaciones efectúen transiciones de una estructura a otra. Han surgido dos pautas principales en estas transiciones, ambas relacionadas con las etapas de desarrollo estructural de las organizaciones. La primera se aplica a las organizaciones que comienzan en entornos

sencillos; fluyen por la parte izquierda del pentágono, empezando por arriba. La segunda se aplica a las organizaciones salidas en entornos complejos y comienza en la parte inferior derecha del pentágono desplazándose hacia arriba y hacia la izquierda.

Henry Mintzberg supo diseñar una manera de entender la dinámica de las organizaciones y su funcionamiento. No su estática. Es fácil comprenderlas, actualizarlas, evolucionar y adaptarse a las más variadas situaciones. Es una teoría que nos permite llegar a la conclusión que toda estructura puede sobrevivir siempre y cuando se respete su gran división del trabajo (parte de la organización predominante); su coordinación (mecanismo de coordinación); su diseño (parámetros de diseños); su propia situación, estado, momento, etc. (factor de contingencia); sus creencias, valores, ideologías, etc.; sus conflictos; su ilusión por ser irreal y eficiente, y, todo ello, a todos los niveles de la organización y en todas las partes que hagamos de ella.

2.7 Principios básicos para el diseño de una organización efectiva

En un gran número de casos, las estructuras organizacionales evolucionan reactivamente a lo que ocurre, y no como consecuencia de una planeación adecuada que responda a las necesidades estratégicas.

Aún cuando el diseño de la macroestructura es vital, el verdadero reto para el logro de resultados está en el diseño de los puestos y en su correcta conexión a través del espacio en blanco que los separa.

Estos principios conforman un marco práctico mediante el cual las organizaciones pueden evaluar la efectividad de sus estructuras, la de sus puestos y la de sus procesos de toma de decisiones, y que se resumen de la siguiente manera:

1. Enfoque total en la creación de valor
2. Claridad absoluta respecto a las interdependencias
3. Traducción de puestos en roles realizables
4. Delegación de libertad y facultades necesarias para ejercer las responsabilidades
5. Definición clara de las responsabilidades compartidas y de la forma para resolver eventuales conflictos
6. Asignación de responsabilidades por equipos

Principio 1: Enfoque total en la creación de valor

El diseño de la estructura organizacional debe estar dirigido, predominantemente, por la estrategia de negocio. Así, para que la estrategia sea implantada exitosamente será esencial que la organización que se diseñe, habilite estos elementos clave de la manera más efectiva y eficiente posible, lo cual hace indispensable considerar de manera conjunta los siguientes factores críticos: identificar sus funciones y capacidades, definir su estructura y diseñar sus puestos, todo ello guiado a partir de lo que se requiera para

asegurar su éxito, es decir, el logro de sus objetivos. Por lo tanto, funciones correctas: estructura organizacional correcta.

El diseño de la estructura de la organización debe evitar que existan vacíos en cuanto a la asignación de responsabilidades gerenciales. Cada puesto en una organización debe añadir un valor equivalente en la implantación de la estrategia

Principio 2: Claridad absoluta respecto a las interdependencias

Los factores clave a considerar al momento de diseñar una estructura son: eliminar redundancias, evitar vacíos de responsabilidad y asegurar que los roles, las funciones y los procesos estén claramente definidos.

Un análisis amplio de la organización con frecuencia revela redundancias y lagunas en la mayoría de las responsabilidades delegadas. En muchas ocasiones, los procesos de una organización se despliegan cruzándola funcionalmente. Esto puede favorecer la existencia de redundancias y vacíos. Cuando esto ocurre, el resultado final de dicho proceso será deficiente, o quizá, nulo.

Cuando las interrelaciones no son claras para todos los involucrados, la confusión generalmente se presenta.

Principio 3: Traducción de puestos en roles realizables

El diseño de los puestos es una especie de arte va más allá que su simple descripción. En cada caso se requiere entender que sus responsabilidades específicas deben partir de la estrategia de la organización y estar alineadas con las de los demás puestos que la conforman. De igual manera, resulta indispensable comprender qué necesita el ocupante específico de un puesto para asegurar que su desempeño sea exitoso; si un puesto no puede convertirse en un trabajo efectivo, ello significa que su diseño es inadecuado, lo cual provocará problemas a sus ocupantes, quienes eventualmente terminarán fracasando.

Saber si un trabajo es “Realizable” requiere de un profundo entendimiento de las organizaciones, los puestos y los individuos

Para el diseño de puestos se debe tomar en cuenta su dimensión y su forma, es decir: las habilidades, la experiencia, la solución de problemas y su respectivo nivel de toma de decisiones. Cada puesto debe ser examinado en función de estos elementos. Los requerimientos del puesto y los motivos del individuo que lo desempeñe deben ser consistentes

Principio 4: Delegación de libertad y facultades necesarias para ejercer las responsabilidades de cada puesto

Un buen diseño de los puestos requiere que se hagan explícitas cuáles son sus facultades en la toma de decisiones, y que estas a su vez estén alineadas con sus respectivas responsabilidades. Si esto no ocurre, sus ocupantes se verán impedidos para actuar de acuerdo a lo que en teoría podría esperarse de ellos; o peor aún, no querrán tomar riesgos. Cuando la libertad para tomar decisiones no está claramente acotada, los

niveles gerenciales y sus sendos reportes recibirán mensajes ambiguos, por lo que optarán por una posición conservadora evadiendo tomar decisiones; aún las más simples.

Principio 5: Definición Clara de las Responsabilidades Compartidas y de la forma para resolver eventuales conflictos

El rol que desempeña un puesto en un proceso de toma de decisiones debe ser explícito. La creación de estructuras planas ha hecho que existan limbos entre unidades de negocio, así como entre áreas funcionales. A su vez los roles son ahora más amplios y la creación recurrente de equipos de trabajo para atender temas puntuales, provocan que el proceso de toma de decisiones sea más complejo y, en ocasiones, más problemático. Así, mientras que antes una sola persona podía tener control total de una responsabilidad específica, hoy día vemos que hay muchas situaciones en las que se comparten decisiones y responsabilidades.

Las responsabilidades primarias y compartidas para la toma de decisiones en los procesos clave deben de distinguirse claramente. Cuando más de dos personas comparten una responsabilidad, es necesario acotar claramente los límites de todas las partes y establecer un mecanismo –operado por alguien de un nivel organizacional superior– para resolver los eventuales conflictos de una manera rápida y efectiva. De otra forma, las decisiones serán erráticas y los eventuales desacuerdos se convertirán en disputas personales.

Por tanto, debe existir un balance adecuado entre las responsabilidades compartidas y las individuales. Asimismo, es aconsejable que la responsabilidad de resolver disputas no recaiga siempre en la dirección general, sino que esto dependa de la importancia relativa de la decisión que esté en juego, lo que definirá a quién dentro de la organización le corresponde la última palabra.

Idealmente, las responsabilidades siempre están atadas al control directo de ciertos recursos tangibles. Sin embargo, hay situaciones donde por la escasez de recursos estos deben compartirse entre distintas áreas, lo cual crea relaciones de interdependencia entre ellas.

La interdependencia se da cuando los resultados de un gerente dependen de los recursos que administra otro gerente. En este tipo de situaciones, el diseño de ambos puestos: el que tiene que dar un resultado determinado y el que cuenta con los medios para que eso se dé, debe especificar con claridad dicha interdependencia como parte de sus responsabilidades.

Acuerdos de servicio o políticas de entendimiento y protocolos de trabajo deben establecerse a fin de hacer explícita dicha interdependencia. Sin éstos, rápidamente habrá desacuerdos y será entonces el siguiente nivel organizacional quien se vea obligado a asignar la responsabilidad, aunque esto probablemente se hará de manera tardía.

Principio 6: Asignación de responsabilidades por equipos

Los equipos más efectivos son aquellos donde existe absoluta claridad con respecto al rol y valor del equipo y a la contribución esperada de cada uno de sus miembros. Esto no quiere decir sin embargo, que los equipos deban tomar colectivamente todas y cada una de sus decisiones, pues hay algunas que serán prerrogativa de su líder o de algunos de sus miembros.

Lo anterior no quiere decir que los miembros de un equipo deban sólo responsabilizarse de sus contribuciones específicas, porque el objetivo del grupo va más allá que la simple suma de las responsabilidades de sus miembros. Sin embargo, la posibilidad de esto ocurra depende de que las responsabilidades asignadas al equipo estén alineadas con las decisiones y acciones que éste pueda llevar a cabo.

Cabe destacar que los equipos interfuncionales permiten que dentro de una organización concurren dos tipos de estructuras de manera simultánea: una por funciones y otra por procesos. Así, se pueden encontrar puestos que tengan responsabilidades funcionales, y a la vez, como miembros de un equipo a cargo de un proceso específico, también estén responsabilizados de lograr los objetivos de éste. De hecho, cuando una organización tiene la madurez gerencial para operar mediante dos o más tipos de estructuras organizacionales, su funcionamiento adquiere una gran flexibilidad, mientras que el uso de sus recursos se vuelve más intenso y eficiente.

2.8 Estilos de dirección

Daniel Goleman plantea seis estilos de liderazgo distintos, cada uno con su raíz en un componente distinto de la inteligencia emocional, basado en su concepto de comunicación e interacción humana de la resonancia. Los buenos líderes son eficaces porque crean resonancia, que significa crear sonido, están sintonizados con las sensaciones de las personas y las guían en una dirección emocional positiva. Transmiten de forma auténtica sus propios valores, dirección, prioridades y resuenan con las emociones de las gente a su alrededor. Bajo la dirección de un líder eficaz, las personas sienten un nivel mutuo de comodidad. Esta resonancia es producto de un alto grado de inteligencia emocional (autoconocimiento, administración de conciencia y relaciones sociales), pero también depende de una influencia de aspectos intelectuales.

Los buenos y excelentes líderes fijan una estrategia, motivan al grupo y desarrollan una misión; con lo cual crean una cultura corporativa. Sin embargo, aún se cree que la principal misión del líder es conseguir resultados exitosos y positivos.

Los directivos estilos de liderazgo planteados por Goleman son los siguientes:

a) El Estilo Coercitivo. Este es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones.

El estilo afecta al clima de la organización. La flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisión, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz. Las personas sienten que no se les respeta; a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece: las personas siendo incapaz de actuar por su propia iniciativa, no se sienten "dueños" de su trabajo, y no perciben que su desempeño laboral depende de ellos mismos.

El Liderazgo Coercitivo también tiene muchos efectos negativos sobre el sistema de recompensa. La mayoría de los trabajadores con un buen desempeño laboral son motivados por algo más, aparte del dinero que reciben por su salario - buscan la satisfacción del trabajo bien hecho. El estilo coercitivo corroe tal orgullo. Finalmente el estilo, deshace una de las herramientas básicas del líder: motivar a las personas demostrándoles cómo su trabajo encaja en la gran misión que todos en la organización comparten en partes iguales. La falta de una buena visión supone la pérdida de claridad y compromiso, y deja a las personas ajenas a su propio trabajo laboral, preguntándose: ¿Qué importa todo esto?".

- b) El Estilo Orientativo. Es el liderazgo mucho más efectivo, mejorando notablemente, por ejemplo la claridad. El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. El liderazgo orientativo, también maximiza el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder orientativo, define los estándares que hacen funcionar eficazmente en la realidad de su visión corporativa. Un líder orientativo, describe eficazmente su punto final, pero generalmente deja a las personas mucho margen, para averiguar de forma eficaz su propio camino. Los líderes orientativos, otorgan a su gente la libertad para innovar, experimentar, y tomar riesgos calculados en la visión.
- c) El Estilo Afiliativo. Si el líder coercitivo obliga a una persona a que "haz lo que te digo", y el orientativo le pide a la persona "ven conmigo", el líder afiliativo le dice a la persona "las personas son lo primero". Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas -

quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder afiliativo, se esfuerza enormemente para que sus empleados estén siempre felices, y la relación entre ellos sea de lo más armónica. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los ansiados resultados de este planteamiento, principalmente porque genera una fuerte lealtad. El estilo afiliativo, también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho. Comparten ideas e inspiración. El estilo afiliativo, aumenta progresivamente la flexibilidad; los amigos se fían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen a plenitud.

La flexibilidad también aumenta, porque el líder afiliativo no impone restricciones, no necesarias sobre cómo el empleado administrativo, ha de hacer su trabajo diario. Da a las personas, la libertad exclusiva de hacer su trabajo diario de la forma que a cada uno le parece más efectiva. Los líderes afiliativos, son maestros del arte de cultivar el sentido de pertenencia. Son desarrolladores de relaciones natos. Aparte de cuidar sus emociones de su gente, un líder afiliativo puede eficazmente atender sus propias necesidades emotivas abiertamente.

El impacto generalmente positivo que el estilo afiliativo tiene, lo hace un buen planteamiento todo terreno. Sin embargo, los líderes deben emplearlo en particular, cuando intentan fomentar la armonía del equipo, subir la moral de grupo, mejorar notablemente la comunicación ó crear mucho más confianza.

A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe ser usado jamás de forma única. Su enfoque basado en el elogio puede permitir que un desempeño laboral pobre, no se corrija totalmente. Los empleados pueden percibir erróneamente que la mediocridad se tolera. Dado que los líderes afiliativos, raramente ofrecen consejos constructivos para mejorar, los empleados han de averiguar cómo hacerlo eficazmente por sí solos. Cuando las personas necesitan claras directrices para afrontar nuevos retos, el estilo afiliativo les deja sin timón.

d) El Estilo Participativo. Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo. Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder participativo aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta. Finalmente, dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos, y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en su entorno participativo tienden a ser mucho más realistas, acerca de qué pueden y qué no pueden hacer.

A pesar de ello, el estilo participativo tiene sus inconvenientes: Una de las consecuencias más negativas pueden ser las reuniones interminables en donde se dejan reposar ideas constructivas, el consenso se resiste a nuevas ideas, y el único resultado visible es la fijación de fechas de más reuniones. Algunos líderes participativos utilizan este estilo para evitar hasta donde sea posible la forma de decisiones cruciales. Con la esperanza de que dándole suficiente vueltas al tema,

acabará por aclararse. En realidad, lo que va a ocurrir es que su gente se acabará sintiéndose confusa y echando en falta un líder eficaz. Tal planteamiento puede incluso acabar empeorando los conflictos internos.

- e) El Estilo Imitativo. Como el estilo coercitivo, el estilo imitativo forma parte del repertorio de un líder, aunque se debe moderar su uso. En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su gran obsesión, es hacer todo mejor y mucho más rápido, y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos. Rápidamente, identifica a las personas con bajos niveles de desempeño laboral, y les exige mucho más. Si no cumplen cabalmente con sus expectativas, los irá reemplazando paulatinamente, con personas mucho más capaces. A primera vista, parece que tal planteamiento mejoraría los resultados, pero lamentablemente no es así, de simple.

De hecho, el estilo imitativo, destruye el clima de trabajo de un equipo. Muchos empleados se sienten abrumados por las exigencias imperiosas de excelencia del líder, y su moral cae. Las normas de trabajo, deben estar muy claras, para el líder, pero no las explica con claridad, sino que espera pacientemente que las personas sepan lo que deben hacer e incluso piensa que: "si te lo tengo que decir, no eres la persona adecuada para este trabajo", El trabajo no es una cuestión de esforzarse al máximo para conseguir unos objetivos, sino que se convierte en un ejercicio de adivinación de qué quiere realmente el líder. Al mismo tiempo, las personas sienten que el líder no confía en ellas, para hacer su trabajo libremente ó para tomar iniciativas propias. La flexibilidad y la responsabilidad desaparecen, y el trabajo se convierte

lamentablemente en una serie de tareas altamente focalizadas, y rutinarias que aburren totalmente a los empleados corporativos.

En cuanto a las recompensas, el líder imitativo no da "feedback" sobre el trabajo, sino que se lanza a tomar las riendas, cuando le parece que algo está fallando en el equipo. Y si el líder se ausenta, por algún motivo personal, las personas sienten que: "han perdido el rumbo", dado que están acostumbrados a trabajar junto a un experto que fija las normas, y las pautas. Finalmente, el compromiso se evapora bajo el régimen de un líder imitativo, porque las personas que conforman el equipo, no tienen la sensación de estar trabajando, para conseguir al final, un objetivo común.

Este estilo de liderazgo, puede funcionar para líderes de equipos compuestos por profesionales altamente formados, capacitados y motivados, como grupos de I+D ó abogados. Y cuando se trata de liderar un equipo con talento, el estilo imitativo hace precisamente esto: consigue que se haga el trabajo dentro ó antes que la fecha límite. A pesar de ello, como todos los estilos de liderazgo, el estilo imitativo nunca debe ser utilizado en exclusividad.

- f) El Estilo Capacitador. Los líderes capacitadores, ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa. Animam a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y

dan mucha orientación y a la vez "feedback". Son los mejores delegando, dan a sus empleados corporativos, tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez. Es decir, están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje y duradero.

De los seis estilos, el capacitador es el que se utiliza con menos frecuencia. Muchos líderes contaron que no tenían tiempo en un mercado altamente exigente para realizar una tarea tan lenta y tediosa como sería enseñar a otros y ayudarles a crecer en su medio laboral. Sin embargo, quienes ignoran este estilo están lamentablemente perdiendo la oportunidad de utilizar una herramienta muy potente y efectiva: su impacto sobre el clima y el desempeño laboral es totalmente positivo.

El liderazgo, nunca va a ser una ciencia exacta. Sin embargo, no debe verse como un milagro para las personas que lo ejercen. En los últimos años, la investigación ha servido especialmente a los padres, para entender mejor los componentes genéticos, sociológicos, y comportamentales que afectan notablemente a los empleados corporativos en el: "desempeño laboral en el puesto". Nuestra nueva investigación, puede aportar a los líderes una foto clara sobre las características necesarias para liderar de forma efectiva. Y lo que puede ser más importante aún, puede a la vez indicarles como adquirirlas.

El entorno de los negocios es altamente cambiante, y un líder que tiene que responder adecuadamente. Hora a hora, día a día, semana a semana, los directivos han de ajustar sus estilos especiales de liderazgo como un auténtico profesional - utilizando el

estilo justo y apropiado en el momento justo, y en la justa medida. Su recompensa final, serán los resultados.

2.9 Sostenibilidad de las empresas

De acuerdo a Jim Collins las compañías visionarias no nacieron con una gran idea ni arrastradas por un gran líder visionario. Comenzaron dando palos de ciego, ensayando y fracasando. Lo principal es que el interés estaba más centrado en crear la compañía que en hacer algo concreto. Los esfuerzos iniciales tenían el objetivo de hacer algo que les permitiera seguir con la compañía. Éste era, pues, el principal aliciente.

La mayoría de las compañías visionarias, de acuerdo al estudio de Jim Collins en su libro Empresas que Perduran, nacieron con un fracaso o con mal pie. Al contrario de las compañías utilizadas como términos de comparación, que comenzaron bien, con una gran idea y buenos beneficios. Al parecer obsesionarse con una gran idea desvía del objetivo de crear una buena compañía. “La compañía misma es la creación definitiva”.

Un gran líder no es la característica de las compañías visionarias. Si bien las empresas de comparación también contaban con ellos, esta condición es necesaria pero no suficiente. De hecho una compañía visionaria genera una gran sucesión de grandes líderes, los cuales es posible que no tengan el carácter autoritario y agresivo que suele participar de la imagen de un líder carismático, lo que no quita que fueran directivos con ideas claras y muy competentes. Sin embargo, la experiencia muestra que los líderes autoritarios, con un exceso de carisma son incompatibles con las compañías visionarias,

puesto que priorizan su personalidad a la de la compañía. Los líderes de las compañías visionarias también fueron perseverantes, vencieron grandes obstáculos, influyeron en personas y fueron claves para sus compañías, cosa que nos los diferencia de los líderes de las compañías de comparación.

Lo que sí se requiere de un líder para una compañía visionaria es una gran orientación organizacional que les lleva, por ejemplo, a preparar con años de antelación su sucesión en la compañía de tal forma que ésta no se vea resentida en el cambio. Conseguir buenos sucesores, con buenas habilidades y capacidades, de tal forma que sobreviva a su mentor. Ello implica que no basta con conseguir una buena empresa, ésta debe tener “espíritu”.

Se mantiene tradicionalmente que una organización no puede aspirar a defender unos ideales y también a generar beneficios. Los autores llaman a esta creencia “la tiranía de la disyuntiva” y proponen a cambio “el genio de la agregación”. Buscar ambos objetivos es posible y se hace.

En definitiva, una ideología central define a una compañía visionaria y va más allá del simple objetivo de ganar dinero. En otros términos, es importante que no sólo funcione bien, sino que tenga alma. Esa ideología central debe constituirse como un objeto de fe y todo el personal de la compañía debe ser creyente. Esto enlaza con otros aspectos posteriores, cuando se habla de enlazar el núcleo central con la propensión a la evolución y muy especialmente con el adoctrinamiento de los empleados.

La ideología central es importante, pero no necesariamente compartida. Cada compañía tiene su propia ideología central, por lo que no tiene sentido afirmar que existen algunas ideologías correctas y otras que no lo son, en el objetivo de construir una compañía visionaria.

La rentabilidad es una condición necesaria para la existencia y un medio de alcanzar fines más importantes, pero no es un fin en sí mismo para muchas de las compañías visionarias. Los beneficios son como el oxígeno, el agua, el alimento y la sangre para el organismo; no son el objeto de la vida, pero sin ellos no hay vida.

Lo importante para una compañía entonces es:

1. Tener una ideología central que guíe las actuaciones y decisiones de la compañía, desde los empleados a la alta gerencia y dirección.
2. Hacer pública esta ideología, de tal forma que se adquiriera el compromiso de cumplirla.
3. La ideología central se compone de un listado de valores y de un propósito.
4. Los valores deben ser pocos y claros. Establecen la actitud de la compañía ante la sociedad, el mercado, los accionistas e inversores, los clientes y los empleados.
5. El propósito debe ser duradero.

Preservar el núcleo y estimular el progreso

La ideología central, prácticas, estrategias, metas no son la misma cosa. La ideología central prevalece siempre, mientras que el resto se adapta, varía. Por eso, la consigna es preservar el núcleo central, pero adaptarse y promover el progreso.

El núcleo central y el progreso se complementan: la ideología central da sentido y fuerza a los movimientos por el progreso, el avance, el cambio, la inquietud y éstos son la base de la adaptación a los cambios de la sociedad y del mercado, que posibilitan la existencia misma de la empresa y, por tanto, de su ideología central. Estimular el progreso preservando la ideología central exige poner en marcha mecanismos concretos. En general, los mecanismos concretos y tangibles son:

- *Para prevalecer el núcleo:*
 - Culto a la ideología central.
 - Administración formada en casa.
- *Para estimular el progreso:*
 - Ensayar y seleccionar nuevos caminos.
 - Establecer metas audaces.
 - Estimular la mejora continua.

Metas grandes y audaces

Una meta audaz y arriesgada, grande y ambiciosa: una megameta tiene varios aspectos positivos: es clara, ilusiona y motiva, unifica los esfuerzos, marca un horizonte guía, constituye un foco de atención, cohesiona el grupo y permite fácilmente la comprobación de su consecución. Debe entusiasmar a los componentes de la empresa, estimular el progreso, el avance. A simple vista las megametas parecen poco razonables o hasta imposibles y eso les otorga buena parte de su energía y magia. Pero, ésta sólo ayuda a una organización mientras no se ha alcanzado. Una vez conseguida, hay que proponer otra.

Las compañías visionarias tienen frecuentemente megametas. Cuantos más retos planteen y cuanto más increíbles parezcan desde fuera de la compañía, más efectivas son y más fuerza tienen. Pero una megameta como puede definirse como tal si no hay un alto nivel de compromiso con ella, para fijar metas grandes y audaces se requiere cierto nivel de confianza poco razonable.

Cuando se enuncia una megameta ésta es la batería en sí, es el mecanismo motivador. No se requiere un líder carismático. Es una característica de las compañías visionarias no sólo tener megametas sino impregnar en la institución el hábito de generarlas. Cuando el motor de las mismas ha sido un líder, su desaparición ha provocado que la empresa entre en un periodo de letargo y quietud.

La mayoría de los empresarios llevan en su interior una megameta incorporada: sencillamente, alzar el vuelo y llegar al punto en que la supervivencia ya no está en duda es de por sí una aspiración enorme y atrevida para un principiante.

Las características principales de una megameta son:

1. Tiene que ser tan clara y sugestiva que no necesite explicaciones.
2. Debe encontrarse fuera de la zona de comodidad
3. Debe ser tan audaz y emocionante que estimule el progreso aunque desaparezcan los líderes.
4. Debe dar paso a otra tras su consecución.

5. Debe estar de acuerdo con la ideología central de la compañía.

Culturas como cultos

Las compañías visionarias tienden a ser más exigentes con sus empleados, en el sentido de que éstos deben compartir la ideología central y participar en el estilo de progreso. El modo en que las estas compañías se comportan con la relación entre su ideología central y los empleados comparte con las sociedades de culto algunos aspectos:

- Ideología fervientemente defendida.
- Adoctrinamiento del personal.
- Exactitud de ajuste (o se está dentro, o se está fuera).
- Elitismo (sentimiento de pertenecer a un grupo especial).

Con el cultismo se consigue empleados muy convencidos, eficientes y trabajadores altamente rentables. Es importante entender que, a diferencia de las sectas religiosas o los movimientos sociales, que a menudo se desenvuelven en torno al culto de un líder carismático (un “culto a la personalidad”), las compañías visionarias tienden a ser cultistas en torno a su ideología.

En un ejemplo clásico de predominio del “genio de la agregación” sobre “la tiranía de la disyuntiva”, las compañías visionarias imponen un rígido control ideológico y, simultáneamente, conceden amplia autonomía operativa, que fomenta la iniciativa individual.

La rigidez absoluta se establece en torno a la ideología central. Fuera de ella se potencia la libertad, la iniciativa, la creatividad, la autonomía.

Ensayar muchas cosas y quedarse con lo que funciona

Una parte apreciable de las estrategias de las compañías visionarias surgen por ensayo y error. Es una especie de imitación de la evolución de las especies: ensayos, experimentos y casualidades, se asume lo que funciona y se abandona el resto. Además de las megametas, los ensayos constituyen buena parte del bagaje del progreso.

Si los procesos evolutivos se comprenden bien y se utilizan deliberadamente, pueden ser una manera poderosa de estimular el progreso. Y eso es exactamente lo que han hecho las compañías visionarias en mayor grado que las compañías de comparación.

En este sentido es importante resaltar lo siguiente:

- Ensayarlo todo, actuar, moverse, enfrentarse a retos.
- Aceptar que se van a cometer errores.
- Dar pasos pequeños (son una forma de probar los ensayos sin demasiados riesgos).
- Darle a la gente el espacio que necesita.
- Establecer mecanismos para posibilitar todo lo anterior.
- El objetivo sigue siendo: preservar el núcleo y estimular el progreso.

Administración formada en casa

La dirección y los puestos de responsabilidad de una compañía visionaria se alimentan de sus propios empleados, cuando ya han sido adoctrinados y rinden culto a la empresa. En por ello, que la sucesión del líder es tan vital que requiere un esfuerzo que se mide fácilmente en años.

Las compañías visionarias desarrollan, promueven y cuidadosamente seleccionan talento gerencial dentro de sus propias filas en mayor grado que las compañías de Empresas que perduran (Collins y Porras, 1996). Lo hacen como un paso clave para preservar su núcleo.

“Suficientemente bueno” no es suficiente

La pregunta crucial que se hacen las compañías visionarias es: “¿Cómo podemos hacerlo mañana mejor que hoy?”. Ellas institucionalizan esta pregunta como una forma de vida, un hábito mental y de acción.

El reto de mejorar, la insatisfacción de la quietud, se encuentran siempre presentes, para una compañía visionaria no hay línea final de llegada y como los grandes artistas o inventores, éstas viven del descontento, lo cual necesita mecanismos, no sólo buenas intenciones.

Los gerentes de las compañías visionarias no aceptan que haya que escoger entre rendimiento a corto plazo o éxito a largo plazo. Construyen primero y, ante todo, para el largo plazo pero se someten simultáneamente a cumplir rígidas normas para el corto plazo.

Pensando en el futuro. Las compañías visionarias invierten fuertemente en investigación y desarrollo, así abren continuamente el panorama de futuro. Pero no descuidan el presente. El objetivo es seguir positivamente en el presente y planificar objetivos a muy largo plazo.

La disciplina de automejora es una de las más claras diferencias entre las compañías visionarias y las de comparación. Teniendo en cuenta los mecanismos de inconformidad y Empresas que perduran (Collins y Porras, 1996) las inversiones a largo plazo para el futuro, encontramos que las compañías visionarias se habían exigido más a sí mismas.

El fin del principio

La declaración de visión no es suficiente para hacer una compañía visionaria. Su apuesta por preservar el núcleo central ideológico y estimular el progreso, tampoco. Eso es el principio. Todo lo demás implica la puesta en marcha de mecanismos concretos y eficaces para llevar a cabo esa visión. Las compañías visionarias no dependen de un programa, estrategia, mecanismo, norma cultural, gesto simbólico o discurso de un presidente para preservar el núcleo y estimular el progreso. Lo que vale es todo el conjunto.

Una compañía visionaria es como una gran obra de arte: No es posible señalar ningún elemento específico que sea el que hace que la obra sea grande; es toda la obra. No es que se deba hacer caso omiso de la realidad —todo lo contrario—, pero en el trato con la realidad, la compañía se debe guiar por la ideología y las aspiraciones que ella misma ha definido.

Si esto se hace correctamente, es probable que conseguir sorprender a los competidores, a los periodistas, a los profesores de negocios y a otros, con prácticas y estrategias originales que, por insólitas que sean, son perfectamente apropiadas para la empresa.

El centro de la cuestión es que una gran compañía se debe forjar siendo el foco o centro de la atención. No puede enfocarse en una idea, en un producto o en un líder. El protagonismo lo tiene la compañía. Pero esto ¿Cómo se logra?

El primer punto es contar con una ideología que guiará todos los movimientos de la compañía. La ideología se compone de un propósito general (ambicioso y suficientemente no concreto como para que sea longevo) y de un listado de valores (pocos y claros).

Por otro lado, debe existir un marcado hábito de progreso, de avance, de automejora, de afán de superación, de marcarse continuos retos, cuanto más audaces mejor. La conjunción de un núcleo central inamovible y un espíritu de continuo cambio, son la piedra angular de la empresa visionaria.

Para contar con que esta conjunción de núcleo y progreso funcionará, es necesario disponer del personal necesario: un personal que tiene fe en la ideología y que siente el reto, que se siente compañía, que comparte su credo. Para ello, es necesario poner en marcha mecanismos de recompensa, de autonomía y autorrealización, de selección cuidadosa, de revisión, de adoctrinamiento.

Los líderes no son una excepción. Cuentan con el perfil del personal descrito, a la vez que la capacidad de seguir dirigiendo la guía del núcleo central y el estímulo del progreso. Para ello, nada mejor que la elección del líder siga un proceso muy cuidado y laborioso y que parta del mismo personal de la empresa, ya adoctrinado.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE OPCIONES DE SOCIEDAD DE INVERSIONES

EXISTENTES EN EL MERCADO

Para identificar las buenas prácticas organizativas y de reclutamiento y retención de talento se han identificado en los dos rankings más importantes de empresas financieras: Forbes 2000 y Fortune 500, ambas recientemente publicadas en el 2008. La primera contempla en su ranking empresas de todo el mundo y la segunda contempla compañías sólo de Estados Unidos, por lo que se ha considerado tomar como base de selección el sector Finanzas Diversas del primer ranking, sirviéndonos la segunda para verificar la coherencia de la primera.

En este sentido, se han seleccionado para el análisis tres empresas de Estados Unidos que figuran en este ranking y otras tres del resto del mundo, todas ubicadas entre las 20 mejores empresas en este rubro.

Las empresas seleccionadas para la evaluación son las siguientes:

Ranking Financieras	Compañía	País	Ranking Forbes	Ventas (US\$ bill)
1	Berkshire Hathaway	Estados Unidos	10	118.25
2	Goldman Sachs Group	Estados Unidos	23	87.97
3	Deutsche Bank	Alemania	32	95.50
4	Credit Suisse Group	Suiza	43	83.72
5	Fortis	Países Bajos	47	121.19
8	Lehman Bros Holdings	Estados Unidos	97	59.00

La principal información financiera de estas empresas se presenta a continuación:

Compañía	Ventas (US\$ bill)	Utilidades (US\$ bill)	Activos (US\$ bill)	Market Value (US\$ bill)	Margen	Rotación de activos
Berkshire Hathaway	118.25	13.21	273.16	216.65	11.17%	0.43
Goldman Sachs Group	87.97	11.60	1,119.80	67.16	13.19%	0.08
Deutsche Bank	95.50	7.45	1,485.58	56.27	7.80%	0.06
Credit Suisse Group	83.72	7.53	1,194.75	50.85	8.99%	0.07
Fortis	121.19	5.46	1,020.98	49.04	4.51%	0.12
Lehman Bros Holdings	59.00	4.19	691.06	27.05	7.10%	0.09

3.1 **Berkshire Hathaway**

Charlie y Warren Buffett son los socios directivos de Berkshire Hathaway. Para cubrir la totalidad de la carga del negocio se subcontrata los servicios de los directivos a través de sus subsidiarias. De hecho, se delega todas las actividades del negocio casi hasta el punto de abdicación: aunque Berkshire cuenta con unos 233,000 empleados, sólo 19 de ellos pertenecen a la matriz.

Los directivos principales responden por la asignación de capital y el cuidado y la alimentación de sus directivos claves. La mayoría de estos gestores están más contentos cuando se les permite administrar sus negocios solos, y es como habitualmente sucede. Ellos están a cargo de todas las decisiones de operación y de enviar los excedentes de caja que generan a la matriz. A través de este envío de dinero excedente a la matriz, no se tienen que desviarse por las diversas tentaciones que aparecerían si son responsables por hacer trabajar el efectivo que su negocio genera. Por otro lado, la matriz está expuesta a una gama mucho más amplia de posibilidades para invertir esos fondos que cualquiera de los administradores podría encontrar en su propia industria.

La mayoría de los directores son independientemente ricos, y por lo tanto, a Berkshire le corresponde crear un clima que los estimule a elegir trabajar con ellos en vez de dedicarse al golf o la pesca. Esto deja la necesidad de tratarlos de manera justa y en la forma en que nos gustaría ser tratados si fueran nuestras posiciones las que se invirtieran.

En cuanto a la asignación de capital, eso es una actividad que disfrutaban los socios directivos en la cual han adquirido alguna experiencia útil. En un sentido general manifiestan que el pelo gris no duele en este campo de juego: Uno no necesita una buena coordinación mano-ojo o los músculos bien tonificados para empujar el dinero. Mientras sus mentes sigan funcionando con eficacia, ellos pueden seguir haciendo su trabajo más o menos como lo han hecho en el pasado.

Para la muerte de Warren Buffett, la foto de la propiedad de Berkshire va a cambiar, pero no una manera destructiva: Ninguna de sus acciones tendrán que ser vendidos para cuidar el efectivo que ha generado o por impuestos. Otros activos de su propiedad se harán cargo de estos requisitos. Todas las acciones de Berkshire serán dadas a fundaciones, las cuales se entregarán de manera equitativa en una docena o más años.

Asimismo, la familia Buffett no participará en la gestión del negocio, pero como muy importantes los accionistas, ayudarán a escoger y a supervisar que administradores lo harán, eso dependerá de la fecha de la muerte de Buffett. Pero se puede anticipar la estructura de gestión que será: Básicamente el trabajo que actualmente realiza Buffett se dividirá en dos partes. Una ejecutiva se convertirá en director general y responsable de las operaciones. La responsabilidad de las inversiones se dará a uno o más ejecutivos. Si la adquisición de nuevas empresas está en prospecto, estos ejecutivos colaborarán en la toma de las decisiones necesarias, sujeta a la aprobación del directorio. Se continuará teniendo un extraordinario directorio con la mentalidad de los accionistas, cuyos intereses estarán firmemente alineados con la de ellos. El directorio conoce las recomendaciones de Buffett para ambos puestos. Todos estos candidatos actualmente trabajan o están disponibles para Berkshire y son personas de la total confianza de Buffett.

Posteriormente a la sucesión se mantendrán los mismos directores. Como las acciones de Berkshire componen casi toda la herencia de Buffett y representan una porción similar de los activos de diversas fundaciones, durante un período considerable después de su muerte, se puede asegurar que los directores y él han reflexionado sobre el tema de la sucesión con cuidado y que se encuentran bien preparados. Por lo que también se puede tener por seguro de que los principios que han empleado hasta la fecha en el funcionamiento Berkshire continuará guiando a los directivos que sucederán a Buffett y que su fuerte y bien definida cultura permanecerá intacta.

3.2 Goldman Sachs Group

Para Lloyd C. Blankfein, Chairman y CEO de Goldman Sachs Group, Inc, sostiene que la diversidad es la esencia misma de su capacidad para servir a sus clientes y así maximizar el retorno para sus accionistas. La diversidad apoya y fortalece la cultura de la empresa, y refuerza su reputación como una buena elección en su sector y fuera de el.

La construir del negocio mira hacia el futuro. Su ejecuta exige que se deban centrar en el presente. Sus clientes cuentan con ellos para proporcionarle pensamientos más frescos sobre las tendencias de negocio y los cambios demográficos, así como, para aportar capital y construir relaciones con un universo cambiante mercado de los accionistas.

En Goldman Sachs, aprovechan la diversidad de su gente para enfrentar estos desafíos - una base de clientes global que refleja una multitud de culturas, con mercados que trabajan las 24 horas del día y nuevos problemas financieros que demandan soluciones

poco convencionales. La diversidad de su personal no es sólo una mejora en la solución de problemas o en su creatividad o en su capacidad para avanzar con sus clientes. Es una fuente de oportunidades de negocio.

Su compromiso de crear y mantener un ambiente de trabajo diverso es absoluto, por tres razones:

Para la Firma

Se esfuerzan por la excelencia. Para ser la mejor empresa deben tener la mejor gente, y las mejores personas son escogidas de la más amplia piscina de los postulantes. Las personas a las que contratan sólo pueden ser encontradas buscando a través de todo el espectro de género, origen étnico, nacionalidad, orientación sexual, identidad de género, religión, cultura y el nivel de capacidad física.

Para su gente

Tiene una cultura de trabajo en equipo. Para que sus equipos sobresalgan, todos los miembros deben sentir que están operando en un ambiente inclusivo que celebra y apoya las diferencias, y que alienta a las aportaciones de todos los puntos de vista. Su gente tiene el derecho de esperar un lugar de trabajo en el que la riqueza de su vida y su experiencia es bien recibida y valorada por su equipo y de la empresa.

Para sus clientes

Los intereses de los clientes siempre ocupan el primer lugar. Para continuar proporcionando a sus clientes ideas y soluciones creativas para que pueda funcionar eficazmente en una compleja economía global, deben ser plenamente capaces de hacer frente a las diferentes tipos de culturas de una manera informada y matizada. La experiencia ha demostrado que el aprovechamiento de los conocimientos, las aptitudes y los juicios de una fuerza laboral diversa servirá mejor a los intereses de sus clientes. El compromiso con la diversidad, por lo tanto, es incondicional, como debe de ser.

Cultura

Tienen una pasión compartida por el trabajo en equipo, integridad y excelencia. El trabajo en equipo no es una meta abstracta, sino una realidad. Permite complementar las habilidades individuales y experiencia con otros colegas a fin de ofrecer servicios excepcionales a los clientes a través de diferentes partes de la empresa. Su gente está también orientada a la obtención de resultados y miden su eficacia con los éxitos de sus clientes.

La visión inicial de los socios de Goldman Sachs aún corre a través de toda la empresa. Esta mentalidad crea una sensación de propiedad del capital, riesgo y rentabilidad de la empresa en todos los niveles. Tienen más de 30,000 empleados, pero todos los días tratan de sentir que son más pequeños. Si se comunican con gente divisionalmente, regionalmente o en el nivel superior de dirección, reforzarán los mismos valores. Cada persona en Goldman Sachs es un mayordomo de su legado y de la cultura que representa.

La empresa también busca un sentido de compañerismo a través de procesos de compensación. Toman una amplia opinión sobre el desempeño frente a un limitado nivel de resultados individuales. Si bien el rendimiento individual es importante, el pago de todos depende de cómo Goldman Sachs rinde en general. Las personas son incentivadas para actuar de forma que apoya a la empresa en su conjunto y no centrada en una división o unidad de negocio específica.

Finalmente, el éxito depende de la calidad de las personas que atraen y retienen. Destinan enormes cantidades de tiempo en estos temas. Se inicia con el reclutamiento. En Goldman Sachs, todos desde un junior hasta uno de sus más altos de funcionarios dedican tiempo y se enfocan en sus esfuerzos de reclutamiento. Los miembros del Comité de Gestión han participado en cerca de 80 acontecimientos de contratación el año pasado. La prioridad de enfocarse en el reclutamiento es una de las razones por más del 80 por ciento de las ofertas que a nivel mundial para los estudiantes y graduados en 2007 fueron aceptadas.

Una vez dentro de la empresa, la gente recibe entrenamiento continuo y desarrollo. Dentro de la Universidad GS, hay más de 2,400 cursos en aulas y en línea. El noventa por ciento del personal participó de la capacitación, completando 950,000 horas de entrenamiento durante el 2007. El personal también espera tener una amplia gama de experiencias en el curso de sus carreras. Muchos de ellos, incluyendo la mayoría de sus principales dirigentes, han trabajado en múltiples divisiones y en múltiples regiones.

Incluso después de que la gente deja Goldman Sachs, ellos todavía tienden a identificarse con la empresa y ellos fomentan esta conexión. En los dos últimos años, han celebrado 15 eventos de ex-alumnos en los EE.UU., Europa y este año, Asia. Más del 50 por ciento de los jubilados han asistido a por lo menos un evento y cerca de 12,000 ex-profesionales de GS se han inscrito en el sitio Web. En octubre de 2006, se celebró un evento de ex-alumnos en Londres donde más de 1,000 personas asistieron.

Poseen una rica historia y tradición, e invierten en ello. Sus antiguos alumnos ayudan a contratar, participar en actividades de voluntariado y regresan a contar su experiencia con el personal. En muchos casos, son también clientes de la empresa. No sólo todo esto ayudará a validar su cultura, proporciona una real y tangible valor que trasciende cualquier generación. Buena gente contratará gente buena. Por este proceso, el sentimiento de propiedad se transmite. La cultura es autónoma y se auto perpetúa.

Programas e iniciativas

Desde el establecimiento formal de Comité de Diversidad en 1990, la empresa ha realizado importantes avances para promocionar y apoyar una empresa inclusiva. En 2001, Goldman Sachs estableció la Oficina de Liderazgo y Diversidad Global para traducir la diversidad de compromisos en acciones concretas que promuevan la diversidad y la inclusión. Continúan obteniéndose metas la diversidad e inclusión a través de la planificación táctica y del riguroso reclutamiento, retención y promoción de iniciativas que aseguran de que estamos realizando la gestión de su personal y de sus clientes con una increíble sensibilidad y atención a la diversidad.

Diversidad reclutamiento

Se contratan personas de diversas culturas y procedencias. Como resultado de estos esfuerzos, Goldman Sachs se da cuenta que posee una gran riqueza de talento y creatividad excepcionales en que los individuos trabajan juntos para proporcionar un servicio de categoría mundial a un amplio espectro de empresas, gobierno, institucionales y clientes privados. En la búsqueda de personas sobresalientes, continúan asociándose con numerosas organizaciones que promueven la diversidad

Programas de desarrollo de la carrera especializado

Goldman Sachs ofrece una amplia gama de programas e iniciativas para fortalecer la conservación y promover el desarrollo de diversos talentos, tanto dentro de la empresa y en toda la industria de servicios financieros. Estos programas consisten a menudo de blanco, alto impacto de acontecimientos destinados a transmitir modelos visibles, facilitar el desarrollo comercial, fomentar el trabajo en red y de forma global reconocer las cuestiones que pueden afectar a las personas en determinadas poblaciones. .

Los esfuerzos globales incluyen:

- *Nuevas direcciones: el siguiente paso en su carrera profesional*, es la firma de eventos de carrera diseñados para facilitar la creación de redes y oportunidades de desarrollo profesional para las mujeres que han abandonado el lugar de trabajo y están buscando retornar.
- *Intercambios competitivos y Foros de Carrera para candidatos discapacitados*, sirven para demostrar el compromiso con el empleo de personas con discapacidad y para

explorar oportunidades de carrera a los mejores talentos interesados en la industria de banca de inversión.

- *Intermediación del Cambio: Un Intercambio Multicultural de Mujeres en Wall Street*, tiene como objetivo mejorar la experiencia profesional de mujeres multiculturales en la industria de banca de inversión, centrándose en cuestiones clave relacionadas con su desarrollo comercial y profesional, mientras se provee una plataforma para facilitar la relación de fomento y creación de redes en toda la industria.
- *En la ciudad* es la industria de servicios financieros de la red interbancaria de primera oportunidad para los servicios financieros profesionales interesados en gays, lesbianas, bisexuales y transexuales en el lugar de trabajo.
- *Iniciativa de Estrategias de Carrera para Mujeres*, es un programa diseñado para aumentar la retención y el compromiso con mujeres de alto potencial y ayudar a los asociados con el éxito de su transición al siguiente nivel.
- *Evento de Bienvenida para Nuevos Analista/Asociado*, es un programa para nuevas incorporaciones, patrocinado por líderes sénior de sus respectivas redes de afinidad, que se presenta en forma acelerada la moda, los conocimientos y la experiencia que tienen los profesionales de éxito obtenido en el transcurso de su carrera.
- *Top 50 en la Ciudad*, proporciona una oportunidad para las mujeres profesionales top en la industria de servicios financieros para contactar y participar en el debate oportuno sobre temas de negocios.
- *Conferencias de Red de Liderazgo Afines*, para que diversos profesionales mejoren en la creación de redes, característica importante en el desarrollo del liderazgo y la promoción profesional y ofrecer acceso a los líderes sénior en toda la empresa.
- *Paneles y Foros sobre religión y Ambiente de Trabajo*, característica prominente de líderes religiosos, ejecutivos y funcionarios de gobierno que discuten la importancia de

reconocer y respetar las diferentes creencias y prácticas de cada persona en la comunidad.

Diversidad de capacitación y sensibilización

Al ser una empresa global significa que los clientes y profesionales proceden de distintos orígenes y culturas. Para preparar a los profesionales y gerentes para trabajar más eficazmente en un cada vez más diversa, multicultural entorno empresarial, la empresa ofrece un amplio espectro de la diversidad de oportunidades de capacitación. Estos incluyen:

- *El Curriculum de diversidad e inclusión*, proporciona una serie de herramientas de formación que se centran en la diversidad, temas de cruces culturales y facilitar las relaciones de trabajo eficaces.
- *Mes de historia y herencia*, programas y eventos juegan un papel importante en la promoción de un clima de negocios incluyente, reconociendo los muchos logros y contribuciones de los diversos profesionales de la empresa dentro de la comunidad.
- *Semana de Diversidad*, se centra en la programación que los oradores invitados y de los más altos dirigentes de la empresa que refuerzan la importancia de los esfuerzos de diversidad.
- *Diálogos y Clases Magistrales de Diversidad*, son sesiones de capacitación para pequeños grupos liderado por un líder senior de la empresa para alentar a debate franco y abierto sobre el tema de la diversidad.

Programas de Clientes Claves

En Goldman Sachs, no sólo valoran la diversidad desde un punto de vista interno, sino que también nos esforzamos por enfatizar su importancia para sus clientes. En varias ocasiones, han tenido la oportunidad de llegar a los clientes con el respeto a la diversidad y demostrar a la comunidad externa cuan crítica es la diversidad para sus valores fundamentales y la estrategia de negocio.

- *ascender*, un Intercambio de Liderazgo de Goldman Sachs es una serie global que reúne a las mujeres influyentes líderes de negocios con sus propios profesionales de alto nivel para discutir la política y el gobierno, la economía y las empresas, con lo que la promoción existentes y futuras relaciones comerciales.
- *Día de las chicas* ofrece una oportunidad única para que las hijas de los clientes y altos dirigentes para obtener más información sobre el sector financiero y pensar las oportunidades de carrera del futuro.

Red de contactos afines

Tienen desarrollado una rica colección de red de contactos afines que apoyan históricamente a las personas subrepresentadas en la construcción de comunidades dentro de Goldman Sachs y en salvar las diferencias a través de la firma.

Estos grupos desarrollan iniciativas que ayudan a cumplir el objetivo de crear y desarrollar una población de empleados diversa. Los foros de conducir redes de contactos, eventos de formación y educación eventos, conferencias de liderazgo y el cliente. Un miembro del Comité de Gestión de la empresa actúa como un patrocinador para cada una de las redes. Además, la empresa patrocina un Grupo de Trabajo con

Discapacidad para garantizar que estos trabajadores puedan desarrollar su potencial dentro de la firma.

La Red de Profesionales de Asia sirve como un puente para el reclutamiento, retención, desarrollo y promoción de los profesionales de Asia. La red es un canal para compartir ideas, sensibilizar y crear un sentido de comunidad y colaboración entre los profesionales de Asia y la comunidad en general.

La Red de Contactos Negra tiene por objeto reforzar el desarrollo profesional y las oportunidades de ascenso para los empleados afroamericanos y asesora a los altos directivos de empresas en relación con la estrategia de diversidad de la empresa y las cuestiones de importancia para la comunidad negra de la empresa.

La Red Hispano / Latina se centra en la contratación, retención, promoción, desarrollo y promoción de la comunidad Hispano / Latino de Goldman Sachs.

La Red de Lesbianas, Gay, Bisexual y Transgénero (LGBT) son defensores de un ambiente de trabajo que respeta, acoge con satisfacción y apoya a profesionales lesbianas, gays, bisexuales y transexuales y les permite trabajar hasta el máximo de sus posibilidades y contribuir a los objetivos mayores de la empresa.

La Red de Mujeres mejora la experiencia con mujeres profesionales mediante la aplicación de programas que promuevan una mayor interacción entre pares, así como la

comunidad en general, sin dejar de actuar como una voz colectiva para plantear las cuestiones de la mujer a los altos directivos.

Divulgación Comercial

En Goldman Sachs, no sólo se valora la diversidad desde un punto de vista interno, sino que también se esfuerzan por crear vehículos para la conducción de su importancia a través de sus clientes. En varias ocasiones han tenido oportunidades de llegar a sus clientes con el respeto a la diversidad y demostrar a la comunidad externa de cuan crítica la diversidad es para los valores fundamentales y la estrategia empresarial. Algunos ejemplos recientes de trabajo en esta área incluyen:

- *Urban Investment Group* es una de capital a largo plazo asociado a una amplia gama de las minorías y empresas urbanas. UIG hace que las empresas y las inversiones inmobiliarias por valor entre \$ 5 millones a 50 millones de dólares a través de una amplia gama de industrias, tipos de proyectos y estructuras financieras.
- El programa de *Diversidad de Proveedores* provee a los minoristas y mujeres de negocios con la oportunidad de competir en condiciones justas para el negocio de Goldman Sach y, lo más importante, da a los dueños de negocios la oportunidad de ampliar y hacer crecer sus negocios.
- *ascender*, un *Intercambio de Liderazgo de Goldman Sachs* es una serie que reúne a las mujeres influyentes líderes de negocios con los profesionales de alto nivel para discutir la política y el gobierno, la economía y las empresas, con lo que se desarrolla las relaciones comerciales existentes y futuras.

- *Oportunidades de Consultiva* permite el intercambio de mejores prácticas de diversidad y compartir sus ideas sobre las prácticas de gestión de talento con los clientes, más allá de los tradicionales servicios de asesoramiento.
- *Benchmarking y Mesas de Diversidad* permiten evaluar periódicamente los progresos en la esfera de la diversidad en relación con las compañías "mejores en su clase".
- *Eventos de Clientes* proporciona una plataforma para promover las relaciones específicas con diversos clientes claves. Algunos acontecimientos pasados han incluido Excursión de Golf de Mujeres de Acciones, el Día de la Mujer y el Foro de Negocios Negro.

3.3 **Deutsche Bank Group**

Su identidad es ser proveedor líder a nivel mundial de banca de inversión con una fuerte y rentable franquicia de clientes privados. Sus empresas se refuerzan mutuamente. Líderes en Alemania y Europa, cada vez más poderosos en América del Norte, Asia y los principales los mercados emergentes.

Tienen como misión competir para ser el proveedor líder mundial de soluciones financieras para clientes exigentes creando valores excepcionales para sus accionistas y colaboradores.

Hacen negocios con una pasión por obtener buenos resultados. Persiguen la excelencia, promueven visiones únicas, entregan soluciones innovadoras y construyen relaciones de largo plazo.

Estructura de Gestión

El Directorio de Deutsche Bank AG tiene como responsabilidad primordial la gestión estratégica del grupo, la asignación de recursos, contabilidad y controles financieros, gestión de capital y de riesgos, y controles internos. El Directorio se apoya en los resultados de su liderazgo y supervisión de funciones orgánicas que los comités están presididos por los miembros del Directorio, y por el Centro Corporativo.

En mayo de 2007, Tessen von Heydebreck se retiró Directorio, que hasta entonces consistió de cinco miembros. Sus responsabilidades - Recursos Humanos, Legal, Cumplimiento, Auditoría y Responsabilidad Social Corporativa - fueron recolocados entre los cuatro restantes miembros.

El Comité Ejecutivo del Grupo (GEC por sus siglas en inglés) está formado por los miembros del Directorio, los jefes de las cinco principales unidades de negocios, y el Jefe de Gestión Regional. El GEC apoya al Directorio en su toma de decisiones. En reuniones periódicas, se revisa el desarrollo de los negocios, sobre temas de estrategia del Grupo y formulación de recomendaciones para el Directorio. Josef Ackermann preside tanto el Directorio como la GEC.

Comités Funcionales
Comité Ejecutivo del Grupo
Directorio
Jefes de Unidades de Negocios/ Jefes Regionales

Banca de Inversión y Corporativa	Inversiones Corporativas	Clientes Privados y Administración de Activos
Comité Regional		

Subsidiarias del Grupo

Las subsidiarias del Grupo Deutsche Bank son: Banca de Inversión y Corporativa (CIB), Clientes Privados y Administración de Activos (PCAM) e Inversiones Corporativas (CI).

Banca de Inversión y Corporativa

CIB es el responsable de Deutsche Bank de los negocios de mercados de capitales, que comprende el origen, ventas y trading de productos de mercados de capital incluyendo deuda, equity y otros valores, junto con el asesoramiento corporativo, préstamos corporativos y transacciones de negocios bancarios. Sus clientes son instituciones, tanto del sector público (incluyendo los estados soberanos y órganos supranacionales) y las entidades del sector privado, desde negocios medianos hasta grandes corporaciones multinacionales.

CIB se subdivide en dos divisiones corporativas: Banca Corporativa y de Valores, y Banca de Transacciones Globales. La Banca Corporativa y de Valores comprende los negocios de Mercados Globales y Finanzas Corporativa, y cubre el origen, ventas y trading de valores, asesoramiento corporativo y, fusiones y adquisiciones de empresas, junto con otras actividades de finanzas corporativas. La Banca de Transacciones Globales cubre el financiamiento de comercio, administración del efectivo y negocios de

servicios de trust y valores, tanto para instituciones financieras como clientes corporativos.

Finanzas Corporativas y la Banca de Transacciones Globales juntos forman la Banca Global.

Clientes privados y gestión de activos

PCAM está compuesto por dos divisiones corporativas: la Administración de Activos y de Recursos Privados. La Administración de Activos provee a los clientes minoristas en todo el mundo con productos de fondos mutuos a través de sus franquicias DWS y DWS Scudder. Asimismo, también provee a clientes institucionales, incluidos los fondos de pensiones y compañías de seguros, con una amplia gama de servicios, incluidos la tradicional gestión de activos, activos alternativos, sofisticadas estrategias de retorno absoluto y gestión de activos inmobiliarios. La Administración de Recursos Privados provee altos retornos netos a personas y familias en todo el mundo. Atienden clientes muy exigentes con un mercado plenamente integrado de servicios de gestión de recursos, que abarque la gestión de cartera de valores, asesoramiento fiscal, planificación de la herencia y servicios de asesoramiento y filantrópico.

Clientes Privados y de Negocios (PBC) provee a los individuales privados y a las pequeñas y medianas empresas con una gama completa de productos bancarios tradicionales, desde cuentas corrientes, depósitos y préstamos, productos de administración de inversiones y servicios bancarios. Fuera de Alemania, PBC ha operado desde hace algunos años en Italia, España, Bélgica y Portugal, y más recientemente en

Polonia. También está realizando inversiones enfocadas en los mercados de rápido crecimiento en Asia, como por ejemplo China e India.

Inversiones Corporativas

Las Divisiones del Grupo de Inversiones Corporativas cubren participaciones industriales, algunos activos inmobiliarios y otros activos no estratégicos.

Responsabilidad, gestión transparente y de creación de valor y control de Deutsche Bank

Un gobierno corporativo eficaz es parte importante de su identidad. El marco esencial para ello es proporcionado en primer lugar, por la German Stock Corporation Act y Código Alemán de Gobierno Corporativo, que fue modificado el último junio de 2007. Desde que la acción fue listada en la Bolsa de Nueva York, también están sujetos a la legislación de los EE.UU. sobre mercados de capitales, así como las normas de la Securities and Exchange Commission (SEC) y la Bolsa de Nueva York (NYSE).

Deutsche Bank asegura la responsabilidad, la creación de valor y el control a través de su sistema de Gobierno Corporativo, que tiene cuatro elementos fundamentales: buenas relaciones con los accionistas; una cooperación eficaz entre el Directorio y el Comité de Supervisión; un sistema de compensación; y transparencia, por la oportuna presentación de informes.

Accionistas

Los accionistas están involucrados en el banco más importante de decisiones, como está legalmente requerido, incluyendo las enmiendas a los Artículos de Asociación, el reparto de las ganancias, la emisión de nuevas acciones e importantes cambios estructurales. Deutsche Bank tiene sólo una clase de acción, cada una con derecho a voto. Para hacer más fácil que los accionistas ejerzan su derecho de voto, se hace uso de medios electrónicos para la Junta Anual de Accionistas, donde los accionistas pueden emitir sus instrucciones de voto a través de Internet.

Directorio

El Directorio es el responsable de administrar la empresa y tiene un control general de las empresas de Deutsche Bank. El Directorio asegura de que todas las disposiciones de la ley y las políticas internas de la empresa sean acatadas y empleadas para lograr el cumplimiento de las provisiones por las compañías del Grupo. Los miembros del Directorio junto con los Jefes de las cinco principales unidades de negocios, así como el Jefe Regional de Gestión, forman el Comité Ejecutivo del Grupo. Este comité analiza el desarrollo de las unidades de negocio, discuten sobre estrategia del Grupo y prepara recomendaciones para la toma de decisiones adoptadas por el Directorio.

Consejo de Supervisión

Supervisa y asesora al Directorio en la gestión del negocio. Se designa a los miembros del Directorio, que juntos con el mismo, elaboran los planes de sucesión a largo plazo. Las principales decisiones que afectan al banco requieren de la aprobación del Consejo de Supervisión. El Consejo de Supervisión ha especificado la información y presentación de informes del Directorio y la creación de un Comité de Presidencia, un Comité de

Auditoría y un Comité de Riesgo - además de la Comisión de Mediación que se formó como un requisito legal. En octubre de 2007, sobre la base de una nueva recomendación del Código Alemán de Gobierno Corporativo, el Consejo de Supervisión también estableció un Comité de Nominación, el cual se encarga de preparar las propuestas del Consejo de Supervisión para la elección de los representantes de los accionistas en la Junta General Anual. Esta tarea es previamente asignada al Comité de la Presidencia. Por otra parte, la responsabilidad para el manejo cumplimiento ha sido claramente asignada al Comité de Auditoría.

Compensación relacionada al rendimiento

La compensación de los miembros del Directorio se ajusta fundamentalmente a su contribución a los resultados de las empresas y a los estándares internacionales de la industria. Parte de la compensación del Directorio está basada en la equidad, y está impulsada por el desempeño del precio de las acciones relacionada con la de sus pares. La compensación por los miembros del Consejo de Supervisión se ajustó por la resolución de Junta General Anual 2007. En el futuro, r recibirán una compensación fija superior, así como un componente variable relacionado con los dividendos y las ganancias por acción (sobre la base de 3 años promedio). El presidente y Vicepresidente del Consejo de Supervisión, así como el presidente y los miembros del Comité de la Presidencia, Auditoría y de Riesgo recibirán una compensación adicional. La compensación de cada miembro del Directorio y del Consejo de Supervisión, así como la estructura del sistema de remuneraciones, se publican en el Informe de Compensación, que forma parte del Informe de Gestión.

El éxito futuro depende de la capacidad de la empresa para manejar el cambio y aprovechar las oportunidades. Pero también depende de ser confiables - de hacer lo que se dice y hacerlo así - y disfrutar de la confianza - en el rendimiento e integridad. Estos factores dan a los clientes, sobre todo, la certeza de que pueden tomar decisiones en un mundo complejo. Decisiones que también definen el alcance de la acción y asegura la rentabilidad de hoy y mañana para los accionistas, para los clientes, para el personal y para el futuro de todos.

3.4 Credit Suisse Group

Tienen establecidos Centros de Excelencia a nivel mundial. Los cuatro Centros de Excelencia de Credit Suisse se localizan en diferentes zonas horarias, por lo que sus servicios para todo el banco pueden ser atendidos en todo momento. Mrigna Javdekar trabaja en el centro de servicio en Pune, India. Ella es parte del equipo de gestión de capital humano equipo del personal de TI.

Como uno de los proveedores líderes de servicios financieros, están comprometidos a la entrega sus conocimientos especializados financieros combinados para obtener el más alto valor neto para clientes alrededor del mundo individuales, corporativos, institucionales y de gobierno, así como clientes al por menor en Suiza. Están al servicio de diversos clientes a través de tres divisiones: Banca Privada, Banca de Inversiones y Administración de Activos, que cooperen estrechamente para proporcionar soluciones financieras holísticas basadas en productos innovadores y consejos especialmente adaptados. Fundada en 1856, tienen un alcance verdaderamente mundial hoy, con

operaciones en más de 50 países y un equipo de más de 48,000 empleados de aproximadamente 100 naciones diferentes.

Banca Privada

En Banca Privada, ofrecen asesoramiento global y una amplia gama de soluciones de soluciones de administración de recursos, incluyendo planificación de pensiones, productos de seguros de vida, planificación tributaria y asesoramiento de la riqueza y herencia, que se adaptan a las necesidades de altos valores netos de las personas en todo el mundo. En Suiza, ofrecen productos bancarios y servicios de alto valor neto, para empresas y clientes minoristas.

Banca de Inversión

En Banca de Inversión, ofrecen banca de inversión y productos y servicios de valores a clientes corporativos, institucionales y de gobierno alrededor del mundo. Sus productos y servicios incluyen contratos de deuda y equity, ventas y trading, asesoramiento de fusiones y adquisiciones, desinversiones, ventas corporativas, reestructuración e investigación de inversiones de investigación.

Administración de Activos

En Gestión de Activos, ofrecen soluciones integradas de inversión y servicios a clientes institucionales, de gobierno y privados a nivel mundial. Proporcionan acceso a toda la gama de clases de inversiones, desde mercado de dinero, renta fija, renta variable y

productos de balance, hasta inversiones alternativas tales como bienes raíces, hedge funds, private equity y gestión de la volatilidad

Visión, Misión y Principios

La visión de Credit Suisse es convertirse en el primer y más admirado banco del mundo, reconocidos por su experiencia en banca privada, banca de inversión y gestión de activos, y valorado por su asesoramiento, innovación y ejecución.

Su misión es establecer nuevas normas en asociación con los clientes y proporcionarles soluciones innovadoras y financieras integradas. Como un banco global al servicio de sus clientes en todas las regiones del mundo, la diversidad cultural es esencial para su éxito. Se esfuerzan por crear un lugar de trabajo abierto que aliente a la gente a trabajar juntos y con sus clientes para entregar productos, servicios y resultados superiores y apoyar el éxito y prosperidad de todos los grupos de interés.

Tres principios guían a Credit Suisse en todas las decisiones, acciones y objetivos:

- Una implacable enfoque en las necesidades de los clientes. En Credit Suisse, saben que sólo pueden establecer nuevos estándares en asociación con los clientes, si los colocan en el centro de todo lo que hacen y tienen una completa comprensión de sus necesidades y aspiraciones. Creen que ninguna cosa corta en excelencia será suficiente. Construyen sobre su tradición de innovar, se esfuerzan por desarrollar nuevas soluciones financieras y propuestas de valor para hacer frente a las necesidades de los clientes.

- El trabajo en equipo debe ser el centro de todo lo que Credit Suisse hace. Se han comprometido a trabajar juntos como un equipo a través de sus negocios y regiones para ofrecer valor añadido a los clientes. Como una organización integrada, están bien posicionados para capitalizar sus puntos fuertes combinados y la experiencia necesaria para ofrecer productos holísticos y servicios sin fisuras que los diferencia de sus pares. Dedicación, determinación y diálogo son las claves para el éxito en el trabajo en equipo Credit Suisse.
- La reputación lo es todo. En Credit Suisse saben que lleva años construir una reputación. Están comprometidos a mantenerla, mejorarla y monitorearla a través de la generación de valor para los clientes y los accionistas, actuando con profesionalismo, integridad y respeto y sirviendo como un socio fiable a todos los grupos de interés.

Compromiso Mundial a través de sus Centros de Excelencia

Credit Suisse está impulsando eficiencia por mejorar y estandarizar sus procesos de negocio. En los últimos dos años, han establecido cuatro Centros de Excelencia, o centros de servicio, en Singapur, los EE.UU., India y Polonia para apalancar el talento mundial. Más de 10% de su mano de obra está desplegada en sus cuatro centros, que sustentando su compromiso con las regiones claves para el crecimiento.

Credit Suisse puso en marcha su iniciativa de sus Centro de Excelencia (CdE), en enero de 2006 con el objetivo de mejorar su infraestructura de funcionamiento y ampliar su posición de liderazgo en un mercado altamente competitivo. El programa se centra en la evaluación de lugares en todo el mundo y el establecer nuevos centros de servicio donde se puede aprovechar la mano de obra regional altamente calificada. Desde el

lanzamiento de la iniciativa, se han abierto centros en Singapur, los EE.UU., India y Polonia.

Estos nuevos centros permiten la integración del banco con una mejor alineación de procesos y aumentar la eficiencia óptima de utilización de la tecnología más avanzada a través de diferentes zonas horarias. Como resultado, las necesidades de los clientes en todo el mundo pueden cumplirse más rápidamente. Además, el CdE fortalece la presencia de Credit Suisse a nivel mundial y confirmar el compromiso de corresponder a las regiones.

Los cuatro CdEs establecidos hasta la fecha se han reunido rigurosos criterios de selección. Los cuatro lugares cuentan con buenas infraestructuras y de entornos amigables de negocios. Lo que es más importante, cada uno de ellos ofrece un amplio pool de personal calificado. Los candidatos se sienten atraídos a los CdE a causa del compromiso y la inversión realizada por Credit Suisse, la calidad del trabajo que realiza y la variedad de funciones disponibles, dice Nick Bloom. Se prevé que a finales de 2008, cada uno de los negocios de Credit Suisse utilizará al menos una de las CdE.

Cuatro centros soportan las operaciones mundiales

Credit Suisse cuenta actualmente con casi 5,000 empleados que trabajan en sus cuatro CdE globales. Singapur, en particular, ha crecido rápidamente en los últimos cinco años. En 2000, se convirtió en el centro regional para el banco de Asia Pacífico, y oficialmente se nombró un CdE en 2006. Hoy en día, el CdE de Singapur emplea 2,700 funcionarios que representan a más de 25 nacionalidades, lo que la convierte en la mayor de los

cuatro CdE. Con un total de 4,500 empleados, Singapur es ahora la cuarta mayor oficina de Credit Suisse - detrás de Nueva York, Zúrich y Londres - y que representa alrededor del 10% de toda la mano de obra de la corporación.

El CdE en Raleigh-Durham, Carolina del Norte, ha sido puesto en marcha desde la primavera de 2005 y emplea a más de 900 funcionarios apoyando actividades bancarias de inversión de Credit Suisse a nivel mundial. El personal se trasladó a una nueva oficina durante el transcurso de 2007. Desde su establecimiento en la región, el Raleigh CdE ha sido reconocido con una serie de premios por sus principales esfuerzos en ayudar a la comunidad local.

Credit Suisse estableció un nuevo CdE en Pune, India, a finales de 2006. Hoy en día, Pune es el CdE de más rápido crecimiento, y presta apoyo al banco en tecnología de la información, contabilidad financiera, banca de inversión, acciones y operaciones centralizada del cliente.

El último CdE, con sede en Wroclaw, Polonia, se abrió durante el verano de 2007. Está ubicada idealmente para apoyar el banco de la región Europa, Medio Oriental y África (EMEA). Con su personal de doble dominio de ambos idiomas inglés y alemán, el centro Wroclaw está bien posicionada para apoyar las actividades de Suiza, el banco más grande de la región, que requiere apoyo de un considerable cantidad personal que hable Alemán. El Centro de Wroclaw inicialmente está apoyando las operaciones de banca privada en Suiza, sin embargo, se ampliará su apoyo a otras áreas del banco durante el transcurso de 2008.

Formando talento en Asia Pacífico

El sector bancario está creciendo alrededor el mundo, dirigido por el rápido desarrollo en Asia. Credit Suisse sigue expandiéndose en la región a un ritmo más rápido. Para capturar el potencial de crecimiento de Asia, Credit Suisse necesita empleados altamente calificados.

La Escuela de Negocios de Credit Suisse se ha convertido en una herramienta clave para la contratación, capacitación y el desarrollo de nuestros empleados y permite dirigir la integridad del banco.

Credit Suisse estableció la Escuela de Negocios, su propia universidad corporativa, en 2004 y consolidó todas las unidades de formación bajo una única estructura de gestión global. "Las empresas que puede reconocer las tendencias antes de tiempo y apoya a sus empleados adecuadamente, tener una verdadera ventaja competitiva ", explica Siegfried Hoenle, Jefe de la Escuela de Negocios. Para capturar el potencial de crecimiento en Asia, Credit Suisse requiere empleados muy calificados. Por lo tanto, en 2005, el banco inició "Campus Asia ", una iniciativa de formación - uno de los primeros programas de su tipo establecido por una gran institución financiera. "Aprender actividades está alineado con nuestra estrategia mundial. Al mismo tiempo, proporciona una presencia regional donde el mercado así lo requiere," dice Siegfried Hoenle.

Contratar a los mejores

Credit Suisse no está sola en su búsqueda de talentos y empleados ambiciosos. Asia es un mercado altamente competitivo para el talento. La mayoría de los agentes financieros mundiales son graduados y talentosos. "Al ofrecer a los potenciales empleados atractivos términos, un fuerte proceso 'a bordo' para familiarizar a los nuevos funcionarios con el banco y su cultura y un amplio programa de desarrollo de carrera, puede aumentar las probabilidades de ganar a los top candidatos," dice Siegfried Hoenle. "Además, a la vez ganar nuevos empleados y retener a personal con experiencia, se tiene que ofrecer continuamente oportunidades de carrera". La imagen es un factor clave. "Credit Suisse tiene la ventaja de ser un empleador de elección en Asia", dice Patsy Doerr, Director de la Escuela de Negocios de Asia Pacífico. Sobre la base de su desempeño, los empleados son nominados para programas como "Entrenamiento Global a RM," que los prepara para convertirse en gestores relacionales. El programa de módulos son completados a través de entrenamiento en el trabajo; los gestores relacionales jóvenes son guiados por mentores. Ofrecen un enfoque integrado, que desarrollar sus profesionales.

Socio con la Universidad China de Hong Kong

Clientes ricos de Asia, al igual que cualquier otro de nuestros clientes, esperar poder hacer negocios donde y cuando tienen que, y cada vez tiene más complejas necesidades. El modelo integrado de banco de Credit Suisse es muy adecuado para satisfacer esas necesidades por reunir productos y servicios de Banca Privada, Banca de Inversión y Gestión de Activos. La Escuela de Negocios ofrece programas inter-divisiones para avanzar en la estrategia integrada de Credit Suisse. Bajo el paraguas "Credit Suisse Professional" la Escuela de Negocios ha desarrollado una variedad de programas que sirven para fortalecer la colaboración en todo el banco. En octubre de 2007, Credit Suisse puso en marcha el "Professional Diploma in Global Finance ", junto con la Universidad China de Hong Kong. Es la primera vez que Credit Suisse ha formado este nivel de

colaboración con una institución de educación terciaria en Asia Pacífico. Es un ejemplo de su compromiso continuo para el desarrollo profesional. Esto es particularmente importante en una región de rápido crecimiento y altamente competitivo como Asia Pacífico. Los participantes en el año inaugural de este programa está compuesto por profesionales de Singapur, Hong Kong, Japón, Australia y Corea. Los participantes realizarán un programa de 15 meses que combina conocimientos financieros, tendencias de la industria, la gestión estratégica y habilidades de liderazgo.

Este programa de desarrollo profesional ha demostrado ser extremadamente popular entre los empleados de alto rendimiento. Otro programa de desarrollo es la serie llamada Credit Suisse Awareness Forum, que incluye: Un día en la vida de, Temas de actualidad y Grandes Alas, y de productos de sensibilización. El programa tiene por objeto aumentar los trabajadores en el conocimiento de Credit Suisse, sus productos y servicios, así como las funciones de colegas a lo largo de las muestras de diferentes áreas de negocio cada mes. Todas las presentaciones son filmadas y puestos a disposición para una emisión.

Excelencia en todos los niveles

La Escuela de Negocios desempeña un papel importante en la aplicación de la estrategia de banca integrada de Credit Suisse. Una principal responsabilidad es apoyar el aprendizaje y el desarrollo de los Centros de Excelencia (CdE), que se han establecido para el suministro de servicios de alta calidad e impulsan el modelo de funcionamiento de cambios. Es responsable para el desarrollo y aplicación de planes de capacitación para funciones específicas para todas los CdE en todo el mundo. La complejidad creciente de nuevos productos, aumento del riesgo de supervisión y reglamentación de todos los

estándares que requiere el banco para continuar mejorando su servicio de soporte. En noviembre de 2006, Credit Suisse estableció un CdE en Pune, India, que apoya a la tecnología, contabilidad financiera, operaciones y funciones de procesos de conocimiento. Más de 900 empleados han sido preparados para su trabajo en el CdE Pune. Estos programas son diseñados para ayudar a los empleados a entender el negocio, los valores, competencias básicas y los conocimientos necesarios para tener éxito en Credit Suisse. Centrarse en aprendizaje y desarrollo es una inversión para el futuro. Tienen por objetivo crear programas sobresalientes, enfocados y orientados al cliente que prepare a su personal para los futuros retos en la industria financiera.

3.5 Fortis

Fortis es un proveedor internacional de servicios de banca y los seguros para personas, negocios y clientes institucionales. Tienen un completo paquete de productos y servicios financieros a través de sus propios canales de alto rendimiento y vía intermediarios y otros asociados.

Fortis es una empresa líder en servicios financieros en la región del Benelux - uno de los más ricos de Europa. Sobre la base de que el liderazgo, ha desarrollado una amplia huella europea en el mercado bancario al por menor, operando a través de una variedad de canales de distribución. Ofrecemos los servicios financieros a empresas, clientes institucionales y personas de alto patrimonio neto y facilitando soluciones integradas para la empresa y el empresario. Su experiencia única los ha hecho a nivel regional y en algunos casos mundial líder en nichos de mercado, como la energía, los productos

básicos y transporte, y administración de fondos. Combinan con éxito sus habilidades bancarias y de seguros en mercados de crecimiento en Europa y Asia, y sobresalen en banca y seguros en varios países, como Bélgica, Portugal y Malasia.

Fortis Europa se sitúa entre los mejores 20 instituciones financieras, con una capitalización de mercado de 40 millones de euros al cierre del ejercicio 2007. Junto con ABN AMRO, tienen una presencia en más de 50 países y una fuerza laboral dedicada y profesional de más de 85,000 empleados. Todo esto los convierte en un líder financiero en servicios en Europa, un top 3 en banca privada y un alto nivel en gestión de activos.

Visión

En un contexto más complejo aún más convergente mundo, la innovación, velocidad y agilidad será tan crucial como escala, récord e investigación. Fortis se destaca por su marca de servicios financieros, como un profesional internacional de reconocida por su capacidad para entregar valor superior y sostenible a los interesados por la constante previsión de las necesidades de los clientes, inversores, empleados, socios y comunidades donde se realizan los negocios.

Misión

Fortis provee soluciones de manera creativa a sus clientes. En una de Europa más dinámica y marcas de servicios financieros más sostenible, ofrecen soluciones especializadas, innovadoras y pragmáticas, a través de una red de canales y por su experiencia operativa y empresarial.

Estrategia de crecimiento

- Fortalecer su posición competitiva, centrándose en el cliente y la optimizando la venta cruzada.
- Expandir sus competencias fundamentales construidas en el Benelux a nuevos mercados.
- Mejorar sus funciones de soporte para aumentar la eficiencia y facilitar un crecimiento controlado.
- Acelerar el crecimiento a través de adquisiciones inteligentes.
- Concentrarse en Europa, persiguiendo al mismo tiempo selectivamente el crecimiento en Asia y América del Norte.

Fuerza Laboral

Fortis se esfuerza por convertirse en el empleador preferido en la industria de servicios financieros. Su objetivo es fortalecer su ventaja competitiva mediante el desarrollo de una cultura que ayuda a su gente a alcanzar su pleno potencial y a través del despliegue de su capital humano en busca de los objetivos de la empresa.

La satisfacción de los empleados

Fortis ha sido elegido la mejor empresa en los Países Bajos. Intermediar, una de los principales semanarios holandeses gestión y carrera ha seleccionado a Fortis como el mejor empleador en los Países Bajos en su encuesta anual de 120 empresas. La encuesta clasifica a las empresas en dos criterios. El primero remite a las condiciones de

empleo y beneficios sociales, la política social, política de recursos humanos y la cultura corporativa, mientras que la segunda refleja las opiniones de los propios trabajadores. La encuesta encontró que Fortis ofrece el mejor paquete global.

Las investigaciones demuestran que el éxito de una empresa está fuertemente relacionado con los niveles de motivación de sus empleados. Con empleados motivado y satisfechos se obtienen y producen mejores resultados. Son menos frecuentemente las ausencias, hay menos rotación de personal y se disfruta de más del trabajo. En otras palabras, el éxito Fortis depende de que tenga un grupo de empleados motivados que se sienten comprometidos y orgullosos de trabajar para esta empresa. Para evaluar los niveles de motivación de los empleados, se lleva a cabo anualmente una "encuesta de motivación de empleados". Este ofrece al empleado a regular con comentarios, asegurando la coherencia de las acciones y reajuste continuo tanto de la estrategia institucional y las necesidades de los empleados.

En los empleados de Fortis - tanto en la parte de banca como de los seguros - se encontró que tienen mayores niveles de satisfacción que sus homólogos en otras instituciones financieras en los Países Bajos.

Formación y desarrollo

Fortis se esfuerza por crear mejores resultados en equipos. Motivan a su personal alentándolos activamente a "ser móviles" y "desarrollarse a sí mismos", no sólo los ayuda a desarrollar su pleno potencial y sino también a presentar constantemente nuevos desafíos.

La gente cambia. Ellos pueden desarrollar, adquirir experiencia y nuevos conocimientos. Del mismo modo, el mundo está cambiando - y Fortis está cambiando, también. El cambio genera oportunidades, no sólo para Fortis, sino también para su personal. Nuevos empleos se crean y por otro lado desaparecen algunos puestos de trabajo. Todos estos cambios de lugar generan una alta demanda no sólo a Fortis como organización, sino también sus empleados. Por eso es importante pensar en el desarrollo personal, la planificación de carrera y el cumplimiento de ambiciones.

El desarrollo de talento significa que los empleados adquieran conocimientos y habilidades durante el curso de su carrera. Esto le permite realizar su trabajo con lo mejor de su capacidad en todo momento y se mantienen al ritmo de la evolución de la organización. Trabajar en su desarrollo personal les ofrece oportunidades - las oportunidades de crecimiento personal, cambio y horizontes más amplios. También aumenta su nivel de empleabilidad, que trabaja para beneficio de todos.

Fortis está dispuesta a invertir en el desarrollo de su personal, independientemente de su nivel de educación. Pero el desarrollo de talento es un camino de ida y vuelta: ellos esperan que sus empleados tomen la iniciativa y adopten una actitud proactiva. Fortis le da la llave, es su responsabilidad para abrir la puerta.

[Acerca de la movilidad](#)

Fortis opera en más de 50 países y emplea a personas de 100 nacionalidades. Por eso los alienta activamente a "desarrollarse ellos mismos" y "ser móviles", no sólo busca ayudarles a desarrollar todo su potencial, sino también motivarlos constantemente de presentar nuevos desafíos.

Cada día, surgen nuevas oportunidades, ya se trate de una nueva función, una nueva situación en la organización o el desarrollo de nuevos productos. La movilidad es una realidad y más que eso es una prioridad dentro de una dinámica, cada vez mayor organización como Fortis.

La responsabilidad de su desarrollo y la gestión de su carrera se encuentran con sus empleados, Fortis se ha comprometido a facilitar este viaje con una propuesta de una formación de calidad y un reto política de movilidad. Les ofrece información al día sobre las oportunidades de carrera al interior y está equipado para luego tomar la decisión correcta.

Diversidad e inclusión

Fortis cree firmemente en que una fuerza de trabajo diversa que refleja al grupo de clientes que sirven y las comunidades en las que operan la hacen más fuertes como empresa. Valoran las diferencias que cada individuo trae y lo ven como un activo. La razón por la que alientan a su gente a pensar y actuar de forma diferente, a ser ellos mismos y para contribuir con sus capacidades individuales.

Para demostrar su compromiso con la diversidad y la inclusión, ofrecen formación diversa que a sus empleados en todo el mundo. Desarrollan herramientas de apoyo a las empresas y políticas de empleo, que construyen un buen lugar de trabajo y garantizan a su personal un trato imparcial. También alientan a sus empleados a participar en una variedad de redes con el fin de ampliar sus horizontes y mejorar su crecimiento profesional.

3.6 Lehman Bros Holdings

Sus esfuerzos filantrópicos se centran principalmente en la promoción saludable y vibrante de las comunidades y la construcción de un futuro mejor a través de la educación social y la inversión en los jóvenes. Además de la concesión de actividades subvencionadas y sus fundaciones, sus empleados son, a grandes rasgos los que participan en el servicio de voluntariado y sin fines de lucro que apoyan activamente.

En 2007, formaron una nueva y ambiciosa asociación con Spelman College, una institución top entre todos colegios y universidades para afroamericanos en los EE.UU., acordando colocar US \$ 10 millones para crear el Lehman Brother Center para Finanzas Globales y Desarrollo Económico. Tienen un número importantes asociaciones con las que han comprometido tanto tiempo, recursos financieros, así como el conocimiento y la experiencia de su personal, incluyendo Harlem Children's Zone en Nueva York, Lehman Brothers Centre para la Mujer en Negocios en la London Business School, Escuela Oaklands en Londres, y la NPO Palette en Tokio.

Ayudar a hacer frente a los desafíos creados por el cambio climático es otro tema crítico. En 2007, la empresa estableció el Lehman Brothers Council on Climate Change, que reúne a clientes, los encargados de formular políticas, académicos y funcionarios no gubernamentales para facilitar un diálogo constructivo a través de cumbres regionales en Nueva York, Londres y Tokio. También ayudó a los clientes a abordar estos temas tratando de mitigar su propio impacto en el entorno. Sus relaciones con las iniciativas del cambio climático van desde el aumento de su cuota en el mercado en proyecto de energía de origen renovable hasta la adquisición de una participación mayoritaria en SkyPower Corporation, una de las principales plantas de energía renovables. Ellos también han publicado dos informes importantes sobre el cambio climático que son ampliamente consideradas como recursos definitivos en los negocios que involucran el cambio climático y las formas conexas de la política.

Sus empleados

Atraer y desarrollar talentos es crítico a medida que se continúa creciendo de forma diversa y la aparición nuevos retos. Los esfuerzos en gestión del talento van dirigidos a asegurar que han adquirido variedad y diversidad de experiencia - en todos los niveles de la organización - necesarios para ejecutar su estrategia y hacer de la empresa una elección para los mejores talentos en todo el mundo.

La movilidad de la carrera movilidad en la empresa está alentada dentro de todas las divisiones, y a través de regiones geográficas, lo cual es esencial para garantizar que pueden colocar a las personas adecuadas en el correcto puesto de trabajo. Cumplir los objetivos y aspiraciones del personal es también un factor crítico para el compromiso de

éxito a largo plazo. En el 2007, han contratado, capacitado, y transferido miles de empleados para cumplir con esta promesa.

Reconocen a su personal por su ardua labor y compromiso con la estrategia enfocada en el cliente, su cultura de trabajo en equipo, y su propiedad de pensar. Aprecian enormemente la el apoyo continuo de sus clientes y accionistas. Nunca antes han tenido centros de actividad tan diversificada o una base más sólida de talento.

Gestión del talento

Consideran a su personal como el recurso más valioso que tienen. No están enfocados únicamente en atraer y desarrollar talentos; sino también poner a las personas adecuadas en los puestos de trabajo correctos, lo cual es crítico para ofrecer su plena capacidad a nivel mundial.

La movilidad de carrera es fundamental para garantizar que son capaces de aprovechar plenamente las habilidades y experiencias del personal. Esto sucede dentro de todas las divisiones y regiones geográficas, en todos los niveles de la empresa, incluido el Comité Ejecutivo.

En el 2007, han transferido más personas en nuevas posiciones como nunca antes. Al mover el mejor talento dentro de los segmentos de negocio a otro, se fortalece el mercado de capitales, la banca de inversión, la gestión de las inversiones y las empresas con una afluencia de nuevas experiencias y conocimientos.

La movilidad de carrera también juega un papel vital en el compromiso con la conducción de crecimiento diversificado geográficamente. La franquicia de India se ha reforzado moviendo elementos de gestión de claves a otras regiones y áreas de la empresa, y personas de toda la Firma han contribuido a la continua expansión de la plataforma en Asia y el Pacífico. Moviendo al personal en estos ámbitos, también se garantiza que la empresa siga teniendo una cultura fuerte a medida que continúa creciendo.

CAPÍTULO 4

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LOS ANALISTAS DE INVERSIÓN

QUE SE REQUIEREN EN LA ORGANIZACIÓN

La mejor opción para enfrentarse al futuro y a lo desconocido es escoger a los compañeros correctos, que puedan adaptarse a cualquier circunstancia. Si no se es lo suficientemente fuerte para ver los cambios que se aproximan, ellos lo harán, con ello se tendrá la flexibilidad para enfrentarlos.

Hay que subir a las personas correctas al autobús y bajar a las inadecuadas, colocando a cada uno en el asiento adecuado, para después mirar hacia dónde conducir el autobús. Antes de decidir que una persona es inadecuada, la pregunta es si el problema es del autobús o un problema de asiento. Las personas idóneas tal vez están en el asiento incorrecto.

Las principales limitaciones y éxito de una gran compañía, no son los mercados, ni la tecnología, ni las oportunidades, ni el capital. Es la falta de capacidad para atraer y retener a las personas correctas para llenar los asientos claves.

De acuerdo a Jim Collins existen cinco puntos para definir a que personas correctas subir al autobús:

1. La gente correcta cree en los valores esenciales de la compañía

Las grandes empresas tiene culturas cerradas, casi como un culto, en donde los que no comparten los valores de la organización se ven rodeados por anticuerpos que los expulsan como a un virus, de manera natural.

2. A la gente correcta no se le jalar las riendas

Si se tiene a la gente correcta en la compañía no se tiene que pasar “motivando” o “dirigiendo” a nadie. Ellos serán productivos, motivados y disciplinados, compulsivos para hacer bien las cosas. Solo porque así viene inscrito en su ADN. En el momento en que se tiene que jalar las riendas a alguien para que realice sus funciones hay que pensar en un error de contratación, a los trabajadores correctos se les guía, enseña o dirige.

3. Las personas correctas entienden que no tienen “trabajos” tienen responsabilidades

Para el caso de un controlador aéreo que dice “Hoy cumplí con todos los deberes de mi lista”, pero los aviones se estrellaron ¿Será Suficiente?. Las personas correctas entienden la diferencia entre de lista de deberes y sus verdaderas responsabilidades.

Una gran compañía cultiva una cultura de disciplina cuya piedra angular es la idea de trabajar con libertad dentro de un riguroso marco de responsabilidades.

4. La gente correcta demuestra una madurez “de ventanas y espejos”

Cuando las cosas van bien, las personas indicadas apuntan a la ventana para darles el crédito de factores ajenos a ellos mismos. Apuntan el reflector a los otros que contribuyeron al éxito y se adjudican solo una pequeña parte del crédito. Y, cuando las cosas van mal, no culpan a las circunstancias ni a otros de las caídas y fracasos. Miran al espejo y dicen “Yo soy el responsable”.

5. A las personas correctas les apasiona la compañía y su trabajo

Sin pasión no ocurrirá nada extraordinario. Si las personas no pueden apasionarse por la compañía y por lo que ésta hace, es mejor que no pertenezca a ella y se deje extinguir en una empresa que no les inspira.

CAPÍTULO 5

REQUERIMIENTOS QUE DEBE CUMPLIR LA SOCIEDAD DE INVERSIONES

PARA ATRAER Y RETENER TALENTOS

Para que una empresa pueda mantener a sus empleados, primero debe conocerse así misma, descubrir cuáles son y dónde están enfocados sus problemas. Debe determinar dónde están las áreas de mayor valor agregado y debe intervenir decididamente en esa ventana de oportunidad crítica, que viene después de que los empleados han compartido su insatisfacción, pero antes del momento en que deciden actuar en consecuencia. Algunas medidas para considerar se mencionan a continuación.

5.1 Mostrar interés

Los gerentes de empresas exitosas están sensiblemente conscientes de que aún el modelo de negocios más brillante no funcionará sin individuos capacitados motivados por una cultura gerencial comprometida con las personas. Un estudio de HayGroup revela justamente cómo esta cultura puede mejorar la retención de empleados. En una empresa

de los encuetados, entre aquellos empleados a los que en general les gustaban sus trabajos, 70 % planeaba quedarse al menos cinco años. Si ellos también creían que los gerentes se interesaban por sus carreras, esta cifra aumentaba a un 78 %.

Desafortunadamente, pocos empleados sienten que sus jefes están ansiosos de ayudarlos a avanzar en sus carreras. Nuestras encuestas muestran que entre los trabajadores profesionales, administrativos y por hora, solamente de 30 a 35 % sentían que sus supervisores los aconsejaban adecuadamente sobre su desarrollo profesional. Para los gerentes sólo 43 % pensaba que sus jefes los ayudaban a avanzar en sus carreras. Esto significa que entre un 60 y un 70 % de una fuerza de trabajo típica escucha que la empresa les dice, “Ud. Está a cargo de su propia carrera. Nosotros no nos saldremos de nuestro camino para ayudarlo a desarrollarse”.

En el ambiente de trabajo actual de baja oferta de talentos, ese mensaje está conduciendo a los trabajadores hacia la puerta por miles, y le está costando a las empresas millones de dólares por año.

5.2 Ajustarse sin ser mezquino

La tendencia en años recientes hacia desarrollar organizaciones “ajustadas” ha contribuido a la percepción que “mi empresa no se interesa por mí”. Hoy en día, muchos empleados se sienten atrapados en una estrecha función de trabajo tan crítica para la misión de la organización, que esta no puede afrontar moverlos. Sus jefes dicen, “Ud. es

indispensable en su rol actual; no puedo dejarlo asumir nuevas tareas en áreas periféricas porque no hay nadie que haga lo que Ud. hace”.

Esto lleva con frecuencia a una doble pérdida para la empresa. Los empleados frustrados, incapaces de satisfacer su necesidad de crecimiento, renuncian, dejando agujeros que interrumpen el flujo de trabajo de la empresa a corto plazo, y la empresa pierde personas de alto desempeño que podrían haber llenado otros roles más importantes en el largo plazo.

Las empresas deben cambiar la forma en que los gerentes piensan. Los gerentes, en lugar de ver sus departamentos en términos de estrategias a ser ejecutadas y tareas por ser realizadas, deben ver personas, cada una con talentos, necesidades y aspiraciones de carrera únicas. Conteniendo a las buenas personas y manteniéndolas cerca, las estrategias serán ejecutadas y las tareas hechas.

Los gerentes que “entienden” que las personas deben venir antes que las estrategias, continuamente preguntan, “¿Cuál es el siguiente paso para este empleado?” Para las personas de desempeño superior la respuesta puede ser una posición para la cual esa persona no está necesariamente preparada. Estas requieren un trabajo que rete sus capacidades, nuevas asignaciones de trabajo son un medio importante para desarrollar a las personas. Movimientos entre funciones, responsabilidades por los resultados finales de un negocio o proyecto, la posibilidad de empezar una nueva actividad de negocios, la participación en grupos de trabajo de alto perfil, y aún asignaciones temporarias—colocan

a los empleados en un territorio poco familiar en el que pueden desarrollar nuevas habilidades y crecer.

Entonces, ¿qué puede hacer la empresa para retener talentos en un ambiente adverso donde los talentos quieren dejar la empresa? En principio, se puede ofrecer bonos por permanencia. Promover a los altos desempeños a cargos gerenciales no es una opción para la empresa cuando no ha entrado sangre nueva a la misma, y aquellos que estaban destinados a cargos gerenciales ya han avanzado. En ese caso, la empresa puede aplicar soluciones no monetarias. Los profesionales ansían dos cosas: movimientos entre funciones y desarrollo personal. Por lo que la implementación de un programa agresivo para ofrecerles a los profesionales la posibilidad de expandir sus capacidades en otras áreas nuevas. Si bien es costoso y dicha capacitación no es muy provechosa para la organización, es mejor que perder gente hacia los competidores.

5.3 Acompañar las palabras con acciones

Si bien los altos gerentes pueden conocer la estrategia de la empresa como la palma de su mano, es muy probable que la mayoría de los empleados no. No es suficiente tener una visión estratégica y comunicársela a los empleados para garantizar que estos empleados se quedarán. La conducta debe ser consistente con la estrategia. Cuando no lo es, los empleados se desilusionan.

Este es un ejemplo conmovedor de una desconexión entre la estrategia de la empresa y los sistemas de recompensa. Imagine cómo se siente ser un empleado en una

organización así: “Me dicen que quieren una cosa, pero los incentivos que han creado me dicen algo totalmente diferente. La gerencia es confusa e inconsistente”. Empleados tan desilusionados son los que probablemente saldrán por pastos más verdes.

5.4 Medir las habilidades blandas

Hoy en día, el factor humano es un tema del que hablan muchas organizaciones. “Nos preocupamos por nuestra gente”. “Somos todos como una gran familia”. “No existe tal cosa como empresas buenas, solamente buenas personas”. Existen empresas donde los empleados son profundamente cínicos acerca de las premisas de la empresa sobre el valor de la gente.

La inconsistencia entre el mensaje y la conducta de la gerencia es frecuentemente culpable de esto. Muchas empresas dicen que valoran a su gente y capacitan a sus gerentes para lidiar con aspectos de las personas. Sin embargo, esos mismos gerentes son recompensados en base a habilidades técnicas y resultados financieros. Las habilidades “blandas”, las habilidades de gestionar personas, no están recompensadas y no existe ninguna métrica para evaluarlas. Los gerentes reciben el mensaje de que, a pesar de lo que cualquiera diga “las habilidades de las personas no interesan,” y tienen una conducta consistente con ese mensaje. Los empleados, perciben esto y concluyen por lo tanto, que “la gente no importa”. En otras palabras, ellos no importan, y la empresa no está genuinamente preocupada por su desarrollo.

5.5 Capacitación inteligente

Hay que pensar la capacitación como un desarrollo de carrera. Dos principios pueden ayudar a las empresas a obtener ventajas en la retención de empleados a través de la capacitación. En primer lugar, que esta sea relevante. Algunas firmas actúan como si cualquier capacitación fuera mejor que ninguna. Desde la perspectiva de los empleados, eso no es verdad. Si la capacitación no es relevante para sus trabajos, si no van a poder utilizar las habilidades que adquieran en su trabajo, sienten una pérdida de tiempo y que la gerencia “no lo entiende”.

En segundo lugar, se debe usar la capacitación para expandir la experiencia de los empleados. Las empresas proporcionan demasiado frecuentemente capacitación que meramente refuerza viejas habilidades en lugar de crear nuevas. La capacitación en productos es de utilidad a su manera; proporciona tácticas útiles a corto plazo para llevar a los representantes a su próxima llamada de ventas.

Pero lo que mucha de esta gente de ventas realmente quiere y necesita es aprender a construir relaciones con sus clientes a través de ventas consultivas. La capacitación para construir relaciones es una estrategia de largo plazo que equipa a los representantes con nuevas habilidades, los hace más eficientes para llegar a sus clientes y aumenta sus probabilidades de quedarse en la empresa.

Estudios muestran que los empleados de departamentos con alto desempeño, aquellos que la empresa quiere realmente retener, están particularmente conscientes de que las políticas de desarrollo de la empresa son deficientes. Cerca del 60% reconocieron que

recibían una capacitación adecuada para manejar su actual trabajo (corto plazo). Pero solamente 40 % de aquellos en departamentos con altos desempeños sentían que sus empresas les daban capacitación para ayudarlos a calificar para un trabajo mejor (largo plazo). Claramente, existe una oportunidad para que empresas que piensan hacia adelante mejoren la retención tomando una perspectiva de largo plazo y dándoles a sus empleados capacitación para un mejor desarrollo de carrera.

Nunca es demasiado temprano

Darle oportunidades de desarrollo a los empleados durante sus primeros dos años en la empresa es crítico. Ofreciendo tareas desafiantes y haciendo que las oportunidades de capacitación estén disponibles durante este período, la gerencia puede aumentar las posibilidades de que los empleados continúen a bordo 15 años más tarde. Por supuesto que la inversión inicial de la empresa en reclutamiento y capacitación es recuperada. La mejor forma de perder gente joven: deles trabajos de “perro” y mándeles el mensaje: “Debes pagar por tus derechos”. Ellos harán exactamente eso, se resentirán por ello y pasarán a otra empresa que aprecie sus talentos.

5.6 Retirar a los gerentes de bajo desempeño

Varios estudios demuestran que mucha gente deja sus trabajos porque no están felices con su jefe. La habilidad de la alta gerencia es el segundo factor que contribuye a la alta pérdida de talentos. Asimismo, el estilo de liderazgo de los jefes afecta en forma importante el “clima,” referido a una serie de factores que determinan el ambiente de trabajo de una organización (Daniel Goleman, “Leadership That Gets Results,” *Harvard*

Business Review, Marzo-Abril 2000). La implicación es clara: las buenas personas ven a los buenos jefes como el viento bajo sus alas. Y reconocen que no irían a ninguna parte con un jefe débil que carezca de influencia en la organización. Los empleados que no confían en sus jefes terminarán abandonando la empresa.

Por lo tanto, una estrategia clave de retención es eliminar gerentes marginales. Reemplazarlos por gerentes que puedan hacer un plan de juego retador, comunicarlo eficientemente a sus equipos, y desplegar iniciativas que sean consistentes con la estrategia de la empresa. Los buenos empleados no esperan menos. Las empresas pueden ganar la guerra para retener talentos si los gerentes están bien capacitados y reciben incentivos por considerar las aspiraciones de carrera de sus empleados y les ofrecen oportunidades relevantes de desarrollo.

5.7 Eliminar a los empleados de bajo desempeño en puestos no gerenciales

Los gerentes frecuentemente subestimaban la vehemencia con que los empleados resienten la presencia de desempeños pobres en su equipo de trabajo. “¿Por qué la gerencia no saca a esa persona tan negligente?” dicen los empleados. “Yo nunca podría actuar así sin ser castigado”. Es más, los desempeños pobres a menudo evaden responsabilidades, cargando a sus compañeros de equipo con trabajo adicional. A pesar de este resentimiento y su contribución a pérdida de empleados, existe tolerancia a los bajos desempeños en la mayoría de las empresas. El objetivo de sacar bajos desempeños es desagradable y a veces desestabilizador en el corto plazo. Y requiere el costo de reclutar reemplazos y capacitarlos. Pero el esfuerzo bien vale la pena. En poco tiempo la moral y la retención tenderán a mejorar.

La pérdida de personal lesiona las organizaciones. Las interrupciones en el flujo de trabajo y la moral en picada son señales obvias. Sin embargo, son pocas las empresas que se toman realmente el tiempo para cuantificar los costos. Un análisis de costo – beneficio simple convencerá a la mayoría de los ejecutivos de que los esfuerzos para mejorar la retención pueden tener un inmenso retorno. Los esfuerzos para frenar la pérdida de talentos pueden ser recompensados. ¿Pero por dónde se empieza? Con los nuevos empleados, se debe adoptar medidas inmediatas para demostrar el compromiso de la empresa con el crecimiento de sus carreras. Cuando se trata de retener empleados existentes, tal vez el mensaje más importante de las empresas que han domesticado al monstruo de la pérdida de talentos: Escuchar con atención. Sus empleados están especialmente deseosos, inclusive ansiosos, por hablar sobre sus necesidades de carrera, y las soluciones para mantener la reducción bajo control se encuentra mezclada en sus comentarios. Uno no puede detener los llamados de los head-hunters. Pero si las personas se sienten valoradas, y Ud. se preocupa por sus carreras, ellos no atenderán a esos head-hunters.

5.8 La importancia de administrar efectivamente la remuneración total

Un enfoque en la remuneración total permite a las empresas identificar las discrepancias entre el costo y valor percibido de sus programas de remuneración. Para una organización típica los el costo de los beneficios varía de 30 a 50 por ciento de la remuneración total ñ una cifra que probablemente sorprendería a la mayoría de los empleados. En la medida en que los costos de los beneficios se incrementaron la importancia de administrar la remuneración total ha aumentado en forma significativa.

En definitiva, la remuneración total refleja la inversión total que una organización realiza en su personal. El retorno de esta inversión es un reflejo de la productividad de sus trabajadores, que está fuertemente influenciada por su capacidad y su conducta.

Las organizaciones necesitan atraer y retener talento en un mercado de trabajo externo sin pagar excesivamente. Además, necesitan motivar y alinear la conducta de sus empleados para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Aunque existen muchos factores que influyen la retención, la motivación y otras conductas deseables, la remuneración y los beneficios claramente tienen un rol importante. Si los empleados no comprenden la amplitud completa de la inversión que sus empleadores realizan en ellos o si se está desperdiciando dinero en beneficios que no son valorados por los empleados, una organización no maximizará el retorno de su inversión en personal.

5.9 Atracción y retención de talento

El mercado de remuneraciones no se limita a los sueldos base. El mercado para la administración de puestos incluye sueldos base, compensaciones con incentivos y beneficios para los empleados. El mercado tradicional para los puestos no gerenciales incluye sueldo base y beneficios, pero los incentivos están teniendo un papel cada vez más importante. Un aumento en el sueldo base de \$1,00 incrementa los costos de

remuneración en \$1,40 o más cuando se consideran los beneficios y las compensaciones con incentivos porque la mayoría de los beneficios y planes de incentivos están vinculados al sueldo base.

La cultura puede ser influenciada por la forma en que cada elemento de la remuneración se gana y se distribuye. El enfoque de remuneración total permite a las empresas identificar cualquier disparidad entre el costo de su programa de compensaciones y el valor percibido. Un amplio entendimiento de la competitividad de cada elemento de la remuneración estimula una conciencia de la relación que hay entre cuánto gasta una organización en cada elemento de compensación, contra la contribución de ese componente con la competitividad de paquete total de remuneración.

Por ejemplo, después de realizar un análisis de remuneración total una organización puede encontrar que su programa de retiro es extremadamente generoso y su compensación con incentivos es baja en comparación con el mercado. Esta conciencia proporciona a la organización una oportunidad para mover algunos costos del retiro con el objetivo de financiar, o financiar parcialmente, un programa de incentivos que alinee mejor los costos de un empleado con el valor agregado.

5.10 Alineación de la conducta y motivación de los empleados para alcanzar los objetivos estratégicos

La mala administración de la remuneración total puede resultar en un programa de compensaciones que no sea apreciado ni entendido, y por lo tanto, no motive la conducta correcta - o, peor aún, motive conductas incorrectas.

Comprender, alinear y comunicar todos los elementos del paquete de remuneración a través de mensajes consistentes conducirá las conductas deseadas en toda la fuerza de trabajo. Este debe estar dirigido por la estrategia de negocios, encajarse en la cultura organizacional y cubrir las necesidades de sus empleados. Los objetivos específicos pueden variar significativamente, pero entre los resultados comunes se encuentran:

- Realignar los costos de compensación con la creación de valor;§ Mover el énfasis de los costos fijos a los variables;
- Mejorar el atractivo de los beneficios al tiempo que se mantienen o se disminuyen los costos;
- Manejar con creatividad las reducciones de personal (Ej., ventanas de retiro temprano); y
- Consolidar múltiples programas a partir de organizaciones fusionadas o adquiridas en un nuevo plan general de remuneración que cubra los objetivos de la organización madre.

La cultura puede estar influenciada por la forma en la cual cada elemento de la remuneración se gana y se distribuye. El grado en el que los elementos de la remuneración se perciben como derechos tendrá un impacto importante en el diseño del programa, al igual que la extensión a la cual la compensación se base en el desempeño. Los sueldos base y los beneficios tienen diferentes vínculos con el desempeño y una atracción extrínseca en contraposición a los planes de incentivos y acciones. Los

problemas de derecho a vacaciones conducen a una mezcla de beneficios fijos o flexibles, y la cultura suele influenciar el uso de incentivos individuales versus grupales para elementos de remuneración basada en desempeño.

	Mix de remuneración	Vínculos con desempeño	Atractivo
Directo	Sueldo base y beneficios	Aspectos de costos fijos con relación limitada con el desempeño	Muy importante para individuos preocupados principalmente con la seguridad del ingreso
Indirecto	Incentivos y planes de acciones	Aspectos de los costos variables con fuertes vínculos con el desempeño	Tomadores de riesgos y personas seguras de sus capacidades y con intereses accionarios para tener éxito en función de objetivos

Una estrategia efectiva de remuneración total también considera los objetivos financieros de la organización. Aunque existe un acuerdo interno sobre la distribución interna de los recursos financieros para alcanzar resultados de negocios, las restricciones financieras varían en forma significativa de una organización a otra, y suele incluir limitaciones que resultan de prioridades presupuestarias y problemas de gestión corporativa.

Dada la importante inversión en remuneraciones directas e indirectas, la gerencia sénior conjuntamente con el área de recursos humanos y grupos claves de accionistas deben estar involucrados en el proceso.

5.11 Diseño de programas de remuneración total

Una vez que se identificaron los objetivos del negocio, es necesario diseñar un programa de remuneración total que proporcione soporte a esos objetivos. Como las remuneraciones directas e indirectas son frecuentemente las inversiones más significativas que realiza una compañía, además de los gerentes de compensaciones y beneficios, la alta gerencia también debe involucrarse activamente en el proceso. La participación de accionistas claves asegurará que el programa apoye los objetivos y las estrategias de la organización y que el programa sea atractivo y adecuado para las necesidades de varios empleados.

Si se asume que los objetivos del negocio fueron definidos, los pasos específicos en el proceso de diseño incluyen:

- Identificación de los segmentos apropiados del mercado laboral para cada grupo de empleados;
- La posición competitiva deseada en el mercado laboral para cada grupo de empleados;
- La manera como cada se ganará y distribuirá cada elemento;
- Definición de la combinación óptima de elementos de remuneración total para cada grupo de empleados; y
- Determinación de la forma en se financiará el programa.

1. Identificación de grupos relevantes de empleados

Es importante que los problemas que pertenecen a la estrategia de remuneración total consideren varios grupos de empleados. Típicamente, no existe una combinación

única de elementos de compensación total que se aplicarían a toda la organización ya que diferentes grupos de empleados tienen diferentes intereses en compensaciones. Por ejemplo, la mezcla de compensaciones que debe atraer y retener ejecutivos suele pesar menos hacia el sueldo base y los beneficios y más hacia los elementos variables de compensación. Por el contrario, la combinación típica de remuneración para los empleados del nivel más bajo, fuera de convenio puede contener pocos o ningún elemento de remuneración variable pero ofrecer la seguridad adecuada.

Si no se esperaba que los empleados fuera de convenio fueran mejores que los promedio, recompensar un ranking relativo en el percentil 90 puede requerir serias consideraciones, a menos que haya una grave escasez de trabajo. También deben considerarse cuidadosamente los diferentes grupos de empleados, sus respectivas necesidades y las expectativas de la organización.

Comúnmente las empresas encuestan a sus empleados para entender mejor sus percepciones y necesidades. El medio más confiable es un cuestionario escrito o basado en red. La encuesta debe estar cuidadosamente diseñada para recolectar la información necesaria para tomar decisiones de planificación. Además, la gerencia debe estar preparada para responder a los problemas identificados. Si las expectativas se crean y no se cumplen el proyecto se frustrará a sí mismo.

2. Investigación del mercado laboral externo

Una vez que se establecen los objetivos específicos y se identificaron los grupos relevantes de empleados, las organizaciones deben emprender estudios de mercado

para entender mejor el mercado laboral externo competitivo. Esto ayudará a las organizaciones a comprender, en función de sus objetivos, cómo sus prácticas de remuneración se compararán con otras organizaciones que compiten por el mismo pool de talentos.

Un programa de beneficios incluye varios planes importantes, que a cambio, consisten en docenas de provisiones importantes. Del mismo modo, los programas de remuneración en efectivo varían por amplitud y cantidad de niveles de sueldos, puntos de control y así sucesivamente. Los intentos de comparar planes específicos de remuneración utilizando sus provisiones individuales puede ser muy difícil y comparar los programas generales de esta manera, es virtualmente imposible. Para realizar tales comparaciones generales de programas es necesario un enfoque de “base”.

Además de comparar la competitividad de los programas de compensaciones, un enfoque de línea de base también permite una comparación de la remuneración total. Los beneficios y los bonos se declaran en términos de valor dólar, de forma que puedan ser agregadas a las compensaciones en dinero para resultar en posiciones de remuneración total en efectivo y no en efectivo.

Por ejemplo, si una empresa desea enfatizar la seguridad, puede establecer beneficios por encima del promedio con sueldos ligeramente por debajo del promedio. El enfoque de valorización de la remuneración total permite a las organizaciones ver si los beneficios son lo suficientemente sustanciales para superar una posición salarial menos competitiva.

3. Determinación de la posición competitiva y la combinación de programas deseados

Puede considerarse que los programas de beneficios flexibles orientan mejor las necesidades de los diferentes grupos de empleados para alcanzar una mayor satisfacción.

Una vez que la organización entiende las necesidades y deseos de sus grupos de empleados y la competitividad del mercado laboral externo puede comenzar a diseñar un programa de remuneración total. Esto implica el establecimiento de los niveles y combinaciones deseados de elementos de compensación directos e indirectos.

La “Guerra por talentos” se da en todos los niveles, así como la necesidad de atraer y retener empleados con desempeños promedio y alto. Si no se esperaba que los empleados fuera de convenio tuvieran desempeños más arriba del promedio, recompensar el percentil 90 del ranking relativo debe requerir consideración, a menos que haya habido una seria crisis laboral.

Por otro lado, una organización que lucha para encontrar un ejecutivo sénior que ayude a provocar un recambio puede requerir un desempeño ejecutivo conmensurado con un programa de compensación del percentil 90. La combinación de remuneraciones directas e indirectas también debe ser apropiada para la organización. El desarrollo de la combinación correcta demanda una comprensión de las necesidades y las expectativas de la fuerza de trabajo, así como del alineamiento del programa de remuneración con la estrategia de negocios de la organización y su

cultura de trabajo. Por ejemplo, al comparar organizaciones sin fines de lucro, las que estaban en servicios financieros típicamente tenían un mayor porcentaje de remuneración total concentrada en compensaciones directas.

Puede considerarse que los programas de beneficios flexibles orientan mejor las necesidades de los diferentes grupos de empleados para alcanzar una mayor satisfacción.

La adecuación de los objetivos ayuda a definir los beneficios para un empleado cubierto en el caso de que se presente una situación de emergencia. Entre ellos se encuentran:

- El nivel deseado de reemplazo de la renta disponible después del retiro,§ incapacidad, o fallecimiento;
- Los niveles deseados de seguro de salud; y
- Es ventajoso presentar en forma separada el sueldo y los beneficios para enfatizar sus características individuales.
- Consideración de la responsabilidad de un empleado para protegerse a sí mismo mediante sus propios ahorros personales, seguro individual, división del costo de la prima y/o deducibles y co-seguro.

Puede considerarse que los programas de beneficios flexibles orientan mejor las necesidades de los diferentes grupos de empleados para alcanzar una mayor satisfacción. De hecho, la mayoría de las empresas ya ofrecen un modesto grado de flexibilidad al permitir la elección entre planes médicos asegurados u organizaciones

para el mantenimiento de la salud, seguro de vida adicionales y otras opciones. Sin embargo, aunque los programas de beneficios flexibles pueden ser excelentes para el empleado, pueden resultar costosos y difíciles de administrar.

También deben cubrirse varios objetivos generales del diseño de planes. Es posible que la gerencia necesite desarrollar una política para alentar o desalentar retiros tempranos, normales o tardíos. Entonces, puede reforzarse la orientación al retiro de la empresa mediante medidas para planes de pensión, indemnización por despido y remuneraciones. Los problemas impositivos también son importantes de considerar en el proceso de planificación. Las organizaciones pueden reducir sus impuestos — Especialmente para los empleados mejor pagados — al incrementar los beneficios y los bonos libres de impuestos y disminuyendo la remuneración creciente en dinero. Finalmente, el programa debe estar de acuerdo con las normativas gubernamentales, que suelen requerir asesoramiento legal especializado.

4. Desarrollo de estrategia de financiación

La gerencia debe determinar cómo se financiarán los cambios en el plan. Es aquí donde suele aparecer la compensación entre el costo y la conveniencia. Conseguir el proveedor de menor costo para cada beneficio reducirá los costos pero también resultará en una carga administrativa más pesada. Por el contrario, seleccionar un único proveedor será más fácil de administrar, pero probablemente será más costoso. La disponibilidad de recursos administrativos también debe factorizarse en el costo total del programa.

En el análisis de financiación debe revisarse la utilización de auto-seguros. En caso de utilizarlos, en ese momento puede determinarse el equilibrio apropiado entre el seguro y el auto-seguro. Un problema relacionado es la contención de costos. Los deducibles y los co-seguros suelen utilizarse para controlar los costos de los beneficios - particularmente en cuidados de la salud.

La efectividad de la financiación puede determinarse por el análisis de los indicadores financieros — tasas, reservas, retención y características del flujo de caja — del arreglo para fondos existente y su comparación con las alternativas. Otros enfoques alternativos incluyen cambiar la empresa de transporte, consolidar coberturas, dividir las coberturas entre múltiples empresas, incorporar características del flujo de caja y revisar el grado de auto-seguro. Es mejor que estos análisis sean realizados por terceros.

5. Implementación de nuevos planes

Una vez que se adoptan las modificaciones del plan, ellas deben comunicarse claramente para que los empleados aprecien el efecto completo del cambio. La comunicación debe reforzar a los empleados los objetivos de negocios y la cultura de trabajo de la organización, y las compensaciones disponibles para influir las conductas.

Una de las herramientas de comunicación más efectivas es la “Declaración de remuneración total”, que en la actualidad suele distribuirse a través de Internet. La comunicación con los empleados debe ser continua y reforzar que la remuneración

directa e indirecta es parte de un paquete único de remuneración formado por beneficios y sueldo. Es ventajoso presentar el sueldo y los beneficios en forma separada para enfatizar sus características particulares, así como en total para enfatizar su interrelación y su efecto acumulativo. Una buena comunicación de los programas de compensación en efectivo y en otras formas mejora la comprensión y la apreciación de los empleados, especialmente porque la compensación se comunica regularmente a través de cheques de pago. Una falla en la comunicación de ese arreglo de remuneración total priva al empleado del valor completo por el costo sustancial del programa.

Una de las herramientas de comunicación más efectivas disponibles es la “Declaración de remuneración total”. Muchas declaraciones de remuneración total ahora se distribuyen por Internet. Ellas comunican la amplitud de las compensaciones directas e indirectas ofrecidas y el costo para el empleador de proporcionar el programa de remuneración total. Algunas declaraciones también indican la competitividad del programa de remuneración total relativa a organizaciones pares, especialmente donde la organización tomó una decisión estratégica de ofrecer compensaciones a percentiles más altos que el mercado. Otras herramientas de comunicación incluyen folletos, presentaciones y discusiones sobre el programa. Las reuniones financieras trimestrales ofrecen una Buena oportunidad ara discutir elementos del programa de remuneración total. Charlas individuales o en grupos pequeños entre el empleador y el empleado también pueden reforzar el valor del plan y los objetivos de la organización.

Como paso final en el proceso de planificación de la remuneración total, el feedback al empleado puede ser formal o informal. Sin embargo, como ocurre con la comunicación, el

feedback al empleado debe ser continuo —utilizando canales informales, entrevistas y tal vez una columna de preguntas y respuestas en el boletín de la empresa, suplementado por cuestionarios formales realizados con intervalos de pocos años.

El feedback es el enlace que cierra el proceso de planificación. Sin embargo, el ciclo también debe ser continuo — y considerar los cambios constantes en la fuerza de trabajo, la práctica competitiva, las normativas del gobierno y el tratamiento dado a los impuestos, la naturaleza general del negocio individual y su estilo de administración y el contenido del feedback del empleado.

La adopción del enfoque “Remuneración total” permitirá a las organizaciones atraer, retener y motivar mejor a sus empleados. También estarán en mejor posición para determinar cómo administrar más efectivamente los costos crecientes de los beneficios al tiempo que entregan, tal vez, mejores programas.

5.12 Planes de carrera

Hacer que un trabajador sienta que el esfuerzo desplegado dentro de la empresa no solo beneficia a los propietarios sino que él mismo podría convertirse en dueño de la compañía es la nueva táctica que emplean los empresarios.

Nuestro país ocupa el cuarto lugar entre los primeros países de América en la lista de aquellos en donde resulta más difícil cubrir una posición, dada la escasez de talento. Argentina, Costa Rica y Canadá ocupan los tres primeros lugares.

Esta escasez está referida al personal capacitado, es decir mano de obra calificada, y en segundo lugar, a que existe una discordancia entre la preparación que brindan las universidades y la que requieren las empresas.

Esta escasez resulta más evidente para las empresas de servicios profesionales, cuyo mayor capital es el factor humano y no las máquinas. Es por ello que este tipo de empresas trabajan más arduamente no solamente en reclutar nuevos talentos, sino en mantener a los que ya trabajan para ellas.

Las grandes empresas buscan retener a su personal mediante el pago de bonos, comisiones, incentivos y otros beneficios que, sin dinero, eran parte de los beneficios económicos, como seguros especiales, alimentación, vehículos, etc.

Sin embargo, como el aspecto económico no es lo único que pesa al momento de decidir optar por una empresa u otra, ahora las compañías están poniendo mucho más esfuerzo en establecer un plan de carrera para la persona que ingresa, de manera tal que desde el momento de su llegada sepa a qué puede aspirar dentro de la compañía y qué debe hacer para lograrlo.

En un artículo del Diario Gestión del 24 de abril de 20087, se muestran los esfuerzos que se dan en esta materia de empresas de servicios profesionales.

Deloitte

Todos los profesionales, desde el primer día tienen la posibilidad y la motivación para ser socios de la firma y eso se define en un “Modelo de Excelencia Global”, que permite a todos los profesionales ver dónde están y toda la inversión en tiempo y conocimiento que requieren para llegar a ser socios, pues el modelo permite ver cuáles son las habilidades y competencias que debe desarrollar la persona para ir escalando dentro de la institución.

Un consultor junior puede estar en ese nivel entre tres y cuatro años, pero cada año va adquiriendo mayores responsabilidades en la medida en que sus conocimientos y experiencia van avanzando. Si bien al principio la parte técnica es fundamental para avanzar, en la medida en que va subiendo de escala se le van agregando una serie de responsabilidades adicionales para poder ascender, y a través de este modelo las personas saben qué competencia deben desarrollar e ir agregándola a través de la capacitación.

De acuerdo a dicha publicación, normalmente, un profesional llega a ser socio entre los 13 y 15 años en la firma y todos pueden llegar a serlo. El modelo incorpora revisiones de desempeño por cada proyecto, de parte del supervisor inmediato y en todos los niveles, lo cual les permite conocer y potenciar fortalezas y detectar las brechas para subsanarlas a través de consejería o capacitación.

Llorente & Cuenca

Esta organización maneja un “Modelo de categorías profesionales”, el cual permite que si la persona se incorpora como asistente de consultor, sepa cuál va a ser su siguiente paso y qué necesita para lograrlo, además del tiempo para llegar a eso y una descripción de funciones y de las áreas que son especialmente importantes de aprender en cada categoría.

A medida que el profesional va evolucionando, adicionalmente hay otro tipo de criterios que se toman en cuenta, como el volumen de facturación que se maneja. Lo cual, da un horizonte muy claro y genera una dinámica, porque el crecimiento de las personas en la organización no depende de las vacantes; es decir, uno puede llegar a ser director, sin necesidad de que alguno deba retirarse.

En este modelo, el crecimiento profesional está movido por dos ejes, uno es el crecimiento del negocio y la contribución que la persona hace a ese crecimiento y el otro son sus habilidades comerciales.

Para el caso de los niveles sénior existe la alternativa de la carrera internacional, sin embargo, hay quienes no desean salir al extranjero, y por ello identificaron que el sentirse copropietario de la compañía es el mejor estímulo posible.

Actualmente, cada dos años se decide la entrada o no de un nuevo socio. Si se ha superado el plan de negocios tres años consecutivos y además se ha contribuido a la oficina y al grupo en general, se da la opción para ser socio, y se puede ser socio local o socio del holding.

Rebaza, Alcázar & De Las Casas

La línea de carrera en este Estudio de abogados, está basada en un “Plan de desarrollo personal”, un manual que tienen todos los abogados en el cual se establecen las guías que tiene el Estudio para efectuar el pase de asociado junior a sénior y de sénior a socio.

El plan se desarrolla sobre la base de tres criterios que el abogado debe cumplir. Uno es la parte profesional, que se evalúa semestralmente, y a medida que van transcurriendo los años tienen que haber ganado experiencia y conocimiento.

El segundo criterio, se refiere a la parte personal, que en las empresas de servicios es muy importante, pues uno puede tener un profesional extraordinario, pero si es conflictivo, no maneja bien el estrés, reacciona con malos tratos, entonces no se perfila para ser socio.

Finalmente, el tercero es la parte de creación de mercado, para ser socios deben haber mostrado capacidad para desarrollar o incrementar la cartera del Estudio. Esto no significa necesariamente captación de nuevos clientes, también implica mantenimiento y la estrecha relación de los asociados con los clientes, inclusive ya existentes.

Los beneficios que generan

En el artículo antes mencionado, todos los entrevistados coincidieron en señalar que cuando se tiene una estructura clara, todo se hace más fácil, la gente entiende por qué alguien es o no promocionado y cada trabajador puede saber cuáles son las reglas de juego y cómo lo que hace contribuye a su carrera, dando mayor valor al concepto de meritocracia, lo cual genera trabajadores satisfechos.

Las reglas claras también deben darse en el tema de remuneraciones para que las personas sepan no solo cuánto ganan sino cuál es la regla que aplicable a todos. Existen diferentes niveles de maduración de estos modelos de desarrollo de los planes de carrera dependiendo de las empresas, pero hay una tendencia a identificar las competencias de las personas para lograr un mejor desempeño al interior de la compañía.

Por su parte, Inés Temple, Presidente de DBM Perú y DBM Chile, menciona ¿qué empresa no está preocupada ante la posibilidad de perder a su gente clave frente a sus competidores?. Ante esta situación, lo primero es hacer un plan de urgencia para tratar de retener al talento, actuando rápidamente sobre los talentos estratégicos que uno no se puede dar el lujo de perder.

La idea es revisar la propuesta de valor para cada persona clave, y hacerse las preguntas relacionadas con las cinco principales herramientas de retención: ¿están contentos con lo que hacen?, ¿se sienten tratados con respeto cabal?, ¿sienten que reciben el aprecio y

reconocimiento que cada quien necesita en medida especial?, ¿están estimulados frente a oportunidades reales y prontas para desarrollarse y se sienten retados por nuevos o mayores retos cada vez?, ¿sienten que crecen a la velocidad que esperan?, ¿están siendo entrenados o capacitados en cosas nuevas e interesantes para ellos?, ¿tienen un buen jefe comprometido con su desarrollo y carrera?

Es importante hablar con la gente clave de manera distendida, sobre sus expectativas de carrera y desarrollo, o para entender sus verdaderos factores de alineamiento con la empresa, o simplemente para escuchar sus sueños, problemas, quejas, ilusiones o preocupaciones. La responsabilidad de ganar la batalla por el talento es del líder de la empresa y no se puede delegar.

CAPÍTULO 6

PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZATIVO DE LA SOCIEDAD DE INVERSIONES

Actualmente NCF Inversiones cuenta con más de 100 accionistas y administra un portafolio de más de US\$ 70 millones, el cual es atractivo y diversificado, conformado por:

- Acciones que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima con alta rentabilidad por dividendos
- Inversiones fuera de bolsa en empresas con potencial de crecimiento, principalmente en provincias (Private Equity)
- Inversiones en proyectos de exploración minera
- Inversiones inmobiliarias

La situación de la sociedad para el ejercicio 2008 es expectante, debido al actual desarrollo económico del país que está generando más oportunidades de inversión, principalmente en la modalidad de Private Equity, permitiendo la consolidación de los resultados de las inversiones actuales.

Si bien en la realidad, las operaciones están a cargo de la empresa NCF S.A., sin embargo, la propuesta de la configuración de la empresa se considerará como si se tratara de una sola organización y se tomará en cuenta sólo aquellos puestos y funciones que están directamente relacionados con la actividad de la sociedad de inversiones.

6.1 Estrategias de inversión propuestas

Se debe buscar explotar más activamente los factores que influyen en el éxito de la sociedad como son los siguientes:

- Resaltar la participación de NCF S.A. como operador, dada su trayectoria de honestidad y confianza, y como accionista, lo que contribuye a asegurar una correcta alineación de intereses entre NCF S.A. como operador y los demás accionistas de NCF Inversiones.
- El establecimiento de un rendimiento objetivo mínimo absoluto e independiente de las condiciones del mercado, que garantiza el cumplimiento de este objetivo.
- El establecimiento de una Comisión de Éxito en caso de superar el rendimiento objetivo mínimo, como incentivo para el empleo de estrategias más rentables y resultados sobresalientes.
- La aplicación del Criterio High Water Mark como mecanismo de protección del patrimonio societario.
- La incorporación de las principales prácticas de Buen Gobierno Corporativo, que favorecen la transparencia de la organización.

Asimismo, se debe potenciar las siguientes estrategias, de las cuales algunas ya se están aplicando en la organización:

- El establecimiento de un plan de comunicaciones interno y externo, que por un lado ayude a hacer más fluida las relaciones dentro de la organización, y por el otro otorgue mayor contacto con los accionistas y el mercado.
- El establecimiento de una inducción de máximo de tres meses para que el nuevo personal adquiera las habilidades requeridas para su puesto de trabajo y explore las diferentes funciones existentes en la organización.
- El establecimiento de un plan adecuado de carrera, de tal manera que incentive al personal, así como, se convierta en una herramienta atractiva de reclutamiento de nuevos talentos para la expansión de la organización. Actualmente la empresa cubre parte significativa de cursos y programas de capacitación (50%-80%), de acuerdo al nivel de responsabilidad del empleado.
- El establecimiento de un plan de remuneraciones totales, que contemple una bonificación variable de acuerdo al desempeño, la cual puede estar compuesta por una retribución monetaria y otros tipos de beneficios. Actualmente la empresa otorga un bono de productividad al final del año (10-30% de la remuneración total), que al igual que los pagos de capacitación, dependen del nivel de responsabilidad del empleado en la empresa.

Visión

La visión de “ser la compañía de inversiones más confiable de Latinoamérica”, está enfocada en este momento en hacer inversiones dentro del país, especialmente en provincias, aprovechando el crecimiento macroeconómico sostenido del Perú de los últimos años.

Sin embargo, se está explorando la posibilidad de realizar inversiones en otras bolsas de la región, como la IPSA de Chile y el BOVESPA de Brasil, para lo cual la organización deberá contratar nuevos talentos para ampliar su capacidad de acción.

Para cubrir estos nuevos puestos de trabajo, se podría reclutar personal con experiencia en inversiones en bolsas extranjeras a fin de cubrir directamente las vacantes, o por otro lado, sería más conveniente promover a los actuales analistas a fin de motivarlos a explorar nuevos mercados, y ellos capacitar al nuevo personal con menor experiencia, de manera tal que se los pueda formar desde una etapa profesional temprana y adaptarlos a la cultura organizacional.

Misión

La misión de “Ser una compañía dedicada a satisfacer los requerimientos de sus accionistas, realizando inversiones sustentadas en el análisis fundamental, gestionándolas con el objetivo de lograr rendimientos sobresalientes y retribuir la confianza depositada”, está siendo cubierta por la estructura actual, con la limitación de no explorar con mayor rapidez nuevas alternativas en los mercados extranjeros. Asimismo, se debe buscar nuevas herramientas de inversión que permitan amortiguar el valor del portafolio en tiempos de volatilidad del mercado.

Valores

Para que este tipo de organización funcione, el valor primordial sin el cual este negocio no pudiera existir es la confianza, ya que los inversionistas (para este caso accionistas) han entregado parte de sus riquezas para que sean administradas por la sociedad.

Los demás valores como respeto, innovación y creatividad, compromiso, austeridad, trabajo en equipo y puntualidad, hacen que este negocio sea sostenible en el tiempo.

Como ya indicó anteriormente, la estrategia de inversión de la empresa está orientada a un perfil de largo plazo, con riesgo diversificado con inversiones fuera de bolsa, incorporando empresas con políticas de dividendos establecidas, que garanticen flujos futuros de ingreso. En este sentido, la selección de las empresas en donde invertir es vital para la organización, por lo cual es importante contar con personal adecuado que analice y proponga alternativas de inversión adecuadas.

6.2 Estructura propuesta

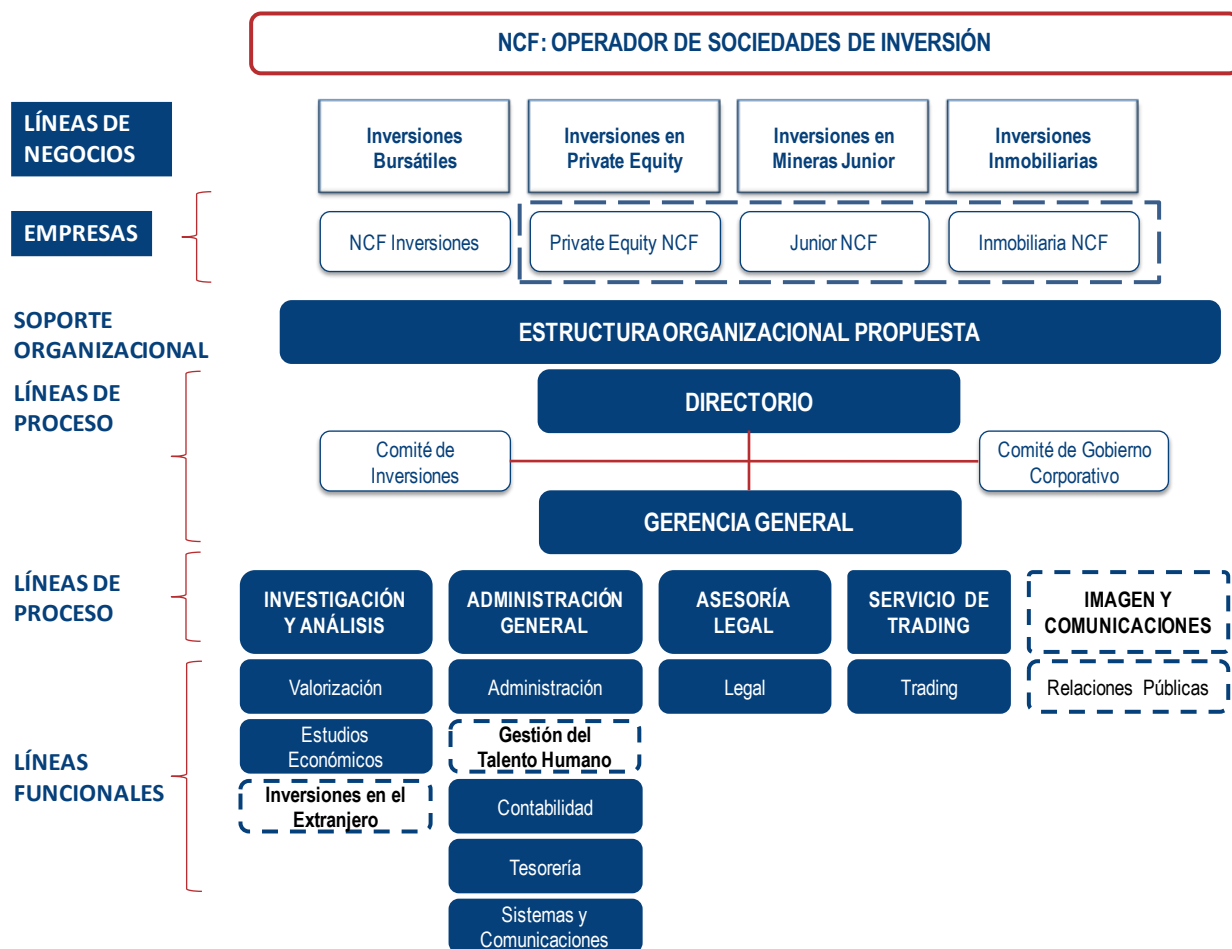
Como se indicó anteriormente, la empresa está soportada por su operador NCF S.A., que a la vez es uno de los principales accionistas, por lo que la configuración propuesta la considera como una sola unidad.

Las principales funciones que debe cubrir la organización:

- a. Evaluar las potenciales inversiones dentro de los límites establecidos en la Política de Inversiones de la empresa y proponerlas al Comité de Inversiones, las cuales están enfocadas actualmente en el mercado peruano, pero se debe buscar expandir el alcance a toda Latinoamérica.
- b. Brindar soporte para la ejecución de aquellas propuestas que el Comité de Inversiones autorice a fin de obtener el mayor beneficio de la operación.
- c. Realizar el seguimiento a las actividades de inversión de la empresa y brindar información sobre las mismas periódicamente.
- d. Realizar acciones necesarias para efectuar el cobro de intereses, dividendos y cualquier otra forma de rendimiento que generen las inversiones de la empresa.

El tipo de configuración de organización que más se adopta a la empresa es una mezcla de las del tipo profesional, diversificada e innovadora. Es profesional, ya que las decisiones de inversión dependen de profesionales capacitados, con lo cual la organización ha cedido su poder al Comité de Inversiones. Es diversificada porque societariamente se mantendrá la división en unidades de negocios, para un mejor control de las inversiones. Es innovadora, porque se necesitan estructuras por proyectos que puedan fusionar a expertos de diferentes especialidades en equipos creativos para que funcionen armoniosamente

En ese sentido, el desarrollo de las líneas de negocio debe ser soportado por la estructura organizacional liderada por Directorio y la Gerencia General, las cuales dirigen las actividades de las líneas de proceso, de acuerdo a la siguiente propuesta:



Directorio: el cual estará conformado por siete miembros, cinco de los cuales serán independientes y se deberá seleccionar profesionales especialistas en cada unidad de negocio, siendo uno de ellos especialista en inversiones en el extranjero.

Comité de Inversiones: el cual estará conformado por cinco miembros del directorio, donde la mayoría de ellos serán independientes, de manera tal que las decisiones de inversión no serán sesgadas por intereses particulares. Evaluarán las propuestas dadas por el área de Investigación y Análisis y seleccionarán las alternativas más convenientes con la estrategia del negocio.

Comité de Gobierno Corporativo: el cual estará conformado por tres miembros del directorio, los cuales se encargarán de establecer y supervisar el cumplimiento de las políticas de buen gobierno corporativo establecido por la empresa.

Gerencia General: este puesto actualmente existe dentro del área de Administración, si bien no es necesario generarlo para que este funcione, si es necesario ubicarlo en esta posición dentro de la organización para conocer el alcance de su responsabilidad.

Administración General: encargada de brindar el soporte operacional de la empresa en las siguientes líneas funcionales de Administración, Contabilidad, Tesorería y Sistemas y Comunicaciones. Con ello se garantiza el buen funcionamiento organizacional, a la cual se suma la aplicación de las buenas prácticas de gestión humano, la adecuación de la información contable según los periodos y formatos que exigen las Prácticas de Buen Gobierno Corporativo, la eficiencia en la liquidez y el control presupuestal así como la implementación y mantenimiento de los sistemas informáticos.

La creación de la función de Gestión de Factor Humano se encargará de implementar, llevar a cabo y hacer seguimiento de las políticas relacionadas a la gestión de factor humano. Este puesto debe ser cubierto por un profesional en administración, ingeniería industrial o psicología que esté alineada a la cultura de la empresa de creación de valor y flexibilidad para el cambio.

Investigación y Análisis: cuya misión es mantener informado de manera oportuna al Directorio y al Comité de Inversiones sobre los riesgos y oportunidades económicas y empresariales del entorno. Para ello se apoya en las siguientes líneas funcionales de Estudios Económicos y Valorización. De esta manera se asegura el seguimiento de las principales variables macroeconómicas que impactan en el portafolio, la construcción de indicadores para la toma de decisiones de inversión y el estudio de sectores, mercados o productos que se presenten como oportunidad de inversión. Por otro lado, se aplican métodos de valorización e indicadores de riesgo, así como el seguimiento de las empresas del portafolio, las principales variables del movimiento bursátil local e internacional y la evolución del mercado de metales.

A estas funciones, se deberá sumar la de Inversiones en el Extranjero, de tal manera que se busquen nuevas alternativas de inversión en el exterior, aprovechando las oportunidades de otros países. Para cubrir este nuevo puesto de trabajo, se podría reclutar un personal con experiencia en inversiones en bolsas extranjeras a fin de cubrir directamente la vacante, o por otro lado, sería más conveniente promover a uno de los actuales analistas a fin de motivarlo a explorar nuevos mercados, y luego él capacitar al nuevo personal con menor experiencia, de manera tal que se lo pueda formar desde una etapa profesional temprana y adaptarlo más rápidamente a la cultura organizacional existente.

Asesoría Legal: tiene por objetivo brindarle seguridad jurídica a las operaciones de la empresa a través de la oportuna recomendación de acciones para prevenir y solucionar problemas mediante la aplicación de normas y procedimientos legales vigentes. El fin último es la protección del patrimonio de los accionistas.

Servicio de Trading: encargado de ejecutar las órdenes del Comité de Inversiones. Entre sus funciones se incluye el seguimiento de las operaciones en las SAB que mantienen las custodias y el mantenimiento de las buenas relaciones con las mismas.

Imagen y Comunicaciones: será responsable general del diseño, implementación, ejecución y monitoreo de las comunicaciones externas e internas. Sus actividades principales están enfocadas a la administración de las relaciones públicas las cuales incluyen los contactos con los medios de prensa, las instituciones del mercado de capitales y la comunidad inversionista. Y por otro lado ayudará a hacer más fluida las relaciones dentro de la organización.

6.3 Estilo de liderazgo propuesto

Se debe dar mayor énfasis al estilo de liderazgo orientativo o visionario, ya que la empresa se encuentra en un proceso de constantes cambios que requieren de nuevos aportes e ideas para sostener el crecimiento que se espera obtener en los próximos años.

Este liderazgo debe seguir marcado por el presidente de directorio, fundador de la sociedad, quien con la convicción de su propia visión, y explica cómo y porqué los esfuerzos de las personas contribuyen al sueño de la organización.

Este liderazgo debe ser imitado por la línea de mando media que tiene personal a su cargo a fin de que se haga extensiva la visión de la empresa y se comparta de una manera armoniosa un sola cultura en la organización.

6.4 Políticas de gestión del talento humano

Las políticas que debe establecer la organización para atraer y retener el talento humano son las siguientes:

- La cultura gerencial debe estar comprometida con las personas, ya que son la principal fuente de conocimiento del negocio.
- Se debe hacer reconocimiento del buen desempeño del trabajador, a fin de que no se sienta un número más en la planilla, y busque su desarrollo en otra organización.
- Se debe cumplir con las promesas planteadas, a fin de no perder credibilidad con el personal.
- Se debe medir y reconocer las habilidades blandas, ya que son estas las que sostendrán la organización a lo largo del tiempo.
- Se debe ofrecer capacitación inteligente, como un desarrollo de carrera, que esta sea relevante y expanda la experiencia de los empleados.
- Se debe dar constantemente oportunidades de desarrollo a los empleados, asignándole distintas responsabilidades y funciones.
- Se debe retirar cada cierto tiempo al personal de bajo rendimiento, tanto directivo como operativo, ya que puede éste puede afectar de manera significativa al resto de personas y frenar el crecimiento de la organización.

- Aplicar una política remunerativa por rendimiento, que desafíe al trabajador a buscar nuevas alternativas de inversión o mejoras en los procesos de la empresa.
- Se debe buscar al momento de reclutar y evaluar cada cierto tiempo que las personas estén alineadas y motivadas en la función que desempeñan, a fin de desarrollen al máximo y crezcan junto con la organización.

CONCLUSIONES

- En las empresas líderes del mercado se ha identificado que tienen visiones bien definidas, culturas sólidas, valoran la diversidad y a su personal. Son conscientes de la importancia del talento de la organización y la retención de los elementos claves es vital para la sostenibilidad del negocio.
- Se ha encontrado que las principales limitaciones para el éxito de una gran compañía, no son los mercados, ni la tecnología, ni las oportunidades, ni el capital, sino la falta de capacidad para atraer y retener a las personas correctas para cubrir los puestos claves, ya que es necesario que el personal comparta la cultura de la organización de una manera natural, que sean productivos, motivados y disciplinados para hacer bien las cosas. Estas personas entienden la diferencia entre cumplir una lista de deberes y tener responsabilidades reales.
- Las grandes compañías cultivan una cultura de disciplina cuya piedra angular es la idea de trabajar con libertad dentro de un riguroso marco de responsabilidades.

- Ante la falta de talento en el mercado muchas empresas están optando por crear escuelas de formación o hacer convenios con entidades educativas a fin de formar ellos mismos a sus próximos colaboradores.
- Para que una empresa pueda mantener a sus empleados, primero debe conocerse así misma, descubrir cuáles son y dónde están enfocados sus problemas. Debe determinar dónde están las áreas de mayor valor agregado y debe intervenir decididamente en esa ventana de oportunidad crítica, que viene después de que los empleados han compartido su insatisfacción, pero antes del momento en que deciden actuar en consecuencia.
- La estrategia de inversión de NCF Inversiones está orientada a un perfil de largo plazo, con riesgo diversificado con inversiones fuera de bolsa, incorporando empresas con políticas de dividendos establecidas, que garanticen flujos futuros de ingreso. En este sentido, la selección de las empresas en donde invertir es vital para la organización, por lo cual es importante contar con personal adecuado que analice y proponga alternativas de inversión adecuadas.
- Para que NCF Inversiones pueda extender el alcance a nivel Latinoamericano es necesario contar con una función de Inversiones en el Exterior a fin de identificar las diferentes alternativas de inversión atractivas en el mercado de la región.
- Para que este tipo de organización funcione, el valor primordial sin el cual este negocio no pudiera existir es la confianza, ya que los inversionistas (para este caso accionistas) han entregado parte de sus riquezas para que sean administradas por la sociedad.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda indicar en la estructura de la empresa la posición del Directorio, la Gerencia General, el Comité de Inversiones y de Gobierno Corporativo, a fin de hacer extensiva a toda la organización y a los accionistas las responsabilidades y funciones de los mismos.
- NCF debe establecer un plan de comunicaciones interno y externo, que por un lado ayude a hacer más fluida las relaciones dentro de la organización, y por el otro otorgue mayor contacto con los accionistas y el mercado.
- Asimismo, debe establecer un programa de inducción de máximo de tres meses para que el nuevo personal adquiera las habilidades requeridas para su puesto de trabajo y explore las diferentes funciones existentes en la organización.
- Por otro lado, debe establecer de un plan adecuado de carrera, de tal manera que incentive al personal, así como, se convierta en una herramienta atractiva de reclutamiento de nuevos talentos para la expansión de la organización.
- Por último, se recomienda establecer un plan de remuneraciones totales, que contemple una bonificación variable de acuerdo al desempeño, la cual puede estar compuesta por

una retribución monetaria y otros tipos de beneficios, que motiven al personal obtener resultados extraordinario, y lo alienten a buscar nuevas alternativas de inversión en el Perú y en el extranjero, así como, proponer mejoras continuas a los procesos de la organización donde identifiquen oportunidades de mejora.

BIBLIOGRAFÍA

1. Libros

- Mintzberg y la dirección: Henry Mintzberg. España 1991.
- Transnational Management – Text, Cases and Readings in cross-border Management: Christopher Bartlett, Sumantra Ghoshal y Julian Birkinshaw. Fourth Edition.
- Biblioteca IESE de Gestión de Empresas: IESE Universidad de Navarra, Joan Ricart, Miguel Gallo, y Rafael Fraguas. Agosto 1997.
- Primal Leadership: Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Anni Mckee. 2002.
- Empresas que Perduran: J.C. Collins y J.I. Porras. 1996

2. Artículos y Documentos de Trabajo

- Mintzberg: La estructuración de las organizaciones: Enric Brull Alabart y Maria de los Ángeles Gil Estallo. Mayo 2005.

- Modelo de las Configuraciones de Henry Mintzberg: Carlos Ramírez Guerra – Universidad de Chile – Instituto de Ciencia Política - Escuela de Gobierno, Gestión Pública y Ciencia Política. Agosto 1999.
- Principios básicos para el diseño de una organización efectiva: HayGroup. Marzo 2004
- El Dilema de la Retención: HayGroup. Marzo 2001.
- Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: Una visión general: HayGroup.
- Gestión de la competitividad de la remuneración total: HayGroup. Marzo 2003.
- La pasión mueve empresas: Mundo Gerencial: Jim Collins. 2007
- Planes de carrera: nueva forma para retener a los trabajadores: Diario Gestión - Carmela Loayza Arenas. 24/04/2004.

3. **Tesis**

- Constitución de una Sociedad Anónima que funcione como un Fondo de Inversión de Riesgo para Inversionistas Especializados: Fernando Bresiani, Oscar Pezo y Fernando Romero. 2005.

4. **Publicaciones de entidades nacionales e internacionales: Anuarios, informativos estadísticos**

- An Owner's manual: Warren Buffet. Junio 1996
- Annual Report 2007: Berkshire Hathaway
- Annual Report 2007: Credit Suisse Group
- Annual Report 2007: Deutsche Bank
- Annual Report 2007: Fortis
- Annual Report 2007: Goldman Sachs Group
- Annual Report 2007: Lehman Bros Holdings
- Memoria Anual 2007: Negocios, Contactos y Finanzas – Inversiones S.A.

5. Páginas web consultadas

- Berkshire Hathaway: página institucional. 30/05/2008.
(<http://www.berkshirehathaway.com/>)
- Bolsa de Valores de Lima: página institucional. 30/05/2008.
(<http://www.bvl.com.pe/>)
- Credit Suisse Group: página institucional. 30/05/2008.
(<http://www.credit-suisse.com/>)
- Comisión Nacional de Supervisión de Valores: página institucional. 30/05/2008.
(<http://www.conasev.gob.pe/>)
- Deutsche Bank: página institucional. 30/05/2008.
(<http://www.deutsche-bank.de/>)
- Forbes: página institucional. 30/05/2008.
(<http://www.forbes.com/>)
- Fortis: página institucional. 30/05/2008.
(<http://www.fortis.com/>)
- Goldman Sachs Group: página institucional. 30/05/2008.
(<http://www2.goldmansachs.com/>)
- Hay Group: página institucional. 30/04/2008.
(<http://www.haygroup.com/>)
- Lehman Bros Holdings: página institucional. 30/05/2008.
(<http://www.lehman.com/>)
- Fortune: página institucional
(<http://money.cnn.com/>)
- Grupo Negocios, Contactos y Finanzas: página institucional. 30/05/2008.

(<http://www.ncfgrupo.com/>)

- NCF Inversiones: página institucional. 30/05/2008.
(<http://www.ncfinversiones.com/>)