

**ESCUELA  
DE ECONOMÍA  
Y NEGOCIOS**



**UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

***“División de intereses”***

Investigación orientada a la introspección de los modelos organizacionales utilizados en las organizaciones actuales.

Trabajo final de práctica profesional presentado con el objetivo de cumplir con los requisitos finales para la aprobación del título de la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial.

Alumno: Lucas Alfredo Castro

Legajo: EYN-10239

Tutora: Gabriela Ruhl

Fecha de presentación: 18/06/2019

## **Abstract**

Las organizaciones se encuentran sumergidas en macroambientes cuyas variables se encuentran en constante cambio. Por este motivo, las organizaciones deben estar actualizadas en función de estas variables con el fin de subsistir. Para lograrlo, es necesario que desarrollen una cultura con manejo del cambio, una estructura flexible y procesos que acompañen a los integrantes de las organizaciones a abordarlos.

El objetivo de este trabajo es brindar evidencia teórica y empírica respecto a la configuración del modelo organizativo dentro de los sectores de las organizaciones, agrupándolos en dos grandes grupos; denominados Back Office, sectores sin contacto con los clientes, y Front Office, sectores abocados al tratamiento de éstos últimos.

La metodología aplicada para la aceptación de la hipótesis planteada, se basó en tres métodos que en conjunto otorgan un sustento empírico.

Como primer paso, se analizaron y expusieron los principales hallazgos de dos artículos de gran relevancia en la temática; posteriormente se realizó una encuesta masiva, principalmente a los alumnos de la Escuela de Economía y Negocios de la UNSAM; y por último, se realizaron entrevistas a diferentes personas de los grupos mencionados pertenecientes a dos empresas distintas ubicadas en Buenos Aires, Argentina.

Como resultado, se obtuvieron evidencias de que los modelos organizacionales que caracterizan estos grupos, se basan en principios diferentes y conllevan a una concepción distinta respecto al cliente. De esta forma, también se relevó que estas discrepancias generan diferencia de intereses entre ambos grupos y, en algunos casos, se producen impactos negativos en la productividad, pudiendo en algunos casos repercutir en el cliente final.

## Palabras Claves

Listado de palabras clave:

- Back Office
- Front Office
- Comunicación
- Burocracia
- Orientación al mercado

# Índice

<b>Abstract</b>	<b>1</b>
<b>Palabras Claves</b>	<b>2</b>
<b>Índice</b>	<b>3</b>
<b>Tablas y gráficos</b>	<b>5</b>
<b>Abreviaturas o siglas</b>	<b>6</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>7</b>
Antecedentes	7
Propósitos de la investigación	7
Marco teórico	8
Metodología aplicada	8
Principales hallazgos	9
Plan de obra	9
<b>2. Conceptos básicos</b>	<b>11</b>
2.1 Back-Office	11
2.2 Front-Office	12
2.3 Integración de sectores	13
<b>3. Comunicación organizacional: nexos sectorial y funcional</b>	<b>16</b>
3.1 Introducción	16
3.2 Comunicación en las organizaciones	21
3.3 Comunicación Interna	22
<b>4. Modelo Burocrático - Base del Back-Office</b>	<b>25</b>
4.1 Modelo Burocrático de Max Weber	25
4.2 Modelo Post-Burocrático	28
<b>5. Orientación al mercado - Base del Front-Office</b>	<b>31</b>
5.1 Marketing Estratégico	33
5.2 Marketing Operativo	34
5.3 Orientación al mercado	35
<b>6. Back Office vs. Front Office</b>	<b>38</b>
6.1 Artículos	38
6.1.1 Back Office: Desafío burocrático	38
6.1.2 “El cliente enfrentando el Back Office”	41
6.2 Encuestas	43
6.3 Entrevistas	46
6.3.1 Caso Baumgarten	46

6.3.2 Caso BGH Tech Partner	49
<b>7. Conclusiones</b>	<b>53</b>
<b>Anexos</b>	<b>55</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>78</b>

## Tablas y gráficos

2.1 Back office y front office en la organización	13
3.1 Datos e información	17
3.2 Relación valor e información	18
3.3 Proceso de la comunicación	20
3.4 Comunicación dentro y entre el back office y front office	22
3.5 Comunicación interna	23
4.1 Pilares del modelo burocrático	26
4.2 Principales características del modelo burocrático	27
4.3 Objetivos del modelo post-burocrático	29
5.1 Origen de la orientación al mercado	32
5.2 Pilares de la orientación al mercado	33
5.3 Marketing operativo vs. marketing estratégico	35
6.1 Burocracia y burocracia orientada al cliente en el back office	39
6.2 Segmentos de las organizaciones a las cuales pertenecen los encuestados	43
6.3 Opinión en cuanto a los procedimientos por parte de los encuestados	44
6.4 Escala respecto a la percepción de burocracia por parte de los encuestados	45

## **Abreviaturas o siglas**

AM: Account Manager

BO: Back Office

CEO: Chief Executive Officer

ERP: Enterprise Resource Planning

FO: Front Office

IT: Information Technology

PM: Project Manager

PYME: Pequeña y mediana empresa

RAE: Real Academia Española

# 1. Introducción

## Antecedentes

La sectorización en base al back office o front office son términos que surgieron principalmente en las organizaciones que brindaban servicios financieros a finales de los años 50. Con esta sectorización se intentó separar las áreas que trabajaban con los clientes, denominada front office, por el hecho de estar al frente; de las áreas que no tenían contacto directo con los clientes, denominados back office, o detrás de oficina.

A su vez, esta categorización permitió establecer objetivos, modelos y procesos para cada área ajustable por las necesidades de aquella época.

Dichos modelos tienen sus orígenes en los estudiosos de la metodología del trabajo y del cliente.

En principio el modelo burocrático definido por Weber para las organizaciones gubernamentales que buscaban la máxima eficiencia en la gestión, se aplicó al back office. Por otro lado, y como auge del marketing en la década de los 50 mediante el estudio de la orientación al producto y al cliente, rápidamente el front office tomó las bases de estos modelos para su gestión.

Con el paso de los años, la tendencia por el cambio de los modelos implementados en cada área hacia modelos más modernos, permitieron que ambos enfoques generen diferencia de intereses entre los empleados, e incluso, entre los mismos gerentes de las organizaciones.

En la actualidad, hay autores como Korczynski que estudiaron estos sectores y los principales rasgos de los modelos organizativos en los cuales se encuentran insertos.

Parte del interés sobre la temática surgió de los artículos redactados por este autor.

## Propósitos de la investigación

La investigación se centrará principalmente en las características que determinan los sectores del Back Office y del Front Office dentro de las organizaciones.

A partir de esa diferenciación se identificarán las cualidades propias de cada modelo utilizado en la gestión empresarial.

El fin es investigar acerca de la diferencia de intereses que suele darse en los distintos sectores que conforman las organizaciones, y arribar a la conclusión si se deben por motivos comunicacionales o de los modelos de organización, como metodología de trabajo, que implementa cada sector.

A lo largo del trabajo se recopiló la información teórica y empírica con la intención de aceptar la siguiente hipótesis: *“La dicotomía relacionada al modelo organizacional del back office y del front office genera una diferencia de intereses dentro de las organizaciones.”*



## **Marco teórico**

Con el avance de la tecnología, la comunicación y la globalización en las últimas décadas las organizaciones han tenido que reformar sus estructuras, sus procesos y sus culturas, teniendo presente los posibles impactos generados en las personas.

Dentro del contexto organizacional, la comunicación genera integración, redes de compromiso y redes conversacionales. Las redes de comunicación están orientadas a obtener la identificación de los miembros de la organización, para que éstos lleven a cabo sus tareas dentro de ella.

En las organizaciones, a través de la comunicación se efectúan evaluaciones, control, motivación, expresión emocional, información y solución de problemas y facilita la toma de decisiones.

Los personas estamos dentro del lenguaje, y ello nos conduce a concebir la administración en términos de creación, responsabilidad e iniciación de nuevos compromisos dentro de la organización.

En base a la estructura de cada organización, se pueden agrupar los sectores bajo el término Front-Office o Back-Office.

Johnston y Clark (2001), establecen que "el Front-Office es la interfaz entre la organización y el cliente o usuario. El Front-Office contiene la parte del proceso que 'procesa' a los clientes y es la parte que los clientes 'experimentan' directamente. Las operaciones de Back Office contienen procesos llevados a cabo de forma remota desde la interfaz cliente/usuario."

Lash y Urry (1994: 203) sugieren que "el trabajo de Back-Office y el trabajo de Front-Office probablemente tengan diferentes formas de estructuras de gobierno". Por implicancia, es probable que tengan diferentes formas de organización del trabajo, dado que se han encontrado fundamentos teóricos y empíricos que el primero conserva una tendencia hacia al modelo burocrático, mientras que el Front-Office sigue una tendencia hacia el cliente.

Según Henry Mintzberg (2012), "la estructura de una organización surge de la interacción de la estrategia de la organización, las fuerzas ambientales que experimenta y la estructura organizativa en sí. Cuando encajan bien, se combinan para crear organizaciones que pueden funcionar bien. Cuando no encajan, es probable que la organización experimente problemas graves."

## **Metodología aplicada**

Para abordar los temas planteados en el marco teórico, se llevó a cabo una investigación integrando dos tipos de fuentes, secundaria y primaria.

En el caso de la fuente secundaria, en primera instancia se tomó como referencia un artículo publicado por Marek Korczynski en 2004 donde realiza un trabajo de investigación en tres empresas de Australia con el fin de identificar cómo se encuentran organizados los

trabajos del Front-Office y del Back-Office.

Por otro lado, se expusieron los principales hallazgos de Charlington Martis en su tesis para su doctorado en Administración de Empresas en Rotterdam School of Management, Universidad Erasmo, Países Bajos, año 2014. En su tesis el objetivo era brindar soporte teórico para la implementación de un modelo focalizado hacia el cliente para una empresa situada en Rusia.

La fuente primaria, se conformó por una encuesta masiva y entrevistas.

La encuesta fue realizada en su mayoría a alumnos de la Escuela de Economía y Negocios de la UNSAM, con el objetivo de obtener datos cuantitativos que soporten la teoría.

Por otro lado, las entrevistas fueron realizadas a dos empresas distintas situadas en Buenos Aires. En cada empresa se entrevistó a una persona de cada sector estudiado, con el fin de recolectar información respaldatoria y opiniones de la práctica empresarial, conformando la ejecución de cuatro entrevistados en total.

En general, la investigación se basó en la búsqueda de datos e información referente a las cualidades de los sectores de estudio, sus modelos predominantes y los intereses característicos en dichos sectores.

## **Principales hallazgos**

A partir del análisis teórico y empírico, que surge de la conformación de evidencias obtenidas mediante artículos existentes en la materia, encuestas y entrevistas, se ha detectado que existen diferencia de intereses entre las áreas estudiadas debido a falencias comunicativas y, principalmente, a la implementación de modelos organizacionales distintos dentro de las organizaciones.

## **Plan de obra**

Los capítulos siguientes comenzaron abordando la temática desde la perspectiva teórica conocida hasta la fecha y en los últimos capítulos se analizará la investigación empírica.

Debajo se encuentra un breve resumen de los capítulos.

2. Conceptos Básicos: se establecen las cualidades del Back Office y Front Office por separado para luego analizar sus diferencias.

3. Comunicación organizacional, nexo sectorial y funcional: conocer los beneficios y falencias de la comunicación, disponiendo sus elementos y estableciendo su utilidad dentro de las organizaciones.

4. Modelo Burocrático - Base del Back-Office: introducción al modelo burocrático definido por Max Weber y evolución hasta el modelo post-burocrático actual. Fundamentos del modelo característico del Back Office.

5. Orientación al mercado - Bases del Front-Office: introducción a la gestión orientada al mercado a través del análisis del marketing estratégico y operativo. Fundamentos del modelo característico del Front Office.

6. Back Office vs. Front Office: detalle de la evidencia empírica recolectada para la investigación; de fuente secundaria: análisis de artículos existentes en la materia, y, de fuente primaria: encuestas y entrevistas.
7. Conclusiones: detalle de los principales hallazgos y aceptación de la hipótesis planteada para la investigación.

## 2. Conceptos básicos

Las organizaciones son unas de las creaciones más complejas de los seres humanos. Estamos insertos en sociedades donde las organizaciones atraviesan todas las etapas de nuestra vida; desde el aprendizaje de niños, el trabajo y hasta la muerte misma.

La cantidad de ejemplos puede llegar a ser interminable.

Crean bienes y servicios de naturaleza y características muy diversas, tales como diversión y mercancías, información y conocimientos, cuidado de la salud, educación, entre otros. Impulsan la innovación y facilitan el desarrollo tecnológico y social.

Se caracterizan por ser sistemas en movimiento, insertas dentro de otros sistemas, y están incluidas en un medio constituido por otras organizaciones, en una relación de interdependencia que les permite sobrevivir y competir en un mundo complejo.

Otra de las principales características de las organizaciones es que tienen una estructura, la cual funda la base de su funcionamiento, y sobre la cual los procesos son definidos.

Respecto al último punto del párrafo anterior, es donde nos abocaremos en el presente trabajo. Particularmente en la configuración y naturaleza del Back-Office y del Front-Office como sectores interdependientes, y a su vez como sistemas con sus propios objetivos, estructura y management<sup>1</sup>.

En este capítulo se expondrán las diferentes definiciones respecto a ambos términos utilizados en la actualidad en el marco de las organizaciones, con el objetivo posterior de diferenciar las características de estos sectores.

### 2.1 Back-Office

Para comenzar a abordar este trabajo y posteriormente, luego de atravesar todos los temas, refutar o aceptarla la hipótesis, iniciaremos con la definición del Backoffice.

Dicho término se encuentra reforzando e instalándose en la actualidad en la mayoría de las organizaciones globalmente.

El back-office hace referencia al conjunto de actividades que involucra a las áreas que se encuentran en el centro de la organización y que aseguran que la misma continúe operando.

Marek Korczynski (2004), define al back-office como el trabajo relacionado a, y para toda la organización en el cual no hay interfaz directa con los clientes.

Es el conjunto áreas que más contribuye al movimiento del negocio, ya que una de sus principales razones, es dar soporte al resto de los sectores para que estos cumplan con sus objetivos.

Dentro de todas las áreas que conforman al back-office, las principales, y más comunes en la mayoría de las organizaciones, son:

- Finanzas
- Administración
- Contabilidad
- Recursos Humanos

---

<sup>1</sup> Management: Gestión o dirección de una empresa. RAE

- IT<sup>2</sup>
- Legales

Generalmente, engloba a todos los sectores que se encuentran “detrás del mostrador” de una empresa; es decir, aquellos que no tienen relación directa con los clientes, pero cumplen funciones fundamentales para lograr satisfacer sus necesidades y requerimientos.

Sin embargo, cabe aclarar que la composición del back-office se determinará en función de cada empresa en particular; ya que, al variar el negocio y tamaño, también lo hará su alcance.

Pueden encontrarse también, empresas que carezcan del área de back-office o no la reconozcan, pero de todas formas, se encuentra vigente asegurando la operatoria del negocio.

Como así también, pueden encontrarse organizaciones que tienen un área designada al Back-Office y que funciona como nexo con el resto de los sectores.

## **2.2 Front-Office**

Generalmente se identifica el término Front Office con la recepción de un establecimiento dado que su percepción y traducción, suele asimilarse con el “front desk” o “la oficina delantera”, “escritorio de recepción”.

Sin embargo, el concepto del Front Office es más abarcativo que la recepción de una empresa.

Muy similar al “detrás de oficina”, el Front Office es el conjunto de áreas que se encuentra en contacto constante con los clientes de una organización, y velan por que sus intereses y necesidades sean satisfechas.

Mayormente, son el primer contacto que el cliente tiene con una compañía y es el espacio en el cual los clientes son la prioridad.

En la actualidad, es común que encontremos el término Front-Line referenciando al Front-Office, ya que su traducción al español alega a la “línea frontal”, es decir, aquellas personas que representan y ofrecen el producto o servicio de la compañía.

Esta área tiene relación directa con los ingresos de la empresa a través de la concreción de ventas, y es una de las que más aportan a que estos se incrementen.

A modo de simplificación, el front office funciona como nexo entre la organización y el cliente.

Las áreas que generalmente conforman al front-office son las siguientes:

- Preventa
- Venta
- Postventa
- Call Centers<sup>3</sup>
- Marketing

---

<sup>2</sup> IT: Acrónimo de Tecnología e Informática. Es el sector de sistemas de una organización.

<sup>3</sup> Call Centers: Centro de llamadas. Se trata de la oficina donde un grupo de personas entrenadas específicamente según la temática de la empresa para brindar un servicio de atención telefónico a los clientes.

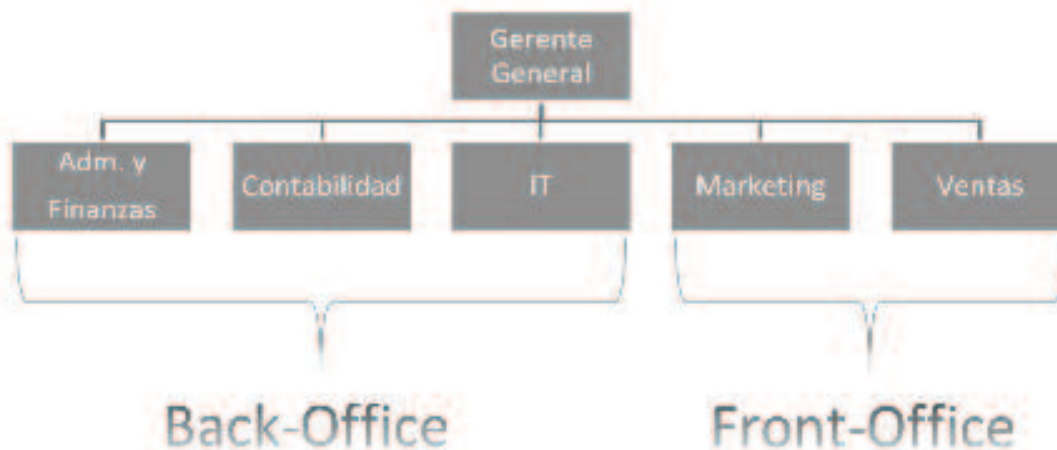
- Distribución

Es importante destacar, que la configuración tanto del Back Office como del Front Office, dependerá del negocio en particular de cada organización y del tamaño de esta última; ya que por ejemplo, es probable que un empleado de administración o finanzas tenga contacto con los clientes para concretar un negocio cuando la organización sea pequeña.

El caso mencionado anteriormente, suele encontrarse en las PYMES, ya que los niveles de estructuración y departamentalización es baja, y por consiguiente los empleados suelen suplir varias actividades o puestos.

### 2.3 Integración de sectores

A continuación se presenta un esquema a modo de diferenciación entre el back-office y el front-office.



#### 2.1 Back office y front office en la organización

Supuesto: la confección del gráfico anterior, se basó el caso de una organización con baja departamentalización con el fin de simplificarlo.

FUENTE: Elaboración propia

Según C. Mitchell en su artículo *“What Does Front Office Staff Do?”*, se cree que el origen de ambos términos provienen del sector financiero e inversor, y pertenece fuertemente asociado con los negocios de este campo.

En adición a lo que este autor plantea, Zomerdijk, L. G., *“Design decisions in the front office - back office issue: A Study of Trade-offs in the Financial Services Sector”*, expone que ambos términos se originaron principalmente en la práctica de las empresas que brindaban servicios financieros.

La mayor diferencia entre el front-office con el back-office, como ya se mencionó, es que el primero se relaciona con las actividades que tienen contacto directo con los clientes, mientras que el segundo se ocupa de llevar a cabo las tareas operativas de la organización y que sirve como medio para el primero.

Por consecuencia, estos dos sectores interactúan constantemente y en conjunto mueven la rueda operativa de cada organización, ya que el front-office traspasa las necesidades de los clientes al back-office para que puedan resolver las diversas situaciones o problemáticas, y éste actúa en función de cada pedido.

Según Ackoff (2003), “La competencia entre las divisiones de una organización frecuentemente es más intensa que entre diferentes empresas, y a menudo menos ética”. Por ello, es sumamente importante que la relación de estos dos sectores sea dinámica y que la comunicación sea clara y constante; para ellos, deben existir procesos definidos, dependiendo del tamaño de la organización.

De esta forma, la definición de procesos adquiere gran relevancia para que ambos grupos de sectores coexistan y trabajen de forma conjunta.

Suele darse que en las pequeñas empresas no haya procesos definidos para la mayoría de las actividades, ya que la baja actividad y cantidad de información que manipulan, permite que sea viable resolver cada situación en particular sin necesidad de seguir un procedimiento estándar.

Sin embargo, a medida que las empresas van adquiriendo un mayor volumen de operación y la cantidad de información que manejan es mayor, es indispensable que comiencen a determinar procesos y procedimientos estándares para cada actividad; como también aumenta la relación del uso de un ERP<sup>4</sup> más completo y adaptado a la particularidad del negocio.

Tanto el back office como el front office siguen sus procesos establecidos dentro de cada organización, y estos, son los pilares de la operatoria diaria de cada uno.

Si bien ambos sectores siguen un mismo propósito u objetivo, sus procesos varían el uno del otro; sin embargo, se organizan bajo las bases del proceso administrativo.

Según Mintzberg (2012), la estructura de una organización surge de la interacción de la estrategia de la organización, las fuerzas ambientales que experimenta y la estructura organizativa en sí. Cuando encajan bien, se combinan para crear organizaciones que pueden funcionar bien. Cuando no encajan, es probable que la organización experimente problemas graves.

Diferentes estructuras surgen de las diferentes características y actividades de las organizaciones y de las diferentes fuerzas que las conforman, en base a dichas estructuras se diagraman los procesos que deberá seguir cada sector en particular para así garantizar el funcionamiento y supervivencia de las organizaciones.

Como será analizado en los próximos capítulos, el proceso del back-office, se construye bajo un modelo administrativo burocrático, el cual busca la eficiencia e intenta cumplir con las etapas predeterminadas de forma correlativa.

Por otro lado, el proceso del front-office, si bien también se construye bajo un proceso burocrático, demuestra ser más flexible en cuanto al cumplimiento de los componentes del proceso definido por las organizaciones.

Dado que es un sector que actúa como nexo directo entre los clientes y la empresa, las personas bajo él tienden a omitir o buscar alternativas del proceso que concuerden con las necesidades puntuales de los clientes.

---

<sup>4</sup> ERP: Acrónimo de Enterprise Resource Planning. Es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de las operaciones de una empresa, tales como producción, logística, inventarios, contabilidad, facturación, entre otras.

El modelo que sigue éste último, está orientado al cliente y al mercado.

Se puede decir, que el front-office tiene una configuración focalizada al cliente y el back-office se rige por las bases del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) desde un punto de vista burocrático y en mayor concordancia con las ideas de Weber que será ampliado en el capítulo 4.

Según Korczynski (2004) el backoffice se encuentra aún bajo la configuración de los principios burocráticos y que los resultados de su trabajo de investigación indican que la mayoría de los trabajos de ésta área conllevan estos principios.

Así mismo, concluye bajo el mismo estudio que el front office es difícil de burocratizar dado que la particularidad, individualidad y variedad de los clientes y su situación, debe ser preservada; por este motivo es complicado que el front office se base en los principios burocráticos de Weber el cual busca la estandarización por medio de reglas estándares.

Tal como se mencionó que la definición de procesos es importante para el relacionamiento y coexistencia de los sectores, la comunicación también es clave dentro de las organizaciones, y por ello en el capítulo siguiente indagaremos en ella ya que cumple un rol fundamental en cada proceso dentro de cada área, como, entre ellas.



### 3. Comunicación organizacional: nexo sectorial y funcional

El objetivo de este capítulo es indagar en los diferentes factores que participan en la comunicación organizacional e identificar las causas que conllevan a las fallas comunicacionales que pueden encontrarse en la mayoría de las organizaciones, y que hacen que los sectores en estudio atraviesen por colisiones de intereses en sus procesos comunicativos.

#### 3.1 Introducción

A lo largo del tiempo, desde la era industrial, los administradores se interesaban en buscar información sobre operaciones pasadas para comprenderlas y ganar control sobre las diferentes situaciones potenciales.

Generalmente, la información llegaba una vez ocurrido los acontecimientos que se producían dentro de las fábricas, y dedicaban su tiempo en buscar soluciones para corregir los errores.

Con la era de la comunicación, la información comenzó a llegar a los administradores más rápidamente, con lo cual obtuvieron respuestas sobre las operaciones de forma inmediata y en tiempo real.

A diferencia del pasado, hoy en día, la información es tanta, que el proceso se ha invertido y dado el gran volumen de información disponible, los administradores están abrumados; ya no se interesan en buscarla, sino, en seleccionar información relevante para la toma de decisiones.

Gracias a la tecnología de la información, las organizaciones pueden disponer inmediatamente de información acerca de sus operaciones, clientes, proveedores, miembros y, sobre todo, de sus competidores.

Peter Drucker (1994) argumenta que en la era de la comunicación, el conocimiento se ha convertido en el recurso que garantiza agregar mayor valor en la organización, en el factor decisivo, y ha sustituido al capital, la tierra y el trabajo.

En este capítulo indagaremos en la comunicación dentro de las organizaciones y el rol que cumplen para que éstas logren sus objetivos.

Sin embargo, antes de abordar el tema, debemos aclarar que en la actualidad las organizaciones son consideradas como sistemas, forjadas por diversos elementos que interactúan constantemente, y a su vez se encuentra insertadas dentro de un micro y macroentorno con intercomunicación constante.

Este concepto de organizaciones sistémicas y abiertas fue impulsado principalmente por Katz y Kahn (1966) en "*Psicología social de las organizaciones*", dejando de lado el concepto de organizaciones cerradas que se venía utilizando hasta ese entonces.

Comprender el concepto de organizaciones como sistemas abiertos es necesario desde el punto de vista de la comunicación, dado que ésta ocurre no solo dentro de las organizaciones sino que también el flujo de información viaja dentro, desde y hacia fuera de ella.

Para comenzar, el término comunicación, proviene del Latín *communicatio*, -ōnis, y es la actividad consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir significados a través de un sistema compartido de signos y normas semánticas.

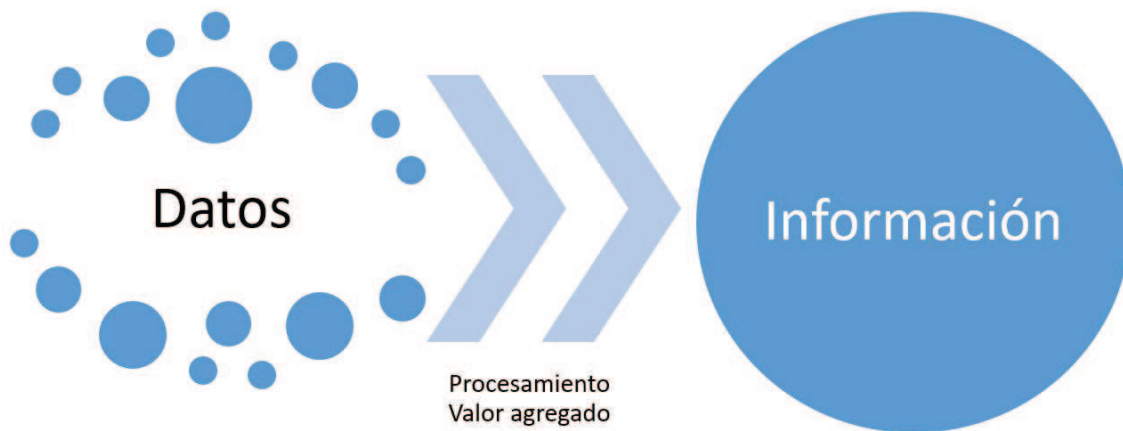
A lo largo de los años, se han encontrado varios significados de comunicación pero la gran mayoría de autores convergen y concluyen que la comunicación es un proceso de intercambio; de transmisión por parte de un emisor, a través de un medio, de estímulos sensoriales con contenido explícito o implícito, a un receptor con el fin de informar, motivar o influir sobre el mismo.

Por otro lado, y no menos importante, a menudo suele ocurrir que se confundan los conceptos de dato, información y comunicación.

El dato es el elemento bruto de la información; es un registro de un hecho o acontecimiento determinado. Los datos en sí, carecen de sentido o significado.

A partir de la recolección de datos con sentido, a nivel conjunto, y luego de su posterior análisis y procesamiento, surge la información. Por lo tanto, la información es un conjunto de datos previamente trabajados.

El siguiente gráfico pretende ilustrar lo descrito anteriormente:



### 3.1 Datos e información

*Fuente: Elaboración propia*

Como consecuencia, la comunicación es el intercambio de la información. Cuando los datos provocan que los receptores emprendan una acción es porque aquéllos se han convertido en información.

Comunicación no sólo significa enviar información o mensajes, sino hacer que éstos sean comunes entre las personas involucradas. La diferencia entre sólo enviar y compartir es crucial para una comunicación eficaz. Para que exista comunicación es necesario que el destinatario de la información la reciba y la comprenda. La información sólo transmitida, pero no recibida ni comprendida, no ha sido comunicada. Comunicar algo significa hacer común, a una o más personas, una información o un mensaje.

De lo expresado anteriormente, podemos extraer que el objetivo de la comunicación es la transmisión de la información para lograr un estímulo en el receptor.

A su vez, generar, procesar y transmitir información, es una de las funciones principales de las organizaciones sistémicas.

Tanto el Front-office como el Back-Office generan y transmiten información y, pueden utilizar distintas vías para hacerlo y es importante que el proceso comunicativo entre estas dos áreas sea efectivo, ya que de lo contrario la organización puede recibir distintos impactos en las áreas e incluso incurrir en pérdidas económicas.

Retomando la concepción de organización como sistemas, se debe tener presente que la efectividad de la comunicación dentro de las organizaciones, está definida en principio en el

diseño de su estructura.

Esto puede observarse en las organizaciones con problemas de comunicación entre sus sectores, que la estructura que le fue diseñada no condice con los responsables, subordinados y actividades a cargo.

Ackoff (2003), asevera que “cuando las unidades de una organización tienen medidas inadecuadas para su propio desempeño, y esto las pone en conflicto unas con otras, una mayor comunicación entre ellas puede perjudicar al todo, en vez de ayudarla”

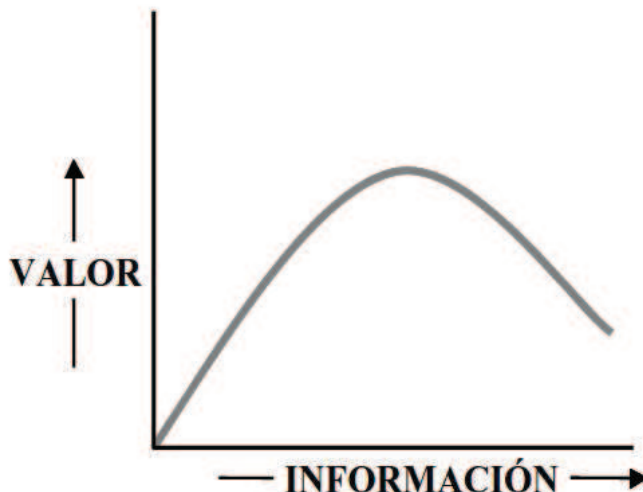
Según el artículo “*Why Communication In Companies Is So Poor (And How To Get It Right)*”, publicado por Forbes, la comunicación es el “pegamento” que sostiene a una organización y sin ella es un mero conjunto de individuos desconectados.

Con comunicación efectiva, la organización forma a ser una unidad, con más poder que la suma de sus partes.

Los efectos de la comunicación electrónica provoca que las organizaciones deben acelerar sus procesos de análisis, sus flujos de información y sus procesos de toma de decisiones, con lo cual, deben saber administrar toda la información disponible.

Solemos pensar que la comunicación actualmente es más fácil y efectiva debido al avance tecnológico y los diferentes medios que disponemos para hacerlo; pero sin embargo, la comunicación dentro de las organizaciones se ha vuelto un problema.

Esto surge dado que al haber mayores medios de comunicación formal e informal, mayor es la información que se maneja y por lo tanto se torna difícil distinguir la información relevante. Para Edward De Bono (1993), la relación entre información y decisión-valor están relacionadas intrínsecamente, y establece que a medida que aumenta el volumen de información, el valor de la misma para la toma de decisiones declina.



3.2 Relación valor e Información

Fuente: De Bono, *Más allá de la competencia* 1993

De esta forma, los directivos o responsables de la toma de decisiones deben poder discernir la información clave del conjunto y enfrentarse a comunicación presente dentro de las empresas.

Cabe mencionar, que es igual de perjudicial el exceso de información como su escasez; ya que en el primer caso, los receptores de la información tendrán tantos datos que no podrán

procesar y terminarán sintiendo abrumación; mientras que en el segundo caso, la falta de información genera que los involucrados de la organización comiencen a generarla, pudiendo ésta ser certara, rumores o incluso inventos cargados de contenido emocional

Carlos Ongallo, en "*Manual de la Comunicación*", afirma que "la organización mejorará su rendimiento, en la medida que, gracias a la información y a la comunicación, desaparezcan los rumores y las consiguientes tensiones y dificultades, los trabajadores se sientan más solidarios hacia su equipo de trabajo y la sociedad que los emplea, y sean individuos más responsables, capaces de reaccionar y obrar a favor de los intereses de la empresa, y por consiguiente, de su propio interés".

Y prosigue afirmando que "la comunicación interna va a permitir a los miembros de cualquier organización a interrelacionarse y transmitir información con el objeto de lograr el fin propuesto por dicha organización y mejorar la cohesión y relaciones entre sus miembros."

La comunicación es una herramienta clave en la gestión de los sectores que conforman las organizaciones; porque los managers<sup>5</sup> trabajan con personas y para coordinarlos debe recurrir al manejo de la información. En adición, todas las funciones administrativas como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica utilizando la comunicación de forma eficiente.

El proceso comunicativo ha sido estudiado en profundidad durante las últimas décadas y se ha puesto especial atención a todas las limitantes que hacen que dicho proceso no sea efectivo.

Dicho proceso proviene de Shannon y Weaver y de Schramm, estudiosos de la teoría de la información que buscaron desarrollar un modelo de comunicación universal a cualquier situación.

Se parte básicamente de un emisor, un mensaje y un receptor; pero sin embargo, en el proceso comunicativo intervienen otros elementos que ayudan a la comunicación y otros elementos como el ruido que la distorsionan.

A continuación, se muestra un esquema del proceso comunicativo:

---

<sup>5</sup> Manager: Persona que por oficio se encarga de dirigir, gestionar o administrar una sociedad, empresa u otra entidad.

## Proceso completo de la comunicación



### 3.3 Proceso de la Comunicación

Fuente: Carlos Ongallo, *Manual de comunicación*, 2007

Detallaremos brevemente cada uno de los elementos intervinientes en el proceso:

- **Emisor:** también denominado “fuente”, es el interlocutor que inicia la comunicación al codificar un pensamiento y luego envía un mensaje.
- **Mensaje:** es producto de la intención del emisor, considerado como el “producto físico” codificado por el emisor, como puede ser un discurso o un texto escrito.
- **Codificación:** Para que el mensaje sea transmitido debe ser codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos a una forma que se pueda transmitir adecuadamente a través del canal escogido y el destinatario debe entenderlo.
- **Canal:** medio por el cual se transmite el mensaje. El canal es el portador del mensaje y es el emisor quien elige dicho medio. Hoy en día, gracias al avance de la tecnología, hay diversos canales sobre los cuales se puede realizar la comunicación.
- **Decodificación:** El receptor debe decodificar el mensaje para su procesamiento. La decodificación es el proceso por el cual el mensaje se traduce en la mente del receptor. Cuando la comunicación es correcta, la idea o la imagen mental resultante corresponderá a las del emisor.  
Es importante destacar que el conocimiento, las actitudes y la formación cultural de una persona influyen en su capacidad para emitir y recibir mensajes.
- **Receptor:** Es la persona a la cual se destina el mensaje; es el destinatario final del proceso.
- **Realimentación:** también denominado feedback, es la fase final del proceso. Sucede cuando el receptor del mensaje lo decodifica, analiza y codifica una respuesta al emisor del mensaje original. De esta forma el emisor del mensaje sabrá si el mismo ha sido transmitido con éxito. La respuesta, que cumple el rol de retroalimentación, puede ser verbal o no verbal.  
La realimentación indica si el mensaje fue comprendido.
- **Ruido:** Son los factores que pueden distorsionar el mensaje y se pueden presentar en cualquier etapa del proceso.

Se debe pensar el proceso comunicativo en constante movimiento, dado que la mayoría de

lo casos, la comunicación no termina con la retroalimentación; sino que tanto receptor como emisor, cambian de roles continuamente a lo largo del proceso y en reiteradas oportunidades.

### **3.2 Comunicación en las organizaciones**

El proceso que se puede observar en el esquema del punto anterior, se aplica a cualquier ámbito. Sin embargo, en las organizaciones, particularmente, suele darse que el proceso comunicativo se desarrolla dentro de un contexto formal e informal. Formal, desde el punto de vista de la estructura propia de la organización, e informal, a partir de la comunicación que suele darse entre los empleados fuera de los parámetros establecidos por la estructura. De este modo, dentro de las organizaciones, se genera un gran flujo de comunicación constante.

Según Treece y Kleen (1998) en "*Successful communication for business and management*", afirman que si la comunicación formal es nula, la estructura informal de la organización intentará cubrir el hueco inmediatamente con comunicación indirecta, desinformación y incluso rumores.

Todas las organizaciones cuentan con normas para comunicarse y están relacionadas con las políticas de cada una.

Por tal motivo, la calidad y eficiencia de la comunicación entre los sectores de una empresa van a depender de las estructuras y de las normas establecidas.

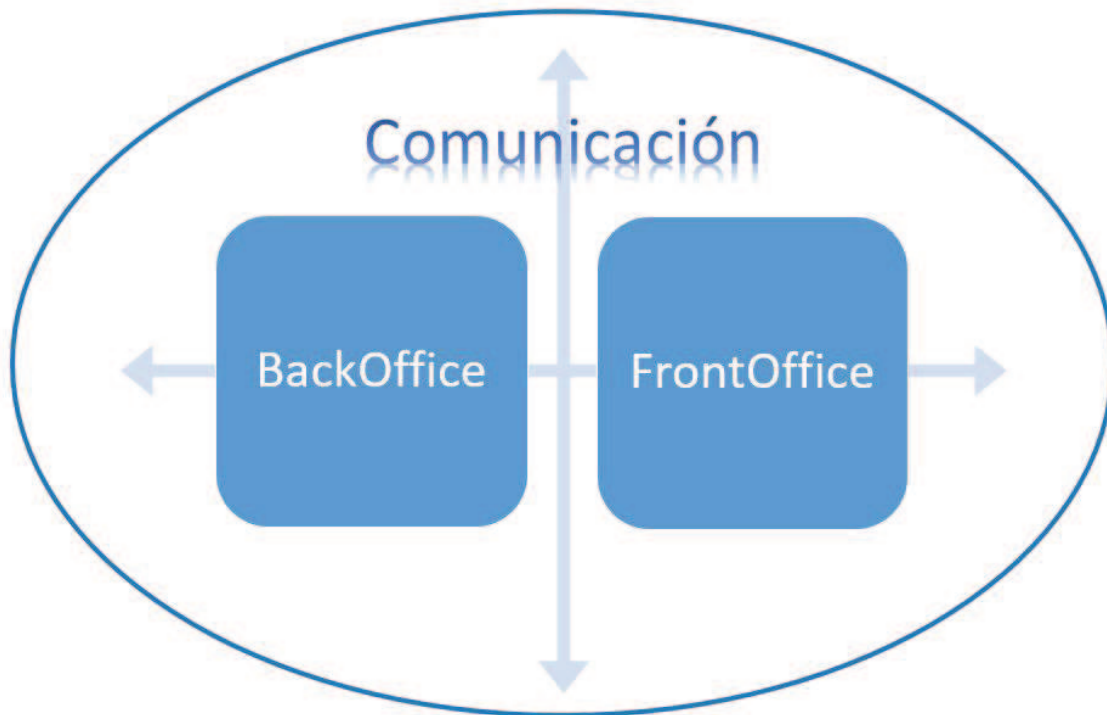
Según Carlos Angallo (2007), "la comunicación permite que cada individuo se sitúe en el interior de la actividad de la empresa, se integre con ella considerándose elemento decisivo del conjunto, desarrolle su creatividad tomando nuevas iniciativas y se sienta más solidario hacia los demás, con fin de hacer propios los objetivos establecidos por la dirección".

La comunicación dentro de las empresas, pueden tipificarse en horizontal y vertical, dentro de esta última, ascendente y descendente.

La comunicación horizontal es aquella que se da entre los miembros de un mismo grupo o nivel jerárquico y su fin es intercambiar datos e información. Ascendente, cuando la comunicación fluye de un nivel jerárquico inferior a uno superior con el objetivo de obtener datos y noticias del personal operativo. Y, descendente, cuando la información baja de un nivel jerárquico superior a uno inferior con el fin de comunicar a los niveles inferiores órdenes o noticias relevantes para dichos niveles con el fin de informar o influir.

En cuanto a la comunicación entre el back office y el front office es necesario que haya una buena comunicación horizontal para el logro de las actividades comunes, y que a su vez la comunicación dentro de cada sectores fluya no sólo horizontalmente, sino que también lo haga la comunicación ascendente y descendente.

En el siguiente gráfico puede observarse las direcciones de la comunicación dentro de cada sector y entre ellos:



#### 3.4 Comunicación dentro y entre el back office y el front office

*Fuente: Elaboración propia*

La comunicación descendente es relevante para el conocimiento de todos los empleados de los aspectos positivos de la empresa, como también los aspectos negativos; y a su vez es la principal herramienta para difundir los objetivos, instrucciones, sugerencias y diversa información a todos los niveles inferiores.

La comunicación ascendente permite a los niveles superiores recolectar datos que sirven para la generación de información; como por ejemplo, estados de las actividades o visión del ambiente de los sectores, por nombrar algunos. Permite que cada miembro de un nivel determinado comunique lo que considera de interés para un nivel superior.

La comunicación horizontal, permite relacionar los departamentos y a los pares entre sí; este tipo de comunicación mejora la integración de los sectores funcionales, coordina la acción de los distintos departamentos operativos y ayuda a cada empleado a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización. Este tipo de comunicación, influye sobre el clima laboral y en consecuencia de sobre el éxito de los otros dos tipos de comunicación.

### 3.3 Comunicación Interna

Toda organización funciona en base de la comunicación; el dinamismo dentro de ésta, sólo puede ocurrir cuando sus miembros están correctamente conectados e integrados.

Para ello, debe existir cohesión en las actividades y que sean congruentes a través de las redes de comunicación. Por este motivo, el diseño de cada organización es fundamental para asegurar y facilitar la comunicación interna y la toma de decisiones.

Una falla en el diseño de la organización puede ocasionar malentendidos y conflictos entre dos o más personas, grupos, sectores y a la organización como sistema.

El origen de la comunicación interna está relacionada con el desarrollo de la gestión y actividades de recursos humanos y, de la implementación de los sistemas de calidad dentro de las organizaciones.

La comunicación interna cumple un rol fundamental en el impulso de las actividades entre los sectores analizados y, alcancen en conjunto los objetivos establecidos por la organización. Su principal función es dar a conocer a todos los involucrados los objetivos y estrategia de la organización.

Para cumplir con el objetivo de informar y mejorar la gestión, la comunicación interna fluye en los tres sentidos descritos anteriormente.

Para una correcta comunicación interna, que incite a la organización hacia los objetivos establecidos y logre una óptima conjugación de los sectores, los responsables de la comunicación deberán:

## Pasos para lograr una correcta comunicación interna:

- Identificar el público objetivo
- Seleccionar técnicas de comunicación amoldadas a la empresa y el negocio
- Aprovechar la sinergia de las técnicas aplicadas
- Implementar programas de comunicación para mejorar los procesos

*3.5 Comunicación interna*  
*Fuente: Elaboración propia*

Según Carlos Ongallo (2007), “la comunicación interna surge por un lado como herramienta de gestión, pero, ésta aparición viene motivada por las necesidades que imponen los cambios sociales y políticos en el entorno de las organizaciones. La comunicación interna se presenta, no como un elemento aislado en la gestión empresarial, sino que se enmarca en el seno de una organización cuya política de dirección está plenamente integrada en lo que se llama sinergia, cuya línea de gestión está basada en la interacción de los subsistemas técnico, humano y organizativo”.

Como hemos visto anteriormente, la comunicación puede viajar ascendente y descendentemente.

La línea jerárquica o funcional de las organizaciones es la vía natural de circulación de la información. La utilización de la jerarquía como canal de comunicación realza el prestigio del nivel superior, con lo cual la información descendente debe ser la fuente principal para los responsables de los diversos sectores organizacionales.

Este punto clave en la comunicación interna, evita que se generen canales de información informales y el mando intermedio pueda obtener información de retorno respecto a procedimientos y actividades.



Tanto el back office como el front office se encuentra inmersos en organizaciones con conexiones comunicacionales constantes dentro, desde y hacia sus sectores como con el resto de ellas.

En la actualidad los expertos de la comunicación están incorporándose en el mundo de las empresas y ayudándoles a afrontar el cambio tecnológico y cultural que están atravesando, dado que la inclusión de las nuevas generaciones en el ámbito laboral pone en duda las formas de “administrar” las organizaciones que se estaban utilizando hasta ahora.

La utilización de la comunicación interna genera impactos positivos dentro de las organizaciones, ya que los involucrados en todos los niveles se sienten incluidos en los objetivos, los estimula a trabajar en un ambiente con mayor trazabilidad del entorno y sienten que su parte del trabajo también contribuye con la causa mayor otorgándoles responsabilidad. Por otro lado, a través de la sinergia que se genera, mejora los niveles productivos y económicos de la empresa.

Sin embargo, debemos resaltar que existen barreras dentro de la comunicación interna, por nombrar algunas:

- Actitud de los directivos y mandos medios
- Actitud del resto de los empleados
- Estructura organizacional; a mayor estructura, mayor riesgo de distorsión de la información
- Diferencias culturales

La comunicación interna no debe limitarse a la transmisión de más información con el fin de democratizar, sino que debe impulsar la mejores prácticas empresariales que impulse el crecimiento de la organización.

A modo de síntesis, la comunicación ha tomado mayor relevancia con el paso del tiempo, y su rol dentro de las organizaciones es fundamental para el logro de los objetivos. Su participación en la gestión empresarial es clave para que cada sector conozca la dirección de la compañía y que todos los involucrados se mantengan en una posición de intereses similares hacia un mismo fin.

## 4. Modelo Burocrático - Base del Back-Office

Como se mencionó anteriormente, la configuración de los procesos de los sectores estudiados tienen pilares diferentes.

El front-office se basa en el enfoque de satisfacción y cuidado del cliente donde el eje central es éste último, mientras que el back-office se basa en la eficiencia de los procesos, su organización y estandarización donde los pilares se nacen de una base burocrática.

Por estas razones, a lo largo del trabajo se analizará las principales características del modelo burocrático estudiado por Weber y el modelo de orientación al mercado o internacionalmente conocido como “market driven management”.

El modelo burocrático se ha implementado en la gestión y estructuración en la mayoría de las organizaciones sin tener en cuenta que específicamente seguían dicho modelo. Podemos encontrar características de él en la generalidad de empresas independientemente del sector o negocio, dado que es un modelo que busca la eficiencia a través de mayores controles y segmentaciones de los procesos. A lo largo del capítulo se presentarán sus principales características, fines y posibles falencias, con el fin de identificar dichos dotes dentro de la configuración del backoffice.

Para comenzar, Burocracia proviene de Bureau= Escritorio y Kratos= Gobierno, y según la RAE, la define como 1”Organización regulada por normas que establecen un orden racional para distribuir y gestionar los asuntos que le son propios” y 2”Administración ineficiente a causa del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas.”

A pesar de que la tendencia fluya hacia la desburocratización o que incluso algunas organizaciones, tanto en el sector público como en el privado, se tilden de libre burocracia, es fácil y normal encontrar rasgos de ella.

Hoy en día los líderes organizacionales y políticos, intentan ofrecer soluciones apartadas del modelo burocrático, pero sin embargo, dicho modelo continúa jugando un rol vital y productivo dentro de cualquier tipo de organización.

Paul Du Gay (2005), en “*The values of Bureaucracy*”, argumenta que el “fallecimiento” de la burocracia tanto en el ámbito empresarial como social y político, ha sido anticipado, dado que ha demostrado resiliencia en la actualidad y que el diagnóstico de su “muerte” ha sido prematuro.

Charlinton Martis (2014), en su trabajo de investigación presentado en la Universidad de Erasmus Rotterdam School of Management, alega que el trabajo de back-office aún es organizado de acuerdo a la burocracia ideal de Weber.

Por estos motivos, analizaremos la evidencias teóricas al respecto.

### 4.1 Modelo Burocrático de Max Weber

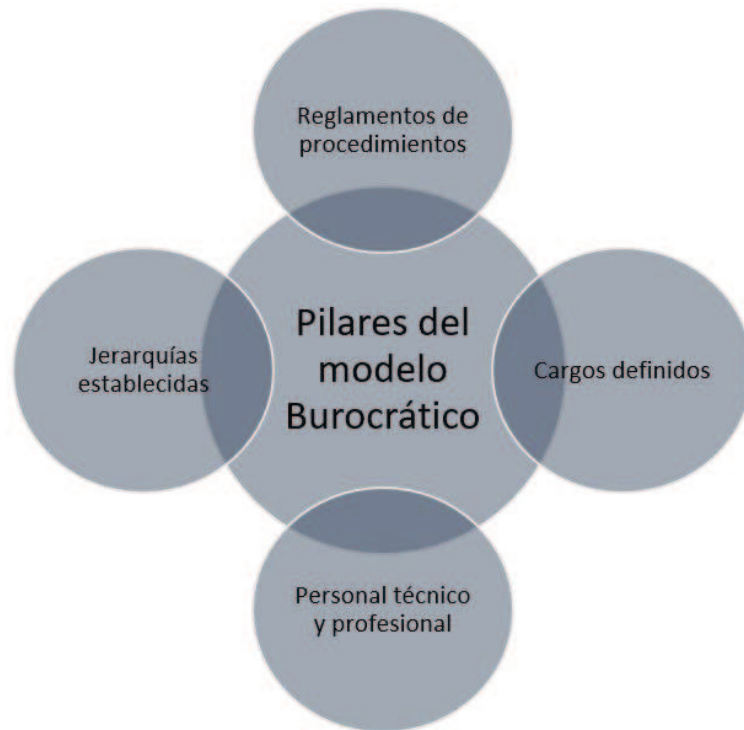
Weber (1924), Teoría de la burocracia, argumenta que la racionalización burocrática promovería a las organizaciones a enfocarse en crear eficiencia interna.

Cabe mencionar que su estudio se basó principalmente en los sistemas de administración pública, pero sin embargo, es aplicable para el análisis del resto de las organizaciones.

Según él, la burocracia es la organización eficiente por excelencia, y que sirve para resolver racional y eficientemente los problemas sociales; y, por consiguiente, de las organizaciones privadas como las empresas.

La organización burocrática está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, para lograr los fines para los cuales fue creada.

En el siguiente gráfico, se identificarán las normas esenciales para el desarrollo burocrático:



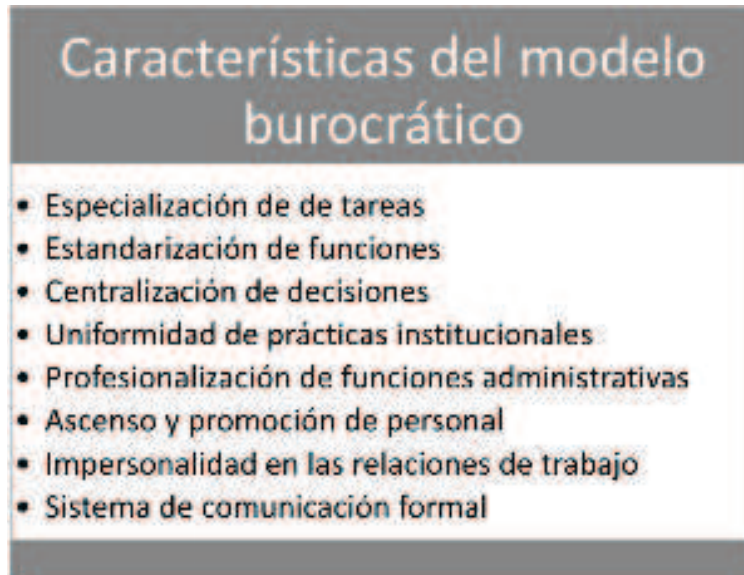
#### *4.1 Pilares del modelo burocrático*

*FUENTE: Elaboración propia*

Es normal que al analizar cada uno de los puntos mencionados anteriormente, pensemos en las organizaciones actuales en menor y mayor medida, principalmente en las entidades gubernamentales, donde la organización burocrática sea el eje.

De igual manera, las organizaciones privadas se organizan en torno a las bases burocráticas, donde serán más visibles en las de mayor tamaño, pero de todas formas en las empresas pequeñas también pueden encontrarse dichas similitudes.

Las características de la aplicación del modelo burocrático de Weber a la empresa privada, se hallan en el siguiente resumen:



#### 4.2 Principales características del modelo burocrático

FUENTE: Elaboración propia

Sin embargo, Weber asegura que la burocracia “ideal” en las organizaciones, no puede existir; ya que en la realidad, la burocracia es menos óptima y efectiva por degeneración y que la misma puede verse afectada por diversos factores.

Algunos de esos factores son los siguientes:

- Confusión y conflictos en las jerarquías verticales
- Los procedimientos pueden llegar a considerarse como primordial, perdiendo foco en el fin y sus efectos
- Rigidez y complejidad en los procesos generando retrasos en la toma de decisiones
- La impersonalidad no siempre se mantiene dentro de las organizaciones, ya que son sistemas sociales conformados por personas con diversos objetivos
- Los altos mandos pueden evitar responsabilidades
- La división de funciones y especialización puede tornarse excesiva produciendo ineficiencia y un alto grado de control
- Reticencia a los cambios

En base a lo expresado anteriormente, podemos decir que la burocracia en las organizaciones es una de las formas más convencionales de organización y administración, y que incluso en la actualidad, las organizaciones se rigen bajo sistemas burocráticos.

De todas formas, se debe destacar al igual que las críticas realizadas por el mismo Weber, que la burocracia empleada en la realidad tiene una eficiencia menor a lo planteado en la teoría, y que muchas veces se frustra por los diversos factores intervinientes mencionados anteriormente.

Tanto el back office como el front office se configuran sobre los pilares del modelo burocrático de Weber y están embebidos de sus características.

Sin embargo, se suele observar que el back office utiliza la aplicación del modelo con mayor rigurosidad e intensidad mientras que el front office, si bien también se encuentra embebido del mismo modelo, tiene un enfoque de orientación hacia el cliente que el otro sector no

dispone.

Mintzberg (1983), sostiene, al igual que otros autores, que la racionalización burocrática es la organización lógica dominante de la modernidad, y que a su vez produce grados de ineficiencia, deshumanización y ritualismo.

Adiciona que mientras que la burocracia puede ser apropiada y de hecho funcional a entornos económicos o políticos particulares, no lo hace "encajar" a los demás, especialmente cuando hay un alto grado de imprevisibilidad e inestabilidad e innovación y adaptabilidad situacional son vitales partes del trabajo.

Jaques (1976-1990) argumenta que las críticas a la burocracia no logran comprender los imperativos de la jerarquía y la naturaleza humana. Según él, la burocracia es la mejor manera de hacer el trabajo.

Porque es la única forma de organización que se ocupa del tamaño, la complejidad, y la necesidad de rendición de cuentas. La burocracia en otras palabras es lo que funciona. Dejando de lado el tema de la naturaleza humana, tales puntos de vista son vulnerable a reclamos post-burocráticos que los cambios en el ambiente organizacional significan que tales arreglos ya no son funcionales o eficientes.

Paul Du Gay escribió varios artículos en los cuales intenta asentar la idea de que si bien la burocracia no es el método ideal de organización ni el más recomendado por la mayoría de los especialistas, dicho método es globalmente utilizado y se seguirá viendo destellos de éste por muchos años más independientemente que se intente cambiar a un modelo más moderno.

Jaques, (1976, 1990) afirma que la Burocracia es la mejor manera de realizar el trabajo administrativo porque es la único modelo de organización que puede lidiar con el grandes volúmenes, complejidad y la necesidad de auditoría interna.

Supone que es un modelo que funciona siempre y cuando se deje de lado la problemática de la naturaleza humana; sin embargo, dicho modelo ya no es aplicable estrictamente bajo las nuevas variables que afectan a las organizaciones, dado que termina siendo ineficiente y no funcional.

## **4.2 Modelo Post-Burocrático**

A lo largo del capítulo hemos indagado en el clásico modelo burocrático de Weber, el cual ha tenido su época gloriosa.

Hoy en día, la burocracia ha perdido su fuerza por la diferentes opiniones de los expertos en la materia los cuales han tratado de banalizar e incluso de tomarla como un insulto ante la administración.

Sin embargo, y como fue mencionado, es usual ver los principios de este modelo en las organizaciones mezclado con una visión actualizada en la forma de administrar las organizaciones. A este modelo de lo denominó Post-Burocrático.

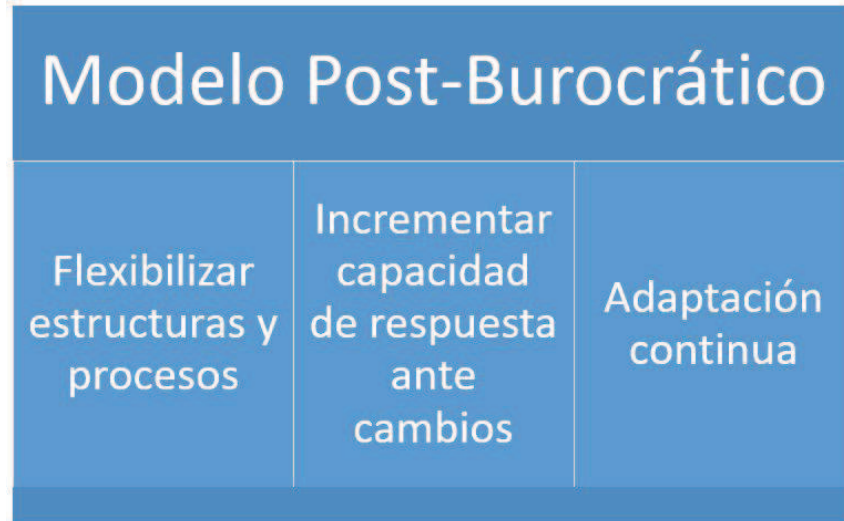
Si bien, no existe una clara distinción entre cuando termina uno y comienza el otro, se comienza a distinguir el modelo post-burocrático a partir del año 2000.

Con el inicio de este nuevo siglo, se deja pasmado los cambios que fueron surgiendo en las últimas décadas en cuanto al ámbito que rodean las organizaciones y las economías.

El avance económico, social y tecnológico en conjunto con la intensificación de la competencia, la globalización, los altos ratios de innovación, nuevos sistemas de información y el creciente cambio en las preferencias de los consumidores, marcaron un fin para el modelo burocrático.

Con estas nuevas variables, ya no es posible la ejecución de un modelo estructurado y mecánico si la intención de los líderes de las organizaciones es ganar mayor utilidades, caso contrario están destinados al fracaso, tal como plantea Pal Du Gay. Bajo estas nuevas reglas, se abre paso el modelo post burocrático.

En el siguiente cuadro se pueden observar los principales objetivos del modelo:



#### 4.3 Objetivos del modelo post-burocrático

FUENTE: Elaboración propia

Las organizaciones se hallan cambiando constantemente los límites tanto internos como externos, lo cual suele conllevar a problemas o reticencia por parte del recurso humano. De esta forma, y con el objetivo de afrontar fácilmente a los cambios, la tendencia que sigue este modelo modernizado es reducir las jerarquías y establecer límites más flexibles.

Con la reducción de la jerarquía, se introduce otra forma de control más flexible como la coordinación indirecta por medio de comunicaciones horizontales y verticales más eficientes.

El modelo post burocrático, es una actualización de su predecesor que busca subsistir ante los cambios que fueron impregnando a las organizaciones.

Es importante destacar que no debe confundirse el modelo post burocrático con la adhocracia.

La adhocracia por su lado busca la eficiencia mediante una estructura donde no hay jerarquías, la responsabilidad recae en cada uno de los miembros de la organización, los grupos de trabajo siguen una línea horizontal, no hay roles definidos y los procedimientos no se encuentran estandarizados.

De esta forma, el nuevo modelo propone lo siguiente:

- Paulatino achatamiento de las estructuras organizacionales
- Los resultados pasan a tener mayor importancia en lugar de las tareas. Este punto es importante, dado que la burocracia hacía foco mayormente en la tarea de cada individuo.
- Simplificar estructuras y procedimientos.
- Transferencia del poder de decisión. Anteriormente las decisiones eran tomadas en la cima de la jerarquía; en contraste este nuevo modelo permite que ciertas

decisiones sean tomadas por los individuos que gestionan tareas funcionales otorgándoles mayor autonomía.

- Revisión constante de las rutinas de trabajo y proceso establecidos para la búsqueda de mayor eficiencia.
- Flexibilización administrativa.
- Gestión por procesos
- Orientación a la calidad y mejora permanente.

Debido a la globalización y los constantes cambios que se observan en las variables que afectan a las organizaciones, la forma de administrar deberá estar en continuo cambio y aprendizaje ya que de lo contrario las empresas no podrán ser competitivas y sostener su posición en el mercado a través del tiempo.

Luego de identificar las principales características del modelo burocrático, se puede concluir que tanto en el back office como el front office se encuentran organizados bajo estos principios, sin embargo en el backoffice se presenta mayor implementación del modelo. Ambos sectores deberán estar dispuestos a actualizar sus procesos y revisar los resultados obtenidos en conjunto, como feedback para poder mantener la gestión del cambio constante y transformar las organizaciones en sistemas flexibles.

En el próximo capítulo, se expresarán los conceptos teóricos de la orientación al mercado, base sobre la cual se diseñan los procesos de las áreas del front office y que impactan directamente a las áreas del back office.

## 5. Orientación al mercado - Base del Front-Office

Luego de haber detallado el modelo burocrático sobre el cual recae los pilares del back-office, continuaremos con la introducción de la orientación al cliente y posterior orientación al mercado sobre el cual se basa el front-office.

En las últimas décadas el cliente se ha convertido en el eje principal de las actividades de las empresas.

En la actualidad las empresas invierten dinero para conocer mejor a sus clientes, ya que éste ha pasado a ser una obligación, lo cual es lógico dado que, sin los clientes, las empresas no obtendrían beneficios.

Tanta es la importancia del rol que emplean los clientes, que la organización tiende a amoldarse en función del cumplimiento y satisfacción de los mismos.

La orientación hacia el cliente y el mercado requiere cambios que generan impacto en la forma de organizarse que tiene cada empresa.

Esto sucede, ya que no se puede intentar enfocar toda la empresa orientada al mercado, sin realizar una revolución interna previamente.

En este capítulo se expondrá el origen y las principales características del modelo de orientación al cliente y al mercado, con el fin de identificar los rasgos propios con los cuales suele configurarse el front office dentro de la organizaciones.

“Una empresa orientada hacia el cliente, sea del sector servicios o de cualquier otro, debe poseer una cultura corporativa, mecanismos de comunicación interna y externa, utilización de la tecnología como herramienta al servicio de los clientes, fijación de políticas de motivación a los empleados; así como preocupación por la información y evaluación de los distintos servicios de atención al cliente puestos por la empresa.” Carlos Ongallo (2007)

Tal cual expresa Carlo Ongallo, dirigir a toda una organización orientada hacia los clientes, requiere que la estructura organizacional sea diseñada con este enfoque, atravesando todas las áreas de la empresa, los sistemas de información que utilice y el modelo de management que posean tanto los mando medios como los mandos altos.

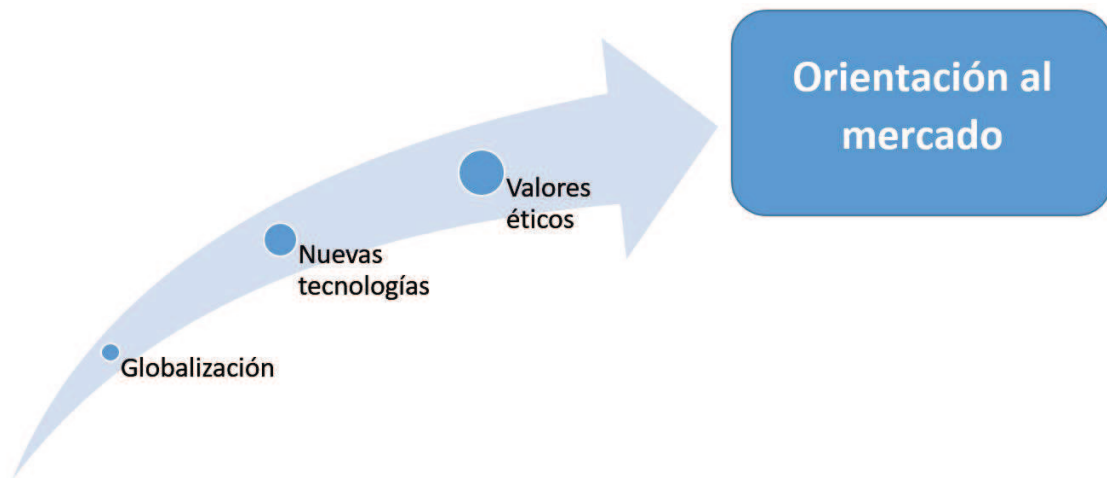
El crecimiento del interés en la orientación del mercado puede ubicarse en los principios del siglo XXI, luego del asentamiento del concepto de la orientación al cliente.

El concepto de orientación al mercado se sitúa en medio del marketing y la dirección estratégica de la empresa, y ha sido definido y validado tanto en la teoría como en la práctica, como una forma de proporcionar mayor satisfacción a los consumidores y por consiguiente alcanzar más eficientemente los objetivos de la empresa.

Este concepto surge a modo de respuesta a las cambiantes situaciones en el marco de las organizaciones y su forma de captar clientes y obtener ganancias.

Podemos encontrar las razones, en el siguiente cuadro:





### 5.1 Origen de la orientación al mercado

FUENTE: Elaboración propia

Ampliando el cuadro anterior:

1. La creciente globalización en las últimas décadas.
2. La revolución de las nuevas tecnologías de información, la comunicación y el desarrollo del e-commerce<sup>6</sup>.
3. Los valores éticos que promocionan una economía social orientada al desarrollo sustentable.

Con el fin de profundizar en el concepto de orientación al mercado, debemos remitirnos a los fundamentos del Marketing.

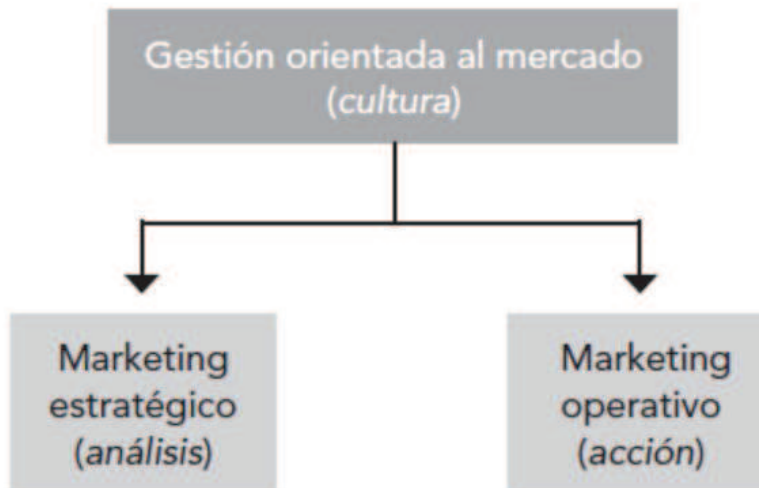
La gestión orientada al mercado, establece su base en el marketing estratégico y el marketing operativo.

Ambos objetivos se complementan y forman un instrumento clave para la aplicación del concepto de orientación al mercado.

En la figuración a continuación se ilustra la conformación de la gestión orientada al mercado:

---

<sup>6</sup> E-Commerce: Consiste en la compra y venta de productos o servicios a través de medios electrónicos, tales como redes sociales y páginas web.



### 5.2 Pilares de la orientación al mercado

FUENTE: Lambin, Galucci y Sicurello "Dirección de Marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado"

La función de la gestión orientada al mercado, o internacionalmente conocida como market-driven management, es diseñar, comunicar y entregar soluciones de valor agregado a los problemas de las personas y de las organizaciones, lo que a la larga aportará un beneficio a la empresa.

El término diseñar se refiere al marketing estratégico y los términos comunicar y entregar al marketing operativo; por soluciones de valor agregado nos referimos a productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes (articuladas o desarticuladas) de una mejor manera que los productos de sus competidores.

Es importante aclarar que el market-driven management es un modelo que debe ejecutarse en toda la organización para su exitosa implementación; no es un modelo que recaer en la responsabilidad del marketing solamente sino que todas las áreas deben ser proactivas en su uso.

## 5.1 Marketing Estratégico

El marketing estratégico es el análisis de las necesidades de los individuos y las organizaciones.

Los objetivos del marketing estratégico incluyen normalmente: un análisis sistemático y continuo de las necesidades y requisitos de los grupos clave de clientes, así como el diseño y producción de un paquete de productos o servicios que permitirán a la compañía atender a los grupos selectos o segmentos de manera más eficiente que sus competidores. Al atender estos objetivos, la empresa se asegura una ventaja competitiva sustentable.

Desde el punto de vista del marketing, el comprador no busca un producto como tal, sino una solución a un problema que el producto o el servicio le puede ofrecer. La solución puede obtenerla a través de soluciones tecnológicas, que cambian continuamente. La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar varios mercados o segmentos de producto existentes o potenciales sobre la base de un análisis de la diversidad de necesidades que satisfacen. Una vez identificados los mercados de producto, representan

oportunidades económicas cuyo atractivo debe evaluarse. El atractivo de un producto lo mide cuantitativamente la noción del mercado potencial, y dinámicamente lo mide su vida económica, o su ciclo de vida.

Para una empresa específica, la atracción de un producto/mercado depende de su propia competitividad; en otras palabras, depende de su capacidad de satisfacer las necesidades de los compradores mejor que sus rivales.

Podemos resumir la función del marketing estratégico en dos puntos:

1. Llevar a la empresa hacia oportunidades existentes
2. Crear oportunidades atractivas, es decir, cuando crea oportunidades que se adaptan a sus recursos y a su saber hacer y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

El proceso del marketing estratégico tiene un horizonte de mediano a largo plazo; su tarea es especificar la misión de la empresa, definir objetivos, elaborar una estrategia de desarrollo y asegurar una estructura balanceada de la cartera de productos.

Según Lambin et al (2009), "La clave del éxito en los negocios es integrar todas las actividades de la compañía y al personal en la satisfacción del cliente, mientras se proveen beneficios satisfactorios para la empresa."

Sin embargo, se hallaron limitaciones en cuanto al concepto tradicional de orientación al cliente, que dieron paso a la orientación del mercado.

Las limitaciones radican en que dicho concepto tradicional de orientación al cliente se basa en satisfacer las necesidades de los clientes como objetivo primario de las organizaciones, y que es la mejor manera de alcanzar las utilidades objetivo planificadas por las compañías. La "satisfacción de las necesidades" entra en conflicto con la visión social y ambiental que comenzó a tomar fuerza en el inicio del 2000; de esta forma, se debió avanzar al concepto de marketing responsable o social, en conjunto con el marketing verde.

Evidentemente, debido a la escasez de recursos de la empresa, es imposible atender a todos los clientes en absoluto, ni proporcionarles el máximo valor. Por lo tanto, es necesario, en primer lugar, tomar nota de los clientes más rentables que intentan retenerlos. "Debería cuidar de sus clientes, pero no necesariamente de todos ellos por igual" Philip Kotler (2003).

## **5.2 Marketing Operativo**

El marketing operativo es un proceso orientado a la acción que se extiende sobre un horizonte de planificación de corto a mediano plazo y se enfoca en mercados o segmentos de referencia existentes.

Es el proceso comercial clásico de alcanzar la participación del mercado de referencia a través del uso de medios tácticos, relacionados con el producto, la distribución (plaza), el precio y las decisiones sobre comunicación (promoción); las conocidas cuatro "P" creadas por Jerome McCarthy y posteriormente difundido por Philip Kotler; aunque algunos autores actuales añaden una quinta P en referencia a las personas.

La función del marketing operativo involucra la organización de las políticas de distribución, ventas y comunicación para informar a los compradores potenciales y promocionar las cualidades distintivas del producto mientras reduce los costos de información.

El plan de marketing operativo describe objetivos, posicionamiento, tácticas y presupuestos para cada rama de la cartera de productos de la compañía en un periodo y una zona geográfica determinada.

La principal tarea del marketing operativo es generar ingresos por ventas que sean la meta de la facturación. Esto significa vender y obtener órdenes de compra utilizando los métodos de venta más eficientes, que minimicen al mismo tiempo los costos.

El objetivo es hacer efectivo un volumen de ventas traducido en un programa de fabricación a través del departamento de operaciones, y en un programa de almacenamiento y distribución física por medio del departamento de ventas.

Por lo tanto, el marketing operativo es un factor determinante que influye directamente en la rentabilidad a corto plazo de la empresa, y debe fundarse en un diseño estratégico el cual debe estar basado en las necesidades del mercado y su evolución esperada.

A modo resumen, el objetivo del marketing estratégico no es sólo a) escuchar a los clientes y luego responder a sus necesidades articuladas, sino también b) llevar a los clientes hacia donde ellos quieren ir, incluso si aún no lo saben. De allí la importancia de distinguir entre necesidades expresadas y necesidades latentes.

Satisfacer las necesidades expresadas puede ser insuficiente para que una empresa atraiga o retenga clientes.

Marketing operativo	Marketing estratégico
Orientado a la acción	Orientado al análisis
Oportunidades existentes	Nuevas oportunidades
Variables diferentes del producto	Variables relacionadas con el mercado-producto
Entorno estable	Entorno dinámico
Comportamiento reactivo	Comportamiento proactivo
Gestión del día a día	Gestión de mayor alcance
Función del marketing	Organización de funcionalidad cruzada

5.3 Marketing operativo vs. marketing estratégico

FUENTE: Lambin, Galucci y Sicurello "Dirección de Marketing, Gestión estratégica y operativa del mercado"

### 5.3 Orientación al mercado

Tal como se mencionó al principio del presente capítulo, la globalización, las nuevas tecnologías de comunicación y la incorporación de los valores éticos y responsables en la forma de hacer negocios, dieron lugar a la orientación al mercado como modelo de management.

Al inicio del siglo XXI, el cambio del curso en las compañías previsoras es de una orientación al cliente hacia una orientación amplia, donde el mercado es visto como un ecosistema complejo y donde la dimensión cultural del concepto de orientación al mercado está diseminado en toda la organización.

La principal diferencia entre la orientación del cliente y la orientación del mercado, recae en que el primero tiene al cliente como eje central; mientras que éste último considera el macro entorno interconectado (la empresa sumergida en un sistema mayor) y el eje principal ya no es solo el cliente, sino que se complementa con los competidores, distribuidores y demás stakeholders<sup>7</sup>.

La segunda diferencia, por cuanto a nivel de participación en las empresas, la orientación al cliente o concepto tradicional de marketing, recae exclusivamente al sector de marketing; mientras que éste nuevo concepto que lo desplaza es visto como una cultura diseminada en todos los niveles y funciones de las organizaciones, generando una nueva filosofía de negocios estableciendo que desarrollar relaciones con los clientes y aumentar el valor del cliente, es responsabilidad de todos los que conforman la organización.

George S. Day (2008), en "*The Market Driven Organization*", Nueva York, The Free Press, sugiere que las principales características de una compañía orientada al mercado pueden resumirse en los siguientes puntos:

1. Una cultura orientada hacia el exterior, con creencias, valores y comportamientos dominantes que enfatizan el valor superior del cliente y la búsqueda continua de nuevas fuentes de ventajas.
2. Capacidades distintivas en sentir el mercado, relacionarse con él y poseer un pensamiento estratégico anticipatorio.  
Esto significa que las empresas orientadas al mercado están mejor educadas sobre sus mercados y son más capaces de formar relaciones cercanas con sus clientes valiosos.
3. Una configuración que permite a la organización entera anticiparse y responder a los requerimientos del cliente y las condiciones del mercado.

Según Masiello (1988), la clave del éxito de este tipo de management recae en la participación de toda la organización y no solo del sector de marketing, Masiello identifica cuatro razones por las cuales muchas compañías no logran la orientación al mercado:

- Las áreas de las compañías no comprenden el concepto de estar orientadas al mercado (market-driven).
- La mayor parte de los empleados no saben cómo traducir sus responsabilidades funcionales clásicas en acciones que respondan al mercado/cliente.
- La mayor parte de las funciones no entienden el papel de los otros roles.
- Los empleados de cada área funcional no dan información significativa a la orientación al mercado de la compañía, por lo que fallan en sus procesos.

En línea con lo expresado por Masiello, Webster (1997) adiciona otros dos factores:

- Los gerentes, deben atender y satisfacer a otros miembros clave además de los clientes (accionistas, proveedores, personal y científicos) y deben coordinar y administrar el balance entre los intereses potencialmente conflictivos entre ellos.

---

<sup>7</sup> Stakeholders: Término que hace referencia a una persona u organización que tiene interés en una organización dada. Según Stanford Research Institute, un interesado es un miembro de los grupos sin cuyo apoyo la organización cesaría de existir.

- Los gerentes, deben creer honestamente que están poniendo el interés del cliente en primer lugar cuando miran las cosas desde la propia perspectiva interna de la compañía y es fácil para ellos no dejarse guiar por la información provista por el departamento de marketing solamente.

Para Peter Fader (2012), ser una organización orientada al cliente significa estudiar el valor del cliente y enfocar los esfuerzos de marketing de forma inmediata en el segmento de consumidores reales con un alto costo agregado para aumentar la toma de ganancias.

Sin embargo, el concepto de orientación al mercado cubre un campo que es mucho más amplio que el dominio tradicional de la gestión del marketing, ya que incluye la cultura organizacional y un clima que alienta más los comportamientos necesarios para lograr la implementación de la orientación al mercado con éxito.

Las definiciones vistas enfatizan la necesidad de realizar cambios en los procesos de negocios internos, para crear en la empresa una estructura centrada en el cliente, donde toda la administración del trabajo esté sometida a la realización de objetivos de comprensión, atracción y retención de los clientes más valiosos. El enfoque orientado al cliente es una organización de trabajo en la que los requisitos del cliente forman la estructura de los procesos de negocios de la empresa y los recursos de la empresa se consolidan para la creación y el suministro de los valores del cliente. La fuerza laboral desempeña un papel importante en la estructura centrada en el cliente.

A modo de resumen, el desafío de una organización orientada al mercado es diseñar una estructura que combine la profundidad del conocimiento de una jerarquía vertical con la capacidad de respuesta de los equipos de procesos horizontales. En este punto recae el desafío de las organizaciones de crear un modelo de organizativo flexible donde tanto el front office como el back office se encuentren al servicio del mercado y sus procesos sean lo suficientemente flexibles para sobrellevar los cambios.

La coordinación interfuncional es un factor decisivo que puede facilitar el involucramiento de todos los niveles en la organización de las empresas y de esta forma generar una cultura de orientación al mercado, permitiendo la comunicación e intercambio entre los diferentes departamentos. De esta forma, la coordinación interfuncional ocupa el puesto de una variable mediadora entre la orientación hacia el mercado y el desempeño del negocio.

## 6. Back Office vs. Front Office

En los capítulos anteriores hemos detallado la teoría que da sustento al presente trabajo; en el capítulo dos se introducen los conceptos de back office y front office; en el tercero repasamos la comunicación que funciona como nexo entre ambos sectores; y luego en los capítulos cuatro y cinco se detallan las bases de la configuración o modelos que caracterizan a cada sector respectivamente.

En este capítulo, brindamos las pruebas empíricas que han sido recolectadas con el fin de aceptar la hipótesis. Como primera medida, se detallan los artículos analizados que apoyan y confirman la problemática planteada. Posteriormente se realizó una encuesta masiva donde se intentó incluir la participación de empleados de empresas privadas de la región dando como resultado la confirmación de diferencia de intereses y configuración entre ambos sectores. Por último, se relevó información en una empresa privada especializada en tecnología, que se realiza venta de cosas muebles y locaciones de servicios; por otro lado se realizó la misma entrevista a una empresa privada especializada en consultoría empresarial; ambos casos mediante entrevistas personal involucrado en cada organización.

### 6.1 Artículos

En la última década han sido varios los interesados en investigar las falencias de los modelos que siguen sectores en estudio.

En esta sección recopilaremos los artículos que más evidencia brindan como soporte de este trabajo.

#### 6.1.1 Back Office: Desafío burocrático

Uno de los más investigadores destacados es Marek Korczynski, sociólogo y profesor de “Sociología del Trabajo” en la universidad de Nottingham.

Gran parte del interés sobre el tema, surgió de su artículo “*Back-office service work: bureaucracy challenged?*”

El objetivo de dicho artículo es identificar cómo se encuentran organizados los trabajos del Front-Office y, principalmente, del Back-Office ya que según Korczynski mucha de la literatura que se encuentra disponible se basa en los trabajos que tienen contacto directo con los clientes, lo que denomina “front-line” y que se caracteriza por una fuerte orientación al cliente.

Para su investigación, tomó como caso de estudio tres organizaciones. Una dedicada al servicio de call centre para una empresa aseguradora donde se invirtieron cuatro semanas de estudio, y las otras dos empresas focalizadas al servicio financiero en donde el estudio se relevó en dos semanas. Las tres firmas investigadas se encuentran en la misma ciudad de Australia.

Tanto Korczynski como Herzenber (1998), destacaron las dificultades involucradas en la aplicación de los principios burocráticos a trabajos que tengan contacto directo con los clientes.

Como soporte de esta afirmación se introduce la siguiente cita:

“La particularidad, individualidad, contingencia y variabilidad (de la situación y necesidades de los clientes) debe ser preservada. Por otro lado, el trabajo de servicio en última instancia

debe llevar a un estado de cosas que se ajuste a ciertas reglas generales. La definición de trabajo de servicio llama la atención sobre los procesos de individualización y diferenciación, por un lado, y los requisitos de coordinación y estandarización, por otro.” Offe (1985)

Korczynski desarrolla estas ideas argumentando que mucho del trabajo contemporáneo dedicado al servicio de los clientes, es mejor analizado en relación a un tipo ideal de “customer-oriented bureaucracy”, es decir una orientación al cliente más burocrático, y sin embargo suele verse como estos dos lógicas (burocracia y estandarización - orientación al cliente) una en contra de la otra.

Por otro lado, critica que el análisis del trabajo del Back-Office ha sido dejado de lado, y que mientras el el Front-Office toma mayor importancia para los managers, éste sigue siendo organizado fuertemente bajo los principios burocráticos y moviéndose muy lentamente hacia un modelo de orientación al cliente o al mercado.

Sus investigaciones se basaron en cuatro dimensiones: tareas, forma de control, afección por los clientes y relación con el staff<sup>8</sup> de Front-Office.

El siguiente cuadro fue extraído textualmente de su artículo:

<b><i>Dimensiones de la organización del trabajo del back office como burocrático y como burocrático orientado al cliente</i></b>		
<b>Dimensión</b>	<b>Burocracia</b>	<b>Burocracia orientada al cliente</b>
<b>Tareas</b>	Rutinización para la finalización eficiente de tareas	Rutinización y orientación al cliente
<b>Formas de control</b>	Medición del proceso	Medición de procesos y normas relacionadas con el cliente
<b>Afección con los clientes</b>	Impersonal	Trabajo emocional racionalizado
<b>Relación con staff de front office</b>	Potencialmente tenso, con trabajo sustentado por diferentes lógicas	Más armonioso, con trabajos sustentados en lógicas similares

**6.1 Burocracia y burocracia orientada al cliente en el back office**

Fuente: Marek Korczynski, 2009

Bajo la columna “Burocracia”, puede observarse que se espera de los empleados que trabajen de una forma impersonal en relación con los clientes y la relación con el front office es potencialmente tensa debido al choque de trabajar bajo la lógica burocrática y trabajar bajo una lógica de orientación al cliente.

En contraste, la columna “Customer-Oriented bureaucracy” pretende que los empleados que trabajen bajo una versión burocrática de orientación al cliente completen sus tareas no solo de forma eficiente sino que también contribuyan a crear relaciones con los clientes, el control no se basa solo el proceso burocrático sino que también respeta las normas

<sup>8</sup> Staff: Conjunto de personas que forman un cuerpo o equipo de estudio, información o asesoramiento en una empresa u organización.



relacionadas a los cliente.

En lugar de ser impersonales con los clientes, se espera que el personal muestre un trabajo emocional-racional hacia los clientes, y es probable que sus relaciones con el resto de los sectores sean más armoniosas ya que ambos grupos trabajan dentro de las lógicas duales de orientación al cliente y burocratización.

En base a las cuatro dimensiones anteriormente mencionadas, obtuvo los siguientes resultados:

#### -Tareas

En los tres sitios estudiados, la base primaria de la división de tareas fue el modelo burocrático con el fin de realizar las tareas de modo eficiente.

En la empresa especializada en call centre para una compañía aseguradora, los empleados describieron que sus trabajos siguen un patrón rutinario y monótono. También alegaron que no hay espacio para la creatividad y que el trabajo repetitivo puede causar una disminución en la atención en los detalles.

Por otro lado, los trabajadores de las dos compañías financieras afirmaron que el trabajo es tedioso, estándar, simple y mundano.

En ambos casos, se observó que había una jerarquía para la toma de decisiones y que la misma debía respetarse; en los cargos más bajos el trabajo era estandarizado y rutinario.

#### -Forma de Control

El control en los tres sitios, seguían una medición cuantitativa de los procesos de trabajo, y en el mejor de los casos un escaso rol de control basado en las normas de satisfacción de clientes.

La empresa aseguradora, tenía procesos de medición de productividad, los cuales rastrear tiempos y movimientos de su staff con el fin de evaluar la performance; esta medida causaba ambigüedad a los empleados ya que no comprendían si este tipo de control operaba a nivel individual o equipo de trabajo.

Los procesos de selección de ésta, eran guiados por los senior<sup>9</sup> managers que buscaban aspirantes graduados que puedan demostrar autocontrol y proactividad.

Respecto a las empresas financieras, el control seguía el mismo patrón mencionado anteriormente, con la diferencia que tenían un sistema de objetivos estándares que debían alcanzarse diariamente.

#### -Afección por los clientes

Korczynski observó que en las tres empresas había una política activa de protección del personal del back-office ante el contacto directo con los clientes. En principio esto se debe para contribuir con la eficiencia del proceso burocrático.

En adición, concluye el personal del front-office utilizaban una forma de referirse a los clientes más personal y directa, mientras que el personal del back-office utilizaban términos genéricos e impersonales.

#### -Relación con el Staff de Front-Office

---

<sup>9</sup> Senior: Calificativo a las categorías profesionales para designar que tienen mayor experiencia que otros profesionales de la misma empresa.

“Había una considerable fricción en las relaciones entre el personal del back-office y del front-office... Mientras que el trabajo de los aprobadores estaba organizado de acuerdo a los principios burocráticos con un foco interno en la eficiencia operacional, el trabajo del departamento de ventas estaba sujeto a muchas menos presiones burocráticas. Los empleados de ventas efectivamente funcionaban como extensiones de brazos de los contratistas y mantenían las ventas con una relación orientada al cliente.” Korczynski (2002).

En este punto, también se encontró el antagonismo estructural de las compañías financieras entre ambos grupos de empleados, ya que algunos de los empleados de ventas creían cerrar un contrato, mientras que para un empleado de aprobación, dicho contrato no se encontraba cerrado debido a falta de información.

Esto se debía a que, en varias oportunidades, el personal de venta concretaba los negocios utilizando vías de comunicación verbales, con lo cual, para un empleado de aprobaciones las palabras escritas eran necesarias para la generación de expedientes, y terminaban siendo éstos últimos quienes hablaban con los clientes para concluir el proceso de aprobación.

En el caso de la empresa aseguradora, el grado de fricción entre ambos sectores fue más suave.

Sin embargo, vuelve a hacer presencia la forma de comunicación principal que utiliza cada sector.

“En el call centre, el principal modo de comunicación es oral, mientras que el trabajo del personal de back-office involucra comunicación escrita (la lectura de las cartas de los clientes, las notas de los empleados del call centre en base a los clientes o la escritura de una carta en respuesta).”

De esta forma, Korczynski llega a la conclusión que gran parte del trabajo del back office en las empresas estudiadas se encuentran organizadas de acuerdo a los principios burocráticos y que es probable que estos resultados sean típicos del mayor aspecto del trabajo administrativo.

Así mismo, los limitados estudios recientes acerca del trabajo del back-office tiende a demostrar que la burocratización se encuentra “viva y sana”.

Los casos en los cuales se encontró evidencia de la utilización de medidas orientadas al cliente, eran para aprobar la racionalización en lugar de alejarse de ella; lo que resulta no es una des-burocratización sino una re-burocratización organizada alrededor de los procesos y los departamentos.

Citando el final de su conclusión:

“Lash y Urry (1994: 203) sugieren que el trabajo del back-office y del front-office probablemente tengan diferentes formas de ‘estructuras de gobierno’. Por implicación, es probable que tengan diferentes formas de organización del trabajo.

Por lo tanto, existen sólidos fundamentos empíricos y teóricos para creer que los hallazgos de este artículo sobre la continua burocratización probablemente se reproduzcan en muchos otros entornos administrativos.”

### **6.1.2 “El cliente enfrentando el Back Office”**

Charlington Martis, “*Demystifying the Customer Centricity Paradigm in a front-back office configuration*”, Rotterdam School of Management, Universidad Erasmo, Países Bajos 2014.

Charlington realizó una tesis doctoral para su Maestría en Administración de Empresas; el objetivo de la misma consistía en brindar soporte teórico para la implementación de un modelo focalizado hacia el cliente para la empresa CFC Management situada en Rusia, y por otro lado, entender como los servicios brindados por el back office cumplían con los requerimientos de los Project Managers<sup>10</sup>.

La principal fuente de evidencias utilizadas en su investigación fueron entrevistas que Charlington realizó a los PM de la compañía.

Una de las mayores debilidades que tenían las entrevistas, era que los informantes se encontraban en distintas regiones de Europa, y no todos ellos hablaban el mismo idioma (Ingles); con lo cual Charlington utilizó herramientas digitales de comunicación para llevar a cabo las mismas.

Las entrevistas seguían una serie de preguntas del cuestionario formulado por el investigador para obtener la información necesaria, y éstas se realizaron individualmente y no mediante entrevistas grupales, alcanzando un total de 19 entrevistados al final de las cuatro semanas que tomó la recolección de datos.

La estructura de la entrevista, se basaba en el ciclo de vida de los proyectos. Dado que no se considera relevante para este trabajo, en el anexo “A” se encuentra la Tabla 5.1.2 que detalla los pasos y las principales actividades de cada uno de ellos expresados por la compañía estudiada en su investigación, CFC Management.

La investigación concluyó con los siguientes puntos más relevantes:

- La mayoría de las actividades ejecutadas en el área de Back Office de CFC, no involucraban contacto con los clientes, de esta forma creaba eficiencia mediante la protección de incertidumbre que puede introducir el sistema de servicio al cliente.
- La organización del Front Office tomaba lugar en los puntos claves del mercado donde los Account Managers y PM contactaban a los clientes
- El 90% de las actividades que formaban parte del ciclo de vida del proyecto, se ejecutaba en el front office; de las cuales, algunas podrían trasladarse al back office con la intención de liberar al front office y ponerlos a disposición de los clientes. Un ejemplo de estas tareas: cálculos de performance una vez finalizados los proyectos.
- El back office de CFC estaba organizado bajo el modelo burocrático con el foco de crear eficiencia a través de la estandarización de procesos.

Una de las principales respuestas destacadas por Charlington fue la siguiente:

*“Porque las personas en el Centro de Negocio de CFC no enfrentan clientes, creo que a veces ellos no tienen el mismo grado de urgencia o no aprecian la urgencia requerida. Recibo emails diciendo que ‘no seremos capaces de entregar por tres semanas, disculpas por el inconveniente’. Si fuera al cliente a decirle ‘lo siento por el inconveniente’ ellos podrían marcharme por la puerta. Es más que un inconveniente.”*

“Esta cita define que el back office no está percibido como orientado al cliente lo suficiente, sino como una fría organización burocrática que ve al cliente como una pieza de una planilla para ser procesada en el ERP” Charlington (2014, 57).

- CFC no necesitaba cambiar su estructura organizacional, sino su cultura interna que encarna la forma en la que el cliente final es tradicionalmente visto en el back office.

---

<sup>10</sup> Project Managers: también conocido con el término gerente de proyecto, director de proyecto, líder de proyecto o encargado de proyecto, es la persona que tiene la responsabilidad total del planeamiento y la ejecución acertada de cualquier proyecto.

De esta forma, la investigación de Charlington, contribuyó en hacer consciente a los managers de CFC que la organización no estaba orientada al cliente como se suponía y que el cambio de cultura era necesario para fomentar dicha orientación.

## 6.2 Encuestas

A modo de obtener datos de varias personas que trabajan en distintas empresas, se realizó una encuesta masiva.

En el anexo “B” del trabajo podrá encontrar el link de la misma y las respuestas obtenidas de forma completa.

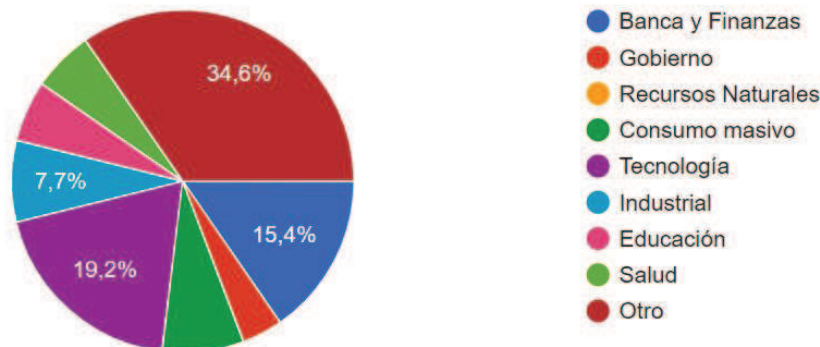
Con el fin de reducir el público del cual se obtuvieron los datos, se introdujeron preguntas que excluyeron los candidatos que no cumplieran con los requisitos del público deseado, ya que al menos debían ser mayores de 18 años y contar con trabajo.

Como segundo filtro en la encuesta, se dividieron los encuestados en base al sector para el cual trabajaban, sean del back office o del front office.

De esta forma, se recopilaron datos de un total de 106 respuestas completas que cumplieron con los requisitos expresados previamente.

Se obtuvieron los siguientes datos de los resultados:

- Un 75% de los encuestados eran mujeres, contra el 25% que fueron hombres.
- La edad promedio recae en 30 años; sin embargo el 18% tenía 24 años de edad.
- Segmento de la empresa:



6.2 Segmentos de las organizaciones a las cuales pertenecen los encuestados

Fuente: Elaboración propia

- Un 25% de los encuestados trabajan para el Front Office mientras que el restante trabaja en el Back Office.

A partir de este punto, se puede dividir los datos obtenidos por cada sector:

Front office

Los datos obtenidos fueron los siguientes:

- Cerca de la mitad de los encuestados (46.2%) considera que el personal del Back Office cumple con los procesos establecidos por la compañía.
- El 70% afirma mantener una comunicación fluida con el resto de los sectores.
- En cuanto a los intereses de los sectores, el 54% afirma que el resto de los sectores mantiene los mismos intereses mientras que el resto optaron por un “Tal vez”.
- El 92.3% considera a los clientes como eje central de la empresa, mientras que el resto lo no lo cree.

## Back office

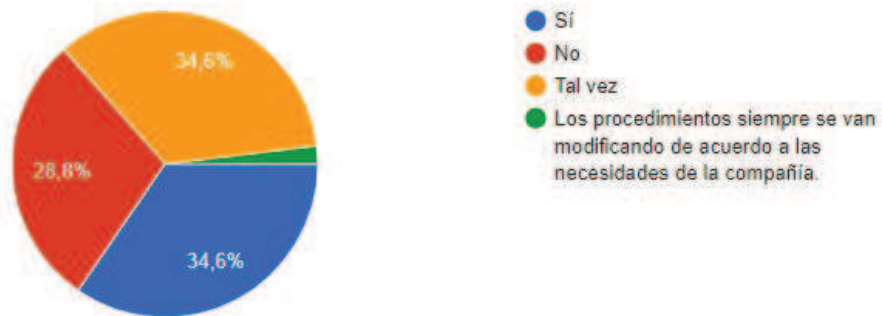
Los datos obtenidos fueron los siguientes:

- Cerca de la mitad de los encuestados (46.2%) considera que el personal del Front Office “Tal vez” cumple con los procesos establecidos por la compañía, el 20.5% optó por un “No” y solo el 33.3% afirmó que dicho sector cumple con los procesos.
- El 53.8% afirma mantener una comunicación fluida con el resto de los sectores, mientras que el 23.1% y el 17.9% “No” mantienen o “Tal vez” mantienen comunicación con el resto de los sectores respectivamente.
- Respecto los intereses de los sectores, sólo el 25.6% afirma que el resto de los sectores mantiene los mismos intereses mientras que el resto optaron por un “Tal vez” en un 43.6% y “No” en un 30%.
- El 74.4% considera a los clientes como eje central de la empresa, mientras que el 12.8% “No” o “Tal vez” lo cree.

Respecto a los encuestados que desempeñan sus tareas en ambos sectores:

- En cuanto a procedimientos:

¿Considera que los procedimientos establecidos son correctos?

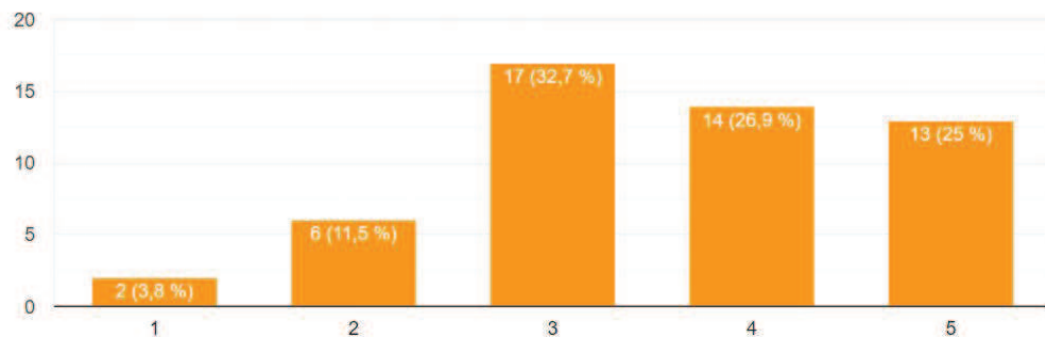


### 6.3 Opinión en cuanto a los procedimientos por parte de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

- 36.5% considera que la empresa es flexible ante los cambios y solo el 26.9% cree que es “Muy Flexible”
- Respecto al sector en el cual los encuestados trabajan, consideran (donde 1 es “nada” y 5 es “excesivamente”):

## ¿Cuán burocrático lo considera?



### 6.4 Escala respecto a la percepción de burocracia por parte de los encuestados

Fuente: Elaboración propia

A modo de conclusión de las encuestas realizadas y según los resultados, puede observarse que en general los procesos establecidos son, en rasgos generales, correctos en base a los encuestados y que la mitad de los sectores los cumple.

Sin embargo, según las respuestas abiertas obtenidas de los que consideran lo contrario, se halló que en algunas empresas no cuentan con manual de procedimientos lo cual genera inconvenientes, los procedimientos pasan por muchas instancias para cumplir con las tareas, y otros deben actualizar los procedimientos y volcar los objetivos a la realidad ya que los consideran desfasados.

Respecto a la comunicación, puede observarse una diferencia entre aquellas personas que trabajan para el front office del back office, dado que las personas que trabajan en el primero la gran mayoría mantenía una comunicación fluida con sus pares y resto de los sectores; mientras que el segundo caso, solo la mitad mantiene esta comunicación fluida.

Por otro lado, puede observarse que respecto a la concepción de la burocracia en sus empleos, gran parte de los encuestados se encuentran entre burocráticos y excesivamente burocráticos, dejando un total de 15.3% entre nada y poco burocrático.

Este resultado es el que mayor uniformidad de respuesta tuvo, volcando la gran mayoría de la respuestas hacia la confirmación de la burocracia en sus empleos.

En cuanto a la importancia del cliente, la gran mayoría optó su relevancia, aunque vuelve a verse la disparidad de ambos sectores ante la misma respuesta, dado que el front office lo confirmó en un 92% y el back office en el 74%.

En resumen, puede observarse la disparidad en la perspectiva de ambos sectores, sin embargo queda expuesto por la mayoría, que aún consideran sus empleos como demasiado burocráticos.

Algunos de los comentarios obtenidos son los siguientes:

- “Los sistemas con los cuales trabajamos a diario son obsoletos y lentos. La inversión en tecnología es escasa y la burocracia atraviesa todos los procesos.”

- “No son muy flexibles ante los cambios, no aceptan mucho las propuestas para una mejor calidad de atención al público ni a mejoras en los procesos y no hay buena comunicación entre áreas.”
- “No se tiene en cuenta la comunicación entre las áreas. Y se realizan las tareas sin saber ciertamente que se está haciendo. Y la falta de información complica al momento de resolver y tomar decisiones. Con mayor comunicación se optimiza el tiempo empleado y los recursos.”
- “Entre tanta burocracia quedan problemáticas sociales sin resolver.”
- “Hay muchos niveles de aprobación y los procesos no están del todo establecidos, con lo cual, las tareas diarias sumadas a la burocracia hacen que todo se demore mucho.”

En base a los comentarios destacados, la gran mayoría tiene problemas con la comunicación, los procesos, flexibilidad ante los cambios y excesiva burocracia.

### **6.3 Entrevistas**

Con el fin de obtener una tercera fuente de datos que aporte información sustancial para corroborar lo expuesto por la teoría planteada y los casos analizados, se realizaron entrevistas a personal de BO y FO en dos empresas distintas, de diferente rubros y estructuras organizacionales, siguiendo un cuestionario previamente establecido idéntico para ambos casos.

Las entrevistas mencionadas se caracterizan por ser semi estructuradas, dado que las preguntas son abiertas para que los entrevistados puedan responder expresando opiniones.

Cabe aclarar que las entrevistas, están divididas en cinco secciones, a ser: Datos generales del entrevistado, comunicación, burocracia, cliente y aspectos generales.

Las preguntas fueron confeccionadas en base a la teoría expuesta y las secciones mencionadas anteriormente.

En los siguientes subtítulos, se describen los casos y los resultados obtenidos.

Las entrevistas completas pueden ser consultadas en la sección de anexos, comenzando por el anexo “C” al “F”.

#### **6.3.1 Caso Baumgarten**

La primer entrevista que se realizó fue a “Baumgarten Gráfica Argentina”.

Baumgarten Gráfica fue fundada en 1881, tiene su casa matriz en el Sur de Brasil, en la ciudad de Blumenau, SC.

La empresa es una de las más importantes en la industria gráfica de América Latina en el mercado de etiquetas y embalajes termoformadas en cartón.

Anteriormente la empresa era una PYME llamada “Autopack” con 22 años en el mercado, hasta que en 2014 la empresa fue adquirida por el grupo Baumgarten.

Se realizaron dos entrevistas, la primera a una Asistente Comercial que representa al front office, y la segunda a un Operario de Producción y Control de Calidad, que por su actividad representa al back office.

En base a las respuestas, se obtuvieron los siguientes datos:

Front office

Descripción del puesto: Asistente comercial corporativa

Tareas: Gestión de contacto y seguimiento del proceso de ventas a clientes.

- El entrevistado se refirió a la comunicación en su empresa como “difícil”. Dentro del sector comercial no se encontraron problemas de comunicación. Caso contrario cuando se refiere a otros sectores. En este último caso, se obtuvieron los siguientes comentarios:  
*“Hay muchas veces en las que tengo que llamar, y cuando llamo para consultar por algo que me dijeron que podían entregar hoy, me dicen ‘¿Sabés que hubo un problema?, el pedido está retenido’, a lo que mi respuesta es ‘¿Cuándo pensaban avisarme?’ Son cosas que surgen a diario. Estos problemas son muy constantes [...] si ellos no nos avisan que puede cambiar de fecha porque vino otro y se lo pidió, cuando se supone que debería enviarle un mail y a veces no lo hacen, nos genera un problema.”*  
Por otro lado, la empresa aún no gestiona comunicación interna.
- En cuanto a la estructura de la empresa, el entrevistado se refirió a la misma como “chata”, ya que no cuentan con varios niveles jerárquicos. Los cargos están definidos, pero no cuentan con un manual de procedimientos; en gran parte la metodología de trabajo se adquiere por la ayuda de los pares. Así mismo, el entrevistado confirmó que no es posible tener procedimientos estándares dentro de su sector, ya que *“al tener diferentes clientes y trabajar directamente con ellos, un poco te tenés que amoldar y crear una dinámica con cada uno para que nos sirva a ambos. Entonces yo tengo que tener un nivel de adaptación con cada uno de ellos [...] No hay un proceso estandarizado, es más lo veo prácticamente imposible de aplicar. Si bien hay muchas cosas en las que todos coinciden, pero hay otras que cada gestor o asistente comercial sabe cómo se tiene que manejar.”*
- Por otro lado, la flexibilidad ante los cambios en el sector está incorporado, ya que se adaptan constantemente ante los requerimientos de los clientes. Respecto a la concepción del entrevistado por parte de otros sectores:  
*“Los noto un poco más negados al cambio o a cualquier cosa que surja. Por ejemplo, cuando tengo que realizar un pedido especial al sector de planificación que no estaba estipulado, al principio siempre se quejan por default y después bueno, empiezan a escucharte porque lo tenemos que hacer y terminan saliendo las cosas, pero también influye que me llevo bien con esta persona, pero con otros compañeros esto no sucede. Parecería que te están haciendo un favor más que hacer su trabajo, o sea no me estás ayudando a mi, estás ayudando a una cliente que después te paga.”*
- En cuanto a la burocracia, no se hallaron rasgos de que el sector comercial de Baumgarten presente inclinación de los principios burocráticos.
- Respecto a la importancia del cliente, para el entrevistado del sector comercial de Baumgarten, el cliente cumple un rol fundamental junto con el empleado, y que la empresa se enfoca en las tendencias del mercado y del producto que ellos mismo ofrecen. Sin embargo, cuando se pidió la opinión respecto a su visión de los otros sectores, se obtuvo la siguiente respuesta: *“Tengo mucha relación con el área de Planificación y Producción, veo que ellos están interesados en saber cuánto producen, cuanto imprimen y demás. El gerente de producción sabe que tiene que producir ‘x’ cantidad en el mes y ellos siguen ese número.”*



Back office

Descripción del puesto: Operario de producción e Inspector de control de calidad

Tareas: Gestión de pedidos de impresión por parte del área comercial y control de calidad del resultado final.

- La comunicación percibida por el empleado de Producción se encuentra en términos “normales”. Dentro del sector la comunicación fluye, pero con el resto de los sectores y su superior directo, no sucede lo mismo: *“A veces siento que no hay mucha comunicación con otros sectores, pero debe ser porque no trabajamos directamente con ellos, como Marketing. Si trabajamos mucho con las chicas del área comercial y a veces siento que falla la comunicación o que no se hacen entender en lo que necesitan.”*  
Al igual que en la entrevista anterior, la comunicación interno no está implementada en la empresa Baumgarten.
- En cuanto a la estructura y jerarquía, vuelve a estar en sintonía con el entrevistado del área comercial, alegando que es una estructura baja.  
Los cargos están definidos, y a diferencia del sector comercial, las tareas están estandarizadas y asignadas a cada uno de ellos.
- Respecto al nivel de decisiones del cargo, el entrevistado alegó lo siguiente: *“No tengo que tomar muchas decisiones, o sea si tengo que calibrar las máquinas lo hago, o si tenemos que volver a imprimir una secuencia lo hacemos, si salen mal salen mal, lo tenemos que hacer bien.”*
- Por otro lado, el sector es considerado como flexible, pero la desventaja que tienen respecto a la flexibilidad, son los procesos y las líneas de producción: *“Lo que pasa bastante seguido es que muchas veces vienen de comercial y nos cambian el orden de los pedidos o nos quieren agregar pedidos que no nos habían pasado antes, y estos casos nos molesta mucho porque tenemos que estar cambiando los órdenes, algunas veces hasta reiniciar toda la cola si los archivos son muy grandes. Y hay veces que hasta nos genera problemas con ellas mismas porque quizás nos vienen a pedir algo que salga urgente porque tienen un cliente prendido fuego, pero eso significa que tenemos que frenar el pedido de otra persona, entonces estamos retrasando el pedido de otro cliente y después se queja ese cliente. A veces siento que les falta más organización, porque estos casos no deberían pasar seguido, pero pasa. Entiendo que a veces si los clientes necesitan algo tenemos que responder pero no siempre deberíamos, porque termina afectando a todos y más si ellos no se ponen de acuerdo con las órdenes o pedidos especiales.”*
- Respecto a las tareas que realiza el sector, no son consideradas burocráticas pero sí son rutinarias, ya que cada persona tiene tareas designadas.
- La concepción del cliente, también coincide con la concepción del sector comercial.
- Pudo observarse que los intereses o finalidades de los otros sectores son distintos; *“Yo pienso que algunos tenemos intereses distintos. Por ejemplo a mi me presionan y exigen con la cantidad de etiquetas que tengo que imprimir por día por ejemplo. Pero la gente de comercial, le interesa quedar bien con el cliente siempre, y por eso muchas veces buscan acelerar la producción o nos piden que demos prioridad a ciertos pedidos; por un lado las entiendo porque los clientes las buscan a ellas y son la cara de la empresa, pero a veces deberían ser más firmes.”*

En base a los puntos destacados anteriormente para cada sector, podemos concluir que en el caso Baumgarten las áreas entrevistadas otorgan evidencia que respalda la teoría expuesta en el trabajo.

En primera instancia, tanto el sector comercial y el sector de producción, consideran la importancia del cliente para la empresa.

Sin embargo, las configuraciones de cada sector son diferentes, ya que en el caso del sector comercial no hay características de un proceso establecido para el trabajo que se realiza, en contrapartida, en el sector de producción los procesos se encuentran más delimitados al igual que las oportunidades de necesidad de tomar decisiones que se escapan del proceso, acercándose a un modelo de organización descrito por Weber.

Por otra parte, resulta evidente el impacto que genera internamente el manejo de la comunicación. Ambos sectores brindaron casos en los cuales sus trabajos son interrumpidos o genera un impacto negativo cuando la comunicación no es eficiente entre ellos.

Por último, en Baumgarten no se encontraron indicios de una orientación al mercado como se esperaba al menos del sector comercial, sino que el modelo característico de la empresa, al menos en este sector, es una orientación al cliente o al producto.

### **6.3.2 Caso BGH Tech Partner**

El segundo caso corresponde a BGH Tech Partner.

Latinware comenzó a formar parte del grupo BGH en 2016 cuando sus dueños decidieron adquirirla. Hasta aquel entonces, la empresa se dedicaba a vender servicios de consultoría informática.

Posteriormente optaron por cambiar a su denominación social a BGH Tech Partner en 2018, y trasladar toda la unidad de negocio de Tecnología a esta última.

Como consecuencia, la actividad original de la empresa se amplió, con el fin de brindar la totalidad de productos y servicios de esta división.

Al igual que en el caso anterior, se realizaron dos entrevistas. Una pertenece al sector de Ventas, bajo el puesto de Account Manager, y la otra al sector de back office, como Analista Administrativo back office.

Este caso es particular, porque la empresa dispone de un sector llamado back office el cual actúa como soporte al negocio y consolida las actividades principales de soporte de venta, tales como Administración, Control de Gestión, Compras, Logística y Facturación.

Debajo se encuentran los principales hallazgos.

Front office

Descripción del puesto: Account Manager Commercial y Recursos Naturales

Tareas: Contacto y gestión de ventas a clientes del segmento Commercial y Recursos Naturales.

- La comunicación por parte del entrevistado dentro de BGH Tech Partner es buena en general, fluida tanto con sus pares como con su superior directo. Así mismo, denota un manejo de comunicación interna ya que se durante la entrevista se describieron ejemplos de comunicación hacia los empleados respecto a la actividad de la empresa y su curso.
- En cuanto a la estructura y jerarquía, se pudo observar que tiene mayores niveles jerárquicos que el caso de Baumgarten. En cuanto a los procesos dentro del sector comercial, se encontraron establecidos y con una carga extra de control, dado que se les exige pasos para la concreción de las ventas: *“Nos piden que completemos mucha información para vender algo de*

diez mil dólares. Deberían ser considerados en cuanto al volumen de venta. Hay veces que para dar de alta un cliente nos piden hasta los datos que pueden conseguir buscándolos por internet. Nos saca mucho tiempo estas cuestiones administrativas. Los mismo pasa con el CRM que es donde cargamos las oportunidades, desde que las creamos pueden demorarse hasta cinco días como mínimo en que las aprueben, porque van sumando validaciones una tras otra, y así se va pasando el tiempo. Después llegamos a los treinta días y la mercadería todavía está esperando en Estados Unidos y el cliente llamando a cada minuto.”

- Respecto a la flexibilidad ante el cambio, se observó que hay una disposición de parte del sector comercial a ajustarse a las situaciones y resolverlas evitando impactos negativos.
- La concepción burocrática por parte del entrevistado, puede observarse en la siguiente cita: “Nos exigen que sigamos muchos pasos administrativos en donde perdemos mucho tiempo. Acá tenés aprobaciones de todo, y tenés que estar atrás de cada uno para que mueva el mouse. Perdemos mucho tiempo así, tiempo que podríamos estar en la calle con nuevos clientes o generando relaciones con los partners<sup>11</sup>. Quizás deberían tomar a un asistente comercial que realice todo lo administrativo.”
- En cuanto al cliente, se relevó que es considerado de suma importancia tanto para el sector comercial como para el área de Producto. Sin embargo, según el entrevistado, al resto de los sectores “no les interesa tanto, prefieren seguir el manual y que todo esté registrado, aprobado y verificado así no reciben ninguna queja.” por otro lado, añade que “los gerentes comparten la idea de la importancia de los clientes y de las nuevas tecnologías. Ahora los mandos medios, ya empiezan a preocuparse por cumplir los pasos, como te digo, en tratar que todo esté debidamente registrado, pareciera como una obsesión.”
- En los aspecto generales, se observó que en base a las respuestas obtenidas, hay una diferencia de intereses entre las distintas áreas y no está unificadas, ya que los procesos de medición y control de cada área son distintos.  
Y por último, se observó que al menos el sector comercial de BGH Tech Partner está impregnado de algunos de los principios burocráticos, pero a su vez también puede observarse que desde la cima de la empresa tienden a orientar la cultura hacia el mercado.

Back office:

Descripción del puesto: Analista Administrativo de back office

Tareas: Seguimiento de proyectos, generación de órdenes de compra, coordinación con logística y facturación.

- La comunicación para el entrevistado de BO es un aspecto “complicado y sensible”. Dentro del sector la comunicación es buena, sin embargo, con el superior directo, la comunicación se definió como “tensa” dado que no hay señales de una comunicación fluida y solamente hay contacto para regaños.  
Por otro lado, con el resto de los sectores se mantiene una comunicación constante. Pudo observarse que la comunicación interna, al igual que lo relevado en el FO, está desarrollada dentro de BGH Tech Partner, dado que se organizan reuniones donde hacen participativos a todos los empleados y establecen los objetivos y curso de la compañía.

---

<sup>11</sup> Partner: referimos a la relación que se establece entre dos empresas para obtener un mutuo beneficio.

- En concordancia con FO, la estructura es más compleja y hay mayor connotación de los niveles jerárquicos a comparación del primer caso de las entrevistas.  
En cuanto a los cargos y procesos se encuentran establecidos y deben seguirlos según los manuales de procedimientos.
- Respecto a la flexibilidad, se pudo observar que existe flexibilidad hasta que los procesos puedan soportarlo, cualquier desvío debe verse con su superior.  
Por otro lado, respecto a la concepción de la burocracia, se obtuvo la siguiente respuesta: *“Lo veo demasiado burocrático. Como te digo, tenemos manuales de procedimiento para todo, no podemos salirnos de lo establecido. A parte también lidiamos mucho con las aprobaciones internas. Por ejemplo, para emitir una orden de compra, primero tengo que generar un pre-pedido, una vez que lo aprueba mi superior, puedo generar el pedido de compra, este último pedido de compra también lleva aprobaciones que dependiendo de los montos de compra pueden ser hasta tres. Y esto solo con las compras, pasa lo mismo con los pedidos de venta, los remitos, las notas de débito/crédito. Ah y me olvidaba, la generación de proyectos también llevan sus aprobaciones, desde la generación hasta la carga de presupuestos luego de los desvíos. A veces suele ser un dolor de cabeza.”*
- Pudo notarse que el cliente tiene importancia tanto en FO como en BO, dado que ambos entrevistados lo destacaron. Sin embargo, para BO también tienen relevancia los aliados o “partners” como fueron denominados, ya que también son canalizadores del surgimiento de nuevos negocios.  
En cuanto a la orientación que caracteriza a la empresa según el entrevistado, se encuentra enfocada hacia el cliente y las nuevas tendencias, y las mismas son impulsadas por las gerencias.
- Respecto a los intereses de las otras áreas, concuerda con FO en que no todos tienen el mismo interés final ya que *“los comerciales, lo único que les interesa es cargar oportunidades, ya que es la forma en la que le suman su comisión, por otro lado, a marketing y producto les interesa más generar contacto y compras a los partners y después estamos nosotros tratando de adaptarnos al negocio y a los requerimientos de cada sector. Por ejemplo, a los gerentes de venta les interesa ver las oportunidades y montos de cierre, a producto les interesa saber cuánto les compramos a los partners y al gerente de nuestro sector le interesa saber el margen real de cada proyecto. Claramente no hay una unificación de intereses”* según expresó el entrevistado, y continúa agregando *“considero que habría que hacer cierto hincapié, que todos tengamos el mismo fin, ya que muchas veces nosotros miramos que se cumplan todos los pasos establecidos para avanzar y muchas veces otros sectores pretenden saltar ciertos pasos en los cuales no dejan registro de las acciones, y si nosotros seguimos ese accionar, somos el punto de queja o del problema.”*

En base a los datos relevados en el caso BGH Tech Partner, podemos, al igual que el caso anterior, afirmar la teoría mediante un caso real.

En principio, la comunicación formó un factor decisivo en la forma en la que los sectores se relacionan.

Tanto los entrevistados del FO como del BO confirmaron mediante las respuestas otorgadas que la empresa tiene una gestión de comunicación interna que permite a sus empleados conocer el rumbo que ésta sigue y los objetivos que pretende alcanzar en el mediano o largo plazo.

A su vez, hay una fuerte inclinación por parte del CEO y los gerentes hacia las mejores prácticas que les permita crecer focalizándose en los clientes y las nuevas tecnologías.

Como punto destacable, se encontró que algunos de los principios burocráticos se escapan del back office y se instalaron en toda la organización.

Por ejemplo, quedó remarcado que el trabajo que debe realizar el sector al momento de concretar una venta tiende a seguir un proceso estandarizado que busca en principio la eficiencia y luego el control por parte de los responsables de las gerencias mediante distintas aprobaciones.

No obstante, el punto de control mediante las aprobaciones necesita revisarse, dado que hay indicios de ciertas duplicaciones en el proceso, ya que cuando se aprueban los proyectos ya queda asentado la aprobación del presupuesto inicial, y sin embargo también se requieren aprobaciones en todas las tareas del back office.

Por lo tanto, podemos concluir que el sector de BO está basado en los principios del modelo burocrático y que a su vez, el sector de FO está configurado bajo un mix que busca la estandarización y control burocrático descritos en la teoría, pero que también se basa en un modelo de orientación del cliente.

## 7. Conclusiones

Lo expuesto a lo largo de este trabajo permite arribar a la confirmación de la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

Las organizaciones son espacios abiertos donde no solo los individuos que pertenecen a ella interactúan, sino que también lo hacen todas las partes relacionadas directa o indirectamente.

Esto se debe al avance tecnológico, demográfico y económico que ocurrió en las últimas décadas impulsando las interconexiones y maximizando la forma de comunicarse tanto con los elementos exógenos como endógenos de las empresas.

Planteado de esta forma, el avance resaltado también impactó internamente a las organizaciones en su forma de organizarse y de diseñar sus estructuras y procesos.

El objetivo principal de las organizaciones estudiadas es obtener utilidades y para ello deben ofrecer sus productos y servicios al mercado; pero visto desde otra perspectiva, el mercado se encuentra cambiando constantemente y las empresas deben estar a disposición de éste con el fin de lograr su objetivo.

Expuesto esto, las estructuras de las empresas deben ser flexibles ante los cambios de la demanda del mercado y actualizar sus procesos en la medida necesaria para sobrevivir.

Aquí es donde se halló el conflicto en las organizaciones que se han relevado la información, en los artículos analizados y en las respuestas obtenidas de las encuestas generales.

Lo expuesto a lo largo de este trabajo permite arribar a la confirmación de la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

Podemos sintetizar que en la estructura de las organizaciones encontramos dos grupo de sectores, el back office donde se encuentra el trabajo operativo sin interacción con los clientes, y el front office caracterizado por el trabajo con interacción directa con los clientes.

Por su configuración, podemos alegar que el back office sigue un modelo más racional y progresivo, basado en las ideas de Weber respecto al modelo burocrático de las organizaciones gubernamentales, y que han ido evolucionando hasta la actualidad sobre un modelo más moderno.

Mientras que por otro lado, el front office sigue un modelo el cual también ha evolucionado a lo largo de la historia, concluyendo en lo que se denomina hoy en día modelo de orientación al mercado.

Sin embargo, se observó que en ambos sectores no se cumplen en su totalidad las cualidades de los modelos descritos desde el punto de vista teórico.

Si bien para el back office el modelo predilecto es burocrático, el mismo ha evolucionado y se ha flexibilizado para adaptarse a las nuevas tendencias y métodos de trabajo.

Por otro lado, el front office demostró mayor avance en cuanto a la adaptación de los cambios, pero evidentemente, también suelen encontrarse algunas cualidades del modelo burocrático, siendo el modelo implementado un mix entre la orientación al mercado con los principios burocráticos.

Por lo tanto, esta diferencia de modelos donde uno es más rígido y otro más flexible ante los cambios respectivamente, trae aparejado problemas de relacionamiento y trabajo en conjunto que generan un impacto negativo en las organizaciones, dificultando alcanzar sus objetivos.

Por estos motivos, es necesario que los gerentes de las empresas comprendan la

importancia de entender que los procesos y la comunicación entre estos sectores son clave y que los mismos deben estar sujetos a una continua revisión para garantizar una comunicación eficiente y disminuir potenciales problemáticas de relacionamiento.

Con esta conclusión, se abren nuevas preguntas relacionadas al alcance de los modelos expresados y de los nuevos modelos que se abren paso en la literatura académica. Entre ellas y a modo de síntesis, cómo podrán las organizaciones implementar un modelo Adhocrático en el back office con el fin de lograr una mayor integración con el front office o cómo deberían diseñarse las estructuras de las empresas con el fin de orientar toda la organización hacia el mercado.

Estos planteos, y muchos otros, deberán ser objeto de nuevas investigaciones, pero que evidentemente implican la necesidad de las empresas de estar constantemente actualizadas desde todas sus áreas e individuos, con el fin de lograr la posición de mercado y económica deseada.

## Anexos

### **Anexo A**

#### **“Pasos cubiertos durante el ciclo de vida de un proyecto”**

La siguiente tabla representa la lista de los pasos a seguir por Philips Healthcare en todo el ciclo de vida de sus proyectos.

Con el fin de evitar errores de traducción y diferencia en las interpretaciones, el contenido no fue modificado y se presenta en inglés, su idioma original.

Process Step	Main activities
#1 Opportunity support	Support Sales in presentations, Check technical feasibility, Perform Risk Assessment, create draft site planning, ball-park estimate of project cost
#2 Quote preparation	Perform Site technical assessment, Make site layout proposal, Collect Building works quotes, Support Sales with pre-calculation of project costs, Create Project Risk Plan
#3 Sales Handover	Check order configuration, Sales handover (Accept Order), Update risk plan, Review Project Cost Plan
#4 Project Planning	Sign-off of SOW/Site layout with customer, Update project plan, Ensure PO creation, Resource planning, update Risk Plan
#5 Site Preparation	Check Site readiness, monitor building works progress, Accept Construction Works
#6 Distribution	Confirm frozen period, Submit delivery questionnaire, Receive Factory Shipments, Receive 3 <sup>rd</sup> party shipments, Rigging
#7 Installation	Handover to installer, Execute installation, Handover from installer to PM
#8 Application Training	Monitor timing and completeness
#9 Customer Handover	Collect Customer Acceptance document, Instruct CFC for sales recognition
#10 Project Closure	Perform post-calculation, Handover to Customer Service, Review project, Close Missing items
Monitoring & Control	Maintain Clarity and DMS, Project monitoring, Project reviews, Maintain Customer Relationship, perform Change Management

Table 3. A list of the process steps covered during the life cycle of a project. Reprinted from "Business Blueprint Project Management" by Philips Healthcare, 2014, p. 4. Copyright 2014 by Philips Healthcare.

### **Anexo B**

#### **Encuestas**

El diseño de la encuesta es mixto, algunas preguntas son cerradas y otras abiertas. La misma se divide en diferentes secciones, comenzando por los aspectos individuales del encuestado, los aspectos generales y, en base a la respuesta de su trabajo actual, la misma guía al encuestado a responder preguntas relacionadas al back office o del front office. Por



último, concluye con preguntas relacionadas al sector en el cual el encuestado realiza su labor.

Para acceder a la encuesta deberá dirigirse al siguiente hipervínculo:

<https://forms.gle/d2zpAtjCG1Jt51TT6>

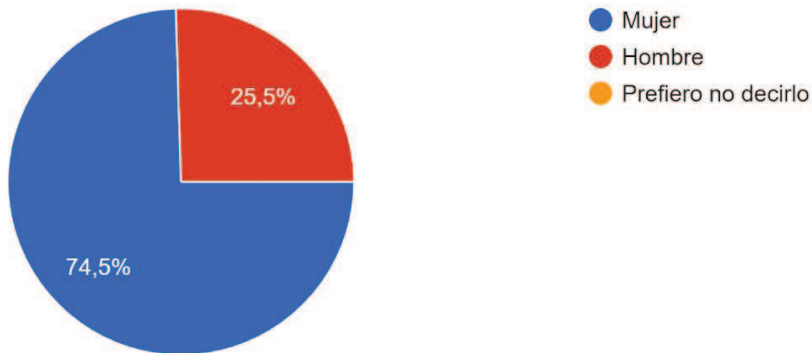
Debajo se encuentra la encuesta con las respuestas obtenidas:

### **Encuesta - BO & FO**

El presente formulario se realizó con el objetivo de recolectar información relevante para el análisis de la configuración del Back Office y Front Office dentro de las organizaciones.

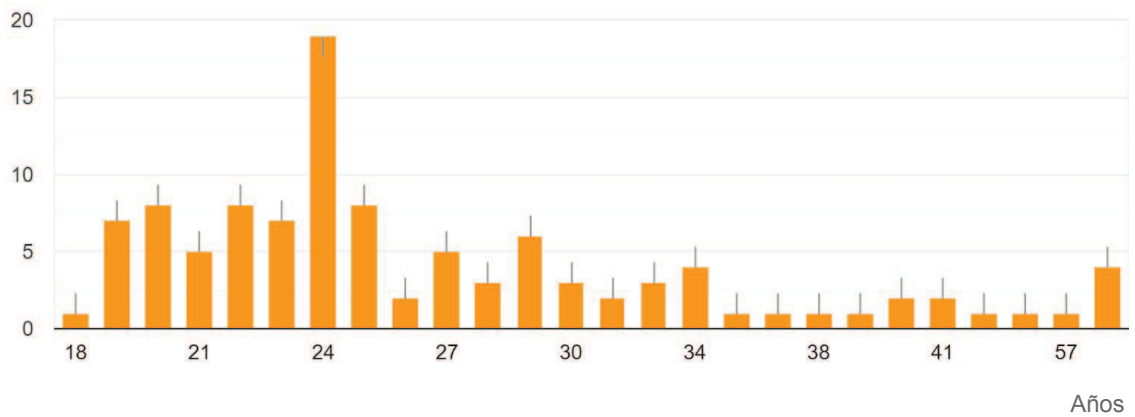
### **Sección 1:**

Género:

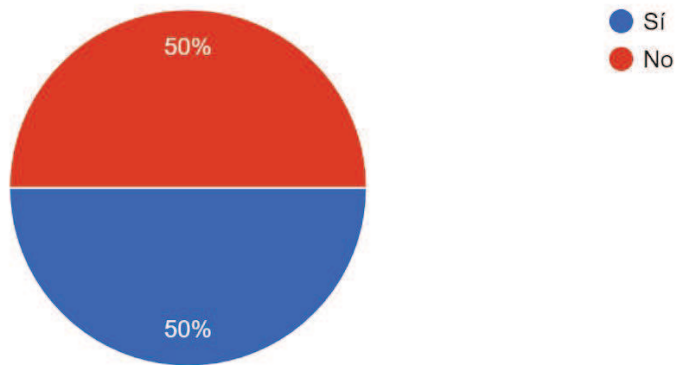


Edad:

Cantidad de respuestas



¿Trabaja en relación de dependencia?



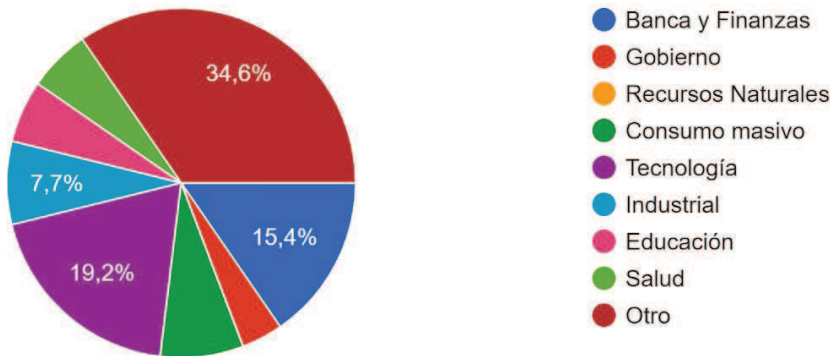
## Sección 2: Datos generales

Nombre de la empresa para la cual trabaja:

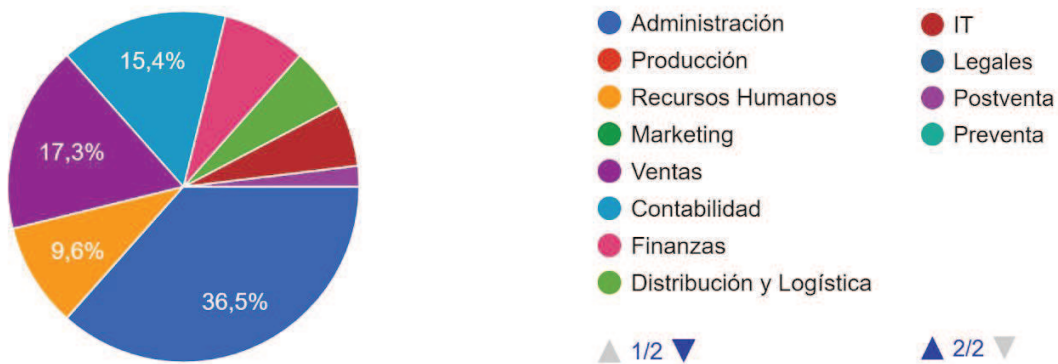
- Accenture
- Baumgarten gráfica argentina S.A.
- Estudio Battaglini
- Delta fax
- Swindon College
- IBM
- Grupo ortopedia alemana
- Estudio Alejo
- Ledesma
- Banco Ciudad de Buenos Aires
- Dia Argentina
- UBA
- Ghirardotti y asociados
- Persat SRL
- Lotería de la provincia
- Prosegur
- ENEL
- Estudio Contable
- Agricultura
- Candylicius
- Teknovital
- Universidad Nacional de San Martín
- Wipro
- Banco Ciudad
- Municipalidad de Gral San Martín
- Carrefour
- Refrigeracion Perri
- Desarrollo social

- Registro Civil de la Ciudad
- Kamil
- Dmc
- Banco de la provincia de Buenos Aires
- Adipfa
- BGH Tech Partner
- Banco Galicia
- PSA GROUP
- BGH

Segmento de la empresa:



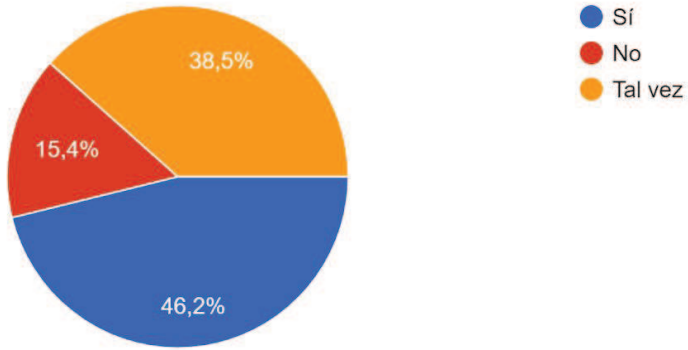
Área en el cual desempeña su labor:



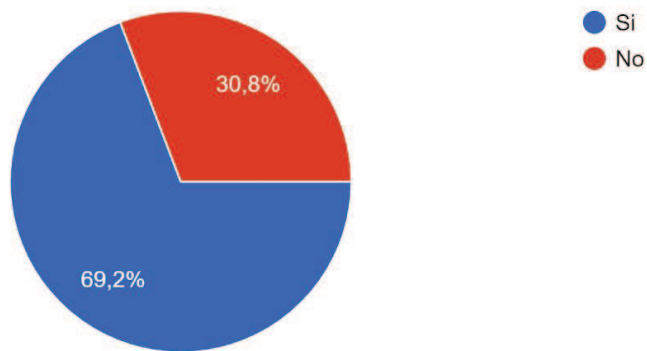
### Sección 3: Front Office

El Front Office abarca las actividades que tienen relación directa con los clientes (Ej. Ventas); mientras que el Back Office realiza tareas que no tienen contacto directo con los clientes (Ej. Contabilidad).

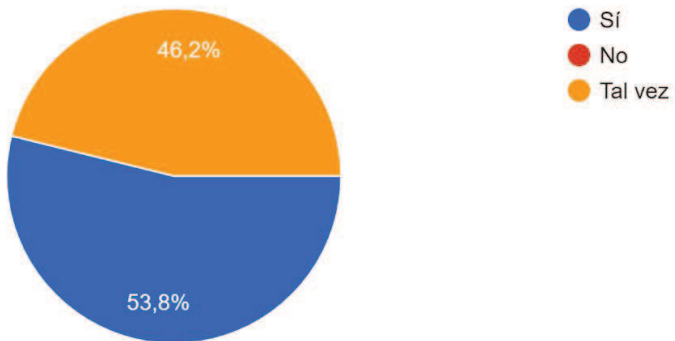
¿Considera que el personal de Back Office (áreas que no tienen contacto con los clientes), cumplen con los procesos establecidos por la compañía?



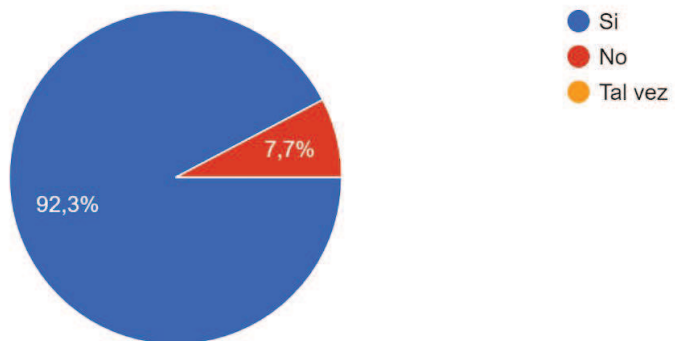
¿Usted mantiene una comunicación fluida con los demás sectores?



Los intereses de otras áreas, ¿son los mismos que el sector en el cual trabaja?



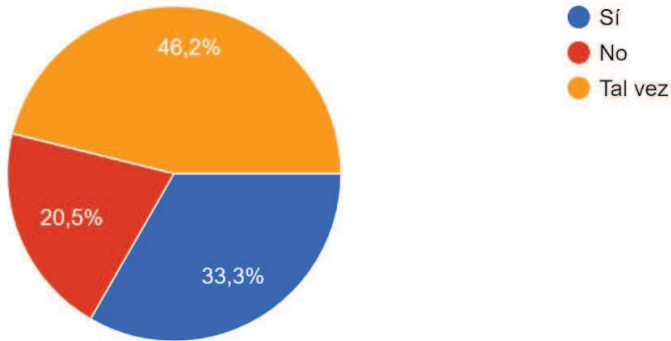
¿Considera al cliente como eje central de la empresa?



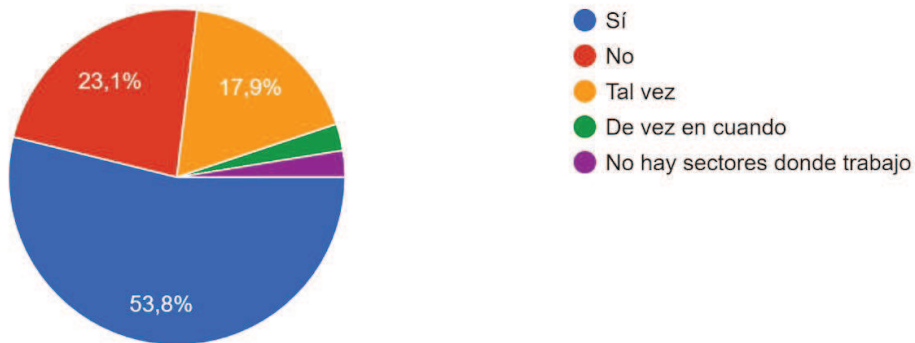
**Sección 4:**  
**Back Office**

El Back Office abarca tareas que no tienen contacto directo con los clientes (Ej. Contabilidad); mientras que el Front Office realiza las actividades que tienen relación directa con los clientes (Ej. Ventas).

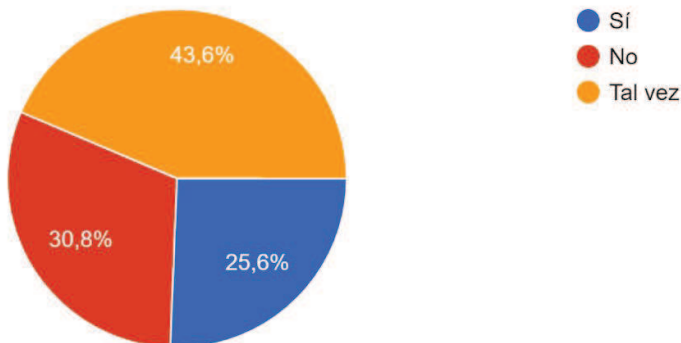
¿Considera que el personal de Front Office (áreas que tienen contacto con los clientes), cumplen con los procesos establecidos por la compañía?



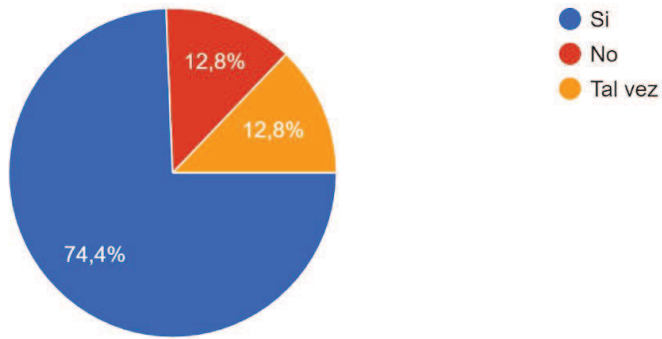
¿Usted mantiene una comunicación fluida con los demás sectores?



Los intereses de otras áreas, ¿son los mismos que el sector en el cual trabaja?

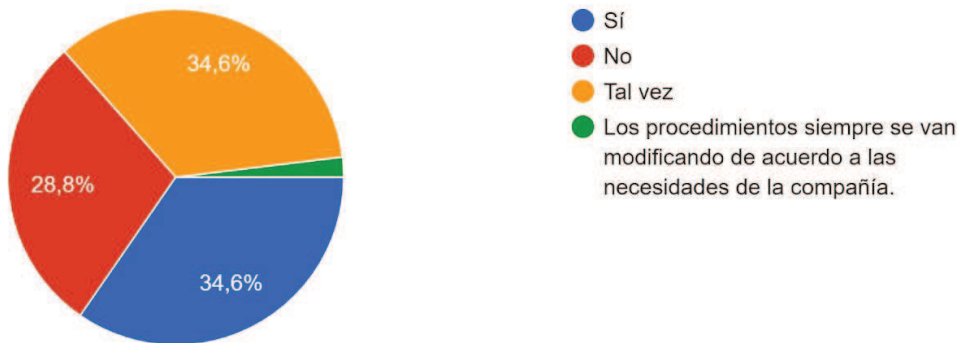


¿Considera al cliente como eje central de la empresa?

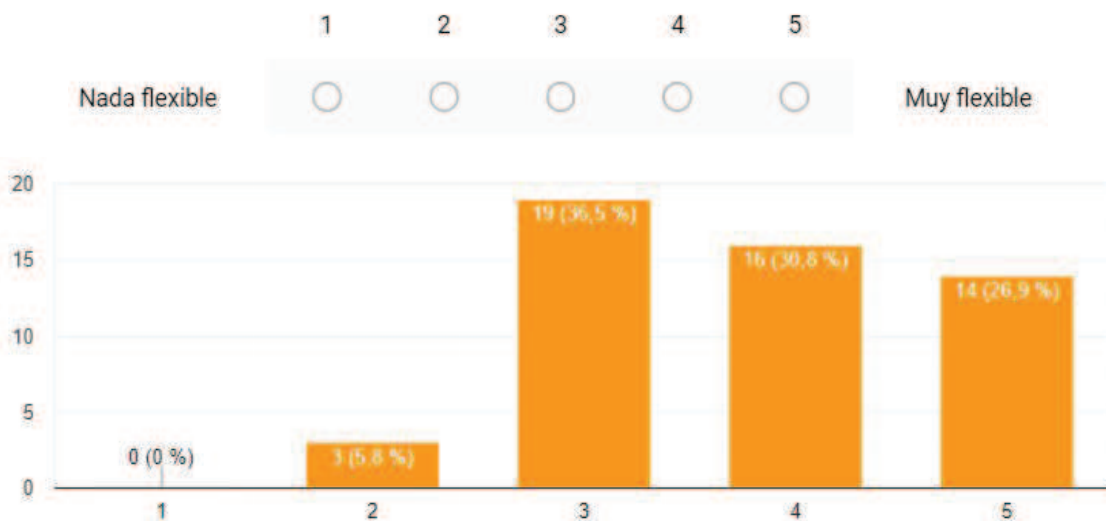


**Sección 5:  
Respecto a su sector**

¿Considera que los procedimientos establecidos son correctos?



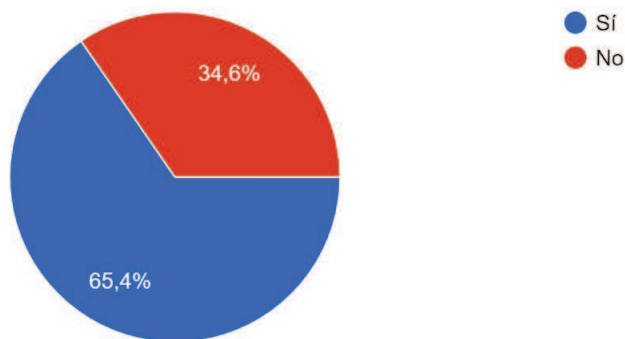
¿Cuán flexible cree que es ante los cambios?



¿Cuán burocrático lo considera?



¿Afirma que los procesos son eficientes?



¿Por qué considera que no? \*Opcional\*

Respuestas:

1. No hay un CDP o manual para hacer procesos y muchos procesos se realizan solo por el boca a boca. Lo cual en algún momento genera inconvenientes.
2. Es una empresa muy grande, por lo que se requiere pasar por muchas instancias para cumplimentar los procedimientos.
3. Porque los sistemas con los cuales trabajamos a diario son obsoletos y lentos. La inversión en tecnología es escasa y la burocracia atraviesa todos los procesos.
4. Porque falta más organización.
5. No son muy flexibles ante los cambios, no aceptan mucho las propuestas para una mejor calidad de atención al público ni a mejoras en los procesos, no hay buena comunicación entre áreas, entre otras.
6. Porque hay muchas fallas.
7. Porque no simplifica la operatoria.
8. Mucha burocracia.
9. Hay que actualizar los procedimientos. Y volcar objetivos a la realidad que se vive.

10. Porque no se tiene en cuenta la comunicación entre las áreas. Y se realizan las tareas sin saber ciertamente que se está haciendo. Y la falta de información complica al momento de resolver y tomar decisiones. Con mayor comunicación de optimiza el tiempo empleado y los recursos.
11. Porque no considero que se tomen las medidas necesarias.
12. Es una empresa familiar y no busca formas de ser más eficiente. Digamos que como está, está bien.
13. Por qué entre tanta burocracia quedan problemáticas sociales sin resolver
14. Porque hay mucha burocracia y sobretabajo.
15. Porque no brindan los resultados que se esperan, sino otros que no satisfacen la resolución de cara al cliente.
16. Exceso de burocracia.
17. Porque hay muchos niveles de aprobación y los procesos no están del todo establecidos, con lo cual, las tareas diarias sumadas a la burocracia hacen que todo se demore mucho.

## **Anexo C**

### **Caso Baumgarten**

#### **Entrevista 1 - Front Office**

Edad: 24 años

Género: Femenino

Empresa: Baumgarten Gráfica Argentina

Actividad de la empresa: Producción de etiquetas autoadhesivas

Cargo: Asistente comercial corporativa

Describe sus tareas en grandes rasgos:

“Es complicado, porque no hago una sola cosa, durante el día puedo hacer miles de cosas para varios clientes.

Si lo tengo que resumir, te diría que yo gestiono el contacto y recibo los pedidos de los clientes. Una vez que recibo el pedido, se lo paso a mi jefe para que cierre la cotización, después una vez que el cliente acepta, paso el pedido a Planificación y Producción con todo lo que necesitan como el diseño de las etiquetas, las cantidades y la fecha de necesidad. Luego sigue la producción y cuando está listo Expedición realiza las entregas al cliente.

Básicamente sigo todo el circuito con el cliente, desde el primer contacto hasta que se concreta la entrega. Pero tengo que estar encima de todos, porque muchas veces si no se pasan las cosas y me duermen los pedidos.”

Apartado 1. Comunicación

¿Cómo definiría la comunicación en su empresa?

“Que difícil. En escala es regular. Hacia adentro hay muchas cosas que no se dicen, o no avisan. Particularmente desde el área comercial, siempre estás empujando un poco más que los demás porque tenés contacto directo con los clientes, pero realmente tenemos que estar detrás. Hay muchas veces en las que tengo que llamar, y cuando llamo para consultar por algo que me dijeron que podían entregar hoy, me dicen ‘¿Sabés que hubo un problema?, el pedido está retenido’ a lo que mi respuesta es ‘¿Cuándo pensaban avisarme?’ Son cosas que surgen a diario. Estos problemas son muy constantes.”



¿Cómo podría describir la comunicación con su superior directo?

“Excelente, la verdad que no tengo nada que decir que no sean cosas buenas.”

¿Mantiene una comunicación fluida con los demás pares?

“Dentro del sector comercial nos llevamos increíble, nos ayudamos todos, somos muy compañeros. En este aspecto no tengo nada para decir, incluso con mi jefe y el gerente comercial hay apoyo.”

¿Tiene una comunicación fluida con los demás sectores?

“Si, pero por ejemplo con Producción y Planificación que es clave para nosotros que esté todo el tiempo avisandonos si cambia algo. Porque tienen las máquinas y van poniendo los trabajos a medida que nosotros le enviamos los pedidos de producción, y si ellos no nos avisan que puede cambiar de fecha porque vino otro y se lo pidió, cuando se supone que debería enviarle un mail y a veces no lo hacen, nos genera un problema.

Después mucho en producción, no tanto en sí de las impresoras porque eso es directamente el jefe de planificación, pero si en el área de corte o en el área de calidad, como que hay cierto empujoncito que dar. No pasa en expedición por ejemplo, pero siento que tiene que ver con las personas, como que justo las personas que trabajan en expedición para sacar los pedidos tienen tanta garra como tenemos nosotros. Pero en el medio del proceso es donde está el problema.

A veces el jefe de planificación puede cambiar algo y no avisar, pero a su vez también están todos los problemas del día a día que él tampoco es adivino, entonces si no avisan o se tapan, ya que hay mucho de ‘amiguismo’ por decirlo de alguna manera en el área de producción que hace que a veces se cubren con las cosas.”

¿Considera que la empresa maneja correctamente la comunicación interna?

“Me entero de las cosas, como los objetivos que quieren alcanzar, por reuniones que se generan y no porque esté escrito. La empresa fue comprada hace 4 años por una compañía brasilera. Por eso nos llamamos Baumgarte, antes era Autopack. Entonces la compra esta empresa de Brasil que es la número 1, compra una planta de Argentina y una planta en México, y pasan a ser el Grupo Baumgarte. Ya de por sí hace unos años la empresa era una PYME, a veces nos seguimos manejando como una PYME, pero bueno ahora a nivel global estamos más vistos, y recientemente hace unos meses terminaron de formarse el grupo ‘All for labels’ que tiene Baumgarten y después otras empresas de Europa, dos de Alemania y una de Italia.

Entonces hasta ahora desde los 2 años que estoy en la empresa, fueron un cambio tras otro y nadie vino con un libro como suelen traerte y decirte ‘Esta es la estrategia, Valores y demás’ porque no está. Falta todavía esa bajada, por eso vivís más el día a día en el mediano plazo y no de acá a 5 años. Lo puedo saber porque justo estoy con clientes corporativos que me obligan a saberlo como L’oreal, Unilever, Campari. Les tengo que contar que va a pasar en el 2020, mostrarle que tengo un Capex para invertir por ejemplo en etiquetas de termo contraible, que son las etiquetas que entran a un termo y que con el calor se amoldan al envase.

Entonces ciertas cosas me entero gracias por mi puesto pero si estas en otros clientes, estoy segura que no sabes estas cosas.”

## Apartado 2. Burocracia

¿Podría describir la estructura y jerarquía de su empresa?

“La estructura es bastante chata, no tengo mucho para decir.

Yo reporto para el gerente general de la empresa, que a la vez antes era gerente comercial, hasta que asumió el nuevo gerente a su cargo y él se quedó con los clientes corporativos. Pero está el gerente comercial al cual puedo acudir por cualquier cosa. Está claro, no hay problema.”

Los cargos ¿se encuentran establecidos?

“Los cargos están bien definidos. Los procesos también, no tenemos un manual de los procesos, pero todos saben los pasos a seguir. Se mantiene por el boca a boca de los más antiguos.”

¿Considera que los procedimientos establecidos son correctos?

“Los procesos están claros. Creo que desde que ingrese hasta ahora, mejoraron un montón pero hay que tener claro que al tener diferentes clientes y trabajar directamente con ellos, un poco te tenés que amoldar y crear una dinámica con cada uno para que nos sirva a ambos. Entonces yo tengo que tener un nivel de adaptación con cada uno de ellos.

Por ejemplo, con uno sego cierta forma de trabajo y con otro, otra forma distinta. Si me preguntas por cada uno en particular, te puedo explicar perfectamente que se hace con cada uno de ellos. No hay un proceso estandarizado, es más lo veo prácticamente imposible de aplicar. Si bien hay muchas cosas en las que todos coinciden, pero hay otras que cada gestor o asistente comercial sabe como se tiene que manejar.”

¿Cree que hay centralización de decisiones o en sus tareas diarias puede tomar sus propias decisiones?

“Depende. Hay cosas de cotizaciones o cierres de precio que lo hace mi jefe directamente y está estipulado así que yo nunca voy a cerrar un precio, pero después en el día a día respecto a entregas, cuanto se imprime o cuanto no, negociar algo con el cliente, me puedo manejar sola.”

¿Cree que su sector es flexible ante los cambios?

“Si, y la realidad es que no nos queda otra, porque al ser comercial siempre nos están presionando para vender. Y muchas veces en ese afán también y de que nosotros somos un grupo que se automotiva o como quieras llamarlo, cualquier cosa nueva que venga lo tomamos bien y lo sacamos adelante.

En los demás sectores, los noto un poco más negados al cambio o a cualquier cosa que surja. Por ejemplo, cuando tengo que realizar un pedido especial al sector de planificación que no estaba estipulado, al principio siempre se quejan por default y después bueno, empiezan a escucharte porque lo tenemos que hacer y terminan saliendo las cosas, pero también influye que me llevo bien con esta persona, pero con otros compañeros esto no sucede. Parecería que te están haciendo un favor más que hacer su trabajo, o sea no me estás ayudando a mi, estás ayudando a una cliente que después te paga.”

¿Considera que el sector en la cual trabaja es burocrático?

“No, no lo considero burocrático. Mi jefe por ejemplo, me da muchas libertades en el día a día, no se mete hasta que yo no le pida ayuda; pero por ejemplo por parte del gerente comercial tengo 3 pares que tienen otras cuentas y directamente reportan a él, y se quejan de que a veces el gerente comercial arregla algo con la gente de planificación o con el cliente y ellas quizás estaban esperando consultarle a él y surgen algunas fricciones. Pero no más que eso.”

### Apartado 3. Importancia del cliente

¿Qué función cumple el cliente para usted?

“Para mi el cliente es super importante, de todas formas yo creo que tiene que ser un 50 el cliente y un 50 el empleado. Si están contentos los dos y arrancas por el empleado, el cliente quedate tranquilo que le va a llegar.

Considero claramente que sin ellos no somos nada y digo un 50 porque el empleado puede estar re feliz pero si no le vendes a nadie, no hay empresa. Pero claro, considero que el cliente es muy importante.”

¿Cree que la empresa se encuentra orientada hacia las tendencias de sus clientes y el mercado?

“En realidad creo que la empresa está orientada a las tendencias y también al producto, es una mezcla de los dos porque justo nosotros ofrecemos algo como lo son etiquetas y hay un montón para buscar, pero van de la mano. Hace un montón que nos vienen pidiendo termo contraibles por ejemplo, y bueno de tanta insistencia el grupo va a dar un capex para esto, pero van de la mano.”

¿Respecto a los otros sectores?

“Tengo mucha relación con el área de Planificación y Producción, veo que ellos están interesados en saber cuánto producen, cuanto imprimen y demás. El gerente de producción sabe que tiene que producir ‘x’ cantidad en el mes y ellos siguen ese número. Excepto cuando el gerente general pide algo, todos corremos. Pero estaría bueno que salga sin que lo pidan.”

¿Cuál es tu opinión respecto a la postura sobre este tema por parte de los gerentes o mandos medios?

“Yo creo que están todos inclinados hacia las necesidades del cliente, quizás no tanto la gente de Producción y Planificación ya que tratan directamente con nosotros, pero si también son importantes para ellos.”

### Apartado 4. Concepción del entrevistado respecto al manejo de la empresa

Los intereses de otras áreas, ¿son los mismos que el sector en el cual trabaja?

“No, y para mi uno de los motivos es porque la persona que está en el puesto está hace muchos años y ya está desmotivado, lo veo que tiene amor por la empresa pero también tiene esto que está del lado de producción y no puede pelearla mucho por comercial porque le vana tirar todos la bronca, entonces pasa por ahí.”

¿Dónde cree que existen fallas dentro de su sector?

“A veces me parece que como asistentes comerciales podemos comentar cierta situación que tuvimos en producción o calidad y siempre encuentran la manera de decirnos que es nuestra culpa. Y eso no está bueno, siempre vuelve. O sea cuando pasa algo obviamente, uno puede decir sin problemas ‘sí, me equivoqué’, pero uno como asistente comercial no puede hacerse cargo 100% de todo el proceso. Entonces yo hasta acá llego, te entrego mi pedido de producción, vos como ‘planificación’ confío que ese mismo día o al otro vas a cargar el pedido al sistema, todo tiene un proceso por algo y a veces hay que estar detrás de cada paso y si no estuviste ‘como no estuviste?’.

Entonces por estas fallas de falta de interés surgen muchas veces renegociaciones tanto con los clientes como internamente por los tiempos de entrega.

Muchas veces llamo preocupada a los clientes para informar un cambio de fecha y no hay problemas, suelen entenderlo, pero depende de cada cliente. Hay algunos que sea 1 etiqueta o 1000 siempre me va a hacer problemas porque es su estilo; hay otros con los que puedes hablar. Cada uno tiene sus formas.”

Su opinión en cuanto a la comunicación en general, la estructura, intereses y procesos:

“En cuanto a comunicación, habría que poner un poquito más de hincapié en que cada jefe baje la línea de que pase algo tenes que avisar, mandar un mail con copia a todo el mundo no importa, pero avisa, llámame. Creo que falta eso, uno puede tener sus motivaciones personales que quiera que todo salga bien, pero también hay personas que necesitan que los jefes les estén encima diciéndoles que tienen que hacer.

Va por ese lado y por dejar de pensar que este es mi metro cuadrado y me pertenece a mí, y solamente veo eso. Tenemos que todos mirar un poco más.

Con la estructura no tengo críticas.

Los intereses de cada sector, está perfecto que cada uno va a tener objetivos y metas por alcanzar pero que sea todo más integrado.

Por el lado de procesos, no tengo críticas. Todos los procesos nos involucra con producción de alguna manera u otra manera, pero a pesar de los problemas que te conté, fluyen bien.”

## **Anexo D**

### **Caso Baumgarten**

#### **Entrevista 2 - Back Office**

Edad: 27 años

Género: Masculino

Empresa: Baumgarten Gráfica Argentina

Actividad de la empresa: Producción de etiquetas autoadhesivas

Cargo: Operario de producción e Inspector de control de calidad

Defina sus tareas en grandes rasgos:

“Yo estoy en la parte de producción. Todos los días recibo los pedidos de producción por parte del sector comercial, y en base a esos pedidos los ponemos en la cola de producción para que las máquinas realicen las impresiones y demás.

Casi siempre tomo dos o tres muestras dependiendo del volumen del pedido, si es un pedido chico reviso que todo salga bien al inicio y al final. Ahora si son pedidos grandes intento revisar al inicio, después una o más muestras en el medio y por último en el final. Más que nada porque si el cliente recibe alguna plancha con los colores o troquelados corridos, nos quieren matar no a nosotros directamente, pero quedate tranquilo que después viene la bajada de línea.”

#### Apartado 1. Comunicación

¿Cómo definiría la comunicación en su empresa?

“Creo que es normal. Con mis compañeros no tengo problemas, siempre estamos coordinados y en contacto para sacar todo el trabajo que tengamos pendiente.

A veces siento que no hay mucha comunicación con otros sectores, pero debe ser porque no trabajamos directamente con ellos, como Marketing. Si trabajamos mucho con las chicas del área comercial y a veces siento que falla la comunicación o que no se hacen entender en lo que necesitan.”

¿Cómo podría describir la comunicación con su superior directo?

“No tengo mucha comunicación con él. Solamente interactuamos cuando surge algún problema o nos da una bajada de línea en cuanto a la producción. Pero tampoco siento que sea un problema.”

¿Mantiene una comunicación fluida con los demás pares?

“Si, con mis compañeros hablamos constantemente, nos entendemos para sacar el trabajo. Cada uno sabe lo que tiene que hacer, tenemos una tarea asignada y si falla alguno nos retrasamos todos, por eso estamos bastante coordinados y en constante contacto. Por cualquier cosa que surja. ”

¿Tiene una comunicación fluida con los demás sectores?

“No, solo tengo contacto con las chicas del sector comercial y su jefe, muy de vez en cuando.

Después trabajamos mucho con la gente de Expedición y la gente de Compras cuando necesitamos los materiales. Pero la comunicación con ellos es lo justo y necesario.”

¿Considera que la empresa maneja correctamente la comunicación interna?

“No tampoco, no son de decirnos objetivos ni nada de eso. Tampoco hacen reuniones con todos nosotros para informarnos las cosas. Deberían hacerlo pero no lo hacen, no se si ellos saben tampoco.”

#### Apartado 2. Burocracia

¿Podría describir la estructura y jerarquía de su empresa?

“A nivel de estructura no hay mucha, o sea está el gerente general y después están los jefes de todas las áreas y después el resto de los empleados. Y la jerarquía es igual.”

Los cargos ¿se encuentran establecidos?

“Si están bien definidos, o sea a nivel de ‘título’ quizás nosotros tengamos todos el mismos, pero en cuanto a las tareas cada uno realiza algo diferente, yo quizás me puedo cubrir o

cubrir a algún compañero por si sale de vacaciones o si se enferma y falta, pero cada uno sabe lo suyo. Lo que no sabemos que hace es el jefe, solo nos reta de vez en cuando.”

¿Considera que los procedimientos establecidos son correctos?

“Si, el trabajo lo sacamos constantemente así que no veo ninguna falla.

Quizás deberíamos mejorar la relación con Compras porque ha pasado algunas veces que nos quedamos sin stock de algunos materiales que no son tan importantes, y cuando nosotros pasamos las necesidades de compra con anticipación de una semana se demora más de lo que debería, y a veces se generan atrasos. No pasa tanto con los materiales indispensables ya que eso está hiper controlado, es más esos pedidos de compra los realiza mi jefe.”

¿Cree que hay centralización de decisiones o en sus tareas diarias puede tomar sus propias decisiones?

“No tengo que tomar muchas decisiones, o sea si tengo que calibrar las máquinas lo hago, o si tenemos que volver a imprimir una secuencia lo hacemos, si salen mal salen mal, lo tenemos que hacer bien, no queda otra.”

¿Cree que su sector es flexible ante los cambios?

“Si nosotros nos adaptamos con facilidad, lo que cuesta es configurar todas las máquinas. Si todo viene bien, no tenemos problema.

Lo que pasa bastante seguido es que muchas veces vienen de comercial y nos cambian el orden de los pedidos o nos quieren agregar pedidos que no nos habían pasado antes, y estos casos nos molesta mucho porque tenemos que estar cambiando los órdenes, algunas veces hasta reiniciar toda la cola si los archivos son muy grandes. Y hay veces que hasta nos genera problemas con ellas mismas porque quizás nos vienen a pedir algo que salga urgente porque tienen un cliente prendido fuego, pero eso significa que tenemos que frenar el pedido de otra persona, entonces estamos retrasando el pedido de otro cliente y después se queja ese cliente. A veces siento que les falta más organización, porque estos casos no deberían pasar seguido, pero pasa. Entiendo que a veces si los clientes necesitan algo tenemos que responder pero no siempre deberíamos, porque termina afectando a todos y más si ellos no se ponen de acuerdo con las órdenes o pedidos especiales.”

¿Considera que el sector en la cual trabaja es burocrático?

“No, no lo considero burocrático. Si quizás siento que es bastante rutinario, porque como te dije, cada uno tiene una tarea asignada y hacemos eso todos los días.”

Apartado 3. Importancia del cliente

¿Qué función cumple el cliente para usted?

“Yo creo que el clientes es una parte esencial de la empresa, porque sin clientes no habría empresa.”

¿Cree que la empresa se encuentra orientada hacia las tendencias de sus clientes y el mercado?

“Si creo que la empresa está orientada a las cosas nuevas, ahora estamos por invertir en máquinas para las etiquetas de termocontraibles, últimamente es lo que se está usando y lo

quieren impulsar desde Brasil. Con esto nos van a tener que capacitar porque es una tecnología diferente.”

¿Respecto a los otros sectores?

“No podría decírtelo, pero considero que también para el resto los clientes son importantes. Para las personas que trabajan en comercial seguro.”

¿Cuál es tu opinión respecto a la postura sobre este tema por parte de los gerentes o mandos medios?

“Lo mismo que recién, o sea yo creo que deben ser importantes para todos. Es más hay veces que dependiendo del cliente, nuestro jefe nos pide excepciones que le hacen directamente a él desde el jefe de comercial.”

Apartado 4. Concepción del entrevistado respecto al manejo de la empresa

Los intereses de otras áreas, ¿son los mismos que el sector en el cual trabaja?

“No, yo pienso que algunos tenemos intereses distintos. Por ejemplo a mi me presionan y exigen con la cantidad de etiquetas que tengo que imprimir por día por ejemplo. Pero la gente de comercial, le interesa quedar bien con el cliente siempre, y por eso muchas veces buscan acelerar la producción o nos piden que demos prioridad a ciertos pedidos; por un lado las entiendo porque los clientes las buscan a ellas y son la cara de la empresa, pero a veces deberían ser más firmes.”

¿Dónde cree que existen fallas dentro de su sector?

“No veo ninguna falla en mi sector en particular, como te dije, trabajamos bien en conjunto y cada uno sabe lo que tiene que hacer.”

Su opinión en cuanto a la comunicación en general, la estructura, intereses y procesos:

“Creo que la estructura y los procesos están bien, no haría ningún cambio; quizás si deberían cambiar el manejo de Compras, solamente para que lleguemos bien con los tiempos de entrega de nuestros proveedores y no tengamos que frenar la producción de algunas líneas, no pasa mucho, pero cuando pasa es un dolor de cabeza.

En la comunicación si deberíamos mejorar, más que nada desde la casa matriz y el gerente general, deberían expresar más los objetivos, en donde estamos y hacia dónde debemos ir, más que nada por la situación del país.

Y por los intereses, quizás deberíamos unificar un poco más o alinearnos todos, pero es algo que tiene que venir de arriba, de los superiores, nosotros no lo podemos decidir.”

## **Anexo E**

### **Caso BGH Tech Partner**

#### **Entrevista 1 - Front Office**

Edad: 32

Género: Masculino

Empresa: BGH Tech Partner

Actividad de la empresa: Venta de equipamiento y servicios informáticos

Cargo: Account Manager Commercial y Recursos Naturales

Defina sus tareas en grandes rasgos:

“Soy Nicolas y soy AM de las cuenta de Commercial y Recursos Naturales. Contacto a los clientes de esos segmentos para ofrecerles nuestros servicios o muchas veces ellos me contactan a mí. Depende igual del cliente, ya que algunos se manejan con portales y directamente suben las peticiones ahí y nosotros ofertamos. Ahí generalmente no tengo contacto directo hasta que nos emiten la orden de compra o nos seleccionan como mejor presupuesto. Pero de la forma tradicional, visitó a los clientes cuando están en búsqueda de alguna solución o necesitan cierto equipamiento.”

Apartado 1. Comunicación

¿Cómo definiría la comunicación en su empresa?

“Creo que la comunicación en general es buena, no podría decir más que eso.”

¿Cómo podría describir la comunicación con su superior directo?

“Creo que la comunicación es fluida, siempre nos marca los objetivos de venta, ya sean mensuales o trimestrales, y los tenemos que cumplir. Si no llegamos por algún motivo tenemos que demostrar las razones de los desvíos del pipeline con las oportunidades, ya que él tiene que dar las explicaciones ante la gerencia y el directorio.”

¿Mantiene una comunicación fluida con los demás pares?

“Si entre nosotros fluye bien la comunicación.”

¿Tiene una comunicación fluida con los demás sectores?

“Sí más que nada con la gente de Producto que participa junto con nosotros en las negociaciones y armado de soluciones que necesitan los clientes, nosotros entendemos muy por arriba en cuanto a lo que vendemos, pero los chicos de producto al ser ingenieros de sistemas y de productos específicos y demás, entienden mucho más y saben específicamente qué es lo que necesita el cliente, por eso trabajamos mucho en conjunto. Después trabajamos mucho con los chicos de Back Office y los chicos de Cobranzas, que siempre nos llaman cuando tienen problemas para cobrar alguna factura y ahí nos metemos para ver si podemos ayudar a destrabar los pagos.”

¿Considera que la empresa maneja correctamente la comunicación interna?

“Si, creo que en cuanto a comunicación de los superiores no hay problemas. Siempre tratan de mantenernos informados.”

Apartado 2. Burocracia

¿Podría describir la estructura y jerarquía de su empresa?

“Es normal a cualquier otra empresa, por su lado está el CEO, los gerentes y después venimos el resto.”

Los cargos ¿se encuentran establecidos?

“Si, siguen el lineamiento de la estructura.”



¿Considera que los procedimientos establecidos son correctos?

“Sí, aunque a veces son demasiados detallistas. Nos piden que completemos mucha información para vender algo de diez mil dólares. Deberían ser considerados en cuanto al volumen de venta. Hay veces que para dar de alta un cliente nos piden hasta los datos que pueden conseguir buscándolos por internet. Nos saca mucho tiempo estas cuestiones administrativas.

Lo mismo pasa con el CRM que es donde cargamos las oportunidades, desde que las creamos pueden demorarse hasta cinco días como mínimo en que las aprueben, porque van sumando validaciones una tras otra, y así se va pasando el tiempo. Después llegamos a los treinta días y la mercadería todavía está esperando en Estados Unidos y el cliente llamando a cada minuto.”

¿Cree que hay centralización de decisiones o en sus tareas diarias puede tomar sus propias decisiones?

“Siempre y cuando cumpla con la cuota que me piden, puedo tomar las decisiones que requiera porque mis clientes los manejo yo.”

¿Cree que su sector es flexible ante los cambios?

“Si totalmente. Muchas veces el cliente nos envía una orden de compra con a condición de entrega a 45 días y por excepción me piden que lo entreguemos antes. Ahí tengo que ver la forma de hablar con Compras para que acelere el proceso con el proveedor y el despachante lo más que pueda, porque sé que si cumplo después el cliente me va a buscar para comprarme más soluciones.

Lo mismo cuando pasa lo contrario; hay veces que desde Back Office o Compras me dicen que el proveedor se retrasó en la producción o que la certificación eléctrica no está disponible para la importación y tenemos que esperar tres semanas con la mercadería barada en Miami, todo eso se lo tengo que explicar de la mejor manera al cliente para que primero no me mate a mí y después no me cancele la compra.”

¿Considera que el sector en la cual trabaja es burocrático?

“Si, nos exigen que sigamos muchos pasos administrativos en donde perdemos mucho tiempo. Acá tenés aprobaciones de todo, y tenés que estar atrás de cada uno para que mueva el mouse. Perdemos mucho tiempo así, tiempo que podríamos estar en la calle con nuevos clientes o generando relaciones con los partners. Quizás deberían tomar a un asistente comercial que realice todo lo administrativo.”

### Apartado 3. Importancia del cliente

¿Qué función cumple el cliente para usted?

“Para mi el cliente es lo más importante, sin el cliente la empresa no es nada.”

¿Cree que la empresa se encuentra orientada hacia las tendencias de sus clientes y el mercado?

“Si, la empresa está orientada tanto al cliente como a la nuevas tecnologías, ya que desde Producto siempre se están capacitando y buscando alternativas de soluciones innovadoras.”

¿Respecto a los otros sectores?

“El resto de los sectores, sacando a Producto, no les interesa tanto, prefieren seguir el manual y que todo esté registrado, aprobado y verificado así no reciben ninguna queja.”

¿Cuál es tu opinión respecto a la postura sobre este tema por parte de los gerentes o mandos medios?

“Creo que los gerentes comparten la idea de la importancia de los cliente y de las nuevas tecnologías. Ahora los mandos medios, ya empiezan a preocuparse por cumplir los pasos, como te digo, en tratar que todo esté debidamente registrado, pareciera como una obsesión.”

Apartado 4. Concepción del entrevistado respecto al manejo de la empresa

Los intereses de otras áreas, ¿son los mismos que el sector en el cual trabaja?

“No, no todos tenemos el mismo interés. Nosotros como sector comercial, queremos siempre aumentar las ventas estimadas, después producto quiere lo mismo pero a su vez que esa venta esté ligada a tal partner. El resto de los sectores no sé muy bien que quieren.”

¿Dónde cree que existen fallas dentro de su sector?

“Creo que la principal falle es la carga administrativa que nos exigen, tenemos que completar un montón de información con cada cierre de oportunidad, y ni te digo si es un cliente nuevo, donde nos exigen hasta el ADN para darlo de alta.”

Su opinión en cuanto a la comunicación en general, la estructura, intereses y procesos:

“La comunicación y la estructura creo que están bien, tenemos problemas del día a día pero creo que es normal en todas las empresas.

Después en los procesos, como te digo, perdemos mucho tiempo en llenar y rellenar información con cosas que ya las tienen, por ejemplo a veces cargo una oportunidad que pide un montón de información de contactos, direcciones, teléfonos y demás cuando ya le vendimos miles de veces.

Y por último los intereses, creo que debería unificarse un poco, no todos consideramos al cliente con el interés que necesita, sin el cliente no sos nada.”

## **Anexo F**

### **Caso BGH Tech Partner**

#### **Entrevista 2 - Back Office**

Edad: 25

Género: Masculino

Empresa: BGH Tech Partner

Actividad de la empresa: Venta de equipamiento y servicios informáticos

Cargo: Analista Administrativo de Back Office

Defina sus tareas en grandes rasgos:

“Mis tareas consisten en el seguimiento de los proyectos que se van cerrando con los clientes. Es bastante amplio lo que hacemos en mi sector, ya que brindamos soporte en toda el proceso de un proyecto desde el inicio a fin.

Para empezar una vez que los comerciales cierran las oportunidades, creamos los proyectos en SAP. Después revisamos los equipos que se necesitan para los proyectos y generamos las órdenes de compra en el sistema y las enviamos a los proveedores. Cuando los proveedores no entregan la mercadería, coordinamos con logística el despacho hacia los clientes y generamos los remitos. Y cuando ya se entregó todo avanzamos con la facturación de la orden de compra que recibimos de los clientes.

Obviamente no todos los proyectos son iguales, hay veces que solo mercadería, otras que es solo servicio donde no hay entregables, otras una mezcla de ambos y demás. Pero en general es eso”

#### Apartado 1. Comunicación

¿Cómo definiría la comunicación en su empresa?

“Es un tema bastante complicado y sensible. Siento que hay un ánimo de fomentar la comunicación en todos los sentidos, pero también siento que falla siempre en algún punto. Muchas veces tengo enfrentamientos con los comerciales porque para que nosotros comencemos con la creación de los proyectos y emitir las órdenes de compra ellos tienen que cerrar sus oportunidades en el sistema y luego pasan a las aprobaciones de las distintas gerencias y validación de control de gestión. Una vez que está todo aprobado recién puedo crear los proyectos y disparar las compras a los proveedores, que también llevan aprobaciones en el sistema. Muchas veces ellos pretenden que nosotros hagamos el seguimiento de las oportunidades una vez que ellos las crean pero no entienden que ese proceso les corresponde a ellos y que ellos tienen que encargarse de que todas las gerencias las aprueben y que control de gestión las valide.”

¿Cómo podría describir la comunicación con su superior directo?

“Reitero es un tema complicado. La comunicación es muy tensa, quizás por la forma de ser de mi jefe. Siento que solamente cruzamos palabras o mails cuando algo sale mal y nunca para tratar de evitar los problemas antes de que se generen. Cuando planteé las cosas que no me gustaban respecto a mi trabajo quedaron en la nada, no se tomó mi mensaje como motivo de cambio.”

¿Mantiene una comunicación fluida con los demás pares?

“Si totalmente. Tenemos que estar comunicados sobre los avances constantemente, más que nada porque nos ayudamos entre todos para no atrasarnos. Los comerciales en BGH se diferencia por segmentos y nosotros a su vez tenemos esos segmentos designados para no pisarnos. De todas formas cuando control de gestión valida las oportunidades, nos la asigna a cada uno de nosotros. Pero si a veces por temas que no podemos crear un proyecto o emitir las órdenes de compra, nos ayudamos entre nosotros.”

¿Tiene una comunicación fluida con los demás sectores?

“Si, tenemos que estar en contacto todo el día, ya sea con compras para verificar los estados de las órdenes, con logística para hacer seguimiento de entregas, con los comerciales por cualquier motivo que surja y así con todo.”

¿Considera que la empresa maneja correctamente la comunicación interna?

“Si, creo que sí. El CEO siempre intenta estar presente y cada dos o tres meses nos da una charla generalizada a todos contándonos todos los aspectos, ya sea de objetivos, próximos pasos o los logros que obtuvimos.

También ayuda mucho Asuntos Corporativos que manda mails con lo nuevos logros con los clientes o incluso con los logros individuales de los empleados, por ejemplo si alguien se recibe envían un mail con las felicitaciones.”

## Apartado 2. Burocracia

¿Podría describir la estructura y jerarquía de su empresa?

“Es bastante compleja porque si bien somos el negocio de Tecnología, la empresa es demasiado grande y tiene una estructura muy larga por decirlo de alguna forma. Está el CEO, después los presidentes, los vicepresidentes, los gerentes, los mandos medios y después nosotros, la base por decir de alguna forma.”

Los cargos ¿se encuentran establecidos?

“Si están hiper establecidos, cada uno tiene un puesto y tareas asignadas y debemos seguirlo tal cual lo establecido.”

¿Considera que los procedimientos establecidos son correctos?

“Si los procedimientos están bastante establecidos. Al menos en mi sector, hay manuales de procedimientos con todas las tareas que realizamos desde lo conceptual hasta lo práctico, con imagenes de como debemos hacer las tareas y manejarnos en el sistema, y hasta con diagramas de flujo.”

¿Cree que hay centralización de decisiones o en sus tareas diarias puede tomar sus propias decisiones?

“Puedo tomar decisiones hasta cierto punto, cuando veo que algo se sale de lo normal o de lo establecido tengo que reportarlo a mi superior directo, porque si no después puedo llegar a tener correcciones que no quiero escuchar de parte de mi superior o incluso tengo que escuchar críticas que no quiero ya sea de mi superior, de los comerciales o de otras gerencias.”

¿Cree que su sector es flexible ante los cambios?

“Si es flexible, siempre y cuando pueda encuadrarse dentro de lo establecido, caso contrario lo vemos con mi jefe. Pero siempre debemos encontrarle la vuelta a cualquier planteo que nos hagan las otras áreas, ya que somo el ‘soporte del negocio’.”

¿Considera que el sector en la cual trabaja es burocrático?

“Si, lo veo demasiado burocrático. Como te digo, tenemos manuales de procedimiento para todo, no podemos salirnos de lo establecido. A parte también lidiamos mucho con las aprobaciones internas. Por ejemplo para emitir una orden de compra, primero tengo que

generar un pre-pedido, una vez que lo aprueba mi superior, puedo generar el pedido de compra, este último pedido de compra también lleva aprobaciones que dependiendo de los montos de compra pueden ser hasta tres. Y esto solo con las compras, pasa lo mismo con los pedidos de venta, los remitos, las notas de débito/crédito. Ah y me olvidaba, la generación de proyectos también llevan sus aprobaciones, desde la generación hasta la carga de presupuestos luego de los desvíos. A veces suele ser un dolor de cabeza.”

### Apartado 3. Importancia del cliente

¿Qué función cumple el cliente para usted?

“Yo creo el cliente es importante, pero hoy en día, al menos dentro del negocio de la tecnología también son importantes los partners o aliados para que lo entiendas. Muchas veces negocios importantes vienen de la mano de ellos, ya que nosotros al ser locales nos otorgan negocios en los cuales ellos no pueden participar porque se encuentran afuera. Las alianzas son muy importantes también.”

¿Cree que la empresa se encuentra orientada hacia las tendencias de sus clientes y el mercado?

“Si totalmente, al menos los VP de ventas y gerentes de producto buscan las nuevas tendencias para ser líderes en lo que se considera va a ser un boom en el mediano-largo plazo.”

¿Respecto a los otros sectores?

“Si también, como mencioné anteriormente, estamos todos los sectores tratando de adaptarnos a las últimas tecnologías e incluso las aplicamos nosotros mismos para ser un ejemplo de casos de implementación y que podamos vender a otros clientes.”

¿Cuál es tu opinión respecto a la postura sobre este tema por parte de los gerentes o mandos medios?

“Siento que están todos alineados en el crecimiento que se espera de la empresa y hacia dónde se quiere posicionar.”

### Apartado 4. Concepción del entrevistado respecto al manejo de la empresa

Los intereses de otras áreas, ¿son los mismos que el sector en el cual trabaja?

“No, yo considero que no todos tenemos los mismos intereses. Por ejemplo, los comerciales, lo único que les interesa es cargar oportunidades, ya que es la forma en la que le suman su comisión, por otro lado marketing y producto les interesa más generar contacto y compras a los partners y después estamos nosotros tratando de adaptarnos al negocio y a los requerimientos de cada sector. Por ejemplo, los gerentes de venta les interesa ver las oportunidades y montos de cierre, a producto les interesa saber cuanto les compramos a los partners y al gerente de nuestro sector le interesa saber el margen real de cada proyecto. Claramente no hay una unificación de intereses.”

¿Dónde cree que existen fallas dentro de su sector?

“No creo que haya fallas dentro de mi sector, o sea tenemos todo bastante establecido y los procesos cumplen con lo que necesitan los otros sectores, generalmente recibimos buenas críticas de los otros sectores, eso creo que es importante.”

Su opinión en cuanto a la comunicación en general, la estructura, intereses y procesos:

“En general creo que la comunicación está bien, solo cambiaría algunos aspectos de comunicación con mi jefe ya que algunas veces nos solemos pisar en el envío de mails o toma ciertas decisiones y nos avisa tarde, entonces eso genera roces.

Las estructura está bien definida, según mi entender.

En cuanto a los intereses considero que habría que hacer cierto hincapié, que todos tengamos el mismo fin, ya que mucha veces nosotros miramos que se cumplan todos los pasos establecidos para avanzar y muchas veces otros sectores pretenden saltar ciertos pasos en los cuales no dejan registro de las acciones, y si nosotros seguimos ese accionar, somos el punto de queja o del problema.

Después, los procesos están bien, solo que deberían ser respetados por todos por igual.”

## Bibliografía

- Aamodt Michael, Psicología organizacional, Cengage Learning, 2010
- Ackoff Russell L., Planificación de la empresa del futuro, Editorial Limusa, 2003
- Angallo Carlos, Manual de Comunicación, Dykinson, 2007
- Aparicio Pilar y Blanco Rosa, Relaciones en el entorno de trabajo, MacMillan
- Butler Clare, Alone in the back office: the isolation of those who care to support public services, Sage, 2014
- Charlington Martis, The Customer facing back office, ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT ERASMUS UNIVERSITY, 2014
- Chiavenato Idalberto, Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, McGraw Hill, 2009
- Claus Offe, Disorganized Capitalism: Contemporary Transformations of Work and Politics, Cambridge: Polity Press, 1985
- Drucker Peter, Post Capitalist Society, Harper Business, Nueva York, 1994
- Du Gay Paul, The values of Bureaucracy, Oxford, 2005
- Espíndola Castro José Luis, Análisis de problemas y toma de decisiones, Pearson, 2005
- Fader Peter, Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage, 2012
- Hellriegel, Jackson y Slocum, Administración: Un enfoque basado en competencias, Cengage Learning, 2009
- Ivancevich J., Konopaske R. y Matteson M., Comportamiento organizacional, McGraw Hill, 2006
- Korczynski Marek, Back-Office Service Work: Bureaucracy Challenged?, British Sociological Association, 2004
- Kotler Philip y Armstrong Gary, Dirección de Marketing, Pearson, 2012
- Kotler Philip y Armstrong Gary, Fundamentos de Marketing, Pearson, 2008
- Kotler Philip y Armstrong Gary, Marketing Versión para Latinoamérica, Pearson, 2007
- Lambin, Gallucci, Sicurello, Dirección de Marketing, Gestión Estratégica y Operativa del Mercado, McGraww Hill, 2009
- Las diferentes tareas que se engloban en el back office, Tu-Voz
- Latyshova Ludmila S., Syaglova Yuliya V. y Oyner Olga K., The customer oriented approach: the concept and key indicators of the customer driven company*
- Mintzberg Henry, La estructuración de las organizaciones, Ariel Economía, 1988
- Mintzberg Henry, Structure in Fives: Designing Effective Organizations, Jstor, 2005
- Monferrer Tirado Diego, Fundamentos de Marketing, Sapientia, 2013
- Pacios Lozano Ana Reyes, A customer orientation model*
- Petrella Carlos, Análisis de la teoría burocrática, 2007
- Piskóti István y Szabolcs Nagy, The myth and the reality of customer orientation*
- Puchol Luis, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Diaz de Santos 2003

Rabouin Roberto, Habilidades Directivas para un nuevo management, Pearson, 2008

Robbins Stephen P. y Coulter Mary, Administración, Pearson, 2010

Robbins Stephen P. y Judge Timothy A., Comportamiento Organizacional, Pearson, 2009

S. Day George, The Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers, 2008

Vadi Maaja y Suuroja Maive, A model of customer-oriented communication and its implementation in the transition economies, 2003

Weber Max, Economía y Sociedad: Esbozo de sociología comprensiva, Fondo de Cultura Económica, 2002

Zomerdijk Leonieke, Design Decision in the Front Office - Back Office Issue, Labyrinth Publications, 2005

### **Páginas WEB:**

¿Qué es el proceso administrativo? (2003) Gestipolis Recuperado de <https://www.gestipolis.com/que-es-proceso-administrativo/>

10 characteristics of customer-focused businesses (2018) Management issues at the heart of the changing workplace Recuperado de <https://www.management-issues.com/opinion/7075/10-characteristics-of-customer-focused-businesses/>

7 keys to bulding a Costumer-Focused Culture (2016) Forbes Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/jeffcornwall/2016/03/05/7-keys-to-building-a-customer-focused-culture/#7f8b72db2b52>

Adhocracia (2008) Wikipedia Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Adhocracia>

Back office (2005) Wikipedia Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Back\\_office](https://es.wikipedia.org/wiki/Back_office)

Blessing or bureaucracy - The Consumer Financial Protection Bureau (2012) The economist Recuperado de <https://www.economist.com/schumpeter/2012/01/06/blessing-or-bureaucracy>

Burocracia (2009) Wikipedia Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Burocracia>

Burocracia y post-burocracia (2017) SlideShare Recuperado de <https://es.slideshare.net/mirianaguerrido/burocracia-y-postburocracia2>

Comunicación (2017) Wikipedia Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n#Teor%C3%ADa\\_de\\_la\\_comunicaci%C3%B3n](https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n#Teor%C3%ADa_de_la_comunicaci%C3%B3n)

Comunicación organizacional (2008) Wikipedia Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n\\_organizacional](https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional)

Customer focus as the key to digitalization (2017) Think with Google Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-gb/marketing-resources/content-marketing/customer-focus-key-digitalization/>

Front office (2005) Wikipedia Recuperado de [https://en.wikipedia.org/wiki/Front\\_office](https://en.wikipedia.org/wiki/Front_office)

Lateral Communication: What is the Definition and How Can it be Mastered? () Speechmastery.com Recuperado de <https://www.speechmastery.com/lateral-communication.html>

Mercadotecnia (2008) Wikipedia Recuperado de



<https://es.wikipedia.org/wiki/Categor%C3%ADa:Mercadotecnia>

Mercadotecnia social (2008) Wikipedia Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia\\_social](https://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia_social)

On Henry Mintzberg's Model of Managing (2011) ResearchGate Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/320267823\\_On\\_Henry\\_Mintzberg's\\_Model\\_of\\_Managing](https://www.researchgate.net/publication/320267823_On_Henry_Mintzberg's_Model_of_Managing)

Orientación al mercado (2013) Wikipedia Recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/Orientaci%C3%B3n\\_al\\_mercado](https://es.wikipedia.org/wiki/Orientaci%C3%B3n_al_mercado)

Problemas de comunicación interna en las empresas - GestioPolis (2008) GestioPolis Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/problemas-comunicacion-interna-empresas/>

What Does Front Office Staff Do? (2014) Wise geek Recuperado de <http://www.wisegeek.com/what-does-front-office-staff-do.htm>

Why Communication In Companies Is So Poor (And How To Get It Right) (2016) Forbes Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/iese/2016/03/21/why-communication-in-companies-is-so-poor-and-how-to-get-it-right/#3beec3de5ed6>

Why Every Organization Should Have a Customer-focused Culture (2018) Freshdesk blog Recuperado de <https://blog.freshdesk.com/customer-focused-culture/>