



Doctorado en Administración de Negocios

La potencia del punto de venta

Un estudio a partir de los servicios de activación de marca de productos masivos en el mercado argentino en los años 2004-2014 que interroga a las teorías de administración comúnmente aplicadas

**Trabajos Finales de Seminario
y
Ejercicio de Proyecto de Tesis
para la obtención del Doctorado en Administración de Negocios**

Cátedras:

- **Decisión, Racionalidad y Acción Humana
Prof. Patricia Bonatti, Doctora en Administración (UBA)**
- **Tópicos Avanzados de Administración
- Prof. Juan José Gilli, Doctor en Administración (UBA)**

Autor

**Adrián Marcelo Pin, MBA (IAE, Instituto de Altos
Estudios Empresariales), Ing. Civil (UBA)**

Mayo de 2014

Consigna

El presente Trabajo Práctico relativo a los *Seminarios Decisión, Racionalidad y Acción Humana*, por un lado, y *Tópicos Avanzados de Administración*, por el otro, dentro del Doctorado en Administración de Negocios de ESEADE, apunta a verificar por parte del doctorando la asimilación de los contenidos de los mismos.

Específicamente para el primero de los mencionados Seminarios (Decisión, Racionalidad y Acción Humana), se trata de demostrar la “*aplicación práctica del Modelo General de Teoría de la Decisión aplicando todas las herramientas explicitadas en clase aplicadas a un caso de la vida profesional, que contenga todos los elementos necesarios para la utilización de todos los conceptos que conforman el modelo general.*”

El desarrollo debe ser amplio y con conclusiones que demuestren el conocimiento de la teoría y el espíritu crítico profesional.”

INTRODUCCIÓN

Preliminares

En esta *Introducción* describiremos de manera sintética *el Contexto General* dentro del cual se inserta nuestro tema de estudio, y expondremos los *Propósitos* de un posible futuro trabajo de Tesis Doctoral.

Posteriormente desarrollaremos nuestro trabajo a través de la siguiente estructura:

PART A. DECISIÓN, RACIONALIDAD Y ACCIÓN HUMANA

SECCIÓN I: el fenómeno de la decisión de compra dentro de los puntos de venta de consumo masivo (supermercados, tiendas, etc.) y la utilización del material POP

SECCIÓN II: la teoría de la decisión y su aplicación dentro de las decisiones del tipo de compra en cuestión

SECCIÓN III: consideración de un caso real

SECCIÓN IV: conclusiones y cuestiones de profundización

Terminando esta sección expondremos la bibliografía de consulta correspondiente a la misma.

PART B. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

En esta segunda parte intentaremos describir un marco que permita guiar hacia un diagnóstico y propuestas de mejoras de nuestro caso de estudio. Para ello trataremos sucintamente las siguientes temáticas:

- El estudio del Comportamiento Organizacional
- El origen y evolución del Comportamiento Organizacional
- Los modelos de Comportamiento Organizacional
- Las metáforas como métodos de descripción y análisis.
- Algunos métodos concretos de análisis organizacional
- Posibles nuevos aspectos de una organización del futuro.

Finalmente presentaremos una recapitulación y cuestiones de profundización, seguida del detalle de la bibliografía de referencia y consulta.

El contexto general

A nivel internacional, con el surgimiento de los puntos de venta de mediana y gran superficie, la visibilidad de la presencia de las marcas de productos masivos dentro de los mismos ha constituido una oportunidad para el desarrollo de empresas denominadas de “*logística de POP*” (POP, *Point of Purchase*) o de “*servicios de trade-marketing*”.

Nuestra experiencia profesional nos permite asumir, a un nivel exploratorio, que en la Argentina estas empresas se han visto, desde su nacimiento (*circa* 1997), en la circunstancia de tener que ampliar su abanico de servicios, perfeccionar su nivel de actuación, y por consiguiente optimizar sus resultados. Especialmente en el proceso relativo a la obtención de máximos y mejores efectos con el menor gasto de recursos posible, cabe preguntarse si la subsistencia aún (como lo hemos experimentado en nuestra experiencia profesional) de un espacio de mejora se deba al natural proceso de maduración de tales empresas proveedoras o a cuestiones de planteamiento más generales dentro de la estrategia y concepción propia de las empresas que las contratan.

Según expondremos en el desarrollo de nuestro trabajo, el POP es un instrumento para la concreción de la compra justamente en el tramo final del proceso, cuando el consumidor se encuentra delante del producto mismo. Aquí parecen no valer ya tanto preferencias de marca o cualquier otro efecto propio de las acciones de “*branding*” o “*brand management*”.

Pocas industrias confían tanto en un sistema logístico eficiente como las de las marcas de productos masivos, especialmente reconocidas como FMCG; esta sigla en inglés se refiere literalmente a los “*Fast-Moving Consumer Goods*” y representa a aquellos productos objeto de un proceso de compra-venta caracterizado por su relativa rapidez y bajo costo. Esta categoría incluye principalmente los productos del tipo CPG: *Consumer Packaged Goods*. Como ejemplos se encuentran: bienes no durables, tales como bebidas comunes, productos de higiene personal, juguetes, alimentos procesados y otros tipos de productos de consumo. Muchos de ellos son de bajo margen, pero generalmente resultan comercializados en grandes cantidades. La importancia capital del sistema logístico para este tipo de empresas y marcas reside en el hecho de que tales empresas buscarían idealmente saturar el mercado estando presente -tanto a través del producto mismo como de la imagen de marca que los representa- en todo punto de venta a fin de

incrementar sus ventas. En la industria de las bebidas comunes, por ejemplo, los consumidores pueden tener una marca preferida. Sin embargo, si esta marca no se encuentra disponible al momento de la compra, o aun estando presente no genera un atractivo en el momento mismo en el que el comprador extiende su mano para tomarlo del estante, el consumidor simplemente optaría por una marca rival o un producto sustituto.

Creemos que los resultados podrían ser usados como sugerencias para el replanteo de un nuevo modo de estructuración y funcionamiento de las grandes empresas administradoras de marcas de productos masivos.

Propósitos de un futuro Trabajo de Tesis Doctoral

En el trabajo de tesis (para el cual los presentes Trabajos Finales de Seminario intentan ser material básico) buscaríamos investigar el nivel de eficiencia de las campañas de activación de marca en los puntos de venta de parte de las grandes empresas administradoras de marcas de productos masivos, y si los eventuales déficits pueden vincularse con su necesidad de maduración en el oficio o con incongruencias en los paradigmas de administración sobre los cuales basen su acción tales empresas —entendidos estos como encuadres teóricos de gestión e implementación de estrategias—.

Este objetivo general se desagrega en los siguientes objetivos específicos que lo explicitan a los fines de su tratamiento empírico.

- El diseño de las estrategias de presencia de marca dentro de los puntos de venta. Las perspectivas teóricas o paradigmas de gestión que lo sostienen.
- El punto de venta: el fenómeno de venta dentro de éste, el comportamiento del consumidor y el efecto comunicacional del POP y de la publicidad en general.
- El proceso de logística de POP, los servicios de *trade-marketing* y de activación de marcas.
- El nivel de eficiencia de las campañas de comunicación dentro del punto de venta, a través de mediciones de campo correspondientes a implementaciones reales y actuales. Principales déficits.
- Causas atribuibles para los déficits.
- Las diferencias en el diagnóstico y propuesta de solución desde la perspectiva de los distintos modelos de comportamiento organizacional:
 - Desde el modelo económico
 - Desde el modelo social
 - Desde el modelo racional retrospectivo
 - Desde el modelo moral

PARTE A

DECISIÓN, RACIONALIDAD Y ACCIÓN HUMANA

SECCIÓN I

LA DECISIÓN DEL COMPRADOR

La decisión de compra

La distancia que existe entre el lugar y momento de realizar una compra, por un lado, y el carrito de compras de un consumidor por el otro, no es algo directo y automático. Los compradores se enfrentan con una multitud de productos distribuidos en infinidad de góndolas y estantes al mismo tiempo que reciben una vasta información sobre tales productos. Los factores que influyen la decisión última de compra son parte de un proceso único y complejo, que identifica desde compradores reactivos hasta los absolutamente leales a marcas y comercios determinados (THE 1995 POPAI CONSUMER BUYING HABITS STUDY, 1995: 5).

Las investigaciones de campo llevadas a cabo en este sentido parecen confirmar que la publicidad dentro del punto de venta (*in-store advertising*) influye sobremanera en las decisiones de compra. Coincidimos, por ello, que este tipo de publicidad debiera ser el tramo final de todo plan de marketing que se considere a sí mismo abarcativo e integral.

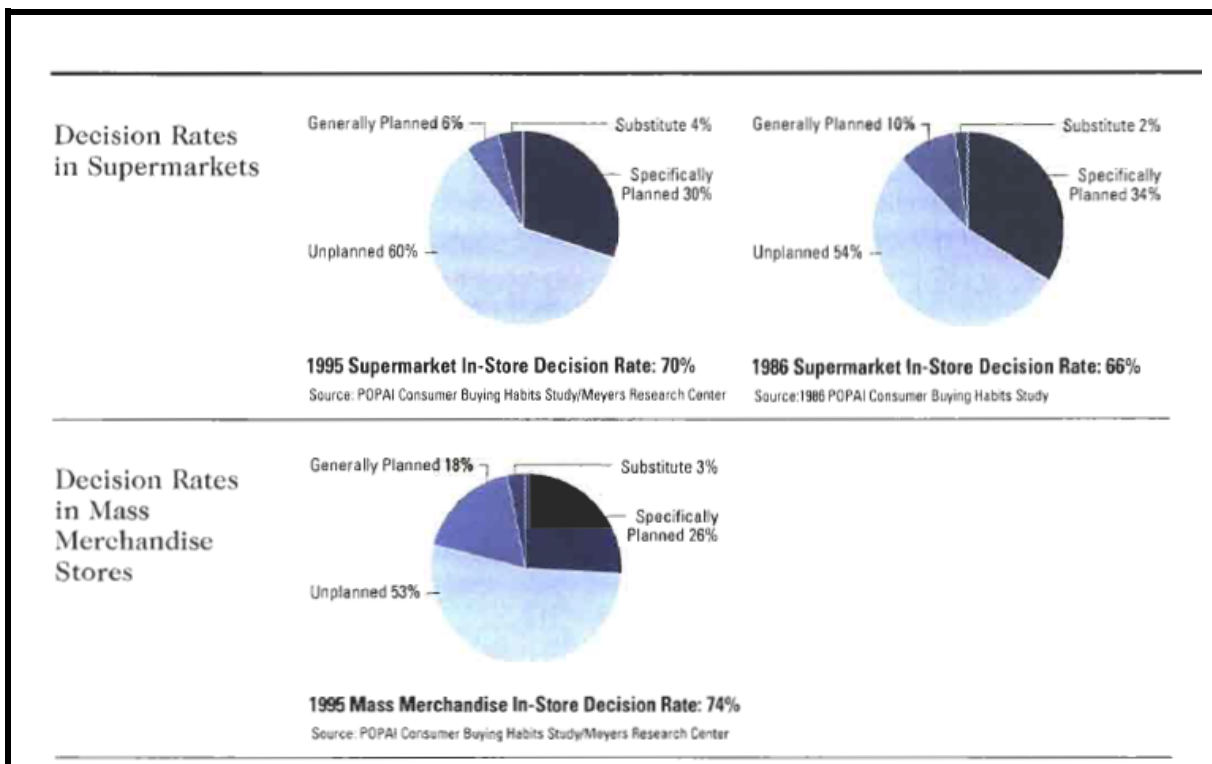
A continuación expondremos algunos resultados y conclusiones del estudio realizado por POPAI (Point-of-Purchase Advertising Institute) de Estados Unidos, que, por vez primera, interpeló a 4.200 consumidores en ambos tipos de tiendas de ese país: tiendas de productos masivos y supermercados líderes. Entendemos que, si bien el estudio se limitó a consumidores de Estados Unidos, las conclusiones pueden inferirse también a nivel internacional, al menos para los países de similares características culturales.

Algunas de estas conclusiones fueron:

- las decisiones de compra relativas a marcas se toman **dentro del punto de venta** en una cifra que ronda entre el **70% y el 74%** de los casos
- El material POP se ha convertido en un factor de influencia significativo para la decisión de compra. Los compradores dirigen su atención a carteles, banners, muestras gratis, anuncios, etc. Estos elementos interpelan a los compradores, que resultan así más propensos a tomar una decisión de compra dentro el punto de venta para productos que tengan un soporte en POP que para los que no.

- El comprador promedio destina al menos entre el 5% y 12% de tiempo más que lo planificado para sus recorridos de compra.
- El circuito de compra promedio dura cerca de una hora y es probable que implique recorrer la mayor parte del lugar de compra. Esta duración sustantiva ofrece tanto al supermercado como a las marcas grandes oportunidades de interceptar al comprador.
- El uso de métodos de pago no en efectivo implica la libertad del consumidor de gastar más de lo planificado; y realmente lo hace! Se gastan extensas sumas y se realizan compras no planificadas.

Ciertamente un indicador de gran significancia sería el que se define como “grado con el cual los clientes de un supermercado llegan a decidirse por un producto o una marca dentro de tales puntos de venta”:



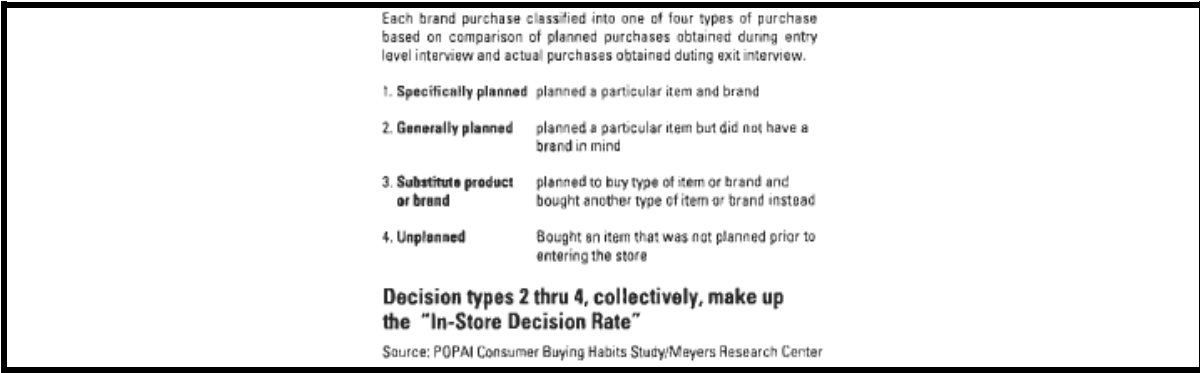


GRÁFICO N°: 1 LAS DECISIONES DE COMPRA PLANIFICADAS Y NO PLANIFICADAS

El siguiente gráfico muestra la decisión de compra dentro del comercio relativa a productos con marca, de marca privada, o sin marca (genéricos), y destaca el alto porcentaje (mayor del 70%) de las decisiones de compra realizadas dentro del punto de venta.



GRÁFICO N°2: LAS DECISIONES DE COMPRA DENTRO DEL PUNTO DE VENTA EN RELACIÓN CON PRODUCTOS DE MARCA O GENÉRICOS

Los rubros con mayor propensión a la decisión dentro del punto de venta resultan ser principalmente los de primeros auxilios, juguetes y deportes.

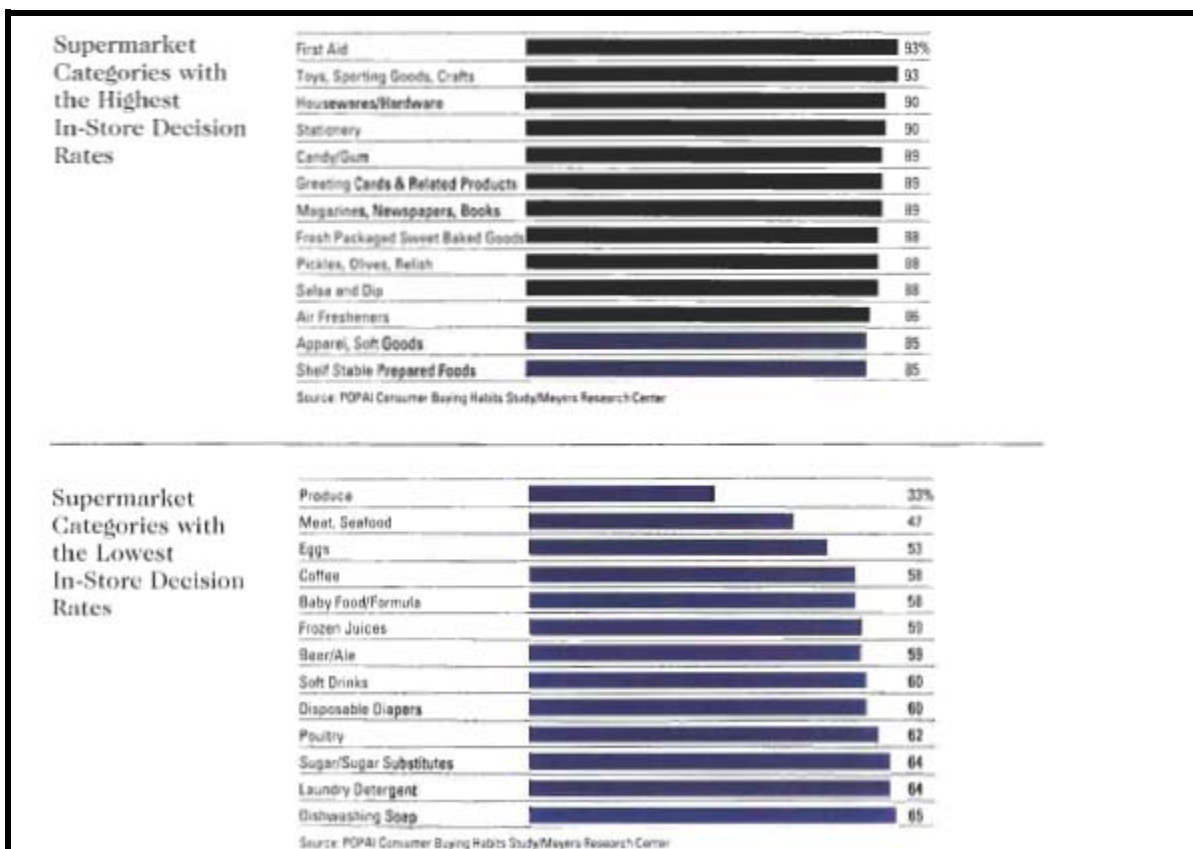


GRÁFICO N°3: PRODUCTOS CON MAYOR Y MENOR PROPENSIÓN A LA COMPRA NO PLANIFICADA

El impacto de la marca en relación con la intención de compra verificó ser claro: los rubros con fuerte imagen de marca gozan de menor grado de decisión de compra dentro del punto de venta, es decir, que los compradores son menos propensos a cambiar dentro del local la marca que tenían previsto comprar antes entrar en él.

La decisión de compra previa o dentro del punto de venta demuestra también ser diferente en función de la edad y sexo del comprador. El estudio demostró que la decisión de compra no planificada es cada vez menos frecuente en compradores que van siendo mayores de 55 años. Las mujeres se encuentran en un 5% más propensas que los hombres a tomar decisiones de compra dentro del punto de venta:



GRÁFICO N°4: LA DECISIÓN DE COMPRA NO PLANIFICADA SEGÚN LA EDAD DEL COMPRADOR



GRÁFICO N°5: LA DECISIÓN DE COMPRA NO PLANIFICADA SEGÚN EL SEXO DEL COMPRADOR

El material POP

El material P.O.P. (*Point of Purchase*; literalmente, «punto de compra» en inglés) indica todos los implementos destinados a promocionar una marca. Consiste esencialmente en material promocional que se coloca en los puntos de venta a fin de captar la atención del consumidor e impulsarlo a comprar. Incluye góndolas, letreros, carteles, anuncios, módulos de degustación y otros.

Sintéticamente cumple funciones en dos situaciones particulares:

- Cuando una marca está haciendo su aparición en el mercado y se desea hacerla conocida rápidamente y no se poseen los suficientes recursos para promocionarla en otro medio tale como radio o televisión; o bien se desea reforzar otras acciones publicitarias a modo de complementación.
- Cuando una marca ya es reconocida y se encuentra posicionada en el mercado, el material P.O.P se ofrece para fidelizar al cliente y se sienta más comprometido con la marca.

EL POP es también llamado el "*vendedor silencioso*", y se ha ido reconociendo y utilizando cada vez en más cantidad, especialmente durante las últimas décadas. Esto se debe indiscutiblemente a la necesidad de proporcionar al cliente ayuda y conseguir producir la venta.

Algunas de las ventajas que posee el material P.O.P son:

- Aumenta la imagen del producto.
- Aumenta la cantidad de ventas.
- Supone gastos comparativamente menores en publicidad respecto de otros medios

Es aceptado que el comprador actual no sólo está mejor educado, sino que exige más, mejor y más completa información sobre lo que compra. Sin necesidad en recurrir a personal focalizado en esta función, las empresas han comenzado a recurrir a estos "vendedores silenciosos" en distintas formas.

Consecuencia de esto también ha sido una proliferación de empresas que producen, almacenan, distribuyen, instalan y revisan elementos y material que procura tender la mano al comprador mientras está dentro de la tienda y **le comunica un último mensaje antes que realice la compra.**

Las tiendas de gran superficie son las que mayormente aprovechan las ventajas del material POP, aunque cualquier empresa que reciba público en sus instalaciones puede ser apta para ello (farmacias, oficinas postales, *drugstores*, etc.)

Desde la perspectiva del punto de venta, la mayor ventaja que ofrece el P.O.P. es que las tiendas se nutren de dispositivos y exhibidores más atractivos en sus locales. A su vez, el material P.O.P ayuda a introducir el mensaje de venta en el local para ayudar a que se concrete la compra. Asimismo, y de manera muy significativa, contribuye a reforzar las ventas por impulso.

Desde la perspectiva de las empresas y las marcas, los materiales en el punto de venta son el lazo más vital en la cadena de venta del producto. Dado que la publicidad para la mayoría de los productos está limitada por el alto costo de los medios, los mensajes publicitarios sobre el producto deben ser reforzados a nivel de las tiendas. El material P.O.P ofrece este lazo de unión. Así, una campaña publicitaria que el consumidor haya visto u oído resulta revitalizada en el lugar exacto de la compra. Esta sinergia contribuye de manera dramática a completar el proceso de venta. Además, el material P.O.P. es el último mensaje que el consumidor usualmente recibe antes de la compra. Las decisiones pueden ser generalmente cambiadas por medio de un fuerte y efectivo material publicitario en el punto de venta. Finalmente, la publicidad en el punto de venta puede llegar a ser el medio publicitario menos costoso para el anunciante.

El P.O.P. puede llegar a ser el soporte material de más de 500 marcas dentro de un punto de venta. Según el estudio anteriormente mencionado, un 42% de las compras de marca se realizan en coincidencia con la presencia de una o más piezas de POP del producto en cuestión.

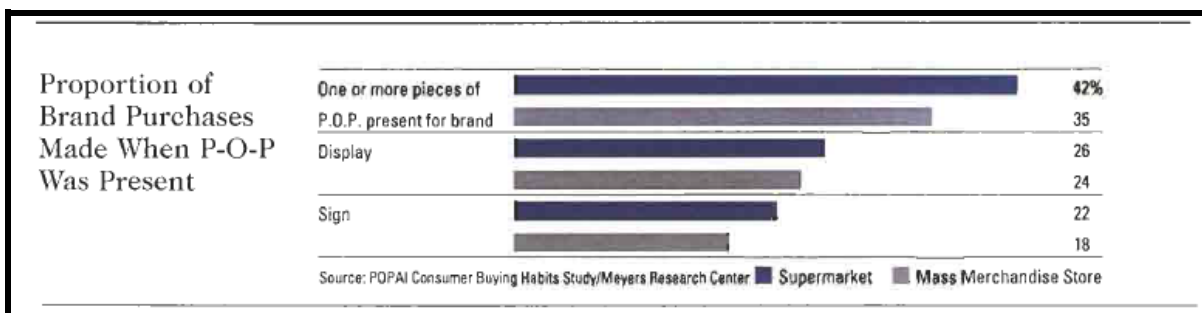


GRÁFICO N°6: PROPORCIÓN DE COMPRAS DE PRODUCTOS DE MARCA REALIZADAS EN PRODUCTOS EXHIBIDOS EN POP

Los circuitos de recorrido de los compradores parecen reafirmar la necesidad de interceptarlos a través material POP especialmente en los sectores secundarios de las tiendas. Los rubros más populares dentro del supermercado son: panificados, carne y pescados frescos, leche, bebidas normales, productos de papel, queso, cereales, snacks salados. De hecho los supermercados han reconocido este fenómeno colocando prácticamente la mitad de su POP (47%) en ubicaciones secundarias, es decir, fuera el área de compra principal.



GRÁFICO N°7: MARCAS CON POP EN SECTORES PRINCIPALES O SECUNDARIOS DEL PUNTO DE VENTA

La posibilidad de que el material POP determine la decisión de compra de un cliente que no tenía planificado comprar un cierto producto puede medirse a través del “índice de realce de marca” (Brand Lift Index) definido por POPAI.

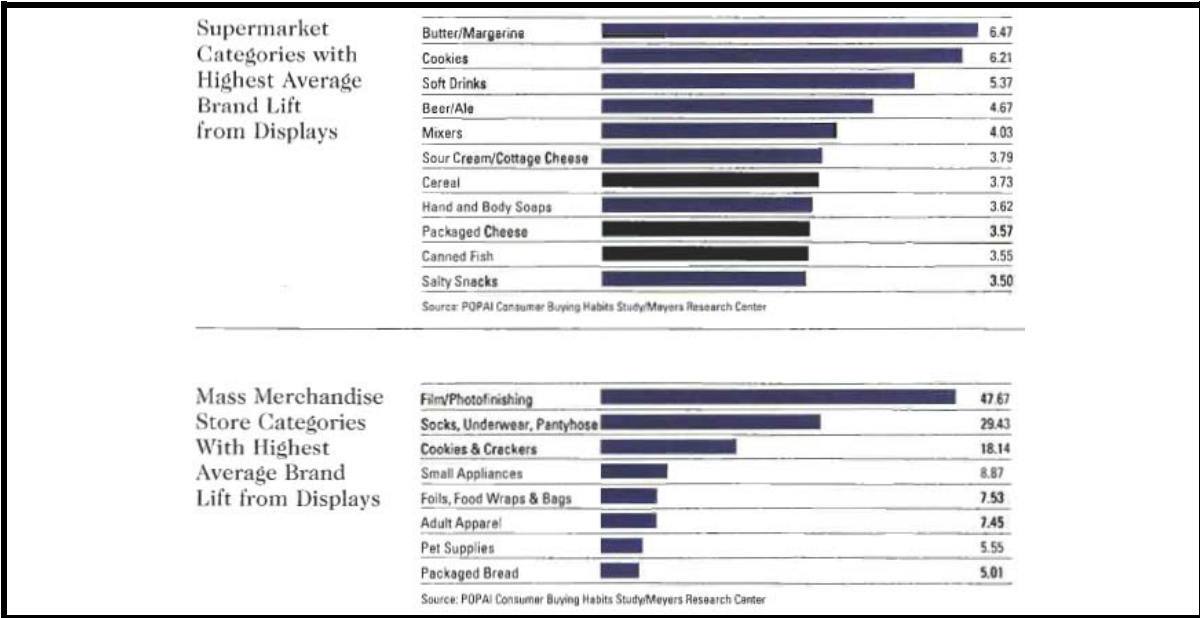


GRÁFICO N°8: RUBROS MÁS SUSCEPTIBLES COMPRA AL UTILIZAR POP DEL TIPO DISPLAY

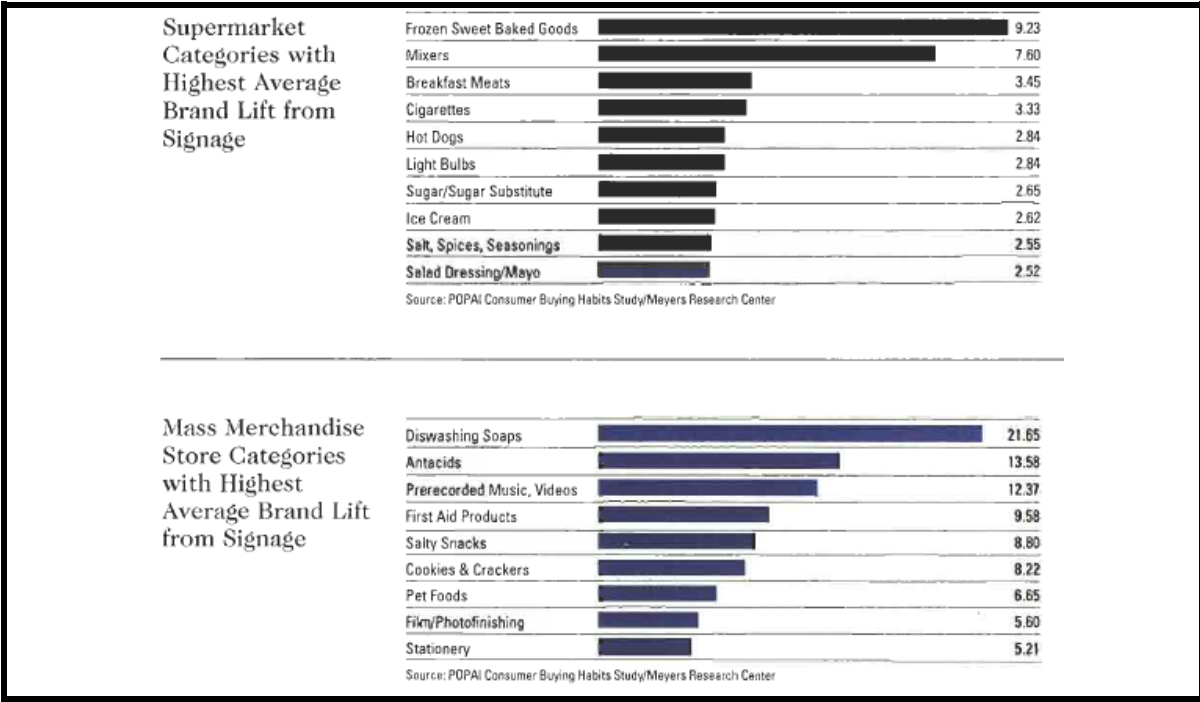


GRÁFICO N°9: RUBROS MÁS SUSCEPTIBLES COMPRA AL UTILIZAR POP DEL TIPO CARTEL

SECCIÓN II

LA TEORÍA DE LA DECISIÓN EN CUESTIONES DE COMPRA Y DE PRECIO

Introducción

La *Teoría Económica Tradicional* parte en sus modelos de una concepción del hombre que se destaca principalmente por su racionalidad. En este contexto se entiende por “*racionalidad*” el que todos los individuos, disponiendo de las mismas informaciones a través de las cuales pueden tomar decisiones, lo hacen de manera óptima, eliminando todo tipo de errores sistemáticos. Un decisor racional elabora todas las informaciones disponibles, extrae de ellas un juicio sobre las posibilidades de decisión factibles, y elige finalmente aquella alternativa que maximiza su provecho.

Aplicando las prescripciones de este modelo a los individuos que se encuentran en situaciones de compra es esperable que los consumidores comparen las informaciones disponibles sobre un producto –como por ejemplo el precio- con las informaciones sobre otros productos, y en base a este análisis tomen una decisión óptima, es decir, racional.

Tomando los resultados de datos empíricos (KROEBE-RIEL: 1996, 3) se verifica sin embargo que los individuos no siempre se conducen estrictamente por este presupuesto de racionalidad. En este sentido se menciona, entre otras circunstancias, que el tiempo que el comprador dedica a la selección de un producto en promedio no es mayor de 12 segundos (DICKINSON/ SAWYER: 199°, 47). Si se tiene en cuenta la cantidad de informaciones que se deben elaborar en tal corto período para cada una de las alternativas de producto, es de considerar que, respecto de la elección de un producto, la regla no resulte finalmente la optimización.

Más vale será de suponer que el decisor –dentro de la perspectiva de la teoría económica tradicional- sólo disponga de una “*racionalidad limitada*” y que al mismo le quedan impuestas estrechas barreras a sus capacidades cognitivas (SIMON: 1995, 99). Como consecuencia de esta limitada capacidad de toma y elaboración de la información, los individuos acuden a reglas simplificadas a efectos de una reducción de la complejidad de la situación de decisión, llamadas *heurísticas*. Estas reglas de decisión en muchos casos pueden brindar una ayuda exitosa, pero igualmente pueden ser ocasión de errores sistemáticos o distorsiones que contradicen los postulados de la decisión racional.

De esta problemática de los procesos de decisión humana se ocupa la llamada *Teoría de la Decisión*, que se conforma de una parte prescriptiva y una parte descriptiva. Mientras que la rama *prescriptiva* de la Teoría de la Decisión (*decision analysis*) se orienta fuertemente a la teoría de las decisiones racionales y de ella desprende recomendaciones prácticas, la rama *descriptiva* de la Teoría de la Decisión (*behavioral decision theory*) simplemente investiga cuestiones empíricas y muestra las conductas correspondientes de los actores económicos.

En el ámbito de la Teoría de la Decisión descriptiva existen numerosos principios establecidos en base a distintas particularidades (“anomalías”) de la conducta humana cotidiana.

El objetivo de esta sección es relevar algunas características del estado del arte correspondiente al campo de la Teoría de la Decisión descriptiva en relación con las decisiones de compra, y asimismo estructurar los resultados hasta ahora más significativos de estudios realizados hasta el presente.

Junto con este trabajo de *ordenamiento e integración* expondremos especialmente también algunas *implicaciones prácticas para la administración de empresas* relativas a los fenómenos presentados: como punto central se encuentran las recomendaciones de gestión que pueden inferirse para ser aplicadas al Marketing.

El foco del presente trabajo sobre la *política de precios* como instrumento del marketing queda especialmente justificado por el hecho de que, en la práctica, se le otorga relativamente poca consideración al componente *humano* del precio, y por lo tanto la necesidad de acción en este sentido resulta evidente. La insuficiente consideración de las implicaciones psicológicas de la fijación del precio produce, como lo afirman Monroe y Cox, consecuencias negativas económicas para las empresas: “*La inadecuada consideración de la compleja psicología subyacente en relación a cómo en el momento de tomar decisiones de compra las personas decodifican, perciben, aprenden y reactivan números en su memoria (es decir, precios) puede conducir a varios errores*”.

La Teoría de la Decisión

El campo de investigación que se ocupa de las conductas de decisión en situaciones de consumo es la Teoría de la Decisión. Como punto central de esta disciplina de investigación se encuentra el análisis de la decisión racional, o al menos tendencialmente racional (BAMBERG/ COENENBERG. 1994, 1). En función de los objetivos de las investigaciones resulta de interés primordial la articulación de recomendaciones normativas, o bien la formulación de afirmaciones descriptivas; correspondientemente surgen así dos aspectos de la Teoría de la Decisión (LAUX: 1991, 3): la perspectiva prescriptiva y la perspectiva descriptiva, cuyas características principales pueden observarse en la siguiente tabla:

	Teoría de la Decisión prescriptiva	Teoría de la Decisión descriptiva
Objeto de estudio	Investigación de modos de conducta (racional) en el contexto de procesos de decisión	Investigación de las conductas de decisión humanas en la realidad
Objetivos a investigar	Recomendaciones normativas como instrumento de ayuda para decisiones racionales en distintas situaciones	Descripciones de las conductas objetivas de decisores en situaciones de decisión reales y deducción de hipótesis empíricamente fundadas
Supuestos	Racionalidad (racionalidad procedimental y consistencia)	No exige supuestos específicos, en particular el supuesto de la racionalidad
Modelos principales	Teoría de la esperanza del beneficio máximo	Prospect Theory, Mental Accounting

Tabla N°1: TEORÍA DE LA DECISIÓN PRESCRIPTIVA Y TEORÍA DE LA DECISIÓN DESCRIPTIVA

La Teoría de la Decisión Prescriptiva

La Teoría de la Decisión Prescriptiva (*decision analysis*) tiene por objeto proporcionar ayuda al decisor en pos de una decisión racional frente a situaciones diferentes (LAUX: 1991, 3).

Eisenführ y Weber (EISENFÜHR, WEBER. 1999: 5) señalaron como criterios fundamentales de los procesos racionales de decisión: 1. la racionalidad procedimental y, 2. la consistencia de los elementos de decisión.

1. **Racionalidad Procedimental:** un proceso racional exige que se cumplan los siguientes pasos (LAUX: 1991, 6)
 - a. Formulación del Proceso
 - b. Definición del sistema de objetivos
 - c. Exploración de las posibles alternativas de acción
 - d. Elección de las alternativas de acción
 - e. Realización de la alternativa seleccionada

2. **Consistencia:** este aspecto vela por que la las preferencias de partida del decisor sean racionales, para lo cual deben cumplir los siguientes requisitos
 - a. **Orientación al futuro:** se refiere a considerar sólo los efectos que surgen a partir de la decisión a tomar, y por el contrario no aquellos pasados, que ya no tienen posibilidad de ser modificados.
 - b. **Transitividad de las alternativas:** se refiere a que si la alternativa A es preferible a la alternativa B, y a su vez B es preferible a C, entonces A resulta preferible a C.
 - c. **Invarianza:** se refiere a que la forma de representación o exposición de una determinada alternativa no debe influir en la decisión.
 - d. **Independencia de alternativas irrelevantes:** se refiere a que una vez tomada una decisión, eventuales nuevas informaciones que no guarden relación con la alternativa seleccionada, no ejercen ningún tipo de influencia.

La Teoría de la Decisión prescriptiva (*decision analysis*) ha encontrado suma atención por parte de investigadores americanos y se ha desarrollado especialmente en ámbitos angloparlantes. Debido a su fundamentación en modelos universales y normativa de validez generalizada, sus desarrollos permiten ser utilizados de manera prácticamente ilimitada. Una limitación sin embargo reside en que requiere siempre de una transparencia absoluta en el conocimiento de los elementos fundamentales; **otro punto débil reside en su fuerte postulado de racionalidad, que no siempre le resulta posible en la práctica al decisor común.**

La Teoría de la Decisión Descriptiva

En contraposición con la Teoría de la Decisión prescriptiva, la visión descriptiva de esta disciplina (*behavioral decision theory*) no se ocupa de señalar cómo deben tomarse decisiones racionales; su objetivo primordialmente apunta a describir de qué manera acontecen concretamente en la realidad las decisiones. Basada en esto procura extrapolar hipótesis empíricamente fundadas sobre las conductas de los individuos. Con ello contribuye a pronosticar la elección de un decisor frente a varias alternativas dentro de una situación específica.

a) Prospect Theory

Kahneman y Tversky desarrollaron esta teoría que ha llegado a proporcionar posiblemente el modelo más importante para la Teoría de la Decisión descriptiva.

Como consecuencia de investigaciones empíricas, Kahneman y Tversky identificaron varias desviaciones sistemáticas del comportamiento racional por parte de los consumidores:

- *Efecto certeza (Certainty effect)*: según la teoría del comportamiento racional los individuos deben sopesar los resultados de la decisión con sus respectivas probabilidades de ocurrencia. Las investigaciones empíricas han demostrado que los resultados seguros son sobrevalorados en relación con los de menor certeza.
- *Efecto reflectivo (Reflection effect)*: este efecto establece que las preferencias relativas a resultados negativos conforman una imagen en espejo de las preferencias por resultados positivos. Esto implica que la aversión al riesgo en el ámbito de las ganancias va acompañada de una propensión al riesgo en el ámbito de las pérdidas. Dicho de otra manera, los individuos evitan exponer sus ganancias a un cierto riesgo, pero contrariamente, en el caso de posibles pérdidas, están dispuestos a asumir riesgos para evitar efectos negativos.
- *Efecto de aislamiento (Isolation effect)*: para simplificar situaciones de decisión complejas, los individuos se encuentran inclinados a desatender componentes comunes de distintas

alternativas y sólo considerar aquellos elementos que diferencian las distintas opciones.

En base a estos descubrimientos Kahneman y Tversky han desarrollado una teoría propia, que contiene los siguientes pasos procedimentales:

- 1) *Fase de edición (editing phase)*: en la primera fase del proceso de decisión encuentra lugar un análisis previo de las alternativas disponibles. Al mismo tiempo las opciones se ordenan y modifican de manera tal que la selección de la alternativa final quede simplificada. Para ello se aplican algunas operaciones
 - i. *Codificación (coding)*: consiste en la elección de un punto de referencia en base al cual resultan juzgados los resultados de las alternativas, las ganancias y pérdidas desde el punto de vista del comprador. Como magnitud de referencia en situaciones de compra podría utilizarse, por ejemplo, los fondos disponibles.
 - ii. *Segregación (segregation)*: significa dejar de lado los componentes sin riesgo que con certeza aparecen en todas las alternativas
 - iii. *Combinación (combination)*: otra posibilidad de simplificación de situaciones complejas consiste en resumir entre sí resultados de decisión que tengan la misma probabilidad de ocurrencia.
 - iv. *Cancelación (cancellation)*: es la esencia del “*isolation effect*”, y consiste en limitarse sólo a los componentes distintivos de cada alternativa

Luego Kahneman y Tversky introducen dos operaciones adicionales, que conducen a una simplificación adicional de la decisión:

- v. *Simplificación (simplification)*: consiste en contemplar las probabilidades de ocurrencia con cierta aproximación o redondeo; esto conlleva a excluir resultados notoriamente improbables.
- vi. *Detección de la dominancia (detection of dominance)*: similar al efecto de “cancelación”, en este caso no elimina componentes comunes, sino opciones completas que en todos sus características son superadas por otra.

2) *Evaluación y Selección*: luego de la fase de edición, se supone que el decisor seleccionará la opción que generará el mayor beneficio.

b. Mental accounting

Otro modelo descriptivo de la conducta de compra lo representa la “Contabilidad mental” (*Mental accounting*), que podría considerarse una mezcla de psicología cognitiva y microeconomía (THALER: 1985). El núcleo central de este modelo consiste en postular que los consumidores, a fin de administrar su presupuesto, recurren a procesos cognitivos que se corresponden con los principios contables de una empresa. Thaler establece sintéticamente que, respecto de los consumidores, se trata de “*keep trace of where their money is going, and to keep spending under control.*”

Anomalías empíricas de la conducta del consumidor

En la siguiente sección expondremos las principales *anomalías* del consumidor, tal como resultan de los estudios empíricos. Bajo el concepto de anomalía entendemos modos de conducta no acordes con el postulado taxativo de racionalidad tal como se concibe en la Teoría de la decisión.

Antes de exponer las anomalías propias del consumidor, haremos un repaso sinóptico del cuadro general de estos fenómenos. Así, Kahneman y Tversky establecen que el ser humano utiliza normalmente tres métodos heurísticos que son empleados en la toma de decisiones bajo incertidumbre, para medir probabilidades y predecir valores, y que estos métodos, si bien son legítimos, conducen a errores sistemáticos (BONATTI, 2006). Este grupo de sesgos actúa especialmente en las situaciones de incertidumbre, y pueden sintetizarse en la siguiente tabla:

MÉTODOS HEURÍSTICOS SEGÚN KAHNEMAN Y TVERESKY	
Representatividad	generalmente utilizado cuando las personas deben estimar la probabilidad de un objeto o evento. El error es no tener en cuenta el grado de representatividad de las muestras que se están considerando
Disponibilidad de circunstancias o escenarios	utilizado a menudo cuando se debe estimar la frecuencia de clase o la factibilidad de un hecho en particular, también llamada “la trampa de la capacidad de recordar”, “la trampa de la memoria”. No tenemos en cuenta los hechos reales, sino aquellos que nos producen mayor impresión o los primeros que se nos ocurren. Esta regla también está relacionada con el “efecto primacía” y el “efecto de halo”. Este error es tan común en la actividad profesional como en la vida diaria
Anclaje	utilizado en predicciones numéricas cuando los valores relevantes están disponibles. Cuando estamos recapitando sobre una decisión, la mente concede un peso desproporcionado a la primera información que recibe. Las impresiones, las estimaciones o los datos iniciales sujetan los pensamientos y juicios posteriores. Algunos autores lo utilizan para referenciar el ancla en una situación pre-existente: efecto de situación creada.

Tabla N° 2: MÉTODOS HEURÍSTICOS SEGÚN KAHNEMAN Y TVERESKY

Por otro lado, otros autores (Hammond, Keeney y Raiffa, 1998) (Sutherland, 1992) dan cuenta de los sesgos y/o efectos más relevantes, documentados y verificados en la mayoría de los comportamientos analizados por sus investigaciones exhaustivas.

SESGOS SEGÚN HAMMOND, KEENEY Y RAIFFA	
Efecto “marco” o “El principio de invariación” o “La trampa de la expresión”	Cuando cambia el contexto, puede cambiar la decisión. Es uno de los más llamativos. Existen investigaciones recientes que generalizan y aplican esta trampa al efecto de expresión, haciendo hincapié en que una situación problemática erróneamente expresada puede influir en el proceso decisorio. Éstas son: la expresión en forma de ganancia o pérdida y la expresión con diferentes puntos de referencia. Es de destacar que las personas, por lo general, evitan el riesgo cuando se les plantea un problema desde el punto de vista de conseguir ganancias, pero están más dispuestas a correrlo cuando se lo plantean desde el punto de vista de evitar pérdidas. El punto de referencia del cual se parte para analizar una decisión determina la posible reacción del decisor, haciendo que el foco se ponga en la ganancia o pérdida de la decisión, o que se ponga en el verdadero impacto al patrimonio de la misma.
Axioma de Independencia	Este axioma es el más importante de las teorías normativas. Es el más violado. Deformación en la evaluación de los eventos de baja probabilidad (pero no imposibles) o de alta probabilidad (pero no ciertos).
Efecto de la situación creada	Los seres humanos tendemos a tener una predisposición por las alternativas que no implican una ruptura, es decir, perpetuar el <i>statu quo</i> , la situación creada que es, muchas veces, lo más seguro, la situación de menor riesgo psicológico. Se lo conoce como el “efecto de ser conformista”. El origen de esta trampa está oculto en nuestra mente. Está muy relacionado con el deseo de proteger nuestro ego de un posible daño. La ruptura del <i>statu quo</i> significa llevar a cabo una acción, lo que acarrea la asunción de responsabilidades, la exposición a recibir críticas y a arrepentirnos. Esta realidad cobra cada vez más fuerza cuantas más alternativas existan. Es por eso que resulta natural buscar justificaciones para no actuar.
Efecto de comprobación	Esta falla nos empuja a buscar información que ratifique la opinión o el instinto que tenemos y, al mismo tiempo, a evitar la información que puede contradecirlo. No sólo afecta la fuente a la que recurrimos en busca de la prueba, sino también al modo en que interpretamos la prueba que recibimos. Obviamente, esto nos conduce a atribuirle mucho peso a la información de confirmación y muy poco a la información contradictoria. El origen de esta trampa psicológica está basado en dos factores: uno de ellos es nuestra tendencia a decidir inconscientemente lo que queremos hacer antes de saber el porqué; y el otro es nuestra inclinación a sentirnos más comprometidos por las cosas que nos gustan que por las que no nos gustan.
Efecto de los “costos irrecuperables” (costos hundidos)	Las personas tenemos la inclinación a adoptar decisiones que justifiquen nuestras propias decisiones anteriores, aunque éstas ya no resulten válidas. Si nos detenemos a pensar un minuto, es fácil entender que los costos irrecuperables son irrelevantes para las decisiones actuales; sin embargo, nos afectan y nos llevan a tomar decisiones erróneas. Es natural comprometerse con la decisión que uno toma y querer que resulte exitosa. Se trata de la negativa a abandonar un proyecto que ya resulta inútil, porque se ha invertido mucho en él (dinero, vidas, etcétera).
Efecto “Exceso de confianza”	Atribuirle a nuestra destreza resultados que son claramente producidos por la suerte, nos puede llevar a errores de juicio y percepción.
Efecto del Criterio Pesimista (Lo mejor de lo peor)	Uno de los criterios de la Teoría de Decisión en condiciones de incertidumbre sin probabilidades es el criterio del pesimismo (de los resultados peores, elijo lo mejor). Esta trampa presente en las personas con una significativa aversión al riesgo, también llamada “trampa de la prudencia”, puede llevar a decisiones erróneas, tanto como a un exceso de confianza. En la mayoría de los casos, su aplicación deriva en la elección del <i>statu quo</i> como óptimo. Este criterio tiene para algunas personas una atracción magnética; eligen así, el riesgo psicológico menor.
Hábito de la obediencia	Muchas personas tienen tan arraigado el hábito de obedecer que actúan así sin darse cuenta de lo que están haciendo.
Efectos de pertenencia e	Si las actitudes de un grupo están sesgadas en una dirección, se vuelven aún más sesgadas por el hecho de interactuar. Esto explica por qué las actitudes grupales son

interacciones entre grupos	más extremas que las individuales. Por otro lado, este efecto lleva a otros dos aspectos: 1) Pérdida de la capacidad de autocrítica 2) Exacerbación del poder y de la influencia
Sesgo de dominancia fáctica	Tiene que ver con aferrarse a la primera acción posible, en lugar de reflexionar sobre todas las acciones factibles. Este efecto produce la “dominancia” de una alternativa que anula el proceso decisorio. Por eso se llama “dominancia” (axioma que forma parte de todas las teorías normativas que buscan la dominancia real de una alternativa sobre otra). Pero en el caso del sesgo que estamos explicitando, la dominancia no es real, es inventada por el decisor. Esta dominancia fáctica la produce el decisor en su mente, en su propia visión del mundo. No es una dominancia real de los hechos y de las circunstancias. Es una de las fallas más peligrosas, ya que anula todo el proceso de decisión posterior. No contemplar todas las posibilidades implica, en el peor de los casos quedarse sin elección; y en el mejor, elegir la alternativa que nos llevará al fracaso.
Existencia de estereotipos	Hay varias razones que explican la conveniencia de los estereotipos. No todos son perjudiciales, se aplican a profesionales, técnicos, catedráticos, profesores, vendedores, agentes de bolsa, etcétera, y son útiles ya que a la hora de evaluar, en vez de hacerlo en cada caso individual, nos limitamos a ver su ajuste en más o en menos al estereotipo. Pero pueden ser muy perjudiciales. En general, su principal efecto puede ser que sólo recordemos lo que esperamos oír: ese estereotipo domina la expectativa. En particular, con relación a estereotipos positivos, pueden hacer aparecer efectos de halo. Los estereotipos negativos son poderosos y difíciles de erradicar
Falta de coherencia	Implica disminuir los efectos de lo que no se puede obtener, la sobrevaloración de la opción elegida. El primer efecto, también llamado “las uvas están verdes” (Elster, año 1983), significa convencerse de la inutilidad de aquellas opciones que no se eligieron o no se hicieron factibles por alguna restricción. En forma contraria, tendemos a sobrevalorar las consecuencias positivas y los efectos de aquella alternativa que elegimos para llevar a cabo la acción. Es una forma extrema de reafirmar nuestras decisiones
Analogías con el pasado	Toda decisión debe basarse siempre en la situación actual, mirando hacia el futuro y sólo observar el pasado para aprender de él. Lo único que importa son los resultados futuros (ganancias o pérdidas). Las analogías con hechos históricos no asimilables sólo pueden llevar a análisis incorrectos, defectuosos que indicarán la alternativa equivocada. El pasado nos puede ayudar a predecir el futuro, pero nunca perdiendo de vista y/o desenfocando el futuro, en el que operará la decisión que estamos analizando.
Emociones	Todas las personas sometidas a una intensa emoción pueden pensar y actuar erróneamente, distorsionando la realidad, la visión del mundo y hasta sus propias preferencias. Los impulsos que originan, en mayor o menor medida (codicia, ambición, poder desmedido), también influyen, tanto como un estado de estrés en el pensamiento, reflexión y deliberación necesarios para llevar a cabo el proceso de decisiones. Emociones que superan el análisis objetivo. Se ha descubierto, por ejemplo, que un grado elevado de emoción se opone a un examen cuidadoso de las distintas alternativas que tiene a su disposición el decisor. El estrés también influye sobre la memoria que se halla estrechamente ligada a nuestra capacidad de razonamiento, disminuyendo la flexibilidad de pensamiento.

Tabla N° 3: SESGOS SEGÚN HAMMOND, KEENEY Y RAIFA

Finalmente, Teichert, Schneider y Aholt identifican, en función de las anomalías empíricas respecto del comportamiento del consumidor, la siguiente tipología:

Anomalías Empíricas de la conducta de compra		
Anomalías relativas al precio	Anomalías relativas a las condiciones	Anomalías relativas a la percepción
<ul style="list-style-type: none"> • Monetary Magnitude • Sunk-cost effect 	<ul style="list-style-type: none"> • Payment transparency • Payment Decoupling • Payment depreciation 	<ul style="list-style-type: none"> • Pain of paying • Loss aversion • Status quo bias • Endowment effect

Tabla N° 4: ANOMALÍAS EMPÍRICAS DE LA CONDUCTA DE COMPRA SEGÚN TEICHERT, SCHNEITER Y AHOLT

1. Anomalías relativas al precio

1.1. Magnitud de la erogación (*monetary magnitude*)

La forma más directamente sencilla y frecuente de la conducta irracional se refiere al monto percibido cuyo precio se paga por un determinado producto o servicio. Lo decisivo es que no resulta tan efectivo el precio a pagar, sino que la magnitud percibida por el cliente ejerce una influencia sobre el comportamiento de compra. Determinado por la forma de presentación del bien a pagar, puede suceder que no coincide necesariamente la percepción subjetiva con el precio objetivo pagado. A pesar de que desde la perspectiva económica clásica debiera ser irrelevante si un monto grande se presenta como total o en la forma de partes más pequeñas, las comprobaciones empíricas muestran que la forma de presentación tiene una cierta influencia sobre la conducta de compra de los individuos. Los consumidores prefieren un modo de presentación que siga la forma de un continuo de pagos más pequeños más que un pago más grande y agregado. Esta afirmación contraviene el postulado de invariancia que establece la Teoría de la Decisión prescriptiva, por la cual no deberían influir en la decisión de los individuos distintas formas de presentación de diferentes alternativas equivalentes.

Gourville llama a este fenómeno de división mental de un pago en un continuo de pagos individuales como “Pennies-a-day (PAD)-strategy”.

1.2. Efecto del coto hundido (*Sunk cost effect*)

Este efecto lo hemos descripto en la Tabla N° 3.

2. Anomalías relativas a las condiciones

2.1. Transparencia del pago (*payment transparency*)

La forma de pago puede influir en el monto percibido. En circunstancias económicas racionales la forma de pago no debería ejercer ningún tipo de influencia sobre los individuos. Sin embargo, los estudios empíricos han demostrado, por ejemplo, que la probabilidad de compra así como el monto del gasto aumentan cuando el pago se realiza mediante tarjeta de crédito y no en efectivo. Para explicar este fenómeno resulta decisivo tener en cuenta en qué medida los consumidores son conscientes durante el proceso de compra del monto erogado según el modo de pago en cuestión; por ello Soman se refiere en este contexto a la “transparencia”.

2.2. Desarticulación del pago (*payment decoupling*)

Este efecto se refiere a la influencia que ejerce la separación temporal entre la compra y el pago de un producto. La salida inmediata de dinero que se le produce a un comprador durante el proceso de compra reduce el monto de las erogaciones a efectuar.

2.3. Depreciación del pago (*payment depreciation*)

Se refiere a la influencia decreciente que tienen los gastos pasados sobre la decisión de los compradores. Los egresos pasados influyen en la decisión de los individuos, pero no para siempre; con el paso del tiempo el comprador suele ignorar el efecto negativo que aquellos pagos anteriores pudieran causarle (THALER, 1999). En cierta medida representa una relativización del efecto del “costo hundido”.

3. Anomalías relativas a la percepción

3.1. Miedo a gastar (*pain of paying*)

A pesar de que el desarrollo de un proceso de pago debiera representar una situación puramente formal basada en reflexiones financieras, las erogaciones resultan ser experiencias en cierto sentido dolorosas o traumáticas (PRELEC, LOEWENSTEIN, 1998: 5). La separación de uno mismo de una parte del propio pecunio es para los individuos más que un puro suceso económico (SOMAN, 2003: 173).

3.2. Aversión al riesgo (*loss aversion*)

Se basa en la constatación de que las pérdidas y las ganancias son sopesadas de manera distinta por parte de distintos individuos, por lo cual influyen de manera diferenciada en cada tipo de individuo al momento de la decisión de compra.

3.3. Statu quo bias

Se podría resumir así: “*Human are predisposed to liking things just as they are*” (BELSKY, 1993: 25). Esta preferencia por el estado actual de las cosas tiene una influencia distorsiva en el comportamiento decisorio de los individuos.

3.4. Efecto de donación (*endowment effect*)

Constata el hecho de que los individuos frecuentemente exigen el pago de una suma mayor a la que ellos mismos estarían dispuestos a pagar por comprar un determinado producto. Otra manera de formularlo consiste en decir que un individuo puede llegar a subvalorizar un objeto que se encuentre dentro de su ámbito de posesión, en relación con otro no propio.

Las Anomalías del consumidor como punto de partida para una política de precios

En la disciplina del Marketing, el factor “Precio” representa uno de los varios instrumentos en consideración. A pesar de que la política de precio tiene un valor equivalente respecto de los demás instrumentos de la política de Marketing (es decir, “Producto”, “Plaza” y “Promoción”), el precio goza de una posición particular. Con los otros instrumentos una empresa intenta generar valor en el mercado; con la política de precio se busca que en lo posible una parte importante del valor logrado vuelva a ingresar en la empresa (NAGLE, HOLDEN, LARSEN. 1998: 1).

En la siguiente tabla expondremos la relación entre cada una de las anomalías previamente mencionadas con las implicaciones y los instrumentos del marketing específicos de la gestión de precios, según el estudio de Teichert, Schneiter y Aholt:

Relaciones entre anomalías, implicaciones e instrumentos de políticas de precio		
Anomalía	Implicación para la política de precio	Instrumentos de la política de precio
Monetary magnitude	Influencia del precio percibido desde el punto de vista del consumidor; preferencia por la partición en cuotas más pequeñas (“pennies-a-day-strategy”)	Influencia sobre la percepción del cliente mediante formas de representación adecuadas (presentación de ofertas, rebajas). Incentivación a la comparación entre precios; establecimiento de precios de referencia favorables; acento sobre la comunicación del precio.
Sunk-cost effect	Consideración de egresos ya producidos en decisiones de compra y de consumo	Influencia sobre la percepción del cliente de egresos ya efectuados mediante la conformación de grupos de productos (paquetes con varios tipos de productos)
Payment transparency	Influencia de los medios de pago sobre el precio percibido	Incentivación del pago mediante medios de pago tales como tarjetas de crédito, débito, etc.
Payment decoupling	Influencia de la distancia temporal entre pago y compra/ consumo sobre la percepción del precio y sobre la conducta de compra	Separación fuerte entre el instante de pago y de consumo mediante distintos medios de pago
Payment depreciation	“amortización” mental de egresos efectuados; influencia reducida sobre la decisión de compra (reducción del “sunk cost effect”)	Separación entre el momento de pago y de consumo en el tiempo
Pain of paying	Separación de una parte del acervo del individuo como experiencia dolorosa de consumo	Influencia de la percepción del cliente mediante formas de presentación adecuadas (rebajas, ofertas; incentivación a la comparación de precios; indicación de precios de referencia favorables; acento sobre la comunicación del precio)
Loss aversion	Aversión a la pérdida; diferencia de valoración entre pérdida y ganancia	Acciones restringidas de variaciones de precio (aumentos); comunicación de precio confiable; acciones de paquetes de productos
Status quo bias	Preferencia del consumidor por precios, términos y condiciones	Acciones restringidas de variaciones de precio (aumentos; acciones de paquetes de productos)
Endowment effect	Tendencia de los consumidores de sobrevalorar posesiones propias	Consideración del <i>fairness</i> respecto de las variaciones de precio; acento sobre la comunicación del precio

Tabla N° 5: ANOMALÍAS, IMPLICACIONES E INSTRUMENTOS DE LAS POLÍTICAS DE PRECIO

SECCIÓN III

UN CASO DE EMPRESA

Planteo de la situación problemática

1. El Material POP

Como hemos dicho anteriormente, el material POP (*Point Of Purchase*) es una categoría del Marketing que recurre a la publicidad ubicada en los puntos de venta; busca generar una permanencia de la marca recurriendo a una gran variedad de objetos que, además de permitir en algunos casos incluso portar el producto (tal el caso de exhibidores o góndolas), admiten además ser impresos; o bien se puede estampar en ellos información sobre la marca o sobre los productos.

En el caso de una marca o producto bien posicionados y en etapa madura, se puede utilizar el POP para fidelizar al cliente.

2. La logística de POP

La logística es "una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes" (FERREL, HIRT, ADRIAENSÉNS, FLORES Y RAMOS; 1998: 10).

Anteriormente la logística era concebida simplemente como el tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible; actualmente estas actividades aparentemente sencillas han sido redefinidas y son todo un proceso al que se le suma la llegada del material POP para que los productos puedan ser exhibidos correctamente y logren el objetivo de venta.

3. Los clientes

Las empresas que contratan estos servicios son mayormente las administradoras de marcas multinacionales; en la actualidad suelen verse inmersas entre ellas en una competencia constante dentro de los puntos de venta.

4. Las empresas de servicio

Las empresas focalizadas en el rubro en cuestión se caracterizan por prestar un servicio especializado en el manejo del POP de manera correcta a fin de lograr la imagen de marca deseada para sus clientes.

5. La tarea

El cometido principal de estas empresas consiste en cumplir en tiempo y forma la *activación* del material de exhibición (POP) de estas marcas en los puntos de venta.

La tarea se enmarca dentro de la gestión de *proyectos de activación de imagen de marca* de multinacionales o sus productos.

No existe una cantidad de PDV (puntos de venta) mínima para la realización de uno o más proyectos de activación de marca. Pueden surgir lanzamientos en simultáneo de los mismos o diferentes clientes.

Los proyectos pueden ser coordinados para ser realizados tanto en una misma noche como así también en 24hs, 48hs, 72hs, 96hs o a lo largo de uno o dos meses. De esto depende la estrategia de marketing y a la cantidad de puntos de venta que tienen que activar su marca o producto.

6. Las ineficiencias

Tales gestiones son coordinadas a partir de las campañas de marketing de los clientes. Este es el ámbito particular de los **departamentos** ocupados en el diseño de la **estrategia de marca** de las grandes empresas.

El material POP puede ser muy variado, y depende de la edad de la empresa, el presupuesto, el perfil del cliente a que va dirigido, el tipo de producto, el ciclo de vida de la marca, etc. El ámbito particular donde se enfrenta esta problemática es el **área de compras** de las empresas, y el **área comercial**, cuya función primordial en relación con este tema es la negociación y “alquiler temporal” del espacio de emplazamiento del POP.

Finalmente, el **departamento de logística**, o bien las empresas de logística de POP en quienes se terceriza el servicio correspondiente, son los encargados del almacenamiento temporal, distribución, instalación (“*activación*”) y mantenimiento del material POP.

A continuación planteamos en forma de preguntas algunos emergentes que concluyen en ineficiencias:

- ¿Por qué se produce un exceso de compra de materiales?
- ¿Por qué los materiales no son adecuados en su totalidad para todos los puntos de venta? (llega a haber casos en que los mismos no logran ser instalados simplemente por causa de que un tamaño excesivo hace que no pasen por las aberturas –una farmacia, por ejemplo, no tiene la dimensión de entradas que tiene un supermercado)
- ¿Por qué las negociaciones de los espacios no se logran en un 100%?
- ¿Por qué las negociaciones no acontecen a tiempo, en coincidencia con los lanzamientos de campaña?
- ¿Por qué los materiales suelen llegar rotos a los puntos de ventas?
- ¿Qué se llega tarde a los puntos de ventas (cuando el punto de venta ya abrió sus puertas y no se puede realizar entonces la instalación)?
- ¿Qué hace que los materiales sean mal manipulados en los traslados?
- ¿Por qué algunos puntos de venta rechazan la instalación del POP acordado, o bien lo reciben con la promesa de instalarlo por cuenta propia y luego no lo hacen?

7. El caso en estudio

La empresa Xona Logística S.A., líder en el mercado de servicios de logística de POP en Argentina, ha estudiado sistemáticamente los resultados de las diversas campañas de activación de marcas de la empresa G&P durante los años 2012 y 2013. A continuación se exponen algunos datos estadísticos resultantes.

En la Tabla siguiente, N° 6, se exponen los resultados promedio de las pérdidas que generan las ineficiencias para cada una de las causas de ineficiencia señaladas.

Causal de ineficiencia	Pérdidas por ineficiencia
Inversión inicial	100%
Exceso de compra	7 %
Rechazo del material POP en el PDV	7,08 %
Cancelación de instalación en PDV	6,57 %
Instalación incompleta	0,97 %
Pérdida del POP en el depósito del PDV	10,21 %
Rendimiento final	68,17 %

Tabla N° 6: Índices de ineficiencia

Debe leerse: el 7% de lo que se invierte, en promedio, en una acción de implementación resulta perdido debido a ineficiencias en el proceso de compra

En la siguiente matriz se observa el resultado del mismo estudio de campo que identificó el grado de responsabilidad de cada actor en relación con su injerencia como causante de ineficiencias.

Causal de ineficiencia	Departamento y porcentaje de injerencia en la ineficiencia				Total
	Estrategia y Diseño	Compras	Comercial	Logística	
Exceso de compra		100 %			100 %
Rechazo del material POP en el PDV	20 %		75%	5%	100 %
Cancelación de instalación en PDV			100%		100 %
Instalación incompleta	45%		45%	10%	100 %
Pérdida del POP en el depósito de la PDV	45%		45%	10%	100 %

Tabla N° 7: MATRIZ DE INEFICIENCIAS EN LOS PROYECTOS DE GESTIÓN DE ACTIVIDADES DE MARCA.

Debe leerse: cuando la ineficiencia en la acción de implementación sucede por causa de que un material POP es rechazado en el punto de venta sin posibilidad de ser instalado nunca, la responsabilidad de ese hecho reside, según estadísticas, en un 20% de los casos en el departamento de estrategia y diseño, un 75% de los casos en el departamento comercial, y un 5% de los casos en el departamento o empresa de logística.

Con el objetivo de optimizar los resultados, y dados el conocimiento de los procesos, la experiencia de las acciones realizadas y los medios disponibles, se percibe que con un grado de factibilidad razonable (que podría equivaler a un 80% de probabilidad de éxito), se podrían lograr mejoras sobre cada área de responsabilidad en un grado tal como se expone en la Tabla N° 8 siguiente:

Causal de ineficiencia	Departamento y objetivo de reducción de ineficiencia				Ponderación de la mejora total
	Estrategia y Diseño	Compras	Comercial	Logística	
Exceso de compra		80 %			80 %
Rechazo del material POP en el PDV	60 %		50%	50%	52 %
Cancelación de instalación en PDV			50%		50 %
Instalación incompleta	60%		50%	50%	55 %
Pérdida del POP en el depósito de la PDV	60%		50%	50%	55 %

Tabla N° 8: Matriz de objetivos de mejoras de ineficiencias

Debe leerse: las ineficiencias que surgen de que el material POP sea rechazado en un punto de venta como consecuencia de errores por parte del departamento de estrategia y diseño podrían mejorarse en un 60%, valor que tiene una factibilidad de ser alcanzado del 80%

El resultado óptimo, es decir lograr una eficiencia del 100% en cada ítem señalado, habida cuenta de los medios disponibles, sería muy poco probable: la probabilidad de éxito de este suceso se estima en un 10%. Asimismo, una mejora del 50% respecto de la medida razonable, tendría una alta probabilidad de ocurrencia, estimada en un 95% (es decir, si lograr una razonable mejora en el proceso de compra resulta de un 80% según la Tabla N° 8, alcanzar el 40% sería factible en un 95%)

Desde su perspectiva de intereses particulares, la empresa mencionada, Xona Logística S.A., se plantea las alternativas que se exponen a continuación en la Tabla N° 9. Las mismas apuntan a posibles cursos de acción futuros que involucren su desenvolvimiento operativo asimismo como el dar pasos estratégicos; todo esto, a su vez, en la perspectiva del cliente en estudio (G&P) como de la captación de nuevos clientes, sea del mercado argentino como latinoamericano.

Alter-nativa	Descripción	Perspectiva		
		Mínima	Razonable	Ideal
I	Mantener el statu quo dentro de la cadena de valor y mejorar únicamente lo que está a su alcance dentro de los procesos operativos	Corresponde con una mejora mínima de los índices de eficiencia, alcanzable con medidas y medios de fácil alcance. Responde a un 95% de certeza de éxito	Corresponde con una mejora relativamente normal de los índices de eficiencia, alcanzable con medidas y medios de relativo fácil alcance. Responde a un 80% de certeza de éxito	Corresponde con una mejora absoluta de los índices de eficiencia, es decir, al 100%. Responde a menos de 10% de certeza de éxito
II	Integrar dentro de su área de servicios la tratativa de alquiler de espacios dentro de los puntos de venta. Supone lograr un acuerdo con el cliente respecto de una función que hoy por hoy es exclusiva del mismo.			
III	Intentar un proceso de persuasión tendiente a lograr influir también sobre los departamentos de diseño de estrategias y compras			

GRADO DE COMPLEJIDAD OPERATIVA →

GRADO DE COMPLEJIDAD POLÍTICO - ESTRATÉGICO ↓

Tabla N° 9: Matriz de alternativas de decisión

Finalmente, la cuantificación de cada alternativa afectando los valores de la Tabla N° 6 –que describe una eficiencia actual de 68,17%- en función de las implicancias de cada alternativa arrojan los siguientes resultados

Alternativa	Perspectiva		
	Mínima	Razonable	Ideal
I	68,54 %	68,91 %	69,64%
II	72,77%	77,36%	86,55%
III	77,27%	86,33%	100%

Tabla N° 10: Índices de eficiencia total

Debe leerse: implementando la alternativa II, de dificultoso éxito, se lograría llevar la eficiencia promedio de una acción al 86,55%

La Tabla N° 10 permite realizar diversas consideraciones, entre las cuales destacamos:

- Apuntar a la alternativa II en su escenario razonable (que la empresa de servicios logre incluir en su abanico también la negociación de espacios), sería equivalente a la alternativa III en su escenario de mínima; ambas alternativas coinciden en el orden del 77%.
- Tender al ideal de procesos de la Alternativa I nunca superaría a la Alternativa II ni siquiera en su escenario de mínima optimización (69 % en un caso contra 72% en el otro)

SECCIÓN IV
CONCLUSIONES

Recapitulación y cuestiones de profundización

El presente trabajo nos incentiva para interesarnos en profundizar las siguientes cuestiones:

- Realizar una profundización teórica más completa a los principales postulados y premisas de las disciplinas afines a la problemática planteada, tales como Teoría de la Decisión, la decisión de compra y la heurística, el Comportamiento del Consumidor, la Política de comunicación de precios, etc.
- Indagar sobre la evidencia empírica relacionada con la racionalidad y la psicología de los consumidores, así como sobre la eficiencia de las acciones de implementación de presencia de marca y el mecanismo de activación de la decisión de compra, especialmente en relación con el material POP.
- Actualizar estudios y conclusiones respecto de los efectos del POP, introduciendo especialmente los avances tecnológicos de los últimos años; internet y otros.
- Analizar los principales sesgos y errores heurísticos en que incurren los consumidores en el proceso de compra de productos de consumo masivo, especialmente en relación con el carácter positivo o negativo que pueda representar el POP y su diseño
- Identificar sugerencias que la disciplina de la Teoría de la Administración, desde sus diversos modelos de comportamiento organizacional, pueda aportar para la optimización de los procesos de implementación de presencia de marca que impulsen la decisión de venta del consumidor.

Bibliografía de referencia y consulta

- BAMBERG, Günter. COENENBERG, Adolf. 1994. Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre, 8. Franz Wahlen, München
- BELSKY, Gary. 1999. Common mental mistakes, America's Community Banker, October 1999, PP 23-26
- BONATTI, Patricia. 2006. Los sesgos y las trampas en la toma de decisiones. UBA, Facultad de Ciencias Económicas. Cátedra Teoría de la Decisión.
- DICKINSON, Peter; SAWYER, Alan. The price knowledge and search of supermarket shoppers, Journal of Marketing, Vol 54. Julio de 1990; PP 42-53
- GOURVILLE, John. 1998. Pennies-a-day: The effect of temporal reframing on transaction evaluation, Journal of Consumer Research, Vol 24, 1998, PP 395-408.
- GOURVILLE, John. 2003. The effects on and level of aggregation on the temporal framing of price, Marketing Letters, 14:2, 2003. PP 125-135
- KHANEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. 1979. Prospect Theory: An analysis of decision under risk, Econometrica, Vol 47, N°2 (March 1979). PP 263-292.
- KROEBER-RIEL, Werner; WEINBERG, Peter. 1996, Konsumentenverhalten, 6. Munich: München
- LAUX, Helmut. 1991. Entscheidungstheorie I. Springer: Berlin, Heidelberg, New York.
- MONROE, Kent; COX, Jennifer (2001). Pricing practices that endanger profits: how do buyers perceive and respond to pricing?. Marketing Management, September/ October 2001, PP 42-46

- POINT OF PURCHASE ADVERTISING INSTITUTE. *The 1995 POPAI Consumer Buying Habits Study. Measuring the instore decision making of supermarkets and mass merchandise store shoppers.* 1995. New York.
- PRELEC, Drazen; LOEWENSTEIN, George. 1998. The red and the black: mental accounting of savings and debt, *Marketing Science*, Vol 17, N° 1, 1998, PP 4-28
- SIMON, Herbert. 1995. A behavioral model of rational choice, *Quarterly Journal of Economics*, 69 (274), PP 99-118n
- SOMAN, Dilip. 2003. The effect of payment transparency on consumption: quasi-experiments from the field, *Marketing Letters*, 14:3, 2003, PP 173-183
- THALER, Richard. 1999, *Mental Accounting Matters*, *Journal of Behavioral Decision Making*, 12 (1999), PP 183-206
- TEICHERT, Thorsten. SCHNEITER, Simon. AHOLT, Andreas. 1995. Manuskript. *Psychologie des Preises. Handlungsimplicationene für das Marketing – eine Aufarbeitung des Forschungsstandes.* Universität Hamburg. Hamburg
- WYNARCZYK Hilario. 2002. *El trabajo de tesis. Orientaciones técnicas, especialmente para niveles de licenciatura y máster en ciencias de la administración y ciencias sociales.* Buenos Aires: *Ciencia y Técnica Administrativa*. E-book:
http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/eltrabajodetesis/cara_tula.htm
- WYNARCZYK Hilario. 2003. “La estructura de la tesis. Un modelo estándar para grados de licenciatura y máster en disciplinas de ciencias de la administración y ciencias sociales”. Buenos Aires: *Ciencia y Técnica Administrativa*. <http://www.cyta.com.ar/ta0206/v2n6a3/v2n6a3.htm>

PARTE B

TÓPICOS AVANZADOS DE TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

El estudio del Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional ha dominado el campo de los estudios organizacionales desde mediados de los '80. Es un campo fragmentado que reúne el saber teórico, aplicado y acumulado sobre las organizaciones. En el Cuadro N°1 es dable observar las distintas disciplinas y campos de acción del cual el Comportamiento Organizacional recoge sus aportes.

Disciplinas y campos de acción	
Ciencias Sociales	...tales como la Psicología, Sociología, Antropología, Ciencias Políticas, Desarrollo Organizacional y Economía
Disciplinas duras	Incluye varias aplicaciones de la ingeniería
Otras disciplinas de origen diverso	...como ser gamas de la administración, las relaciones laborales, etc.

CUADRO N° 1: DISCIPLINAS Y CAMPOS DE ACCIÓN QUE APORTAN AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

La fragmentación del campo se explica principalmente por el hecho de que su razón de ser es integrar conocimientos de esa diversidad de disciplinas en torno al objeto de estudio común que son las organizaciones. Esto es observable esquemáticamente en el Diagrama N° 1. Como resulta evidente, todos esos aportes provienen de campos de indagación de saber y tecnologías que se ocupan de fenómenos diferentes, emplean metodologías de investigación y se fundan en supuestos muy distintos sobre la naturaleza de las personas y las organizaciones y sobre sus respectivos propósitos en la sociedad. Esta diversidad ha impedido que emerja un nuevo lenguaje común en la teoría de las organizaciones (PFEFFER, 1998).

En este sentido apuntamos también, por parte de investigadores contemporáneos, la siguiente observación acerca del estado de situación que ofrecen como descripción los diversos modelos organizacionales:

“Como campo de estudio, el de las organizaciones, es multidisciplinario, multi-paradigmático, diversificado en métodos de abordaje, temas focales y consecuencias operacionales presentándose controversias en cada uno de esos ejes. Se puede caracterizar como anárquico, fragmentado e inconcluyente, encontrándose en un estado de desarrollo evolutivo por

cambios incrementales y constantes, cuyos hallazgos son discontinuos, inconexos y no integrados” (GORROCHATEGUI, Revista de Estudios Organizacionales / FCE-UBA; 1995).

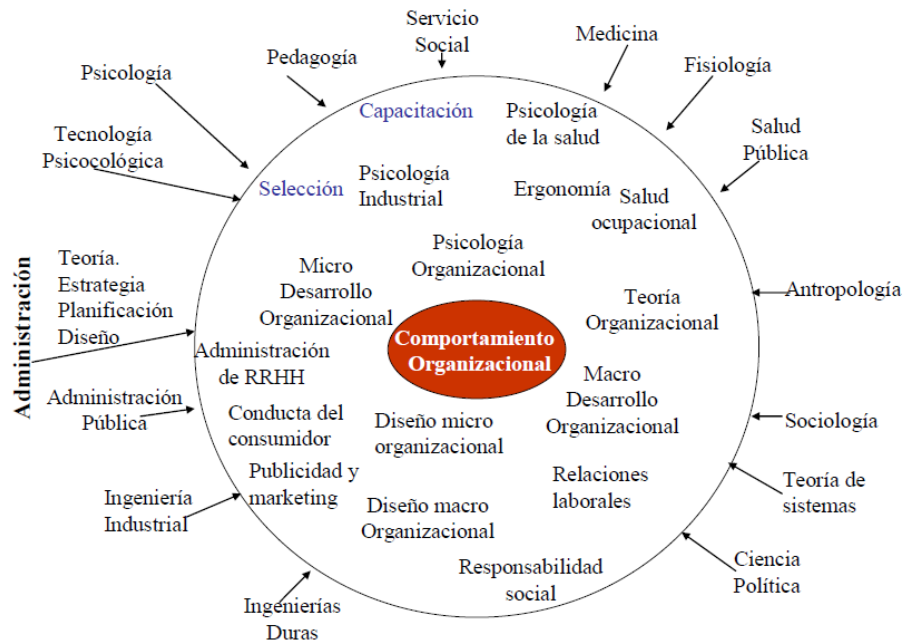


DIAGRAMA N°1: DISCIPLINAS Y CAMPOS DE ACCIÓN

Origen y evolución del Comportamiento Organizacional

En cuanto al desarrollo histórico del estudio del comportamiento organizacional, en el siguiente esquema –Diagrama N° 2- podemos observar una posible ilustración sobre su origen y evolución.

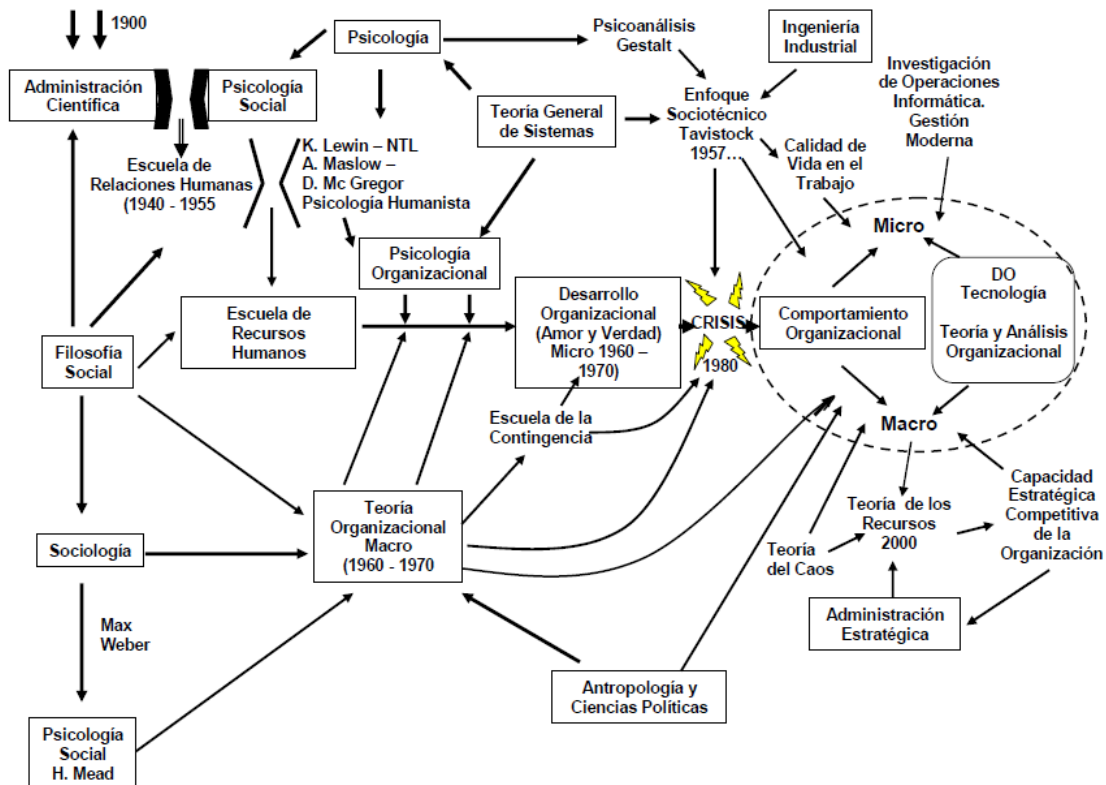


DIAGRAMA N° 2: ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El enfoque sistémico y el enfoque analítico

En los últimas décadas se constata en el campo de los estudios de las organizaciones un predominio de pensamiento sistémico y de la metodología de procesos (ESTÉVEZ VALENCIA, 2007: 17).

El cambio de paradigma de indagación en las organizaciones se resumen en lo más básico: en el paso del enfoque analítico al enfoque sistémico. El enfoque analítico es heredero del positivismo y permitió el gran avance de las ciencias naturales de comienzos del siglo XX. Domina la metodología clásica y

naturalmente la teoría clásica de las organizaciones. Su supuesto de base es que el todo, por complejo que sea, resulta de la suma de partes. En consecuencia, sostiene que para entender el comportamiento de un todo es necesario identificar el impacto que tienen sus partes en el conjunto. La predicción y el control, de acuerdo con este enfoque, se logran cuando se identifican las variables independientes que dan cuenta de gran parte de la conducta del sistema.

El enfoque sistémico se funda en el supuesto antagónico. Sostiene que el postulado anterior no es aplicable a un sistema. Lo que distingue a un sistema es precisamente su sinergia; es decir que el todo es cualitativamente distinto de la suma de las partes. En un sistema, a diferencia de un conglomerado, las partes son independientes y se influyen mutuamente. Los sistemas tienen comportamientos como un todo y hay que estudiarlos en relación con su contexto o medio ambiente, buscando entender el rol que juegan en ese sistema mayor. Las principales diferencias de estas maneras de entender la realidad se contrastan en el siguiente cuadro:

Maneras de entender la realidad	
Enfoque analítico	Enfoque sistémico
Lo complejo resulta de la suma de las partes	El todo es más que la suma de las partes
Las partes llevan a conocer el todo	El todo explica el rol de las partes: procesos
Hay elementos claves para controlar el todo complejo: células, átomos, tareas, piezas, etc.	Los componentes son interdependientes y el cambio en uno afecta a los otros

Cuadro N° 2: ENFOQUE ANALÍTICO Y ENFOQUE SISTÉMICO

La esencia del enfoque analítico se ha mantenido durante siglos. El enfoque sistémico en medio siglo ya ha sufrido tres cambios generacionales. La primera generación del pensamiento sistémico, *investigación de operaciones*, se ocupó de los desafíos de la interdependencia en sistemas mecánicos o determinísticos. La segunda generación, *cibernética y sistemas abiertos*, se concentró en la interdependencia y sistemas auto-organizados (mega-entropía), en el contexto de los sistemas vivos. La tercera generación, *diseño*, responde al triple desafío de interdependencia, auto-organización y elegir u optar en el contexto de sistemas socioculturales.

El concepto de mayor impacto en la disciplina es la constatación de que los sistemas abiertos están insertos en un medio que es fundamental para su viabilidad y que los condiciona y determina pero que a su vez pueden influir. A pesar de su obviedad y sencillez esta idea continúa revolucionando el estudio de las organizaciones. Este concepto se aplica a la organización en su conjunto y a los diferentes subsistemas que se estudien dentro de la organización.

Los Modelos de Comportamiento Organizacional

A efectos de lograr una descripción comprensiva sobre la dinámica de las organizaciones, Jeffrey Pfeffer plantea cinco modelos de comportamiento organizacional (PFEFFER; 2003: 55-108):

- el modelo económico
- el modelo social
- el modelo moral
- el modelo de la racionalidad retrospectiva
- el modelo cognoscitivo.

Al respecto el autor concluye que, al parecer, los modelos de comportamiento suelen asumir una “apariencia religiosa”: se adoptan o rechazan con base en la creencia o estética en lugar de fundarse en pruebas más sólidas, y que en los estudios organizacionales sigue predominando el modelo económico, que en definitiva es netamente determinístico.

Gorrochategui ofrece una caracterización exhaustiva de cada uno de los modelos mencionados, que se exponen en los cuadros siguientes, N° 3, : N° 4, N° 5, N° 6 y N° 7.

MODELOS ECONÓMICOS DE COMPORTAMIENTO
<ul style="list-style-type: none">• Aborda una variedad de temas: el diseño y la estructura organizacionales, los premios e incentivos, el control, la toma de decisiones, el desarrollo profesional, el desempleo y la supervivencia organizacional, la estructura y evolución de la relación laboral, la discriminación de género y raza, las relaciones interorganizacionales.• Parte de un supuesto de equilibrio, basado en la teoría de los sistemas; así la historia y el proceso tienen menor importancia en la forma de teorizar, pudiendo resultar los análisis atemporales y aespaciales (PFEFFER, 2000, 58- 59).• El hombre es libre y racional, elige en función de la información disponible, la maximización de sus preferencias. Éstas son exógenas o están modeladas por las instituciones sociales y deben ser objeto de análisis. Supone que los empleados son reacios al esfuerzo y, que en forma aislada o combinada, incentivos y sanciones son los medios para que adapten su comportamiento para el logro de los objetivos organizacionales.• Los pactos sociales tienen por objeto la eficiencia y los que no se fundamentan en ella desaparecen.• La selección natural, y no la toma de decisiones, garantiza que los actos organizacionales, así como los individuales, alcancen la racionalidad.• No considera temas como el posible conflicto de intereses entre los individuos y las organizaciones, el poder y el control social. Se excluye el contexto social o las relaciones sociales casi por completo. (PFEFFER, 2000, 72).• Tampoco explica situaciones de cooperación intra e interorganizacional. Se fundamenta en el individualismo metodológico.• Los modelos económicos propenden a destacar la racionalidad prospectiva e intencional. Presentan una visión benévola de la organización social, debido a que destacan los mercados y

la operación de intercambio voluntario; así, el poder, la coerción y la explotación se pierden de vista. Las relaciones laborales son voluntarias.

- El enfoque es descriptivo.
- La disciplina dominante es la economía.
- El modelo de transacción - costo es el más destacado, cuyos principales exponentes son: Oliver Williamson y William Ouchi.
- Su principal crítico es Mark Granovetter.

Cuadro N°3: MODELOS ECONÓMICOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

MODELO SOCIAL DE COMPORTAMIENTO

- Está arraigado en sistemas concretos y continuos de relaciones sociales.
- Permite entender el comportamiento de las organizaciones como unidades, puesto que su accionar se ve influido por quienes se relacionan en ellas.
- Aborda temas como el contexto, las redes y posiciones de los actores sociales en ellas, considerando sus relaciones sociales, como explicaciones causales.
- Los modelos de red para las organizaciones se manejan con tres ideas básicas: equivalencia estructural, restricciones y lagunas. Los lazos fuertes crean un vínculo más intenso entre los individuos, es probable que estén en la misma red social y ofrezcan contactos e información redundante. Los lazos débiles vinculan a los individuos con grupos diferentes, más diversos y proporcionan información y relaciones sociales menos redundantes en comparación con los lazos más fuertes. Un exponente de este enfoque es R.S. Burt.
- La *teoría de la dependencia de los recursos* pone énfasis en las organizaciones como unidades sociales que tienen existencia distinta de la de sus miembros, no son autónomas sino que están constreñidas por una red de interdependencias con otras organizaciones, la cual no garantiza la supervivencia y genera pautas de poder inter e intraorganizacional con efectos en la conducta de las organizaciones.
- Autores de esta corriente son: Jeffrey Pfeffer, Howard Aldrich y Gerald Salancik.
- La *teoría institucional* pretende explicar la razón por la que las organizaciones toman la forma que tienen, amplía la concepción del ambiente, utilizada en otras teorías, da relevancia del ambiente social y cultural, en especial, al conocimiento social y los sistemas de reglas culturales.
- Utiliza los constructos: “campo organizacional” e “isomorfismo institucional”.
- Se destaca la importancia de los procesos cognitivos miméticos en los que las organizaciones, en especial, cuando se enfrentan a la incertidumbre, la resuelven imitando lo que parece ser la práctica prevaleciente.
- Se hace hincapié en la conformidad que se deriva del carácter supuesto o dado por sentado de la vida social. Actúa para generar un entendimiento común de lo que es el comportamiento apropiado y, fundamentalmente, significativo.
- Los intereses se definen y moldean institucionalmente, resta importancia a la función de los intereses, en comparación con la perspectiva de la dependencia de los recursos o las redes. Adopta un enfoque descriptivo.
- Los principales exponentes son Paul J. Di Maggio y Walter W. Powell.
- Una variante del modelo social de comportamiento es el enfoque en el análisis organizacional que destaca los efectos de la *composición social*.
- Emplea una perspectiva estructural que explica las pautas de las relaciones sociales en función de las propiedades de la estructura social, destacando el efecto del contexto en el comportamiento.
- La investigación se facilita porque trabaja con variables de fácil observación. Parten de dos supuestos: 1) la semejanza, es el motivo de atracción y contacto interpersonal y, 2) los antecedentes y contactos son importantes para comprender el comportamiento.
- Se ha avanzado, en lo que se denomina *demografía organizacional*. Ésta estudia los efectos de las composiciones grupales en función de las diferencias demográficas, tales como: edad, nivel en la organización, género y experiencia laboral y en los equipos de alta dirección.
- Se pueden mencionar como referencia los nombres de R. M Kanter y J. Alexander

Cuadro N°4: MODELO SOCIAL DE COMPORTAMIENTO

MODELO DE RACIONALIDAD RETROSPECTIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Sostiene que los individuos y las organizaciones adoptan medidas que van de acuerdo o son congruentes con sus elecciones o decisiones anteriores. • Destaca dos procesos: 1) el cognitivo, denominado “autopercepción” y 2) el psicológico social, que abarca el compromiso y la justificación. • El proceso de <i>autopercepción o racionalidad retrospectiva</i> se refiere a que el comportamiento humano es mecánico, automático y no necesariamente adecuado a sus preferencias. Al solicitarse a los individuos que expliquen su conducta prefieren ser congruentes y sensatos, recurriendo a sus propias manifestaciones, actos pasados y al ambiente exterior para fundamentar su origen y causas. La congruencia es valorada socialmente, por ello, los individuos intentan mantener actitudes y creencias al examinar en retrospectiva su propio comportamiento pasado, creando así una situación en la que el pasado afecta el futuro, a través de su influencia en las autopercepciones y actitudes. • En esta línea se encuentran los trabajos sobre disonancia cognitiva de Karl Weick, los cuales se vinculan también con el modelo interpretativo. • La variante del <i>compromiso o autojustificación</i> es un proceso más activo que la autopercepción. Los individuos, por múltiples razones, persisten en cursos de acción elegidos e incluso aumentan su compromiso. El pronóstico es que cuanto mayor sea el compromiso, producido a través de una inversión de recursos, más perseverancia habrá. • Se opone a los modelos económicos y otras teorías que destacan la relevancia de los premios extrínsecos. • El modelo se basa en la elección racional, fundada en el comportamiento pasado. • La disciplina de origen es la psicología. • Investigadores con trabajos sobre este modelo son: C. Heath, B. M. Staw y H. Hoang.

Cuadro N°5: MODELO DE RACIONALIDAD RETROSPECTIVA

MODELO MORAL DE COMPORTAMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> • Se continúa centrando la atención en la elección racional individual u organizacional, pero prevalecen las razones de orden moral y comunitario más que las económicas. • Se fundamenta en el hecho de que el individuo no sólo busca el placer, sino también moralidad. Por tanto, elige medios y fines en función de valores y emociones. • Se valora la dimensión social del individuo, al considerar en la toma de decisiones, las colectividades sociales, ya sean organizaciones, comunidades vecinales y étnicas. • Las investigaciones no abordan los problemas organizacionales y contextuales y se han centrado en las conductas individuales, vinculadas al comportamiento ciudadano. • El principal exponente es Amitai Etzioni

Cuadro N° 6: MODELO MORAL DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

MODELO COGNOSCITIVO O INTERPRETATIVO
<ul style="list-style-type: none"> • Parte del supuesto que las conductas y los resultados se entienden mejor haciendo hincapié en los “procesos cognoscitivos que influyen en tales comportamientos y resultados”. • Sus características distintivas son: 1) la atención a los procesos de percepción y comprensión y 2) la separación entre cognición y realidad objetiva. • Esta concepción tiene un relativismo inherente. A pesar de que se ha desarrollado un método específico, “<i>Mapa de causas, mapa cognoscitivo</i>”, en el que se representan las creencias de los individuos acerca de las relaciones causales en un marco organizacional, no ha tenido un grado de implementación acorde debido a la dificultad para recopilar datos. • El enfoque es propio de la psicología social, pero tiene más el carácter de una metáfora que el de ser un faro guía para la investigación empírica. • Los autores de referencia obligada son Karl Weick y M.G. Bougon

Cuadro N° 7: MODELO COGNOSCITIVO O INTERPRETATIVO

Las metáforas como métodos de descripción y análisis

Descendiendo a un nivel más práctico de análisis, nos encontramos con las *metáforas de comportamiento organizacional*. Las metáforas en las organizaciones son teorías de hecho que explican las organizaciones y predicen algunos patrones de funcionamiento e impiden ver otras realidades importantes.

Morgan (1997) define metáforas como “*cualquier intento de entender un elemento de experiencia en términos de otra*”. Lo que es una forma de conocimiento que probablemente está en uso cada vez que intentamos entender elementos distintos de nuestro entorno. Las metáforas son valiosas pero es muy probable que ellas produzcan distorsiones ya que se está mirando una realidad con “conceptos, emociones y marcos” de otra experiencia distinta. El conocimiento mejora, en consecuencia, si usamos distintas metáforas para generar comprensiones diversas y complementarias. Estas son precisamente algunas de las reflexiones que llevan a Morgan a sostener que toda teoría o modelo que no se construye a partir de la realidad misma estudiada, independientemente de cuán persuasivo y cautivante sea, entrega una visión parcial y distorsionada de esa realidad.

“Necesitamos reconocer y asumir la idea de que todas las teorías de la organización y de la administración se basan en imágenes implícitas o metáforas que nos persuaden a ver, entender e imaginar situaciones en forma parcializada”.

“Las teorías de la administración venden conocimientos alcanzados con una metáfora como si fueran positivas, pero desconocen las limitaciones que están creando” (MORGAN, 1997: 348).

Las principales metáforas en uso en las teorías de la organización se sintetizan en el Cuadro N° 8:

METÁFORAS	
Metáfora de la máquina	Incluye los postulados de la administración científica (Frederick Taylor), la burocracia perfecta (Max Weber) y muchos de sus seguidores
Metáfora del organismo	Representa entre otros los trabajos de Elton Mayo, Joan Woodward, Abraham Maslow, gran parte de los autores del movimiento de la Administración de los Recursos Humanos, teóricos sistémicos orgánicos y el modelo de Henry Mintzberg de las cinco configuraciones
Metáfora del cerebro	Pueden ubicarse en ella enfoques cibernéticos como el de Norber Wiener y Stafford Beer; la racionalidad limitada de Herbert Simon; los modelos basados en los principios holográficos derivados del funcionamiento de la memoria (holismo, redundancia, requisito de variedad, espectro mínimo, aprender a aprender) que han sido tomados por muchos autores de la disciplina del comportamiento organizacional.
Metáfora de la cultura	“... el patrón de desarrollo que refleja los sistemas de conocimiento, ideología, valores, leyes y rituales cotidianos de una sociedad” (MORGAN 1997: 98). Hay numerosos textos que adoptan esta metáfora. Uno de los trabajos más completos y recientes es el de Joanne Martin (2002). Desde esta perspectiva las “organizaciones son realidades construidas socialmente que son el resultado tanto de lo que está en las mentes de sus miembros como en las estructuras concretas, las reglas y las relaciones” (MORGAN 1997: 141). Otra corriente del paradigma interpretativo que es cercana a la metáfora de la cultura es la línea sociológica del interaccionismo simbólico que considera la construcción de un significado de la realidad social a través de las interacciones cotidianas. Se destacan Irwin Goffman, Morgan, Hatch y Karl Weick.
Metáfora del sistema político	Se funda en la actividad que realizan las personas en las organizaciones para satisfacer su propio interés. Las primeras aproximaciones a esta metáfora ya aparecen en Max Weber. Hace algunos años, en Pfeffer (1981), Perrow (1978) y Mintzberg (1983)
Metáfora de la prisión psicológica	Morgan da un extenso tratamiento a este paradigma pero no es tan frecuente encontrarlo en la literatura de estudios organizacionales. Excepción sea hecha de algunos autores del Grupo Tavistek que mantienen una poderosa influencia de Melanie Klein y Wilfred Bion (1959). Entre ellos pueden mencionarse los primeros trabajos de Jaques, de De Board (1980), Kets, de Vries y Miller (1984); Hirschorn (1997)
Metáfora del flujo de cambio y transformación	Con este referente se busca la dinámica básica que sostiene estados reconocibles mientras que la organización, como los seres vivos, está en permanente cambio. Algunos, basándose en Jung, postulan que el inconsciente colectivo jugaría ese rol en las organizaciones. Otros, siguiendo a Francisco Varela y Humberto Maturana toman la autopoiesis ¹ para postular una lógica de los sistemas de autoproducción. Estos autores sostienen que los sistemas vivos se distinguen por tres características: autonomía, circularidad, y autorreferencia, y que ellas fundan la capacidad de auto-crear y auto-conservarse. Siguiendo esta línea de pensamiento se postula que las organizaciones son sistemas que sólo pueden evolucionar y cambiar con cambios autogenerados en identidad.
Metáfora de la dominación	Sostiene que el fin real de las organizaciones es controlar y dominar. La dominación es consecuencia de la distribución desigual del poder. Los analistas de esta tendencia han sostenido que el taylorismo fundó la dominación en el control de los medios de producción y la división del trabajo. Weber, por su parte sostenía que la racionalidad era el impulso lógico de la sociedad industrial, pero al mismo tiempo un modo de dominación.

Cuadro N° 8: PRINCIPALES METÁFORAS EN USO EN LA TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

¹ Autopoiesis: del griego “poiesis”, capacidad de producir a través de un sistema de relaciones cerradas.

Algunos métodos concretos de análisis organizacional

En esta sección nos proponemos realizar un intento de enlace entre los modelos de comportamiento organizacional con el nivel más operativo de diagnóstico de problemáticas empresariales. Entendemos que cada sistema de diagnóstico sugerido evidencia -o quizás potencia- las bondades y las debilidades conceptuales de cada modelo de comportamiento organizacional.

Aplicado a nuestro caso de estudio, resultaría así una forma de entender qué diagnóstico y qué sugerencia de solución darían las diversas perspectivas en las que se ubican los distintos modelos de comportamiento organizacional.

Las conclusiones podrían quizás resultar de cierto aporte a las brechas que hoy por hoy parece presentar el conocimiento del funcionamiento organizacional:

“El panorama que presenta el campo del conocimiento organizacional parece mostrar distintas brechas entre: diversidad paradigmática y esfuerzos de complementación; complejidad metodológica y datos; discurso organizacional y comprobación empírica; conocimientos disponibles verificados y aplicación a temas organizacionales concretos; desarrollos conceptuales y utilidad herramental; velocidad en aparición de nuevos problemas y lentitud en dar respuestas conceptuales y prácticas. Estas brechas corresponden a problemas comunes de las distintas ciencias sociales, en las cuales el debate sobre los propios límites de cada campo de estudio, como la dominancia de uno sobre otro, así como de supuestos ontológicos y epistemológicos no está resuelto. El hecho es, que si los actores de la comunidad científica no dan respuesta a los problemas serán los gerentes que de manera empírica generarán soluciones.” (GORROCHATEGUI, Revista de Estudios Organizacionales / FCE-UBA; 1995).

Rodríguez Mansilla, en su obra, Diagnóstico Organizacional, propone una serie de modelos, prescindibles e intercambiables, a los que un investigador podría echar mano, habida cuenta de que “desde que en el desarrollo organizacional se ha impuesto una comprensión de las organizaciones como sistemas, todos los modelos de análisis organizacional tienen una forma sistémica”.

A continuación sintetizamos una descripción sinóptica de cada modelo:

MODELO DE CONTINGENCIA

- Se basa en la ley de variedad requerida, de Ashby: las relaciones entre el sistema y el entorno se encuentran caracterizadas por la diferencia entre las complejidades de uno y otro. El sistema es siempre menos complejo que su ambiente y para relacionarse con él deberá actuar selectivamente.
- Esto otorga un marco conceptual para la relación del sistema organizacional con el ambiente: contingencia del encuentro entre organización y ambiente.
- Existen 2 procesos fundamentales: 1) Diferenciación; 2) Integración
- **Diferenciación:** la organización especializa partes de sí misma para reducir la complejidad de su entorno. La diferenciación va estructurándose en términos de la especialización de sub-partes organizacionales dedicadas a responder las diversas demandas ambientales provenientes de los distintos sub-ambientes con los que la organización tiene relación. Ej. Proveedores. Existe la posibilidad de conflictos internos como resultado de la especialización.
- **Integración:** evita que la fuerza centrífuga de la diferenciación despedace la organización en sub-organizaciones perdiendo la identidad del sistema organizacional como un todo. Se busca a través de la integración que todos los subsistemas colaboren entre sí y se complementen para cumplir con los fines organizacionales.
- En conclusión, el modelo de contingencia intenta comprender el proceso de diferenciación y su integración en la relación de la organización con su ambiente.
- **El análisis deberá determinar:**
 - Formas organizacionales
 - División de trabajo
 - Relaciones interpersonales
 - Exigencias de la empresa
 - Sistema de comunicados
 - Relación empresa-individuo
 - Planificación de actividades
 - Condiciones del entorno
 - Grado y tipo de mecanismos de control

Cuadro N° 9: MODELO DE CONTINGENCIA

MODELO DE MINTZBERG O DE LA ESTRUCTURA EN 5

- Toda **actividad humana** organizada implica: 1) división del trabajo entre las tareas a ser realizadas; 2) coordinación de esas tareas.
- Organización en **cinco** partes
 - Cumbre estratégica: Alta gerencia
 - Línea media: Gerentes
 - Núcleo operativo: operarios
 - Tecno-estructura: expertos que estandarizan el trabajo.
 - Staff de apoyo: Servicios indirectos: cafetería, relaciones públicas.
- **Cinco** mecanismos coordinadores básicos
 - Ajuste mutuo: coordinación del trabajo a través de la comunicación informal
 - Supervisión directa: supervisor que coordina el trabajo de sus subordinados directos, siendo su responsabilidad el cumplimiento de la tarea global
 - Estandarización de los procesos de trabajo: se especifica los contenidos del trabajo.
 - Estandarización de productos: se especifica el resultado del trabajo.
 - Estandarización de destrezas y conocimientos de los trabajadores.
- Este esquema permite representar las perspectivas teóricas del funcionamiento organizacional
- **Cinco** modelos organizacionales:
 - Estructura simple: supervisión directa – cumbre estratégica
 - Burocracia mecánica: estandarización de procesos – tecno-estructura
 - Burocracia profesional: estandarización de destrezas y conocimientos – núcleo operativo
 - Forma divisional: estandarización de productos – línea media
 - Adhocracia: ajuste mutuo – staff de apoyo
- **Ventaja:** brinda múltiples opciones de combinación de elementos de diseño organizacional.
- **Objetivo:** servir como guía para el diseño de organizaciones que puedan enfrentar con éxito el desafío de la eficiencia.
- Son un **parámetro de comparación** que permite reconocer como está la organización.

Cuadro N° 10: MODELO DE MINTZBERG O DE LA ESTRUCTURA EN 5

MODELO DE HAX Y MAJLUF

- Hax y Majluf, de acuerdo con la teoría de Lawrence y Lorsch, sostienen que no existe una mejor forma de organización, válida para todas las circunstancias. La organización debe ser diseñada para obtener en la mejor forma posible sus objetivos estratégicos y, en ese sentido la estructura debe ser una consecuencia de la estrategia. Ellos afirman que la cultura de una organización condiciona su estrategia y ésta, a su vez, determina los elementos básicos de la estructura. También coinciden con Lawrence y Lorsch en cuanto a los procesos de diferenciación e integración como fenómenos centrales en la configuración de un sistema organizacional.
- Según Hax y Majluf para diseñar una organización se deben seguir tres pasos:
 - Definir una estructura organizacional básica, que representa la división principal de los negocios que se encuentran en la organización.
 - Definición detallada de la estructura de la organización. En este paso se reviste a la estructura organizacional básica con todos los detalles operacionales que hacen a la organización.
 - Especificación de un cierto balance entre la estructura organizacional y los procesos de gestión (planificación, sistemas de información y comunicación, control de gestión, sistemas de gestión de recursos humanos y recompensas).
- Son dos roles principales los que debe cumplir una estructura organizacional:
 - Apoyo a la implementación de programas estratégicos.
 - Facilitación de la conducta normal de actividades operacionales de la organización
- Los cambios internos y externos requieren continuos ajustes de la estructura pero además es posible que la organización vaya perdiendo sus potencialidades y deba ser revisada.
- Existen ciertos síntomas que revelan una estructura inadecuada:
 - Falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo. Esto ocurre generalmente en organizaciones orientadas funcionalmente.
 - Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico (se ocupa mucho tiempo en temas operacionales).
 - Clima de trabajo conflictivo. El sistema de recompensas y motivacional debe estar en armonía con la estructura.
 - Falta de definición en la planificación de los negocios, olvido de mercados particulares, los cuales son indicadores de que la estructura organizacional no responde a la posición estratégica de la empresa.
 - Falta de coordinación entre las divisiones. Esto indica una falla en los mecanismos de integración.
 - Duplicación excesiva de funciones en distintas unidades de la organización. Es necesario redefinir tareas o fusionar unidades.
 - Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización.
 - Bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retornos. En este caso se requiere una urgente revisión de la estructura. La empresa deberá replantearse su estrategia y adoptar una nueva estructura adecuada a esta estrategia.
- Hax y Majluf enfatizan especialmente en la necesidad de establecer una coherencia entre la cultura, la estrategia y la estructura de toda organización para que la misma sea efectiva.
- La organización debe ser capaz de integrar a todos sus miembros y de impartirles una visión estratégica compartida que se base en valores consensuales. Para que la visión pueda ser grabada en ésta se requieren dos procesos:
 - Adecuada utilización de los procesos administrativos (planificación, sistemas de comunicación, gestión de recursos humanos, etc.)
 - Adecuada comprensión y uso de procesos informales. Se trata de relaciones con los líderes naturales, los mecanismos psicológicos que afectan el comportamiento, como ser la obediencia, empatía, etc.
- La estrategia de una organización debe basarse en la cultura de ésta. La cultura ofrece la identidad de la organización y garantiza la transmisión de las creencias compartidas por todos los miembros de la organización a los nuevos participantes de ella.
- Los miembros de una organización actúan como individuos o como grupos. Ellos reaccionan a los mecanismos formales e informales, los cuales influirán en su comportamiento. Como resultado se genera un clima que puede favorecer al logro de los objetivos particulares y los de la organización. La gestión estratégica deberá crear las condiciones para permitir una adecuada concordancia entre ambos tipos de objetivos

Cuadro N° 11: MODELO DE HAX Y MAJLUF

Finalmente el autor propone un amplio listado de conceptos para elegir los que se estimen más pertinentes y confeccionar un modelo propio, que se encuentran agrupados en categorías que permiten una visión rápida y global.

ORGANIZACIÓN AMBIENTE
<p>La organización debe ser entendida dentro de su entorno. Las variables ambientales tienen una importancia crucial en la constitución del sistema organizacional, en sus procesos de poder, comunicaciones, motivación, relación con sus miembros, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Historia de la organización - Relaciones entre la organización y la sociedad - Inserción ecológica de la organización - Inserción de los miembros en la sociedad
CULTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL
<p>La organización se caracteriza por una identidad, por sus particularidades, su quehacer organizacional. También la cultura de la sociedad en la que se inserta debe tenerse en cuenta ya que permitirá o impedirá modos concretos de relación organizacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mitos acerca del trabajo - Creencias acerca de las relaciones laborales - Creencias acerca de los plazos - Héroe y villanos - Héroe anónimo - Valores compartidos - Estilo de vida inducido por la organización
ESTRUCTURA
<p>Permite visualizar el perfil de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descripción de los miembros de la organización, en términos de edad, sexo, educación, antecedentes laborales, etc. - Descripción de la estructura de la organización: organigrama, diagrama de planta, organización del trabajo - Identificación de departamento y grupos formales de trabajo - Descripción de subunidades; se trata de una organización funcional, divisional, matricial, híbrida; niveles y pesos relativos de la línea y el staff
COMUNICACIONES
<p>Es central diagnosticarlas para conocer sus problemas principales. Todo problema de la organización es un problema de comunicación y puede ser detectado a través del sistema de comunicaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descendentes - Ascendentes - Horizontales - Formal vs informal: el rumor
PODER, AUTORIDAD, LIDERAZGO
<p>El poder formal y el informal son complementarios y pueden generar conflictos. Pueden ser combinados y se intenta actualmente de posibilitar a quienes tienen poder formal una cuota de poder emergente o liderazgo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición de la línea de mando - Estilos de mando - Aparición del liderazgo - Criterios de surgimiento del liderazgo - Existencia de liderazgo ejecutivo - Prestigio y status formal vs. informal - Organización informal
MOTIVACIÓN
<p>Para el logro de las metas organizacionales es necesario que los miembros de la misma demuestren un apoyo y compromiso en su búsqueda. Interesa indagar de esta manera en los mecanismos utilizados por la organización para lograrlo y cuál es la motivación de los trabajadores.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de administración de Recursos Humanos adoptadas - Preocupación por motivación laboral - Motivación existente hacia los fines organizacionales - Agrado/ desagrado hacia las condiciones laborales por parte de los trabajadores - Satisfacción/ insatisfacción con respecto al interés que demuestra la organización por sus miembros - Motivaciones individuales
CLIMA LABORAL
<p>Atmósfera laboral creada entre los propios trabajadores y su relación con los superiores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sensación con respecto al ambiente laboral - Relaciones informales - Existencia/ inexistencia de reconocimiento por trabajo realizado y sensación de pertenencia a la organización - Clima laboral con respecto a normativa organizacional
SINDICATOS
<p>Vistos como un medio para canalizar inquietudes por parte de los trabajadores, de defenderse o hacerse oír. Tener presente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existencia de sindicatos - Proceso de selección de líderes - Posición del sindicato frente a conflictos - Imagen de los dirigentes - Influencia en políticas y toma de decisiones organizacionales - Problemas sindicales
TOMA DE DECISIONES
<p>Es el proceso de mayor significación dentro de la organización, por este motivo es precisa la comprensión del mismo para la elaboración de un correcto diagnóstico.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Premisas de decisión - Quiénes y en qué grado participan en la toma de decisiones - Canales de decisión - Especificidad de las decisiones - Hasta qué nivel se adoptan y qué pasos se desarrollan hasta ser ejecutadas.

Cuadro N° 12: CONCEPTOS GENERALES DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El mismo autor advierte que la limitación de tiempo y el enfoque personal del investigador hacen que sólo resulte posible reaccionar en forma selectiva. Esta selectividad, constituye el objeto conocido, de tal manera que las opciones que se escojan serán determinantes tanto en la construcción del problema, como en la de sus soluciones posibles. De esta forma, se produce una nueva organización. Las elecciones que haga el investigador influirán de manera determinante en su diagnóstico. Las elecciones no son hechas al azar, sino que reflejan los modos en que el investigador configura su mundo. Estos modos pueden ser conscientes o inconscientes y pueden ser los puntos ciegos del investigador, en cuanto observador o pueden ser perspectivas conocidas, andamiajes que se han mostrado como válidos y útiles.

Por último, los criterios a través de los cuales el investigador configura e objeto observado solo pueden tener alguna utilidad si se encuentran relacionados entre sí en forma sistemática. En alguna medida el investigador desarrolla una visión del funcionamiento de la organización, de sus elementos

centrales y de las formas de relación entre estos elementos. Esta imagen, si es suficientemente elaborada, consciente, precisa y coherente, puede convertirse en un modelo útil para el diagnóstico organizacional. Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional. El modelo es una abstracción, de tal manera que en él se dejan fuera de consideración todos los aspectos concretos, propios de una organización particular. El modelo constituye un marco conceptual que tiene un valor ordenador, interpretativo del funcionamiento organizacional.

Posibles nuevos aspectos de una organización del futuro

A continuación apuntamos algunas posibles características que adquirirían las organizaciones, según RODRÍGUEZ MANSILLA, en este nuevo milenio, es decir siglo XXI, y que nos parece oportuno tener presentes.

Ideas, información, conocimiento: las *mercaderías* que circularían en el próximo milenio tienen en común su **intangibilidad**.

Sucesivos y rápidos cambios lograron desestabilizaciones. Y si bien no faltan modelos teóricos, en un marco desestructurado, global e *hiperconectado* el principal desafío no sería adaptarse a uno de ellos, porque siempre se llegará tarde y no hay uno “correcto”, sino crear el propio. El nuevo siglo no traería una teoría de la organización replicable y con garantía de éxito; por el contrario, las propuestas son innumerables y todos aseguran que no habría “una” correcta. Sería tarea del ejecutivo diseñar la que mejor sirva a los intereses de su empresa.

Para los ambientalistas del Management, el giro hacia intangibles como la información, la atención al cliente, la distribución, no sólo crearía una nueva clase de trabajadores del conocimiento, altamente capacitados, bien pagos y tan móviles como para considerarse independientes, sino que impondría a la organización del futuro una serie de imperativos estratégicos.

Las empresas del futuro deberían ser **polidiestras**, es decir, tener la capacidad para operar tanto en el presente como en el futuro y de coordinar negocios que fueran a la vez complementarios y competidores en el mercado. Mientras la estructura organizacional de las últimas décadas respondía a un modelo congruente, caracterizado por la consistencia con pequeñas variaciones, la que viene tendría que combinar congruencia corporativa con divergencia en las unidades de negocios además de guardar, para estar en condiciones de responder a la aceleración de los ciclos estratégicos, cierta “modularidad”. Porque el valor de la empresa está en la gente y las ideas que tiene y no en lo que produce, en un mercado incierto, vertiginoso y cambiante, no se la podría rediseñar como si fuera una hoja en blanco. Sin destruirla cada vez que algo se modifica, habría que aprender a integrar los módulos necesarios y a desmantelar las rigideces.

Las empresas se convertirían progresivamente en herramientas cada vez más específicas adaptadas al entorno. Los factores críticos en la tarea del top Management sería: la **misión y el liderazgo**. Se necesitaría una misión clara, sinónimo de teoría del negocio (qué somos? Por qué se nos paga?). El segundo factor clave sería, por un lado proyectar y dar forma a la organización capaz de cumplir con sus objetivos; por el otro cuidar la red de relaciones resultante, a la que ya no se podría dirigir; habría que considerar que estuviera integrada por socios. Los gerentes más jóvenes serían los responsables del día a día de la empresa.

Se dejaría de lado el modelo congruente de estructura organizacional que preservaba la consistencia, la estabilidad y cierto grado de armonía entre sus integrantes. El conflicto y la competencia entrarían abiertamente a la organización con lo cual las empresas se verían obligadas a desarrollar la capacidad de resolver las disputas que generen en beneficio del cliente y la proposición del valor.

La **coherencia** ya no dependería de las formalidades jerárquicas y los procesos burocráticos sino del objetivo común y un número reducido de valores compartidos, que guardarían más relación con lo que la gente piensa y cree de sí misma y de la organización que con los enunciados corporativos.

En el siglo XXI se hablaría de la “Empresa Extendida”. La organización del siglo XXI aprovecharía las relaciones dentro y fuera de los límites de las empresas: se alentaría a la gente para llegar más lejos, más rápido, para ganar o expandir el conocimiento. Los líderes cambiarían de título: serían agentes de cambio, mentores de ideas, gerentes del conocimiento, campeones de la red y embajadores de alianzas.

Se hablaría también de la “Empresa Individualizada”. En el modelo tradicional la compañía dependía exclusivamente de la sabiduría y la experiencia del Top Management y la eficacia de los sistemas y procesos establecidos para transferirlas y exportarlas en la actividad diaria. Por el contrario, la organización individualizada asumiría la competencia y la calidad del conocimiento de todos sus empleados. Para que el beneficio fuera real, tendría que desarrollar la habilidad de transferir, compartir y aprovechar ese conocimiento y experiencia fragmentados.

La empresa todavía debería responder a algunos principios irrenunciables: Primero, ser transparente: quienes trabajen en ella deberían conocer y entender

su estructura. En segundo lugar, debería haber una autoridad definitiva y ésta debería ser proporcional a la responsabilidad.

La configuración más adecuada para desarrollar sería una estructura mixta. Las formas “puras” en un entorno tan convulsionado y con exigencias tan disímiles y cambiantes, caerían en desuso.

El liderazgo sería más necesario que nunca. Porque en la empresa del futuro, el valor, real o latente, estaría diseminado entre la gente que la integra. Y sólo tendría éxito si hay quien logre sincronizarla para convertir esa diversidad en un todo orgánico. De la mano de los líderes las compañías impulsarían una nueva cadena de “valor social”, obligadas a generar bienestar y riqueza.

Recapitulación y cuestiones de profundización

El presente trabajo nos incentiva para interesarnos por las siguientes cuestiones:

1. Realizar una profundización teórica más completa y ampliar la base de modelos de análisis, y a su vez,
 - verificar si existen modelos de análisis típicamente representativos de todos y cada uno los modelos de comportamiento organizacional expuestos.
2. Identificar cómo explica cada uno de estos modelos de análisis los déficits identificados en nuestro caso de estudio, es decir, en relación con la eficiencia de las acciones de implementación de presencia de marca y el mecanismo de activación a través de POP; a su vez, identificar
 - puntos de contacto, de complementación o de acercamiento entre los diversos enfoques de modelos de comportamiento organizacional, especialmente en la consideración de las perspectivas del tiempo futuro
 - sugerencias que la disciplina de la Teoría de la Administración, desde sus diversos modelos de comportamiento organizacional, pueda aportar para la optimización de los procesos de implementación de presencia de marca que impulsen la decisión de venta del consumidor.

Bibliografía de referencia y consulta

- ALDRICH, H.; PFEFFER, J. 1976 "Environments of Organizations".
- BION, W. 1959. Experiences in groups. Basic Books, NY
- BURT, R.S. 1992 "Structural Holes: The Social Structure of Competition", Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- DE BORRAD, P. 1980. Psicoanálisis de la Organización. Tavistock
- DI MAGGIO, P.; POWELL. P. 1983, "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". American Sociological Review
- ESTÉVEZ VALENCIA, Rafael. 2007. Modelos de Análisis Organizacional. VCP, Santiago de Chile.
- ETZIONI, A., 1988. "The Moral Dimension: Toward a New Economics".Free Press. New York.
- GRANOVETTER, M. 1984. "Small is Bountiful: Labor Markets and Establishment size" American Sociological Review, 49.
- HATCH, Mary Jo. 1997. "Organization theory". Oxford University Press. N.Y.
- HEATH, C., 1995. "Escalation and De-escalation of Commitment in Response to Sunk Costs: The role of Budgeting in Mental Accounting", Organizacional Behavior and Human Decision Processes", 62. Staw, B.M. y H. Hoang, 1995. "Sunk Costs in the NBA: Why Draft Order Affects Playing Time and Survival in Professional Basketball", Administrative Science Quarterly, 40
- HIRSCHORN, L. 1997. The workplace within. The Mit Press. Mass
- JAQUES, E. La estructura como defensa social contra la angustia.

- KANTER, R. 1987. "From Status to Contributions: Some organizational Implications of Changing Basis for Pay". *Personnel*, 64. Alexander, J., B, Nuchols, J., Bloom y S. Lee, "Organizational Demography and Turnover: An Examination of Multifactor and nonlinear Heterogeneity", *Human Relations*, 48.
- KETS, DE VRIES, MILLER. 1984. *La Organización neurotic*.
- MARTIN, J. 2002. *Organizacional cultura*. Gage Pub. Thousand Oaks, Ca.
- MINTZBERG, H. 1983. *Power in and around. Organizations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- MORGAN, Gareth. 1997. *New mindsets for seeing organization and management*. Sage Publications.
- PERROW. C. 1978. *Power in Organizations*
- PFEFFER, J. 1981. *Power in Organizations*. Marshfield, Mass. Pitman.
- PFEFFER, J. 2003. *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*. Cambridge.
- PFEFFER, J. 1987 "A resource dependence perspective on intercorporate relations", en M.S. Mizruchi y M. Schwartz (eds), *Intercorporate Relations: The Structural Analysis of Business*, Cambridge University Press.
- PFEFFER, J.; SALANICK, G. 1978. "The external Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective", New York: Harper and Row.
- REVISTA DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, 1977. GORROCHATEGUI, N., *Teoría de la Organización*
- RORIGUEZ MANSILLA, Darío. 1996. *Gestión Organizacional*. Universidad Iberoamericana.
- VARELA, F; MATURANA, H. 1980. *El árbol del conocimiento*

- WEICK, K (2001) “Making sense of the organization”. Blakwell, Business, Padstow, Cornwall. UK
- WILLIAMSON, O. 1975. “Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications”. New York. Free Press.
- WILLIAMSON, O.; OUCHI, W. 1981. “The markets an Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects,” en Perspectives on Organizational Design an Behavior, ed. Andrew H. Van de Ven and William Joyce. New York: Wiley – Interscience.
- WYNARCZYK Hilario. 2002. *El trabajo de tesis. Orientaciones técnicas, especialmente para niveles de licenciatura y máster en ciencias de la administración y ciencias sociales*. Buenos Aires: Ciencia y Técnica Administrativa. E-book:
<http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/eltrabajodetesis/caratula.htm>
- WYNARCZYK Hilario. 2003. “La estructura de la tesis. Un modelo estándar para grados de licenciatura y máster en disciplinas de ciencias de la administración y ciencias sociales”. Buenos Aires: Ciencia y Técnica Administrativa. <http://www.cyta.com.ar/ta0206/v2n6a3/v2n6a3.htm>