

APLICANDO EL MARKET BASED MANAGEMENT

Flexibilidad y rápida adaptación al cambio

Por Adrián Osvaldo Ravier*

“El hecho de que los austriacos no hayan formulado jamás una teoría de la empresa es algo así como un enigma doctrinario, ya que muchos de los componentes analíticos necesarios para explicar de manera coherente por qué debe haber empresas en una economía de mercado ya estaban presentes en la teoría austriaca mucho antes de que fueran moneda corriente en la economía neoclásica.”

Nicolai Juul Foss, “La teoría de la empresa: los austriacos como precursores y críticos de la teoría contemporánea”, Libertas N° 26, Mayo de 1997, p. 5

Introducción

Dinámico, cambiante, complejo y caótico, son todos conceptos característicos del mundo en el que vivimos. El cambio permanente que experimentan las dotaciones de recursos, las tecnologías y las preferencias de los consumidores nos lleva a pensar que para triunfar en el mundo de los negocios las organizaciones requieren fundamentalmente de una rápida adaptación al cambio, y que para ello se requiere dejar atrás las estructuras rígidas y dar paso a la flexibilidad y la descentralización. Cada vez con mayor frecuencia, los casos empíricos demuestran que las organizaciones que se apoyan sobre estos conceptos experimentan ventajas comparativas para alcanzar mayores niveles de innovación, creatividad y eficiencia.

El objetivo que en este ensayo perseguimos es doble: por un lado, indagar acerca de la forma de alcanzar una estructura organizacional flexible y descentralizada que permita mejorar, o más bien acelerar, la adaptación al cambio. Y por otro, considerar un caso de reciente aplicación en la Argentina, no sobre una empresa en su conjunto sino sobre un proyecto específico del cual el autor tuvo la suerte de formar parte.

Para ello dividiremos el trabajo en dos partes. En primer lugar, trataremos aspectos que bien pueden relacionarse con la “teoría”, partiendo del cambio, el dinamismo caótico del mundo actual y la necesidad de una rápida adaptación para luego

* El autor es Lic. en Economía (UBA), completó su Master en Economía y Administración de Empresas en ESEADE y actualmente es Doctorando de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid (con tesis doctoral pendiente). Además es docente de Elementos de Análisis Económico y Financiero en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires e investigador de la Fundación Friedrich A. von Hayek. Se deja un expreso agradecimiento a Alvaro Feuerman y Martín Krause por sus fructíferos comentarios al presente trabajo y por supuesto se los exime de responsabilidad por los errores que seguramente el lector encontrará.

considerar los problemas que presentan los modelos de equilibrio general al introducir el análisis económico a la empresa (fundamentalmente por su desconocimiento de la “variable tiempo”, la función del empresario o “emprendedor”, las etapas de la producción, y el desequilibrio de mercado), la ventaja comparativa que presenta la Escuela Austriaca de Economía justamente bajo los conceptos recién nombrados, y finalmente la presentación de un nuevo modelo hoy conocido como administración de mercado (o Market Based Management), el cual traslada los principios de la economía de mercado a la empresa u organización.

Como segunda parte, y complementaria de la primera, el objetivo pasa por trasladar los conceptos introducidos en la primera instancia a un caso de aplicación como lo es *Jones Lang Lasalle Argentina en una entidad financiera de primera línea*. Intentaremos demostrar que la aplicación del enfoque en estudio está en directa relación con la mejor performance alcanzada.

El cambio como punto de partida

Si bien los cambios tecnológicos, y sobre todo informáticos vienen siendo acelerados en forma continua, éstos han sido, son y seguramente serán lo bastante lentos para permitir a la gente adaptarse al dinamismo caótico de la realidad presente y futura. Los flujos de información ya son prácticamente instantáneos, volando de un lugar del mundo a cualquier otro en cuestión de segundos, pero incluso esto es insuficiente.

Este problema que hoy se presenta ante todas las empresas debe ser estudiado e indagado con mucha cautela, dado que su elevado ritmo y aceleración ha llevado a numerosas empresas a la quiebra. O no han sabido adaptarse a la enorme versatilidad o bien, dicha adaptación ha sido demasiado lenta.

Como bien señala Russell Ackoff en su libro titulado “*Planificación de la empresa del futuro*”,

“En muchos casos las soluciones nacen muertas. El constante cambio hace que muchas de nuestras soluciones sean para problemas que ya no existen, o por lo menos ya no existen en la forma en que fueron planteados. Como resultado de esto, cada vez más uno se va quedando más y más rezagado.”^[1]

Resulta así imposible no caer ante la siguiente pregunta: ¿Debemos proceder a establecer límites con reglas, regulaciones y planes para obtener cierta paralización? ¿O debemos liberar a esa empresa o a esa economía de modo que dependa de la interacción, el aprendizaje y el proceso de mercado, con lo cual se hace posible la creatividad?

Veamos aquí la respuesta que ensayan David Parker y Ralph Stacey en el ensayo titulado “*Caos, administración y economía. Las implicancias de un pensamiento no lineal*”:

^[1] Russell L. Ackoff, “Planificación de la empresa del futuro. Planear o ser planeado.” -Creating the corporation future- The Warton School, Universidad de Pennsylvania, Editorial LIMUSA, México, 1986, p. 17;

“La existencia del caos, agrega una nueva e importante dimensión al debate respecto de los méritos relativos de la planificación estatal y del mercado. La primera requiere, para tener éxito, un conocimiento exacto acerca del futuro y de los medios para alcanzar los fines deseados, claridad respecto de las relaciones causales y los objetivos y una capacidad para predecir el futuro sin la cual la planificación carece de una dirección definida. Pero, como hemos visto, cuando un sistema económico tiene un comportamiento caótico, no puede haber certeza alguna con respecto a las relaciones o aun a los objetivos óptimos a largo plazo.

Es imposible planificar de manera confiable el futuro a largo plazo. Más aun, los costos que demanda operar un sistema de planificación se relacionan directamente con la complejidad del medio económico objeto de dicha planificación, y además se imponen costos económicos adicionales cuando la intervención del estado disminuye la adaptabilidad de las empresas al medio cambiante. Por lo tanto, la planificación central corre el alto riesgo de reducir la posibilidad de transformación y adaptación y de hacerse cada vez más compleja y costosa, mientras los planificadores luchan para conservar la apariencia de que la situación está bajo control. En Europa central y oriental, el resultado de décadas de planificación fue un aumento de la confusión burocrática, una capacidad de adaptación restringida y, por último, el estancamiento económico, en comparación con las economías de mercado de Occidente.

Los mercados, en cambio, estimulan la adaptabilidad. Al parecer, se manejan muy bien en medio de la incertidumbre y la ambigüedad inherentes a las complejas economías modernas. Facilitan la creación de nuevo conocimiento y el aprendizaje de circuito doble que son condición necesaria para la innovación y el progreso económico. En un mundo caótico, el individuo es el punto de partida de todo nuevo conocimiento, y éste no puede ser diseñado o planificado por una autoridad central. La economía de mercado permite la transmisión del conocimiento mediante señales, que sirven de guías efectivas para nuevas inversiones potencialmente productivas. El mercado es una forma de auto-organización que ha demostrado ser idónea para manejar la incertidumbre que constituye la esencia de la vida económica. En él los resultados emergen, no los planifica un organismo central. El mercado combina la flexibilidad con el control, ambos fundamentales para que las economías puedan operar en el ámbito de la inestabilidad limitada. Los mercados son flexibles, accionan y reaccionan en relación con el medio. Ante la incertidumbre, facilitan el cambio. Están constituidos por las retroacciones que se producen necesariamente entre los agentes económicos en un mundo impredecible y las fomentan. Producen lo que F. A. Hayek denominó apropiadamente “interacción espontánea”. Por supuesto, la adaptabilidad aumenta al máximo cuando existe competencia. En un mercado monopolista, privado o estatal, en el cual se han eliminado las presiones a favor del cambio, la adaptación resulta mucho más improbable.”^{2[2]}

^{2[2]} Parker, David y Stacey, Ralph - “Caos, administración y economía. Las implicancias de un pensamiento no lineal”, Libertas N° 24, mayo de 1996, Año XIII, p.199-200;

Esta mejor coordinación que alcanza el mercado en relación con una economía planificada es lo que nos lleva a considerar la necesidad de trasladarlo a las empresas de tal manera que puedan adaptarse al cambio. Es por ello que resulta fundamental que reconsideremos los modelos económicos de equilibrio general sobre los cuales se ha estado apoyando enorme cantidad de teorías y modelos de la administración (v.g. el modelo CAPM utilizado en Finanzas de Empresa y Mercado de Capitales) y reemplazarlo por una forma totalmente distinta de hacer economía, esto es sobre la economía del desequilibrio, o particularmente sobre la teoría de la Escuela Austriaca de Economía. Pero, comencemos por analizar cómo sería estudiar una economía en desequilibrio.

Economía en equilibrio vs. Economía en desequilibrio

Cualquier estudiante que intente graduarse en economía debe enfrentarse por cuatro o cinco años a los libros de texto de la economía neoclásica. Dichos textos están basados fundamentalmente en modelos de equilibrio general, con supuesto absurdos e irreales en los que se ignora por completo el problema del conocimiento, la función del emprendedor, la estructura de la producción con sus distintas etapas, el “tiempo” como variable fundamental en el análisis económico, la clara diferenciación entre las funciones del capitalista, empresario y administrador, entre muchos otros conceptos que remarcan notables diferencias con la Escuela Austriaca de Economía.^{3[3]}

Citando nuevamente a David Parker y Ralph Stacey:

“En la economía neoclásica casi no existe campo de acción para el espíritu de empresa. Por eso, los libros de texto de economía no dan importancia a la acción empresarial y al lucro. Esto explica por qué generaciones de economistas egresan de las universidades prácticamente sin saber cuán importantes son ambas cosas en la economía de mercado; esta ignorancia se refleja trágicamente en la implementación de políticas económicas.(...)Los neoclásicos parecen pensar que el progreso técnico y la innovación caen como “maná del cielo”. Si existe información perfecta sobre cuáles serán los precios óptimos y las combinaciones exactas de insumos y producción, no hay necesidad de tomar decisiones empresariales.”^{4[4]}

A modo de comentario, si uno hace el ejercicio de contar cuántas veces aparece la palabra “Empresario” en el reconocido libro de “Microeconomía” de Varian, notará que le sobran los dedos de una mano. Sólo aparece tres veces, y en un contexto muy distinto del que desarrollaremos en los siguientes párrafos.

Ahora, ¿se puede analizar una economía en desequilibrio? Para empezar debe replantearse cuál es el problema económico. Lionel Robins consideraba que el problema

^{3[3]} Por cuestión de espacio estos temas no pueden ser tratados en forma completa en este corto ensayo, sin embargo, el lector interesado puede acceder a las obras de la bibliografía fundamentalmente de los autores clásicos Ludwig von Mises, F. A. von Hayek, Murray N. Rothbard, Israel Kirzner y Roger Garrison. Este último autor si bien no cuenta con la trascendencia de los anteriores, ha escrito un libro de reciente publicación titulado “Time and Money” (2001) en donde algunos de estos puntos son tratados con mayor énfasis.

^{4[4]} Op. Cit. p.207

consistía en la escasez de los recursos necesarios para la satisfacción de una variedad de fines. Hayek sin embargo, resalta un “*problema de conocimiento*”: el problema no es meramente la escasez de recursos, sino, más fundamentalmente, la ignorancia acerca de cuáles y cuántos recursos y qué tecnologías para transformarlos están disponibles y cuáles son los fines a satisfacer.

Resulta así fundamental remarcar el rol informativo de los precios. Para Hayek, los precios pueden hacer posible que los individuos tomen decisiones como si poseyesen mucho más conocimiento del que realmente tienen. Así, el sistema de precios en Hayek cumple un rol de sustituto de información.

Por su parte, Israel Kirzner resalta que los precios, en desequilibrio, proveen oportunidades de ganancias que estimulan un proceso de descubrimiento empresarial que produce información previamente desconocida. Dicho proceso, requiere además de la concepción de “error cabal” o “ignorancia ignorada”, en donde los agentes se enfrentan a situaciones en donde no han percibido por completo las alternativas a su disposición, no porque no hayan juzgado correctamente que el esfuerzo no se justificaba económicamente, sino porque o no han notado las alternativas o no han notado la rentabilidad de dedicarse a buscarlas.

Una teoría del equilibrio no provee un marco adecuado para estudiar cómo un sistema económico resuelve el “problema del conocimiento” mencionado. Es necesario, por esto, una teoría del desequilibrio.

Para los economistas austriacos un equilibrio sólo ocurre una vez que los agentes han descubierto todas las oportunidades disponibles y una vez que saben que lo han hecho. Es la perfecta coordinación de planes individuales. Es esto lo que permite al teórico, imaginar que en tal estado no ocurrirán más ajustes, permitiéndose así hablar de equilibrio. Mises, Hayek y Kirzner, entre otros, consideran el equilibrio general como un estado ficticio y no real de la economía. El concepto de equilibrio, economía de giro uniforme o coordinación perfecta es importante únicamente porque existe una tendencia a alcanzar este estado.

Pero, ¿cuál es la importancia y la relación existente entre el desequilibrio mencionado y la empresarialidad? Mientras queda información útil sobre oportunidades económicas sin descubrir, es decir, mientras la economía está en desequilibrio, hay cursos de acción deseables que los individuos en esa economía no han adoptado. Esto es lo mismo que decir que mientras hay ignorancia en la economía, hay oportunidades de ganancias: hay intercambios posibles en términos más convenientes, hay oportunidades de arbitraje, hay bienes distintos por producir, mejores tecnologías por utilizar, formas de organización más eficientes por adoptar, etc. Los individuos que, estimulados por las oportunidades de ganancias, descubren y adoptan estos mejores cursos de acción son los empresarios.

La noción de empresario entonces es totalmente opuesta al “agente maximizador” de los modelos de equilibrio general descriptos en los libros de texto como “Microeconomía” de Varian, Mansfield o cualquiera que se escoja. Mientras que

en la economía neoclásica o de equilibrio general uno encuentra que la función del empresario, capitalista y/o administrador es única y despreciable, en la Escuela Austriaca esto es diferente. Aquí las funciones son claramente diferenciadas, más allá de que todas puedan encontrarse en la misma persona, o en tres personas distintas.^{5[5]}

La *función del emprendedor* es la del *alertness*, es decir, estar “alerta” a la existencia de oportunidades de ganancias previamente ignoradas. Aquí lamentablemente no nos ayudan mucho la realización de un Máster en Negocios Empresariales o los cursos de posgrado y diversas especializaciones.

En el caso del *capitalista*, la función está reservada para aquel que aporta el capital que será invertido para aprovechar la oportunidad encontrada por el emprendedor. El capitalista recibe un beneficio por el concepto de preferencia temporal y la tasa de interés. En otras palabras, por aceptar esperar para utilizar su capital. Es el conocido costo de oportunidad.^{6[6]}

Finalmente, el rol del *administrador* se cumple en quien gerencia el negocio. Aquí sí puede ayudarnos la especialización, los estudios y la experiencia.

En palabras de Martín Krause:

“La principal función del emprendedor es su creatividad, la tarea de identificar los fines y los medios, las oportunidades y cómo concretarlas. Una vez que éstas se conocen, entran en acción el ingeniero, el contador, el asesor legal y demás especialistas para lograr la eficiencia. (...) El emprendedor es el motor del mercado, quien detecta los cambios e inicia el camino; el productor, como tal, no necesariamente cumple esa función sino la de continuar por el camino que ya ha sido trazado.”^{7[7]}

Cabe destacar, que el orden en que se expusieron las tres funciones no es casual, sino que responde al orden en que cada uno actúa. En primer lugar, el *emprendedor* identifica una oportunidad. Entonces aparece el *capitalista*, quien financia la inversión, o no, luego de analizar el costo de oportunidad de asignar los recursos al proyecto. Y una vez que se lo encara, entra a jugar un rol fundamental el *administrador* para alcanzar mayor eficiencia.

^{5[5]} Dos de los economistas que más se han destacado en el estudio de la función empresarial son Ludwig von Mises con su *empresario creativo* y Joseph Schumpeter con su *empresario innovador*. Israel Kirzner, uno de los alumnos más brillantes de Mises ha reelaborado la concepción del emprendedor en numerosas obras, y se ha ocupado él mismo de demostrar la compatibilidad y complementariedad de su propio modelo del empresario, con el innovador de Joseph Schumpeter, luego de rechazar la de este último en sus primeras obras. Este análisis se ha realizado con mayor detalle en el trabajo “Hacia un estudio comparativo de las teorías económicas defendidas por Joseph Schumpeter y Ludwig von Mises”, Libertas No. 44, Edición Semestral de ESEADE, Mayo 2006. Véase el extenso pie de página No. 26, pp. 290-292.

^{6[6]} Los conceptos “preferencia temporal”, “tasa de interés”, “capital” y “costo de oportunidad” desde una perspectiva austriaca los he tratado en el artículo “*Formación de capital y ciclos económicos. Una introducción al análisis macroeconómico*”, Libertas No. 43, Revista Académica de ESEADE, octubre de 2005.

^{7[7]} Martín Krause, *Economía para emprendedores. Nociones al servicio de la empresa*, Aguilar, Buenos Aires, 2004, p. 43-45;

De aquí deducimos que la economía austriaca del desequilibrio tiene mucho más que ofrecer a la administración y al *Management*, que la economía neoclásica del equilibrio general. Veamos entonces qué puede tomar la administración de la economía austriaca de mercado.

Market Based Management

La historia ha demostrado que la economía de mercado es mucho más exitosa en la coordinación de actividades que la planificación central del socialismo. A modo de ejemplo uno puede observar las comparaciones entre Alemania oriental y occidental, Hong Kong y China, Corea del Norte y del Sur. Ahora, ¿qué podemos aprender de ello para transmitirlo al funcionamiento interno de las empresas?

Al respecto, observemos el siguiente cuadro:

Economía de mercado	Organizaciones
La división del trabajo	La misión de la empresa
Derechos de Propiedad	Roles y responsabilidades
Reglas de conducta justa	Valores y cultura
Sistema de precios	Mercados internos
Libre flujo de ideas	Generación y uso del conocimiento
Incentivos de mercado	Compensación y motivación.

1) La importancia de la especialización y las ventajas comparativas

“La ley de asociación muestra por qué desde un principio hubo una tendencia a ir gradualmente intensificando la cooperación humana. (...) Todo progreso hacia una más avanzada división del trabajo favorece los intereses de cuantos participan en la misma. (...) Fue la acción humana estimulada por la percepción de la mayor productividad del trabajo bajo la división del mismo la que originó la sociedad primitiva y la hizo progresivamente desarrollarse.”

Ludwig von Mises (1966) *“La Acción Humana. Tratado de Economía”*. Unión Editorial, p.192

Ya en 1776 Adam Smith advertía que el factor fundamental que permite explicar la prosperidad económica es una avanzada división del trabajo^{8[8]}. La teoría de las ventajas comparativas de David Ricardo^{9[9]} o la Ley de Asociación de Ludwig von Mises^{10[10]} amplía este punto de vista demostrando que cada individuo puede acrecentar la riqueza de la sociedad especializándose en actividades que le permitan crear el mayor valor con el menor sacrificio de productos o servicios alternativos. Hayek, al destacar también la división del conocimiento, agrega otra dimensión: cada individuo es experto en algo, y la prosperidad del conjunto de la sociedad depende de manera fundamental de la capacidad de cada uno para tomar las decisiones que sólo a él le corresponden por su mayor conocimiento.

En otras palabras, dado que las personas son diferentes y tienen distintas capacidades, en la medida que tiendan a desarrollarlas, van generando sus propias ventajas comparativas, beneficiándose a sí mismo, a la organización de la que forman parte y a la nación en la que se encuentran.

Pero consideremos las palabras de Jerry Ellig:

“En la organización, el ‘sistema de misiones’ es el equivalente de la especialización por ventaja comparativa. Este sistema incluye la identificación de las ventajas comparativas de la organización, la comprensión del modo en que las capacidades sustanciales de la empresa le permiten crear valor, y a qué costo. Pero también incluye la integración de esta misión con las misiones personales de cada uno de los individuos que integran la organización. El sistema comprende así mismo evaluaciones del éxito obtenido, de modo que cada uno sepa si sus acciones han contribuido al progreso de la misión principal. El sistema de misiones ayuda tanto a la organización como a sus miembros a utilizar sus ventajas comparativas, con lo cual sirven a la sociedad a la vez que se sirven a sí mismos.”^{11[11]}

2) Derechos de propiedad, roles y responsabilidades

“La institución fundamental de la economía de mercado es la propiedad privada de los medios de producción. Caracteriza y tipifica al sistema. El mercado, en su ausencia, se desvanece.”

Ludwig von Mises (1966) *“La Acción Humana. Tratado de Economía”*. Unión Editorial, p. 803.

^{8[8]} Adam Smith (1776) - *“Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones”*, Fondo de Cultura Económica/Serie de Economía, México 1999, p.7;

^{9[9]} David Ricardo (1950) - *“Principios de economía política y tributación”*, Fondo de Cultura Económica, México 1985, p.102;

^{10[10]} Ludwig von Mises (1966) - *“La Acción Humana. Tratado de Economía”*, Unión Editorial S.A., Clásicos de la Libertad, 6º Edición, 191-196;

^{11[11]} Jerry Ellig (1996) - *“De la economía austriaca a la administración basada en el mercado”*, Libertas Nro 24, Mayo de 1996, p.115;

En un mercado libre, los derechos de propiedad juegan un rol central en lo que respecta a movilizar el conocimiento y a proporcionar incentivos. La propiedad privada divide el control sobre los recursos en esferas distintas, en las cuales los individuos pueden utilizar su propio conocimiento y ejercer su juicio. Aquellos que encuentran las mejores maneras de utilizar su propiedad para servir a los consumidores obtienen ganancias, adquieren control sobre los recursos y, así, van tomando decisiones cada vez mejores a medida que pasa el tiempo. En cambio, los que hacen estimaciones desacertadas pierden la capacidad de decidir sobre el uso de los recursos. Ludwig von Mises nos ilustra al respecto:

“En la sociedad de mercado los propietarios del capital y de la tierra pueden disfrutar de su propiedad sólo si los emplean para satisfacer las necesidades de otros. Tienen que servir a los consumidores para poder obtener algún beneficio de su propiedad. La mera posesión de medios de producción obliga al sujeto a atender las apetencias del público. La propiedad beneficia exclusivamente a quien sabe destinarla a servir mejor a los consumidores. He ahí su función social.”^{12[12]}

Por otro lado, cuando los derechos de propiedad no están bien definidos aparece lo que se dio en llamar el “drama de la propiedad común”. Como bien sostiene Martín Krause,

“Esto sucede cuando nadie es propietario y, por lo tanto, responsable de un recurso, y todos tienen el incentivo para aprovechar de él sin tomar en cuenta las consecuencias a largo plazo de ese mal uso. Si una tarea no tiene un claro responsable es muy probable que nadie la realice.”^{13[13]}

Las empresas grandes y pequeñas también pueden emplear estos principios en la consideración acerca de los roles, las responsabilidades, las autoridades que toman decisiones y las expectativas. En muchas compañías, el derecho de una persona a utilizar los recursos de la corporación depende de su posición en una escala organizativa jerárquica, de la duración de su servicio, de las políticas internas de la empresa o simplemente de la suerte. En una empresa administrada sobre la base del mercado, la capacidad para pagar sueldos, despedir empleados, gastar el dinero o utilizar los activos disponibles está en relación con la trayectoria que ha recorrido, así como la capacidad del propietario de una casa para conseguir un crédito depende de su solvencia.

3) Normas, valores y cultura

^{12[12]} Op. Cit. p. 805;

^{13[13]} Op. Cit. p.127;

“Los mercados eficientes requieren un gobierno que no sólo especifique y haga cumplir una serie de derechos de propiedad sino que también disminuya los costos de transacción hacia el ideal de Coase, y que opere dentro de un marco de actitudes hacia la honestidad, la integridad, la rectitud y la justicia que haga posible disminuir los costos de transacción por unidad de intercambio.”

Douglass C. North – “La nueva economía institucional”,
Libertas N° 12, mayo de 1990, Año VII, p.104

Para su correcto funcionamiento, toda sociedad demanda una serie de normas, las cuales, a su vez, se basan en determinados valores y cultura. Estas normas pueden ser formales o informales; ambas constituyen pautas de conducta que reducen la incertidumbre con respecto a las acciones de los demás. Martín Krause expone un ejemplo: “la norma de transitar por la derecha permite que dos autos vayan por una calle en sentido contrario porque ha reducido la incertidumbre respecto de su posible comportamiento; cuando no se cumple esa norma se producen accidentes”.^{14[14]}

Las normas formales pueden cambiarse de un momento a otro, pero eso no quiere decir que “funcionen” con esa inmediatez, pues requieren del tipo de aceptación con que cuentan las normas informales, fruto de costumbres, tradiciones y códigos de conducta que evolucionan con lentitud.

A la vez, no toda norma o valor permite alcanzar el mismo resultado. Para que una economía de mercado funcione correcta y eficientemente, deben cumplirse ciertas normas, como el respeto por los contratos, el derecho de propiedad, el cumplimiento de las promesas.

Traduciéndolo a las organizaciones, esto también ocurre con respecto a la honestidad intelectual, la sinceridad, la humildad, la tolerancia, la libertad para cometer errores y aprender de la experiencia, la receptividad hacia nuevas ideas, entre otros.

4) El sistema de precios y los mercados internos

“La creación de riqueza no es un proceso meramente físico ni reducible a una concatenación de relaciones efecto-causa. No depende de ningún conjunto de hechos materiales objetivos, sino del aprovechamiento de la separada y diferente información poseída por millones de actores; información que, a modo de precipitado, queda recogida en los precios que orientan las posteriores decisiones.”

^{14[14]} Idem p.128;

F. A. Hayek – “La Fatal Arrogancia. Los errores del socialismo.”, Unión Editorial, Obras Completas, Vol. I, p. 163.

Ya hemos mencionado en la primera parte la importante función que juega en la economía el sistema de precios como sustituto de la información, haciendo posible que los individuos tomen decisiones como si poseyesen mucho más conocimiento del que realmente tienen. Esto permite coordinar (de la mejor forma posible, pero no en forma perfecta) las actividades de los individuos en el mercado.

Como ejemplo podemos citar las constantes alzas y bajas que experimenta el precio de la soja y que tanta incidencia tiene sobre la economía argentina. El productor de soja sabe que cuando el precio está alto debe incrementar la producción, aun desconociendo las causas de la suba. Al actuar de esta forma y aunque no sea consciente de ello, está contribuyendo a resolver esa escasez que se había generado.

Ahora, ¿qué ocurre en la empresa? En la actualidad, el administrador trata de ser como el “maquinista” que observa las agujas de unos cuantos indicadores que le señala el “tablero de control”. Sin embargo, ese tablero resulta incompleto debido a la falta de precios internos en las organizaciones que impide obtener esa información en forma sencilla y ágil y dificulta evaluar cuánto valor genera cada departamento o unidad de negocios.

En palabras de Jerry Ellig:

“Los mercados internos son un aspecto de este enfoque administrativo basado en el mercado. En el mercado externo, los precios resumen una enorme cantidad de información referente a la escasez relativa de varios productos y servicios. Cuando la oferta de determinado bien es escasa, su precio aumenta, con lo cual la información se transmite a millones de personas y las insta a conservarlo; si, por el contrario, se produce un exceso de oferta de un producto, la reducción de su precio comunica la información y estimula a la gente a aumentar su consumo. En el mercado interno de una organización, los precios desempeñan un papel similar. A medida que aumenta la complejidad de la administración se pone de manifiesto una creciente necesidad de fijar precios internos, y no puede ser de otro modo porque la necesidad de condensar y resumir la información se hace cada vez más acuciante.”^{15[15]}

Si bien es cierto, como sostiene Ronald Coase, que la empresa surge para ahorrar costos de transacción, no podemos olvidar que los gastos de administración burocrática que genera una actividad interna pueden resultar superiores. En tal caso, el uso de precios internos permitirá evaluar la conveniencia de que esa función permanezca en la empresa o no, lo que requerirá una meditada respuesta para cada situación en particular.

Sin embargo, los “mercados internos” también reciben ciertas críticas. Jerry Ellig nuevamente nos explica al respecto:

“Los ejecutivos de una compañía en la cual se contemplaba la transición al sistema de mercados internos expresaban su preocupación de que el cambio

^{15[15]} Jerry Ellig (1996) – “Fijación de precios internos para servicios corporativos”, Libertas Nro 25, Octubre de 1996, p.125;

destruyera el trabajo de equipo, porque los grupos de servicio interno actuarían ahora en función de sus propios intereses y no de los de la compañía en su totalidad. Un ejecutivo de otra compañía se quejaba de que los mercados internos hacían que la atención de cada uno se centrara en los beneficios que obtendría a corto plazo su propia unidad empresarial. 'La gente conocía el valor de todo y el valor de nada.'

En muchas compañías, los administradores sufren ante la idea de contratar servicios internos, precisamente porque temen un aumento de los costos de transacción, es decir, los de especificar el trabajo que hay que hacer, regatear acerca del precio y garantizar la calidad. Muchos argumentan que sería mucho más sencillo limitarse a dar órdenes y tener hecho el trabajo, sin preocuparse por todo el embrollo de los contratos.

El problema de estas objeciones es que ignoran los costos reales del manejo autoritario y el control. El paradigma autoritario de la administración se basa implícitamente sobre el supuesto de que para un administrador brillante o para un pequeño grupo de expertos es posible y deseable a la vez asimilar todo el conocimiento disponible en una organización y después diseñar un plan maestro que coordine las acciones de todos. En un sistema como éste, todo lo que debe hacer cada empleado es realizar el trabajo que se le asigna en el plan. Los empleados no tienen incentivos para trastocar la misión común, porque los administradores conocen las aptitudes de cada persona y los esfuerzos que realiza, o pueden observarlos fácilmente. Se trata precisamente del tipo de organización que imaginó Frederick Taylor (1911), quien desarrolló su teoría de la 'administración científica' a comienzos de este siglo.

Sin embargo, en contraste con esta grandiosa visión, la experiencia concreta con las 'políticas corporativas' demuestra ampliamente que los administradores de empresas carecen del conocimiento integral que necesitan para realizar una planificación central efectiva. En cualquier organización que no esté constituida sólo por unas pocas personas, posiblemente nadie puede saber o descubrir el modo de utilizar todos los recursos para entregar el mayor valor a los consumidores y, en consecuencia, distintos individuos decidirán acerca del uso de los diferentes activos. Como compiten entre sí por el control de los recursos, los administradores individuales dentro de la organización pueden tener muchos de los incentivos que poseen las firmas independientes que actúan en el mercado. En consecuencia, los directivos enfrentan el desafío de construir estructuras organizativas y sistemas de incentivos que estimulen el trabajo en pos de objetivos comunes. En otras palabras, tienen que resolver los mismos problemas de costos de transacción dentro de la firma que supuestamente iba a solucionar la incorporación de personal a ella. (Véanse Evan y Grossman, 1982; Eccles, 1991)

Lo antedicho no significa que las grandes organizaciones sean imposibles o ineficientes. Lo que ocurre es que dentro de las características que definen a una empresa no se cuentan la planificación central ni el sistema de autoridad y control, aunque algunas firmas traten de adoptar esas prácticas. *En realidad, las*

modernas tendencias en administración de empresas sugieren que aquéllas organizadas mediante una planificación central serán menos competitivas que las que emplean métodos basados en el mercado, que movilizan mejor el conocimiento de todos los miembros de la organización.^{16[16]}(la cursiva es nuestra)

5) La generación y comunicación del conocimiento

“El aspecto del conocimiento realmente importante para la cuestión de la empresarialidad no es tanto el conocimiento sustantivo de los datos del mercado como la perspicacia, el ‘conocimiento’ de dónde encontrar esos datos. Si se supone que el conocimiento de los datos del mercado se posee ya con absoluta certeza, entonces queda eliminada, la oportunidad de ulteriores tomas de decisiones empresariales.”

Israel M. Kirzner (1973) – “Competencia y función empresarial”, Unión Editorial S.A., Madrid, 1975, p. 81

En una economía de mercado, la libertad de acción y de intercambio es un elemento tan esencial como lo es la libertad de expresión. Como ya se ha dicho, si bien los precios resumen gran parte de la información, no resumen todo lo que necesitan saber los empresarios y los consumidores, debido a que en el mundo real los mercados están en situación de desequilibrio. En consecuencia, los individuos deben tener la libertad de intercambiar ideas, discutir nuevas sugerencias y publicitar sus productos y servicios para despertar el interés de los potenciales consumidores.

Lo mismo sucede en las organizaciones; los empleados necesitan saber que pueden comunicarse con las personas que utilizan sus servicios y hacerles las preguntas que deseen sin temer la desaprobación ni el castigo. La comunicación no debe ser mediatizada por una “cadena de mandos” sino que debe llevarse a cabo toda vez que el trabajo lo requiera. El proceso de entrevistas de “360 grados”, de uso difundido en muchas compañías, para evaluar el desempeño de los empleados es un buen ejemplo de este fenómeno. En este proceso el empleado no es evaluado solamente por su “jefe” sino también por otros trabajadores y otros clientes internos. En estas entrevistas se hace hincapié en el hecho de que el verdadero cliente del empleado no es necesariamente la persona que está en una posición superior a la suya en la escala jerárquica de la organización; lo más probable es que sea algún otro miembro de la compañía que utiliza aquello que el empleado produce, sea lo que fuere. La entrevista de 360 grados también redefine el rol del supervisor, cuya responsabilidad

^{16[16]} Idem, p.123-125

consiste ahora en recolectar información del cliente, en un proceso de retroacción, en lugar de dar órdenes.

6) Incentivos de mercado, compensación y motivación

“En el sistema capitalista de organización económica de la sociedad, los empresarios determinan la dirección de la producción orientados por los consumidores. En el desempeño de esta función están total e incondicionalmente sujetos a la soberanía del público comprador, es decir, de los consumidores. Si no logran producir aquellos bienes que éstos demandan más urgentemente de la mejor manera y al menor costo posible, incurrirán en pérdidas y serán finalmente eliminados de su posición empresarial. Serán reemplazados por otros hombres que satisfagan de una mejor manera a los consumidores.”

Ludwig von Mises (1980) – “Planificación para la libertad”,
Centro de estudios sobre la libertad, Buenos Aires,
Argentina, 1986, p.145-146

Los empresarios obtienen ganancias creando valor para otros; nadie les ordena que sean creativos; sencillamente se dan cuenta de que pueden beneficiarse mejorando la situación de los consumidores.

Sin embargo, en las empresas a menudo los empleados consiguen ascensos y promociones sólo cumpliendo órdenes, desarrollando aptitudes políticas, alcanzando una jerarquía determinada o, simplemente quedándose sin hacer nada durante mucho tiempo. Algunas de estas cosas se deben a los contratos de trabajo suscritos por los sindicatos, pero esos incentivos también están difundidos en los sistemas de remuneraciones de las empresas. Tal como observó un ejecutivo de una corporación: “Debe haber mejores razones para otorgar ascensos que el hecho de que la Tierra haya dado otra vuelta alrededor del sol”.

El objetivo entonces es, ¿cómo lograr que cada individuo dentro de la organización alcance la autorrealización? Esto es, lograr el desarrollo y utilización de todas las potencialidades que tiene la persona.

EI CASO EN ESTUDIO

JONES LANG LASALLE Argentina en una entidad financiera de primera línea

Son numerosos los casos en estudio en donde se aplica el *Market Based Management*. Sin embargo, en la literatura que presenta estos temas son escasísimos los ejemplos aplicados dentro del rubro servicios. A modo de ejemplo Martín Krause en su libro “*Economía para emprendedores*” cita los siguientes casos:

- Mc. Donald’s: la conocida cadena de restaurantes de comida rápida.
- General Motors: una de las automotrices más importantes del mundo.
- Koch Industries: producción de petróleo y actividades asociadas.
- Grupo SEMCO: fabrica una gran variedad de productos, desde bombas para descargar barcos petroleros y sistemas de aire acondicionado para torres de oficinas, hasta fábricas completas de galletitas.
- Thyssen: industria del acero.
- Dana Corporation: empresa de auto partes.
- Lincoln Electric: producción de motores eléctricos, generadores y soldadores.
- Clark Equipment Corporation: fábrica de equipos de transporte y manejo de materiales.
- Nucor Corporation: Principal productor de acero en los EEUU.

El objetivo que intentaremos alcanzar aquí es demostrar que el *Market Based Management* también es efectivo para empresas que producen dentro de este rubro.

Jones Lang LaSalle es la compañía líder en servicios inmobiliarios y gestión de inversiones, operando en más de 100 mercados clave en los cinco continentes. Cotiza en la Bolsa de Nueva York y trabaja para las mejores compañías del mundo. Proporciona servicios integrados especializados, incluyendo servicios de gestión, transacciones y gestión de inversiones a nivel local, regional y global para propietarios, inquilinos e inversores.^{17[17]}

Dentro de América cuenta con 2700 empleados concentrándose en 32 mercados. En Argentina su principal cliente es una entidad financiera de primera línea en donde administra las “*Building Operations*” de 145 propiedades y 115.278 m².

Lo dicho entonces, nos lleva a considerar un primer punto del *Market Based Management*, el de sistema de precios y mercados internos.

^{17[17]} Para más información dirigirse a <http://joneslanglasalle.com>;

Sistema de precios y mercados internos. Las ventajas del Outsourcing

Uno de los puntos mencionados al inicio del presente ensayo es la diferencia que presenta la Escuela Austriaca en contraposición con la Economía Neoclásica al tratar la estructura de la producción. Por una cuestión de espacio este punto aquí no podrá ser tratado, pero sí podemos decir algo sobre las conclusiones del mismo para la administración de empresas: cuando un empresario decide invertir en un determinado proyecto, sea en la fabricación o comercialización de un bien o en la prestación de un servicio, lo primero que deberá decidir es en qué etapa o etapas de la producción se desarrollará. Esto está vinculado directamente con el tamaño de la organización.

Al respecto, consideremos las palabras de Peter Klein,

“La principal contribución de Rothbard a la teoría de la empresa consistió en generalizar el análisis que Mises había realizado sobre el problema de la asignación de recursos en el socialismo al contexto de la integración vertical y al tamaño de la organización. En su obra *Man, Economy, and State* Rothbard escribe que hasta cierto punto el tamaño de la empresa está determinado por los costos, como en el modelo de los libros de texto. Pero ‘lo que establece los límites últimos del tamaño relativo de la empresa es la necesidad de que existan mercados para cada factor, de modo que a la empresa le sea posible calcular sus ganancias y sus pérdidas’ (Rothbard, 1962, p.536). Este argumento depende de la noción de ‘costos implícitos’. El valor de mercado de los costos de oportunidad para los servicios de los factores –lo que Rothbard denomina ‘estimaciones de utilidades implícitas’- sólo puede determinarse si existen mercados externos para esos factores (p.542-44).”^{18[18]}

Y luego agrega,

“Ninguna empresa puede llegar a expandirse de tal manera que sea a la vez el único productor y el único usuario de un producto intermedio; si así lo hiciera, no dispondría de precios de transferencia basados en el mercado, y sería incapaz de calcular las ganancias y pérdidas divisionales, con lo cual no podría realizar una asignación correcta de los recursos entre sus divisiones.(...) Tal como la economía sujeta a planificación central, la empresa necesita señales del mercado para guiar sus acciones, sin las cuales no puede sobrevivir. (...) Las dificultades empeoran a medida que van desapareciendo cada vez más mercados externos, que islas de caos no calculable se expanden hasta alcanzar las proporciones de continentes. A medida que el área de incalculabilidad aumenta, también se hacen mayores la irracionalidad, la mal asignación, las pérdidas, el empobrecimiento, etc. (p. 548).”^{19[19]}

En otras palabras, los límites de la empresa están dados por la existencia de mercados para los bienes que asigna internamente. Si no hay precios de mercado para esos bienes, debe depender de métodos relativamente costosos e ineficientes para generar sus propios precios con el fin de realizar cálculos internos.

^{18[18]} Peter G. Klein (1997) – “*La empresa y el cálculo económico*”, Libertas Nro. 27, Octubre de 1997, p.99;

^{19[19]} Idem, p. 100-101;

La entidad financiera en estudio como cliente de Jones Lang Lasalle resulta ser el ejemplo típico en materia de *outsourcing* o tercerización, concentrándose en aquellas operaciones que hacen a su actividad principal y tercerizando aquellas en las cuales no son altamente competitivos. Si bien esto es una política que hoy se implementa en todas las grandes organizaciones, hace unos años era moneda corriente escuchar que las organizaciones tenderían a expandirse hasta el infinito.

En un mundo competitivo al extremo, donde la calidad y el bajo costo como factores de competitividad se esfuerzan por ser superiores a los de la competencia, la especialización trae consigo dicha calidad y bajo costo. Las grandes corporaciones no pueden pretender “ser excelentes” en todas sus áreas, porque tarde o temprano, con la rapidez de estos tiempos que remarcamos al principio, llegará una competencia que tenga como foco un nicho de servicio o producto específico a ese segmento o necesidad y los satisfaga mejor.^{20[20]}

Por todo lo expuesto es que esta entidad financiera confía en Jones Lang Lasalle a nivel mundial, además de la Argentina, para ocuparse de los servicios relacionados a “*Real Estate y Building Operations*”. La especialización y experiencia de Jones Lang Lasalle para proporcionar servicios integrados especializados en todo el mundo resulta así vital.

Por otro lado, si bien Jones Lang Lasalle gestiona entre otras operaciones el mantenimiento preventivo de sucursales y edificios de los distintos negocios, contrata para ello a importantes empresas que operan en estos rubros desde hace varios años. Nuevamente, estas empresas también contratan a terceros ante trabajos específicos que no pueden cubrir. El *outsourcing* se desarrolla así hasta niveles desconocidos.

Si bien las empresas de los años 1960 a 1980 eran funcionales o verticales (es decir se dividían por Finanzas, Ventas y Producción), y posteriormente, hasta fines del siglo XX se enfocaba a la empresa a través de una visión horizontal orientada al valor final para el cliente por medio de procesos (Cadena de Valor), hoy en día el enfoque no es vertical ni horizontal, es una telaraña: de la Cadena de Valor se ha pasado a la red de Valor, a las “redes empresariales”.

De las diferentes actividades que conforman el proceso de la empresa, se debe evaluar cuales nos resultan rentables hacerlas nosotros (in-house) y cuales por un *outsourcing*. La entidad financiera en cuestión por ejemplo, terceriza además de sus servicios de “*Bulding Operations*” a sus servicios de sistemas y vigilancia, entre otros.

Introducido ya a Jones Lang Lasalle, veamos ¿por qué decimos que constituye un caso más del *Market Based Management*?

^{20[20]} Un ejemplo reciente es de la firma Daewoo, dicha empresa coreana creció en exceso y pretendió ser líder en todos su campo (desde barcos, televisores, petróleo y hasta hoteles), pero lamentablemente falló en finanzas y muchas otras cosas más y hoy se encuentra en una situación muy difícil.

El programa del plan individual de desempeño y las ventajas comparativas

Como se ha dicho, este punto parte de que los individuos son diferentes y poseen distintas capacidades que pueden beneficiar a la corporación, mucho más allá de lo que el *Area Manager* puede conocer. En la medida en que cada empleado tienda a desarrollar sus capacidades, va generando sus propias ventajas comparativas, beneficiándose a sí mismo como proceso de autorrealización, y a la vez contribuye a la misión de la organización.^{21[21]}

En palabras de Martín Krause,
“El proceso de definir la ‘misión’ del emprendedor y su empresa ayuda a promover la rentabilidad a largo plazo identificando las ventajas comparativas y permitiendo a cada miembro centrar sus esfuerzos en mejorarlas, al mismo tiempo que genera un estándar contra el cual medir el éxito o el fracaso. La organización de la empresa, los valores de sus integrantes y su estructura de incentivos, entre otras cosas, resultan de fundamental importancia para la generación de esas ventajas comparativas.”^{22[22]}

Jones Lang Lasalle plasma este punto a través de la implementación del *IPMP* o *Individual Performance Management Program*, el cual no es otra cosa que una evaluación de desempeño.

Como parte de la estrategia corporativa de construir una cultura de alto rendimiento, se creó el *programa del plan individual de desempeño* en que todos los empleados participan. Este programa refleja el compromiso de alinear el plan de trabajo de los empleados con las metas corporativas de la compañía y, a su vez, fomentar una cultura de continuo mejoramiento.

Por medio de este programa, los empleados ayudan a la **estrategia corporativa**, la cual se representa en los siguientes puntos:

- Proporcionar un servicio superior a los clientes;
- Proporcionar un manejo superior y desarrollo de empleados;
- Fomentar el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio;
- Contribuir al crecimiento de la compañía;
- Realzar nuestras habilidades profesionales y personales;
- Alcanzar metas financieras asignadas.

Los beneficios para los empleados resultan así en:

1. Clarificación de objetivos y prioridades.
2. Recibir retroalimentación (Feed Back).
3. Proporcionar retroalimentación a los supervisores.
4. Discutir necesidades de desarrollo para mejorar el desempeño.
5. Saber lo que se necesita hacer para su propia superación.

^{21[21]} La misión de la organización es la respuesta a la pregunta “¿cuál es nuestro negocio y qué estamos tratando de lograr en nombre de nuestros clientes?”.

^{22[22]} Op. Cit. P.126;

6. Identificar entrenamiento necesario.
7. Oportunidad de discutir crecimiento y carrera en la empresa.

Por su parte, los beneficios para la firma son:

1. Establecer y aclarar objetivos.
2. Proporcionar retroalimentación.
3. Identificar necesidades de entrenamiento.
4. Recibir comentarios acerca del estilo de manejo de los negocios.
5. Ayudar a mantener el enfoque en los resultados.
6. Desarrollar habilidades y posibles planes de sucesión.

Cabe destacar que al ejecutar este programa en toda la estructura tratando los objetivos y prioridades personales de cada empleado y alinearlos con las metas corporativas, lo que se logra es establecer en “*forma ascendente*”, o de “*abajo hacia arriba*” los *goals* u objetivos a cumplirse en forma anual. Los *goals* no son impuestos sino *conversados*. Es fundamental que quien sea responsable de cada objetivo comprenda las razones por las cuales debe apuntar sus energías sobre él. De esta manera la gran ventaja obtenida es que el empleado se siente parte de la evolución del proyecto. Se siente identificado y experimenta entonces mayor compromiso hacia la organización, logrando así mayor motivación.

Por otro lado, el *IPMP* ejecutado de esta forma contribuye a mejorar la generación y comunicación del conocimiento dado por lo que F. A. Hayek denominó el “*conocimiento de circunstancia y lugar*”. Cada empleado conoce mejor que nadie lo que debe hacer para mejorar los procesos que maneja. Sabe en qué puntos del proceso uno puede encontrarse en falta ante una potencial auditoría interna o externa, y sabe dónde debe enfocar su energía, materializándolo en concretos objetivos de implementación.

De esta manera, Jones Lang Lasalle consigue cumplir con sus objetivos, su estrategia y en definitiva con su misión dentro del proyecto. Esta a su vez, contribuye a la misión de su cliente.

Derechos de propiedad y responsabilidad. Evitar el “drama de la propiedad común”

Así como en el mercado libre resulta vital el derecho por la propiedad privada, en la empresa podemos encontrar una similitud importante.

El derecho a la propiedad presenta tres características principales:

- la posibilidad de decidir sobre el uso de un determinado bien;
- la de obtener un ingreso o ganancia de ese buen uso, o pérdida si no es el adecuado;

- y la de transferir ese derecho a otras personas.

Lo dicho resulta entonces en fuertes incentivos para proteger y mejorar los bienes que son objeto de la propiedad. Quien posee un bien conoce mejor que nadie ese recurso y las posibilidades que brinda, y si de él obtiene ingresos (no necesariamente monetarios) es un indicador de que lo está utilizando en forma adecuada.

Martín Krause, agrega a este punto

“El sistema de propiedad privada permite la utilización del conocimiento disperso, recompensa las decisiones que satisfacen las necesidades de otros y capitaliza el impacto futuro de las decisiones actuales, es decir, motiva a tener en cuenta el futuro y no solamente el presente.”^{23[23]}

Trasladado al caso que nos compete, el sistema de propiedad privada se traduce en la asignación de una responsabilidad y la especificación de un rol dentro de una organización. Esto no es otra cosa que el equivalente a transferir a esa persona una cierta capacidad de decisión sobre el uso del recurso.

Cuando la entidad financiera de primera línea contrata a Jones Lang Lasalle para gestionar el cuidado de sus propiedades, le está transfiriendo una parte de su derecho de propiedad, permitiéndole tomar decisiones que afectan su valor. Lo mismo ocurre cuando Jones Lang Lasalle contrata a una determinada persona para una responsabilidad puntual dentro del proyecto, sea Facility Manager, un responsable de facturación o planeamiento, o un telefonista y data entry.

Considerando el caso en estudio, debemos remarcar que ante la llegada de Jones Lang Lasalle a la cuenta, existía fundamentalmente un escaso nivel de empleados para llevar adelante las obligaciones establecidas por contrato. Tal era así que un Facility Manager era el encargado de escuchar los reclamos de las sucursales por mantenimiento y limpieza (hoy responsabilidad del Service Desk), también por conseguir presupuestos de distintas empresas que pudieran solucionar el problema (hoy su responsabilidad fundamental) y finalmente por el proceso de facturación o pago del trabajo (hoy responsabilidad del sector Cost Management).

La consecuencia lógica de trabajar de esta manera (esto es, con responsabilidades y roles que excedían a la capacidad de una sola persona, sin horarios y bajo mucha presión) era solucionar siempre lo urgente, pero nunca lo importante.

Si bien resultaba fundamental tomar personal que pudiera dividirse las tareas era prioritario establecer los roles y responsabilidades de las personas que ya estaban en el área, así como de la de los que llegarían.

Tal fue así que se desarrolló una descripción detallada de las funciones a desarrollarse por cada empleado. El punto fundamental tenido en cuenta fue que si una tarea no tenía un claro responsable, nadie la haría, lo cual no es otra cosa que “el drama de la propiedad común”.^{24[24]}

^{23[23]} Op. Cit. p.151;

^{24[24]} Garret Hardin, “The Tragedy of the Commons”, Science, nº 162, 1968, p.1243-1268;

Normas, valores y cultura: “Servir a nuestros clientes”

Como se ha dicho, la convivencia en sociedad resultaría imposible sin ciertas normas, formales e informales, que nos permiten determinar cuál va a ser la conducta de los demás. Estas normas están basadas en ciertos valores que las sustentan. No obstante, no todas las normas son iguales: algunas recompensan el esfuerzo, la innovación; otras, contrariamente, favorecen la indolencia, el conflicto, la búsqueda de poder. Como bien señala Martín Krause,

“El funcionamiento eficiente de una economía de mercado requiere de ciertas normas que faciliten la cooperación entre los individuos mediante los contratos de forma tal de aprovechar las ventajas de la división del trabajo.

Algo similar sucede dentro de una organización, ya que los valores que predominen en ella determinarán la existencia de ciertas normas, tanto formales como informales, las que, en su conjunto, constituirán lo que suele conocerse como ‘cultura empresaria’.

Las normas formales e informales corresponden a dos tipos de órdenes diferentes que Friedrich A. von Hayek describió como órdenes creados y órdenes espontáneos. Los primeros fijan objetivos y asignan funciones, están relacionados con la ejecución de determinadas tareas, se pueden formular con expresiones del tipo ‘haga esto’ o ‘no haga aquello’. Los órdenes espontáneos, en cambio, nacen de la sumisión a ciertas normas, muchas de las cuales nunca han sido dictadas formalmente, aunque de todas maneras se actúa de acuerdo con ellas. En cualquier tipo de orden humano, una sociedad o una empresa, la colaboración se basa en ambas.”^{25[25]}

Y luego agrega,

“Para que un mercado se desarrolle eficientemente hacen falta ciertos valores y que de ellos se deriven normas de conducta justa, tales como el respeto a los demás, la honestidad, la apertura a nuevas ideas, la humildad. Cuando estos valores se trasladan a la organización, el emprendedor podrá obtener lo mejor de su gente, aprovechar todo su conocimiento y su creatividad. En este aspecto, el ejemplo del emprendedor cumple un rol fundamental: si él mismo no es humilde y no reconoce que no puede tener todas las respuestas, le será difícil reclamar una conducta similar de sus colaboradores. Es más; tendrá una actitud autoritaria que desalentará la emisión de opiniones y el control que un buen debate genera sobre las ideas propuestas. Si el emprendedor no trata a los demás con respeto no obtendrá su confianza y su apertura, y en cambio generará circuitos informales por donde circularán las verdaderas opiniones. Todo esto con un alto costo organizacional.

Estos valores también influyen la actitud hacia el cambio, pues si existe una apertura hacia nuevas ideas y respeto a quienes la proponen se incentivarán las

^{25[25]} Op Cit. p.187-188;

oportunidades para cambiar, para mejorar. Esto se hace mucho más importante debido a los entornos cambiantes en los que se desenvuelven los negocios.”^{26[26]}

Jones Lang Lasalle ha adoptado una Misión y unas Normas de Actuación que pretenden servir de guía a la compañía. Estos son,

- **Misión**, ser el experto en cuestiones inmobiliarias y el asesor estratégico elegido por los principales propietarios operadores e inversores de todo el mundo.
- **Normas de actuación**

Servir a nuestros clientes

- Únicamente aceptaremos la excelencia, tanto en la atención al cliente como en la calidad y supervisión del trabajo; no nos conformaremos sólo con ser competentes.
- Las relaciones con nuestros clientes se deben basar en el respeto mutuo y, si esto no fuera posible, renunciaremos a prestar el servicio.
- Sólo trabajaremos para clientes que estén dispuestos a retribuirnos a niveles que reflejen con justicia el valor que proporcionamos.

Apoyar a nuestros empleados

- Nuestros empleados se beneficiarán de posibilidades de desarrollo profesional, orientación, asesoramiento y valoración sobre su rendimiento.
- Se nos remunerará por medio de un programa de retribuciones justo y claramente comunicado.
- Evitaremos y no se aceptarán comportamientos irrespetuosos entre nuestros empleados, incluso con aquellos que decidan abandonar la empresa.
- Siempre actuaremos como miembros de un mismo equipo, con una cultura corporativa de colaboración.

Aspirar al liderazgo

- La principal responsabilidad de todo director será el éxito del equipo; las aportaciones individuales revestirán una importancia secundaria.
- Esperaremos que nuestros logros sean objeto de justo reconocimiento y que nuestras ideas sean fomentadas dentro de la empresa.
- Estamos comprometidos a conseguir un equilibrio apropiado entre nuestra vida profesional y nuestra vida privada.

^{26[26]} Op. Cit. p. 190;

Pero, *¿para qué necesitamos una cultura empresarial?* En estos tiempos para generar organizaciones con posibilidades de responder a un contexto tan cambiante como el actual, la flexibilidad, la creatividad, y una conducción orientada hacia la meta son factores decisivos para el éxito. Para poder responder rápidamente a las exigencias del cliente, Jones Lang Lasalle se apoya en cada uno de los valores mencionados.

Generación y comunicación del conocimiento: La estructura plana y los 360 grados

Como hemos mencionado en el apartado previo, las normas informales surgen de manera espontánea. Aquí resulta fundamental valores como la honestidad, la apertura a nuevas ideas y por sobre todo la humildad. Jones Lang Lasalle consigue aquí una de sus mayores ventajas comparativas al moverse con una estructura prácticamente plana.

Si bien el Cost Management Assistant y el Planner reportan al Cost Manager, y éste a su vez al Area Manager, las relaciones dentro de la estructura no son de jefe a subordinado. Cada empleado tiene absoluta responsabilidad sobre determinados puntos y si bien reporta ante un responsable último tiene libertad absoluta para generar soluciones innovadoras y disponer de los recursos que considere necesarios.

Tomemos como ejemplo la descripción del puesto del Cost Manager:

“El Cost Manager se articula con el resto de la organización como líder de gerenciamiento de los costos de operación. En tal sentido es su responsabilidad integrar y analizar la información de costos provenientes de las demás áreas y de la propia, y proponer estrategias e iniciativas tendientes a la reducción y optimización de los costos operativos.

También, dentro del área costos, es responsable por la coordinación de la producción, seguimiento y control del presupuesto anual.

Así mismo, el Cost Manager es responsable de todos los procesos administrativos y contables asociados con la operación.

Su función es altamente estratégica, siendo que será la persona responsable de controlar desvíos presupuestarios y motorizar a toda la organización en pos de lograr reducciones de costos para el cliente.”

En este caso específico, si bien el Cost Manager tiene bajo su órbita y coordina el proceso de facturación y el de planeamiento entre otras tareas, cuenta con dos asistentes que colaboran con él en forma directa y absorben la responsabilidad de dichos procesos. El Cost Manager entonces no necesita introducirse en los detalles de la confección del presupuesto del año siguiente, dado que esto recae sobre la responsabilidad del Planner. Lo mismo debemos decir respecto de la generación de órdenes de compra y del proceso de pagos en su conjunto

Lo mismo ocurre con al Area Manager. Si bien coordina las acciones de los tres sectores (Facility Managers, Service Desk y Cost Management) existen distintos

responsables para cada tarea quienes poseen absoluta libertad para operar de la manera que consideren conveniente.

Cabe destacar que lo dicho requiere de humildad por parte del gerenciador, confianza ante sus pares, y gran apertura para las nuevas ideas. Esto es lo que permite que el conocimiento fluya de forma mucho más fácil que si estuviéramos ante una estructura rígida, con una “cadena de mandos”, en donde el supervisor controla a su subordinado y le especifica día a día los problemas a atender.

Por otro lado, Jones Lang Lasalle ha implementado constantemente la entrevista de 360 grados para evaluar el desempeño de los empleados. Como se ha dicho, la gran ventaja es que aquí el empleado no es evaluado únicamente por su “jefe” sino también por proveedores y clientes que lo acompañan en el día a día.

Tomemos por ejemplo el control que hace el Area Manager sobre el Cost Manager. El primero recibe Feed Back de proveedores (empresas de mantenimiento y limpieza), del cliente, así como de los empleados a los cuales coordina (el Planner y el Cost Management Assistant). En estas entrevistas se hace hincapié en el hecho de que el verdadero cliente del empleado no es necesariamente la persona que está en una posición superior a la suya en la escala jerárquica de la organización; lo más probable es que sea algún otro miembro de la compañía que utiliza aquello que el empleado produce, sea lo que fuere. La entrevista de 360 grados también redefine el rol del supervisor, cuya responsabilidad consiste ahora en recolectar información del cliente, en un proceso de retroacción, en lugar de dar órdenes.

Incentivos de mercado, compensación y motivación: *el Scorecard y el Success Fee*

Jones Lang Lasalle incentiva entonces la utilización de estructuras más llanas, no tan enmarcadas en organigramas, compatibles con culturas flexibles y ganadoras donde todos se preocupan porque el todo sea la suma de las partes. Esta corriente de pensamiento hace que sea fundamental la motivación de cada uno de los empleados.

En esta perspectiva, reconocer la materia gris de los individuos es una manera de incentivarlos y tratar de lograr una mayor identificación y un mayor compromiso hacia la organización.

El ser humano necesita identificarse con las organizaciones en las que actúa. Si lo consigue los empleados mejorarán su desempeño y estarán más atentos a los asuntos que tienen que ver con la cultura de dicha organización.

¿La fórmula? Depende de la empresa, sus dirigentes saben conforme a su contexto y su cultura que es lo mejor para desarrollar sus potencialidades.

Algunos optaron por la capacitación y el desarrollo del personal, y se podría decir que es uno de los conceptos claves de la gestión gerencial. Otros por los

difundidos sistemas de incentivos. Pero siempre se debe encontrar la forma de alinear el interés del empleado con los objetivos de la empresa.

La entidad financiera en cuestión consigue alinear las acciones de Jones Lang Lasalle a través del Scorecard y el Success Fee. Ambos con funciones similares, y tranquilamente sustituibles, el primero permite evaluar el éxito o fracaso de la gestión bajo aspectos bastante subjetivos, mientras que el segundo, también mide la gestión, pero bajo aspectos concretos y/o cuantitativos.

Aquí presentaremos el Success Fee, no sólo porque gran parte es cuantificable, sino también porque permite hacer una importante representación de la excelente gestión de Jones Lang Lasalle a lo largo de 2003, fruto de la implementación de todo lo expuesto. Cabe destacar que el Success Fee, como su nombre lo indica, representa para Jones Lang Lasalle un fee u honorario anual extra, el cual está en directa relación con la gestión y la eficiencia alcanzada.

Los puntos medidos en forma cuantitativa y cualitativa se presentan a continuación:

Rubros	Porcentaje de Equivalencia		Puntuación
ACR Cuantitativos	50,0%	Proporción	42,5%
1 - Predicibilidad	5,0%	50,0%	2,5%
2 - Tiempos de Service Desk	Edificios	100,0%	2,5%
	Sucursales	50,0%	1,3%
3 - Ahorros contractuales	25,0%	100,0%	25,0%
4 - Detección temprana de defectos	NA	NA	NA
5 - Porcentaje de llamadas recurrentes	7,5%	50,0%	3,8%
6 - Encuesta individual SDTC	7,5%	100,0%	7,5%
ACR Cualitativos	50,0%	Promedio	45,0%
1 - Satisfacción del cliente	7,0%	6,3%	6,0%
2 - Información de Reportes de Actividades	5,0%	4,7%	5,0%
3 - Actitud del Proveedor	6,0%	5,4%	5,0%
4 - Reducción de Costos en el Servicio	25,0%	23,8%	24,0%
5 - Otros Servicios	7,0%	5,2%	5,0%
Puntuación Total	100,0%		88,0%

Como se puede observar, el 50 % corresponde a aspectos cuantitativos y el otro 50 % a aspectos cualitativos. En el primer caso, se alcanzó un 42,5 % de los objetivos,

mientras que en el segundo se alcanzó el 45 %. La puntuación total representó entonces el cumplimiento del 88 % de los objetivos del Success Fee.

Pero observemos un ejemplo de cada caso. Respecto de la evaluación de los aspectos cuantitativos, podemos observar el caso particular de los ahorros contractuales generados en el transcurso de 2003. En Limpieza por ejemplo, se consiguieron \$228.858 de ahorro genuino, en mantenimiento \$62.195 y en otros contratos \$21.065 sobre un monto de contratos renegociados de \$1.214.982.

Respecto de la evaluación de los aspectos cualitativos aquí los resultados ya son mucho más subjetivos, con lo cual el resultado sólo puede ser bueno con la buena predisposición del cliente y su conformidad ante el servicio.

En satisfacción del cliente, por ejemplo, se mide Proactividad, Innovación y Creatividad, Cooperación (exceder lo convenido), Servicio, Efectividad, Flexibilidad, Presencia frente al cliente, Soporte desde sus oficinas regionales (Administración) y Calidad en general. El resultado aquí fue satisfactorio en el primer semestre, y muy satisfactorio (máxima puntuación) en el segundo semestre de 2003.

El caso en estudio es un claro indicio que entendemos destruye el mito de la tercerización y el *outsourcing*, dado que no es cierto que quien contrata a un tercero pierde control sobre su empresa, o relega calidad en el servicio. Como se ha visto entre esta entidad financiera de primera línea y Jones Lang Lasalle ocurre todo lo contrario: se establecen objetivos concretos al contratado los cuales deberá cumplir y se le exige alta calidad, creatividad y flexibilidad. El Scorecard y/o el Success Fee permiten evaluar el desempeño del proveedor y controlar su gestión.

Por todo lo expuesto podemos afirmar que *Jones Lang Lasalle* ha recogido y recoge los frutos de implementar el *Market Based Management* en toda su dimensión.

Bibliografía:

- Ackoff, Russell L. - "Planificación de la empresa del futuro. Planear o ser planeado." -Creating the corporation future- The Warton School, Universidad de Pennsylvania, Editorial LIMUSA, México, 1986
- Douglass C. North - "La nueva economía institucional", Libertas N° 12, mayo de 1990, Año VII;
- Ellig, Jerry - "De la economía austriaca a la administración basada en el mercado", Libertas N° 24, mayo de 1996, Año XIII;
- Ellig, Jerry - "Fijación de precios internos para servicios corporativos", Libertas N° 25, octubre de 1996, Año XIII;
- Foss, Nicolai Juul - "La teoría de la empresa: los austriacos como precursores y críticos de la teoría contemporánea", Libertas N° 26, mayo de 1997, Año XIV;

- Garrison, Roger W., "Time and Money. The macroeconomics of capital structure", Foundation of the market economy, Routledge, London and New York, 2001;
 - Hardin, Garret - "The Tragedy of the Commons", Science, n° 162, 1968;
 - Hayek, F. A. - "La Fatal Arrogancia. Los errores del socialismo.", Unión Editorial, Obras Completas, Volumen I, 1990 (1988);
 - Klein, Peter G. - "La empresa y el cálculo económico", Libertas N° 27, Octubre de 1997;
 - Kirzner, Israel M. - "Competencia y función empresarial", Competition and Entrepreneurship, The University of Chicago Press, 1973, Unión Editorial S. A, Madrid;
 - Kirzner, Israel M. - "The meaning of Market Process. Essays in the development of Modern Austrian Economics", Foundation of the market economy, Routledge, London and New York, 1992;
 - Krause, Martín - "La teoría del agente y el principal en la estructura de la empresa", Libertas N° 33, Octubre de 2000;
 - Krause, Martín - "Economía para emprendedores. Nociones al servicio de la empresa", Aguilar, Buenos Aires, 2004;
 - Mises, Ludwig von - "La Acción Humana. Tratado de Economía", Unión Editorial S.A., Clásicos de la Libertad, 6° Edición, 1966;
 - Mises, Ludwig von - "Planificación para la libertad", Centro de estudios sobre la libertad, Buenos Aires, Argentina, 1980;
 - Nobles, Bill y Redpath, Judy - "Market-Based Management - The Secret to Nucor's Success?", Center for Market Process Inc., 1995;
 - Parker, David y Stacey, Ralph - "Caos, administración y economía. Las implicancias de un pensamiento no lineal", Libertas N° 24, mayo de 1996, Año XIII;
 - Ravier, Adrián - "Hacia un estudio comparativo de las teorías económicas defendidas por Joseph Schumpeter y Ludwig von Mises", Libertas N° 44, mayo de 2006.
 - Ravier, Adrián - "Formación de Capital y Ciclos Económicos. Una introducción al análisis macroeconómico", Libertas N° 43, octubre de 2005.
 - Ricardo, David - "Principios de economía política y tributación", Fondo de Cultura Económica, México 1950;
 - Rothbard, Murray N. - "Man, Economy and State. A Treatise on Economic Principles", Ludwig von Mises Institute, 2001 (1962);
 - Sarjanovic, Ivo A. - "El mercado como proceso: dos visiones alternativas", Libertas N° 11, octubre de 1989, Año VI;
 - Smith, Adam - "Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones", Fondo de Cultura Económica/Serie de Economía, México 1776;
 - Thomsen, Esteban F. - "Precios e información", Libertas N° 11, octubre de 1989, Año VI;
 - Vanberg, Víctor, - "Las organizaciones como sistemas constitucionales", Libertas N° 31, octubre de 1999, Año XVI;
-