

# Unidad 4

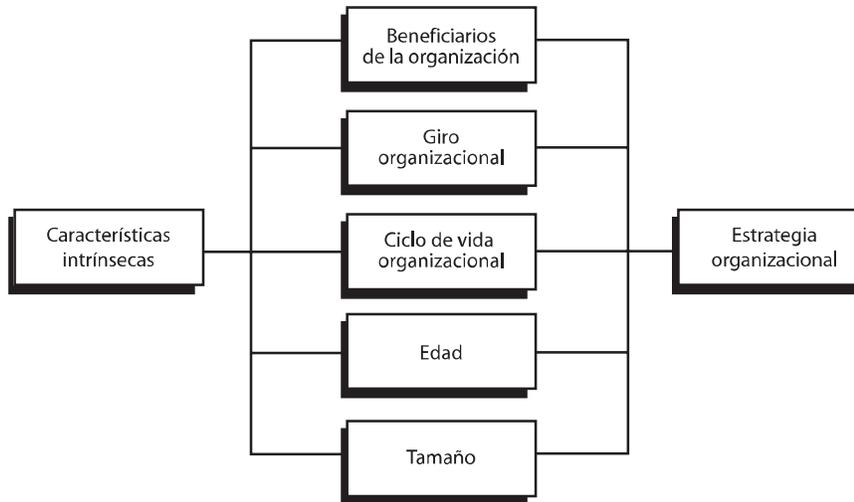
## Estrategia, tamaño, crecimiento y ciclo de vida de la organización

### Objetivos:

Al finalizar la unidad, el alumno:

- Identificará los diferentes tipos de beneficiarios y giros organizacionales.
- Identificará las principales tendencias organizacionales relacionadas con la edad y la etapa del ciclo de vida de una organización.
- Describirá la influencia del tamaño organizacional en el diseño, la estructura, las estrategias y los procesos de una organización.
- Explicará el proceso de formación de la estrategia organizacional.
- Identificará diversos enfoques y modelos de planeación estratégica y su aplicación.
- Establecerá la relación entre estrategia, edad, ciclo de vida y tamaño de la organización.

## Conceptos centrales



## Introducción

La manera por la cual una empresa o institución se integra de manera total a su entorno se conoce como *estrategia*, y ésta se entiende como el plan integral que enmarca los principales objetivos de una organización y la forma de alcanzarlos, convirtiéndose así en la respuesta que dicha empresa –o institución– brinda a los retos y oportunidades de su medio ambiente en el transcurso del tiempo.

La estrategia debe planearse tomando en cuenta dos factores básicos: la comprensión de las *características de la organización* y el entendimiento del *medio ambiente* que ésta habrá de enfrentar. A este último respecto que profundizamos en la unidad anterior, corresponde, entonces, abocarnos al primero de estos factores.

Para conocer la organización, y plantear a partir de ello un *plan estratégico*, es preciso analizar ciertos elementos, tales como: la forma en que se fundó, cómo ha evolucionado y los aspectos coyunturales que pueden ser cambiados con mayor o menor esfuerzo. A estos elementos se les ha denominado *características intrínsecas* y se presentan muchas veces ante el administrador como hechos consumados sobre los que se puede tener poco control, pero que tienen un profundo efecto sobre la *estructura*, el *estilo directivo*, las *estrategias* y los *procesos* de una organización.

Estas características, mismas que analizaremos en la presente unidad, abarcan tanto el *tipo de beneficiarios* y el *giro organizacional*, como el *ciclo de vida*, la *edad* y el *tamaño* de una empresa o institución.

### 4.1. Tipo de beneficiarios de la organización

Existen diferentes maneras de clasificar a las organizaciones, una de ellas es la basada en el **tipo de beneficiarios**. El cuestionamiento de a quiénes beneficia la organización *primordialmente*, o siendo más precisos, a quién o a quiénes desearon beneficiar los fundadores de una empresa o institución, nos da una noción general de la manera en que opera.

Atendiendo al tipo de beneficiarios, las organizaciones pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

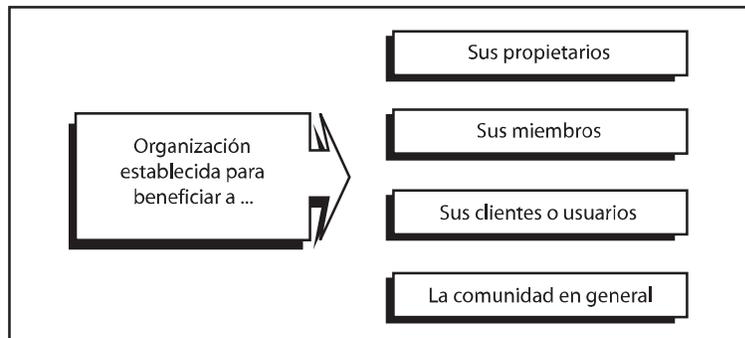


Figura 4.1. Clasificación de organizaciones de acuerdo con su tipo de beneficiario.

- **Organizaciones establecidas para beneficiar a sus propietarios.**  
Los negocios lucrativos, es decir, las empresas establecidas para generar utilidades, son ejemplos dentro de esta categoría.
- **Organizaciones establecidas para beneficiar a sus miembros.**  
Por ejemplo, los clubes deportivos, sociales, profesionales y sindicatos, entre otros.
- **Organizaciones establecidas para beneficiar a sus clientes o usuarios.**  
Tal es el caso de las sociedades de beneficencia, hospitales, bibliotecas, etcétera.
- **Organizaciones diseñadas para servir a la comunidad en general.**  
Los gobiernos y muchos de sus órganos son ejemplos dentro de este rubro.

Las organizaciones para subsistir y prosperar deben cumplir objetivos económicos, sociales y de servicio, y por ello no benefician de manera exclusiva a un solo grupo de personas.

Un negocio, por ejemplo, pudo haber sido fundado para generar utilidades, pero si simultáneamente no genera beneficios para sus clientes, éstos lo abandonarán en busca de un mejor proveedor. Asimismo, si ese negocio no genera beneficios para sus empleados, éstos buscarán un mejor empleo y abandonarán la empresa.

No se trata solamente de definir beneficiarios exclusivos de las actividades de la organización, sino maximizar los beneficios del grupo al que está dirigido, tratando de satisfacer, al mismo tiempo, las demandas de otros grupos. Un hospital público puede orientarse fundamentalmente al servicio de sus clientes, pero si no

paga sueldos adecuados a sus empleados no habrá quien brinde la atención a los usuarios, y si no consigue ingresos para cubrir sus gastos (mediante subsidios, donativos, cuotas por servicios, etc.) no podrá seguir funcionando por más buena voluntad que dispongan sus administradores.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede decir que las organizaciones tendrán una tendencia a comportamientos que afectan, tanto la *definición e implementación de sus estrategias*, como el *diseño de sus estructuras*. Revisemos estas generalidades:

¿Qué tendencias se derivan del tipo de beneficiarios de una organización?

- Mientras más orientada esté una empresa hacia las utilidades, más se observará la **eficiencia** como una medida clave de su desempeño y tendrá que generar estrategias que permitan la *reducción de costos*. Asimismo hará uso de una estructura organizacional que pueda justificarse desde el punto de vista *costo-beneficio*.
- Las organizaciones orientadas al beneficio de sus propios miembros frecuentemente, enfrentan situaciones de pugna con otras organizaciones (los sindicatos, por ejemplo, se enfrentan con las empresas para conseguir mejores condiciones para sus agremiados) y permanecen cerradas a las influencias del exterior. Sus estrategias se enfocan a la *conservación de derechos y privilegios*, y sus miembros dejan la administración de la organización a los líderes, por lo que sus estructuras tenderán a volverse *oligárquicas*.
- Las organizaciones dirigidas fundamentalmente al servicio brindado a los usuarios o clientes—como los hospitales—tienden a generar códigos de ética que deben ser respetados por los miembros, promoviendo asimismo la profesionalización de sus servicios. Por ello, la estructura depende más del *reconocimiento de la capacidad profesional* que de la jerarquía. Las estrategias tienen la restricción de conservar en todo momento la *confianza de los clientes*, mismos que son la razón de ser de la organización.
- Las organizaciones que sirven a la comunidad en general tienen por condición lograr una labor eficiente, sin embargo, la mayoría de las veces están sujetas a variables de índole político, por lo que sus estrategias se orientan frecuentemente a dar por lo menos un desempeño mínimo y a *cubrirse las espaldas* mediante reglas y procedimientos que permitan fijar claramente responsabilidades, razón por la cual tienden a *burocratizarse*.

Cuantificar el desempeño de este tipo de organizaciones es muy difícil. Así, puede presentarse el caso de que la burocracia genere un desempeño inadecuado en el que se desplacen los objetivos y sea más importante cumplir una regla que atender a las personas.

## 4.2. Giro organizacional

Antes de poner en marcha una organización sus fundadores definen el **giro** al cual se habrá de dedicar; por ejemplo se preguntan: ¿la organización se orientará a la educación primaria o universitaria?, ¿a fabricar medicinas o herramientas?, ¿a la producción de bienes o de servicios?, etcétera.

¿Puede modificarse el giro de una organización?

Esta decisión básica fija el destino de la organización y –aun cuando puede ser ligeramente reorientado– persiste en todos los casos. Podemos encontrar, por ejemplo, una universidad que decide ampliar sus servicios incluyendo educación preparatoria o la venta de libros de texto propios, sin embargo el giro continuará siendo el mismo (educación).

Dentro de los giros podemos encontrar algunas organizaciones que se enfocan primordialmente a la *prestación de servicios*, ejemplo de ello son los bancos o las escuelas; en tanto que otras se dedican a la *producción de bienes o productos*, tales como las fábricas de ropa o de automóviles. Algunas organizaciones ofertan una mezcla de *bienes y servicios*, como por ejemplo aquellos restaurantes que

además de ofrecer alimentos también venden libros, revistas o discos compactos.

---

En este tipo de organizaciones se han creado departamentos y puestos enfocados al cliente, a fin de recoger sus comentarios o sugerencias para brindarle un servicio de alta calidad.

---

Las organizaciones que producen bienes tienen la posibilidad de adaptar sus requerimientos humanos al uso intensivo de maquinaria para reducir costos.

Las organizaciones que prestan servicios tienden a una interacción más frecuente, intensa y variada con sus clientes, a diferencia de las que generan productos. Por ejemplo, la interacción que se requiere para comprar una barra de pan es menor en comparación con la que es necesaria en una visita al médico. Por ello las organizaciones de servicios tienen más personal y relaciones más flexibles, pues cubrir las necesidades de los clientes es un “requisito” que frecuentemente no se adapta a una comunicación rígida y estereotipada. Por esta misma razón las organizaciones

de servicios frecuentemente implantan *tecnologías de atención personalizada*, es decir, generan tecnología que permita brindarle un mejor servicio al cliente de acuerdo con sus necesidades y su interacción con la empresa y sus servicios que ofrece, ejemplo de ello es la atención en línea que brindan algunos bancos como BancaNet de Banamex.

Ahorra bien, existen distintos tipos de productores de bienes y de servicios, tal como se indica en la siguiente figura:

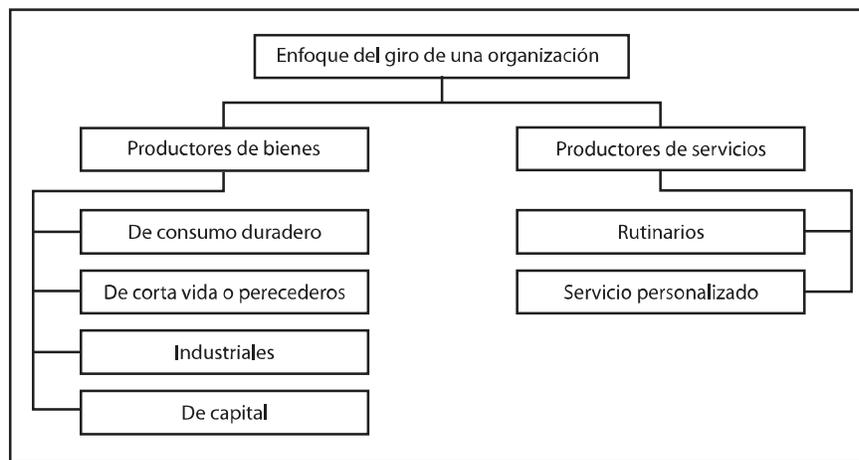


Figura 4.2. Diversos giros de una organización.

#### a) Productores de bienes

- **Bienes de consumo duradero o no perecedero.** Son aquellos que tienen una vida útil bastante prolongada, incluso de varios años; como por ejemplo, televisores o refrigeradores. Las organizaciones que los producen utilizan *tecnologías de producción en masa* con altos costos fijos, y su demanda es altamente sensible al ingreso de los consumidores.

Normalmente la gerencia de este tipo de empresas se preocupa por diversificar sus líneas de productos y trata de ejecutar sus procesos lo más eficientemente posible mediante la *estandarización*. Es frecuente que las técnicas de *círculos de calidad* funcionen bien en estas organizaciones al dar una salida a las necesidades de participación y creatividad entre los trabajadores.

- **Bienes de corta vida o perecederos.** Son productos cuya vida útil es muy corta una vez terminada su fabricación, como por ejemplo, alimentos envasados o

revistas. Pueden ser producidos en *pequeños lotes* o llegar a la *producción en masa*. Su demanda es razonablemente *estable* (como en el caso de la leche), o fácilmente *predecible* en ciclos ocasionados por el clima (los helados se venden más en verano que en invierno), por la temporada (los juguetes se venden más en temporada navideña que en el resto del año), o por patrones culturales (la venta de cierto tipo de revistas a un sector en particular).

Su producción tiene altos costos en materiales y mano de obra; en tanto que sus costos fijos varían dependiendo de la tecnología que posea. La *competencia* entre empresas de este giro es muy fuerte y por esa razón

¿Qué diferencias existen entre las empresas de bienes perecederos y no perecederos?

los administradores se preocupan mucho en las estrategias de *mercadotecnia*. El control de los estrechos márgenes de utilidad es importante para la prosperidad—e incluso muchas veces para la supervivencia— de las organizaciones que los producen.

- **Bienes industriales.** Son aquellos que sirven de materia prima para producir otros bienes, por ejemplo el cemento y la varilla para construir casas o edificios; el hilo de nylon que servirá posteriormente para fabricar telas, etc. Por lo regular se producen en grandes lotes o en procesos continuos, pero en ambos casos se requieren *grandes inversiones de capital* y por ello los costos fijos tienden a ser altos. Los clientes de este tipo de empresas son, frecuentemente, otras organizaciones.

Debido a que en los bienes industriales existen fuertes tendencias hacia la *homogeneización* (todas las varillas de acero de un determinado calibre tienen características similares, por ejemplo), a los administradores les preocupa mucho la *eficiencia operativa*, la *reducción de costos*, el cuidado de los *márgenes de utilidad* y la búsqueda de *nuevos usos* para sus productos.

- **Bienes de capital.** La maquinaria pesada, los barcos o los aviones son bienes de capital. Su producción se ajusta frecuentemente a las *necesidades de los clientes* y por ello se realiza *por pedido*, más que en masa o por procesos.

Debido a su alto costo, la demanda de estos bienes está sujeta a ciclos económicos y presiones políticas. Los compradores son organizaciones que tienen muy en claro lo que necesitan, por lo que normalmente estos bienes se venden antes de producirse (ningún astillero fabrica un porta-aviones para averiguar si hay alguien que lo compre). Ante esto, la comprensión de las necesidades y especificaciones del cliente son muy importantes, así como la correcta comunicación entre los encargados de producir las distintas partes del bien.

## b) Productores de servicios

Las organizaciones que producen servicios se mueven dentro de una línea en cuyos extremos se encuentran los *prestadores de servicios rutinarios* y los *prestadores de servicios de diseño personalizado*. Un prestador de servicios rutinarios es, por ejemplo, un restaurante de comida rápida, mientras que un prestador de servicios personalizado es, por decir un caso, una empresa de consultoría administrativa.

¿Cuáles son los dos tipos extremos de organizaciones de servicio?

Hay organizaciones que prestan servicios en ambos extremos de las partes (*prestadores de servicios rutinarios* y *prestadores de servicios de diseño personalizado*). Por ejemplo, algunos bancos tienen un servicio rutinario de ventanillas para pagos, depósitos y cobro de cheques, pero adicionalmente ofrecen servicios personalizados para la banca empresarial o para personas físicas que son clientes importantes.

Las características de estos dos extremos se explican a continuación:

- **Servicios rutinarios.** Estas organizaciones establecen *procedimientos* y rutinas que *estandarizan el servicio* con el propósito de disminuir costos, establecer firmes procedimientos de control y mejorar la eficiencia.

En un restaurante de comida rápida, por ejemplo, los menús y el tipo de servicio son fundamentalmente estereotipados y es prácticamente imposible para un cliente conseguir una variante no incorporada previamente al sistema. Asimismo, como procedimiento rutinario de control, se le exige al cliente que pague su consumo antes de recibirlo.

Comúnmente la demanda de estos servicios es muy previsible, por lo que la gerencia de este tipo de establecimientos se preocupa, fundamentalmente, en la estabilidad de los estrechos márgenes de utilidad y en la eficiencia en el servicio. Estas organizaciones están dominadas por administradores profesionales más que por los prestadores directos del servicio, y fácilmente siguen modelos *mecanicistas* y *burocráticos*.

- **Servicios de diseño personalizado.** Este tipo de organizaciones no se preocupa tanto por procedimientos estandarizados que disminuyan los costos, sino más bien en *captar las demandas de los clientes* y *tratar*

¿Cuál es el fundamento de las organizaciones de servicio de diseño personalizado?

*de satisfacerlas plenamente.* Dichas demandas pueden ser muy variadas y la comunicación en ello es muy importante. Respecto a los márgenes de utilidad, éstos son *amplios y flexibles*, por lo que, salvo en algunos aspectos de control, no existen rutinas invariables.

Por ejemplo, un cliente de una empresa de consultoría administrativa puede solicitar un servicio “hecho a su medida” para cierto tipo de intervención organizacional, y el pago queda sujeto a la completa entrega de productos a satisfacción del mismo.

Es importante señalar que las ideas arriba expresadas representan tendencias y no leyes inamovibles, ya que puede haber organizaciones cuyo comportamiento difiera, incluso marcadamente, de esas tendencias.

### Ejercicio 1

1. Atendiendo al tipo de beneficiarios, ¿cómo pueden ser clasificadas las organizaciones?

- a) \_\_\_\_\_.
- b) \_\_\_\_\_.
- c) \_\_\_\_\_.
- d) \_\_\_\_\_.

2. Las organizaciones para subsistir y prosperar deben cumplir objetivos económicos, sociales y de servicio, y por ello deben beneficiar de manera exclusiva a un solo grupo de personas.

( ) Verdadero      ( ) Falso

3. Las organizaciones se clasifican de acuerdo con su giro en:

- a) Organizaciones de bienes y de transformación.
- b) Organizaciones industriales y de servicio.
- c) Organizaciones productoras de servicios y de capital.
- d) Organizaciones productoras de bienes y de servicios.

4. Relaciona las siguientes columnas:

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| a) Bien industrial.          | ( ) Horno de microondas.                    |
| b) Bien de capital.          | ( ) Tarjeta de microcircuitos electrónicos. |
| c) Bien de consumo duradero. | ( ) Champiñones enlatados.                  |
| d) Bien de corta vida.       | ( ) Máquina excavadora.                     |

### 4.3. Ciclo de vida organizacional

¿Por qué algunas organizaciones sobreviven y prosperan, mientras que otras mueren o fallan por completo? ¿Por qué algunas organizaciones tienen la habilidad de manejar sus estrategias, estructuras y culturas eficazmente para lograr el acceso a los escasos recursos del medio ambiente, en tanto que otras no pueden obtenerlos?

Para responder estas preguntas los investigadores han sugerido que tenemos la necesidad de entender la dinámica que afecta a las organizaciones mientras buscan acomodarse y adaptarse a su medio ambiente.

¿A qué se le llama ciclo de vida organizacional?

Ellos han sugerido que las organizaciones experimentan una serie de etapas predecibles y secuenciales de crecimiento y desarrollo, denominada **ciclo de vida organizacional**.

Las cuatro etapas principales del ciclo de vida organizacional son: *nacimiento, crecimiento, declinación y muerte*.

- Nacimiento organizacional o fundación.** Se relaciona con la creación y fundación de una organización. Es una etapa peligrosa del ciclo de vida y está asociada con grandes posibilidades de fracaso debido a que las organizaciones nuevas experimentan la *responsabilidad de lo nuevo y de lo impredecible*. Ejemplo de ello es cuando se quiere abrir un negocio comercial como una tienda de abarrotes y se tiene la incertidumbre si el negocio podrá desarrollarse o fracasará; para tratar de disminuir esta incertidumbre de apertura se deben de realizar minuciosos estudios de mercado y un análisis financiero-comercial del proyecto para poder predecir lo más posible los resultados a obtener.
- Crecimiento organizacional o desarrollo.** Es la etapa del ciclo de vida en la cual las organizaciones desarrollan habilidades y competencias

de *creación de valor* que les permiten adquirir recursos adicionales. El crecimiento permite a la organización incrementar la división del trabajo y la especialización, y por lo mismo desarrollar *ventajas competitivas*. En esta etapa se deben utilizar adecuadamente todos los recursos con los que cuenta la organización y en muchas ocasiones se debe decidir reinvertir las utilidades que se van obteniendo para que la organización se vaya fortaleciendo y se haga mucho más productiva. Muchas empresas o negocios en esta etapa cometen el error de no reinvertir las ganancias y no seguir con un estudio permanente de la competencia y del entorno financiero comercial, llevándolos a la rápida disolución o desaparición de la empresa.

- c) **Declinación organizacional.** Es la etapa del ciclo de vida en la que entra una organización que *falló por no anticiparse*, reconocer, evitar, neutralizar o adaptarse a los cambios y a las presiones internas o externas que amenazaban su sobrevivencia a largo plazo. Es el resultado de no haber tenido un desarrollo sustentable de la organización, debido en la mayoría de las veces a la falta de seguimiento y actualización del entorno económico y de la misma competencia. Síntomas de ello son disminuciones drásticas en la demanda del producto o servicio ofrecido, costos sumamente altos para la producción del producto o servicio, alta descapitalización, es decir, falta de dinero para solventar los gastos de operación. En esta etapa en la mayoría de los casos aún se puede hacer algo para que la empresa se recupere, pero para ello se deben implementar medidas drásticas con una alta sensibilidad hacia el entorno de la organización.
- d) **Disolución, muerte organizacional o desaparición.** Cuando una organización llega a esta etapa ya no se puede recobrar y es un hecho irreversible. En este punto la organización ha perdido el apoyo de sus grupos de interés, el acceso a los recursos, su reputación y su mercado. La organización probablemente no tendrá más opciones que deshacerse de los recursos que le quedan, liquidar sus activos y entrar en los procedimientos de quiebra. El resultado es la *muerte* de la organización. Desafortunadamente es en esta etapa cuando los encargados o dueños de las organizaciones que están por extinguirse quieren o desean recuperar la empresa; esto es casi imposible porque el daño ya está consumado. Por esta razón la organización debe aprender de su entorno y utilizar todas las características y oportunidades que se encuentren cerca para la sobrevivencia y desarrollo de ésta.

Las organizaciones pasan por estas etapas en diferentes momentos, y no todas experimentan cada etapa. Algunas empresas van directamente del nacimiento a la etapa de muerte sin haber disfrutado de ningún crecimiento (por no haber atraído consumidores o recursos). Algunas organizaciones pasan un tiempo muy largo en la etapa de crecimiento, por lo que se han observado varias *subetapas* de crecimiento a través de las cuales transita la organización. También hay subetapas de declinación; y algunas organizaciones en declinación toman rápidamente la acción correctiva y vuelven a empezar.

La manera en que una organización maneja los problemas que enfrenta durante su desarrollo determina si al pasar a la siguiente etapa del ciclo de vida sobrevivirá y prosperará, o bien, si fallará y culminará con la muerte.

#### 4.4. Edad organizacional

En forma semejante a las personas, las organizaciones muestran las características de la **edad**. Las *organizaciones en edad avanzada* encuentran su nicho en su medio ambiente, aprenden a enfrentarse con él, así como también con las necesidades e idiosincrasias de sus miembros. Esas organizaciones, por lo general, reducen a rutinas uniformes la solución de muchos de sus problemas de operación, convirtiéndose en organizaciones *conservadoras* y *autoritarias* (tal como lo hacen algunas personas mayores con el paso del tiempo), y desarrollan una profunda aversión a realizar cambios e innovaciones periódicas o sistemáticas.

Las *organizaciones jóvenes*, en contraste, probablemente son imbuidas por alguna “razón de ser”, o “algún ideal”; aun cuando este ideal o razón de ser (misión) resulte poco claro en cuanto a su significado. Por ello podemos concluir que generalmente existe más caos que orden y *la adaptación es la clave*.

La afirmación común de que las organizaciones viejas se resisten al cambio más que las organizaciones jóvenes constituye quizás una simplificación. Algunos investigadores han encontrado que tanto las organizaciones viejas como las jóvenes *se resisten al cambio* en sus estructuras de tareas—es decir, en los programas que constituyen los medios por los cuales las organizaciones logran sus metas—, debido a que desbaratan las rutinas y tienden a redistribuir el poder. Sin embargo, las *organizaciones viejas tienden a resistirse a los cambios en las relaciones sociales* dentro de ellas, mientras que *las jóvenes tienden a resistirse a los cambios en sus metas*. Por otro lado, las organizaciones jóvenes apoyan, o al menos no se resisten

mucho a los cambios en la estructura social, mientras que las organizaciones viejas apoyan, o no se resisten mucho a los cambios en las metas organizacionales.

En las organizaciones jóvenes sus miembros sienten un especial compromiso con las metas de la organización. El idealismo, después de todo, es frecuentemente la fuerza que mueve (en ocasiones inconscientemente) la formación o el apoyo de nuevas organizaciones. Por ello los cambios en las metas son fuertemente rechazados. Pero como en este tipo de organizaciones las amistades permanentes en el trabajo aún no han sido formadas, los cambios en las relaciones sociales no son rechazados.

En las organizaciones viejas, las amistades permanentes ya han sido desarrolladas, y los cambios en las relaciones sociales o en la estructura social son rechazados. Por el otro lado, con el tiempo, los miembros generalmente desarrollan un compromiso con la organización y/o desarrollan fuertes intereses, y por lo tanto

**¿Qué efectos produce la edad en la estructura y en la cultura organizacional?**

es muy probable que apoyen cambios en sus metas que ayuden a la sobrevivencia o crecimiento de la organización.

Podemos resumir las repercusiones o efectos de la *edad* en la estructura y cultura de la organización en los siguientes puntos:

- Cuanto más antigua sea la organización, tenderá a permanecer en un medio ambiente estable. Las organizaciones tratan de encontrar nichos que desde su punto de vista son más seguros, predecibles y menos sujetos a variaciones sorpresivas. Conforme la empresa o institución madura, se incrementa de manera complementaria la familiaridad con su propio medio ambiente y por ello se tiende a visualizarlo como menos turbulento y amenazante.
- Cuanto más antigua sea la organización, más conservadoras serán su filosofía y sus políticas. Con la madurez, las organizaciones tienden a adoptar puntos de vista y filosofías conservadoras; en todos los órdenes de su actuación buscan más financiamiento a base de fondos generados internamente que mediante préstamos o emisión de acciones; sus políticas de recursos humanos se enfocan más a conservar a su personal y promoverlo para nuevos puestos, se buscan proyectos de inversión con riesgo moderado y ganancias igualmente moderadas, en lugar de proyectos de alto riesgo y grandes rendimientos, etcétera.
- Cuanto más antigua sea la organización, más formalizado será su comportamiento. Una organización relativamente antigua tiende a

permanecer de una sola forma, adoptando y manteniendo por lo general una estructura estable y reconocible, además de muchos procedimientos uniformes de operación.

- Cuanto más antigua sea la organización, sus aspiraciones serán menores. En contraste con una organización de edad avanzada, una organización joven continuamente experimenta nuevas metas administrativas, así como diferentes tecnologías y estructuras de organización.

## Ejercicio 2

1. ¿Cuáles son las etapas básicas del ciclo de vida organizacional?

- a) \_\_\_\_\_.
- b) \_\_\_\_\_.
- c) \_\_\_\_\_.
- d) \_\_\_\_\_.

2. Las organizaciones pasan por las cuatro etapas del ciclo de vida en diferentes momentos, y todas experimentan cada etapa.

( ) Verdadero      ( ) Falso

3. Explica, con tus propias palabras, el efecto que tiene la edad sobre las metas y las relaciones sociales al interior de la organización.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

## 4.5. El tamaño organizacional

Por lo general el **tamaño de la organización** se ve como una variable simple que se asocia con la idea del *número de personas* que integran la empresa o institución. Sin embargo, muchos estudios han demostrado que el tamaño es una característica que llega a tener un profundo efecto sobre el *diseño*, la *estructura*, el *estilo directivo*, las *estrategias* y los *procesos* de una organización.

Es importante que quede claro que estas relaciones sólo son útiles si se analizan en función de otros componentes como la tecnología, el medio ambiente y la estrategia. Lo anterior en virtud de que el análisis organizacional ha demostrado que la tendencia actual de las grandes organizaciones modernas es debilitar su estructura monolítica a partir de la creación de *pequeñas unidades cuasi-independientes*.

#### 4.5.1. Principales componentes del tamaño organizacional

¿Cuáles son los componentes del tamaño organizacional?

En las organizaciones modernas es difícil establecer con claridad los parámetros que nos puedan ayudar a definir el tamaño de la organización. En la medida en que son más complejas se hace más difícil establecer las fronteras para determinar su tamaño. Sin embargo, diversos estudios han descubierto al menos cuatro componentes que nos ayudan a entender las características del tamaño de la organización. Éstos son:

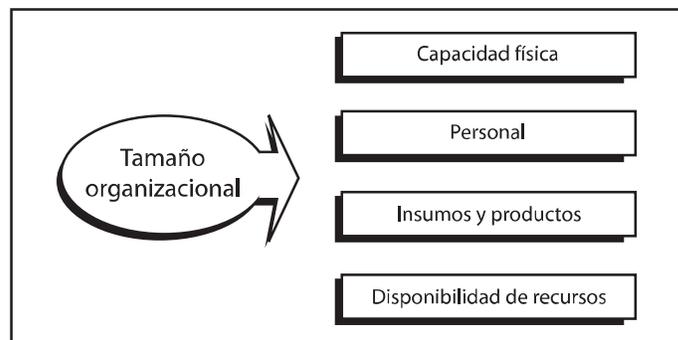


Figura 4.3. Componentes que determinan el tamaño de una organización.

- a) **Capacidad física.** Este componente se define en términos de aquellos aspectos organizacionales que pueden medirse objetivamente. Por ejemplo, el número de líneas de ensamble de una fábrica, el número de aulas de una universidad o el número de camas de un hospital.
- b) **Personal.** Ésta es la forma más común de medir el tamaño de la organización. Es decir, la cantidad de personal contratado y que conforma

La organización es un parámetro muy común para medir el tamaño de una organización; dentro de los diferentes tipos de empresas como micro, pequeña, mediana o grande empresa, el número de empleados contratados es uno de los cuantificadores más importantes que marca la diferencia entre una u otra.

- c) **Insumos o productos.** Insumos que pueden ser, por ejemplo, el volumen de materias primas, de clientes, de alumnos, etc. O productos, como pueden ser el volumen de ventas o de producción. La dimensión de los insumos y los resultados de una organización adquieren sentido en función de su comparación con los insumos y resultados de otras organizaciones.
- d) **Disponibilidad de los recursos.** Este componente de una organización se puede medir, por ejemplo, en términos de sus activos netos o de su patrimonio.

A manera de conclusión podemos decir que el **tamaño organizacional** se refiere a la capacidad en cuanto a recursos humanos (personal contratado), recursos materiales (instalaciones, terrenos, tecnología, oficinas, etc.) y recursos financieros que integran la organización.

Existen dos conceptos relacionados con el tamaño organizacional. Uno de ellos, el *tamaño absoluto*, se refiere a la magnitud en el uso de diversos recursos; en tanto que el segundo, el *tamaño relativo*, se relaciona con el grado de influencia que dicha organización ejerce en la o las comunidades en las que actúa.

A continuación se detallan ambas orientaciones:

#### 4.5.2. Tamaño absoluto

El **tamaño absoluto**, es decir, el *número de empleados y la cantidad de recursos* que una organización posee, es una característica intrínseca que influye en la forma como dicha empresa –o institución– se organiza y enfrenta su futuro.

¿A qué se refiere el tamaño absoluto?

Por ejemplo, una empresa productora de harina de maíz, situada en Monterrey, que cuenta con una planta laboral de cien trabajadores, tendrá en algunos aspectos los mismos problemas y percepciones que otra empresa que produce lo mismo y de tamaño similar, aunque ésta se encuentre situada en un poblado de dos mil habitantes.

Estos enfoques y problemas hacen que las organizaciones de *tamaños similares compartan algunas características* como las que a continuación se mencionan.

- En contraste con las empresas o instituciones pequeñas, las organizaciones grandes realizan un mayor número de tareas, razón por la cual se impone una mayor *división del trabajo* haciéndose necesario contratar especialistas para diversos puestos. Asimismo tienden a ser más formalizadas, ya que para evitar confusiones, omisiones y traslapes es frecuente que las tareas asignadas a cada persona se fijen por escrito (medio formal) mediante diversos instrumentos administrativos (como la descripción de puestos). La división del trabajo suele ser especializada, permanente y rigurosa.
- Debido a un mayor número de trabajadores y de tareas a realizar, así como al tamaño de las instalaciones en las que operan, las organizaciones grandes tienen más necesidades y problemas de *coordinación* que las pequeñas. Por esa razón deben aumentar la cantidad de personas que actúan en la función de coordinación y ello, a su vez, incrementa el número de niveles de la estructura organizacional.
- Al tener una mayor división del trabajo y de coordinación, se hace necesario establecer controles “objetivos” e impersonales<sup>1</sup> para minimizar y, en su caso, dirimir conflictos, por lo que existe una tendencia hacia la *estandarización* mediante normas y procedimientos.
- En las organizaciones grandes los administradores no pueden captar la totalidad de las situaciones que les afectan; en ocasiones sólo pueden “intuir” la “atmósfera” que se respira en oficinas, talleres y pasillos. Ante esto, tienen que recurrir a *sistemas sofisticados de información y control* que les ayuden a detectar los posibles problemas y contingencias. En cambio, en las organizaciones pequeñas, mucho de lo que sucede puede ser percibido directamente por el administrador y así los sistemas de control complicados no son necesarios.

---

Las organizaciones de gran tamaño requieren una mayor división de trabajo, mayor necesidad de coordinación y un riguroso establecimiento de controles objetivos y complejos.

---

---

<sup>1</sup> Impersonal se aplica a las cosas no dirigidas a una persona en particular, sino a alguien indeterminado o a las personas en general.

- El conocimiento del tamaño absoluto de la organización es importante para el administrador, ya que las decisiones relacionadas con mecanismos de *coordinación* y *control* dependen en gran parte de ello. Este tipo de mecanismos tenderá a ser más *formalizado* conforme el tamaño absoluto de la organización es mayor.

¿Por qué es importante el conocimiento del tamaño absoluto de una organización?

Es necesario mencionar que las características hasta aquí desarrolladas sobre organizaciones grandes y pequeñas ejemplifican los extremos de un continuo y que, en la medida en que éstas crecen, van evolucionando de un extremo al otro de ese continuo y adquiriendo características particulares.

### 4.5.3. Tamaño relativo

El **tamaño relativo** se refiere al impacto que la organización tiene en el medio que la rodea y cubre los aspectos siguientes:

1. *La comunidad en la que se ubica la organización y a la que atiende, es decir, el grado de influencia que tiene sobre la vida de dicha comunidad.*

Por ejemplo, una librería que tiene un local de 60 metros cuadrados y cuatro empleados además del dueño, puede considerarse como una librería pequeña en la Ciudad de México o Guadalajara; pero si es la única librería en una pequeña población y no hay otro comercio similar a 50 kilómetros a la redonda, entonces, ese negocio es relativamente grande.

Esta característica se acentúa conforme más necesaria o importante sea la empresa para una comunidad. Pensemos en la única gasolinera del pueblo; o en una zona agrícola que tiene solamente dos empresas productoras de harina de maíz, mismas que le dan trabajo a una tercera parte de la población económicamente activa de la comunidad. Estas empresas serán relativamente grandes en ese poblado aun cuando en una ciudad industrial como Monterrey pasarían inadvertidas.

2. *El volumen de ingresos y utilidades de las empresas del mismo giro, o de las organizaciones de diferente giro ubicadas dentro de un entorno similar.*

Por ejemplo, una empresa fabricante de aparatos telefónicos de una región, pequeña físicamente, es más grande, en términos del volumen de ingresos y utilidades, que el fabricante de cosméticos considerado como el más grande físicamente de esa misma región.

¿Por qué es importante la consideración del tamaño relativo de una organización?

El conocimiento del tamaño relativo de una empresa es importante para el administrador, toda vez que con base en él se pueden percibir mejor las *fortalezas y debilidades internas* en su relación con la *competencia*, tal como se ilustra en los siguientes ejemplos:

- **Ejemplo 1.** Si la única gasolinera del pueblo que referimos en el ejemplo anterior está bien situada y da una buena atención a sus clientes, con toda certeza posee una posición de fortaleza en relación con los competidores potenciales que pudiera tener. Un inversionista que desee poner otra estación de servicio similar en esa comunidad tendrá que vencer muchas dificultades para establecerse con éxito.
- **Ejemplo 2.** Si el principal fabricante de botanas (papas fritas, cacahuates, etc.) de una región ha caído en la complacencia, es decir, no renueva sus productos y se preocupa cada vez menos por la calidad de sus productos, será muy vulnerable ante un competidor con recursos e ingenio que desee introducirse a su mercado.

La percepción de las fortalezas y debilidades derivadas del tamaño relativo de una organización lleva a los administradores a plantear la *estrategia de desarrollo de la empresa* con la intención de que se aprovechen las fortalezas existentes, o, en su defecto, a que se actúe para minimizar el impacto de sus debilidades.

Por ejemplo, una empresa que fabrica calzado deportivo, *relativamente pequeña* dentro de los productores de este giro, puede aprovechar ese tamaño relativo para establecer una estrategia de ventas directas y sin publicidad. Con dicha estrategia seguramente no cambiará de manera inmediata su bajo perfil ante los grandes consorcios, pero logrará buenas utilidades sin provocar reacciones agresivas de los fabricantes fuertes.

La importancia del tamaño relativo es significativa debido a que de él se derivan otros muchos aspectos que el administrador debe observar, analizar y dar seguimiento. Entre éstos se mencionan:

- **Liderazgo sobre los competidores.** Una empresa que es la más grande de un entorno, sea un país, una comunidad o una industria, tiene la posibilidad de *dictar informalmente los estándares que regirán dicho entorno*. En la época en que la empresa IBM tenía un “virtual” monopolio en el negocio de computadoras, existían otras organizaciones que también

fabricaban y vendían ese tipo de productos. No obstante se decía que IBM no era la competencia, sino el “propio medio ambiente” y que el resto de las empresas se tenían que adaptar a los estándares de esa empresa.

Un ejemplo de este dominio fueron las tarjetas de perforación para alimentar datos y programas computacionales. Dado que IBM manejaba la tarjeta con un formato de 80 columnas, el resto de las empresas debían de usar este mismo formato.

¿Cuáles son algunos aspectos que se deben considerar, derivados del tamaño relativo?

El liderazgo sobre los competidores se puede dar en cualquier orden, ya sea en tipo de promoción, manejo de descuentos, forma del empaque, desarrollo tecnológico, etcétera.

- **Tendencia a la complacencia.** El hotel más grande de la región o el único taller mecánico del pueblo, por ejemplo, pueden fácilmente caer en conductas que deterioren la calidad de sus productos o servicios, en virtud de que no hay una competencia real que los mantenga alerta. Esto hace que descuiden la atención a la satisfacción de sus clientes y los vuelva *vulnerables a los competidores potenciales* que pudieran “llegar a escena”.

Hace años en México solamente existía una empresa, a nivel nacional, que fabricara botanas con altos volúmenes de producción (papas fritas, cacahuates, etc.). Su competencia estaba compuesta por organizaciones pequeñas y locales que en realidad no le preocupaban. Esto fue aliciente para que surgiera otra empresa, apoyada por un grupo productor de alimentos, que de una manera masiva penetró en el mercado y le “arrebato” una buena parte de su mercado.

- **Control sobre las situaciones.** Ser la empresa más grande de una comunidad, estado o país, pone a los administradores y propietarios en una posición fuerte para *negociar todo tipo de situaciones con las autoridades y con los líderes de ese entorno.*

Por ejemplo, la empresa más importante de una pequeña población puede negociar fácilmente con las autoridades municipales para que pavimenten la calle que conduce a su organización, pues la amenaza implícita de retirar a la empresa del lugar, y el consecuente perjuicio que ocasionaría a la comunidad la pérdida de

---

Si las condiciones de un entorno no les son favorables a un grupo de inversionistas o empresarios, mudan su capital hacia otras regiones, causando severas crisis sociales y económicas.

---

empleos y de ingresos por esa posible retirada, hace a las autoridades más accesibles a todo tipo de peticiones.

Es muy conocido el caso de la empresa United Fruit & Co., misma que, a fines del siglo XIX y principios del XX manipulaba situaciones políticas en Centroamérica y era capaz de derribar a los gobiernos que no convenían a sus intereses.

- **Riesgo de control gubernamental.** La capacidad de controlar situaciones convierte a la organización en un *ente muy visible a los ojos de la comunidad y de las autoridades* municipales, estatales o nacionales, ya que sus acciones pueden afectar considerablemente al entorno en el que se desarrolla.

Por lo anterior, es muy alta la probabilidad de que los gobiernos se vean en la necesidad de intervenir en las acciones de la empresa, a través de reglamentos restrictivos, aplicación de leyes especiales, acuerdos, etc. Por ejemplo, no es raro que la única empresa telefónica de un país se vea sujeta a normas que regulen su servicio, sus tarifas y sus áreas de

operación. En algunos casos, además, el gobierno puede apropiarse de todo o de una gran parte del capital de la empresa.

Seguramente conocerás el caso de la empresa *Microsoft*, la cual tuvo que enfrentar un proceso legal por presuntas prácticas monopólicas. Con ello nos damos cuenta de que el tamaño relativo tiene sus ventajas, pero también grandes inconvenientes.

- **Responsabilidad social.** Todas las organizaciones tienen *la responsabilidad de servir adecuadamente a la comunidad en la que se encuentran*. Dicho compromiso es mayor todavía en el caso de las organizaciones relativamente grandes, ya que ésta es quizá la única manera en que la comunidad puede observar objetivamente los servicios o beneficios derivados de la empresa. Los administradores tienen que estar conscientes de que cumplir o no con esa responsabilidad puede provocar reacciones positivas o adversas en la comunidad con la que interacciona.

Imaginemos la reacción de una población que recibe un pésimo servicio del único hospital de la región. Muy probablemente la comunidad ejercerá una fuerte presión sobre las autoridades para que tomen cartas en el asunto, con lo que el riesgo de control gubernamental, del que ya se habló, tenderá a incrementarse.

---

En México recientemente se han presentado casos similares al de *Microsoft*, por ejemplo el litigio de *Telmex* con respecto a otras empresas de telefonía local y de larga distancia.

---

### Ejercicio 3

1. Se ha demostrado que el tamaño organizacional es una característica que llega a tener un profundo efecto sobre el diseño, la estructura, el estilo directivo, las estrategias y los procesos de una organización.

( ) Verdadero      ( ) Falso

2. ¿Cuáles son los componentes básicos que nos ayudan a entender el tamaño organizacional?

- a) \_\_\_\_\_  
b) \_\_\_\_\_  
c) \_\_\_\_\_  
d) \_\_\_\_\_

3. Las decisiones relacionadas con mecanismos de coordinación y control dependen en gran parte del:

- a) Tamaño organizacional.  
b) Tamaño absoluto.  
c) Tamaño relativo.  
d) Control organizacional.

4. El tamaño relativo de una organización está determinado por el número de empleados y la cantidad de recursos que una organización posee.

( ) Verdadero      ( ) Falso

#### 4.5.4. Tamaño y crecimiento

Las organizaciones generalmente nacen pequeñas y van aumentando su tamaño con el tiempo. Este incremento tiende a acompañarse de una progresiva *formalización* a través de la cual la empresa o institución también se vuelve más *impersonal*. Si ese proceso se diera en todos los casos, las organizaciones

¿Qué sucede cuando las organizaciones incrementan su tamaño?

—conforme aumentan su tamaño— tomarían una rigidez que imposibilitaría a largo plazo todo cambio.

En algunas organizaciones muy grandes se llega a extremos del burocratismo y la inmovilidad, y esto propicia que las organizaciones de esta naturaleza sean *extremadamente vulnerables a los cambios en el medio ambiente*.

---

Una premisa fundamental para la supervivencia y consolidación de una organización es la capacidad de adaptabilidad con respecto al medio ambiente en que se encuentra inmersa.

---

Por ejemplo, las grandes fábricas de automóviles de Estados Unidos sufrieron un severo impacto con la elevación de los precios del petróleo en los años setenta, y para cuando reaccionaron ya habían perdido —permanentemente y a manos de fabricantes japoneses y europeos que fabricaban autos de mejor calidad y menor consumo de combustible— una gran porción del propio mercado estadounidense.

Conforme crecen de tamaño las organizaciones tienden a una progresiva *formalización y división del trabajo*, sin que ello sea negativo, ya que sería imposible la existencia de organizaciones grandes totalmente informales. Sin embargo, si esta tendencia llega a ciertos extremos, puede provocar que el crecimiento de la organización se detenga debido a la imposibilidad que puede tener para *aprovechar las oportunidades y adaptarse a los cambios*.

Si la rigidez en la formalización no se corrige, puede incluso generar la *declinación y muerte* de la organización. De esta manera, por ejemplo, una de las causas (junto con muchas otras de tipo social y económico) de la caída del comunismo burocrático de Europa Oriental —en el final de los ochentas y principio de los noventas del siglo pasado—, se debió a la incapacidad de los partidos gobernantes para adaptarse a nuevas situaciones.

Por el contrario, si la organización es capaz de integrar un alto grado de flexibilidad a sus estructuras formales, se tendrá una entidad sumamente productiva y con una muy larga vida por delante.

Un ejemplo claro de lo anterior es la Iglesia Católica, la cual a pesar de las fuertes crisis que ha sufrido durante su historia, ha logrado infundir a su organización tal capacidad de adaptación que ha sobrevivido durante casi dos mil años.

**¿Qué deben hacer los administradores para evitar la formalización excesiva que se da con el incremento del tamaño?**

Evitar la rigidez mediante una vigilancia constante del medio ambiente, de las condiciones internas de la organización y de todos los miembros que conforman la entidad, así como no perder de vista los fines para los que la organización fue creada y sus

objetivos sociales, económicos y de servicio, representa una de las principales funciones del administrador. En resumen se puede aseverar que el administrador debe de adaptarse y reaccionar oportunamente a cualquier cambio del ambiente y a cada una de sus características, para poder mantener un tamaño estructural de la organización eficiente y productivo.

#### 4.5.5. Ventajas y desventajas del tamaño organizacional

Una empresa cuyo tamaño es grande tiene ventajas y desventajas sobre una empresa pequeña. La situación relativa de ambas variantes se explica a continuación, quedando implícito que las ventajas para las organizaciones grandes se convierten en desventajas para las organizaciones pequeñas, y viceversa.

Algunas ventajas de las organizaciones grandes son:

- **Solidez.** Al tener más recursos, pueden soportar mejor los periodos de crisis y su voz es escuchada en foros políticos. Lo anterior debido a que los gobiernos las apoyan para evitar alterar la economía de un país a causa de quiebras empresariales. Tal fue el caso de General Motors en los Estados Unidos y de los bancos mexicanos en una reciente crisis económica. Una pequeña empresa, en cambio, raramente tiene los recursos para sobrevivir una larga crisis y su tamaño la hace poco visible al auxilio gubernamental explícito.
- **Profesionalización.** Las empresas grandes pueden contratar y remunerar personal profesional altamente especializado y capacitado. Esto no es posible para las organizaciones pequeñas, aunque últimamente están recurriendo a la ayuda o asesoría de grupos de consultoría especializada.
- **Economías de escala.** Algunos procesos se producen de manera mucho más eficiente en grandes volúmenes; condición que sólo es asequible a las grandes empresas. Por ejemplo, la refinación de petróleo a costos competitivos requiere volúmenes tan grandes de inversión que es prácticamente imposible el hecho de que una empresa pequeña se dedique a ello.

Desventajas de las organizaciones grandes:

- **Rigidez.** Estas empresas tienen tantas partes y son tan complejas que hacerles cambiar es un proceso lento, doloroso y costoso. En cambio, las pequeñas organizaciones tienen grandes posibilidades de ser flexibles y de adaptarse a los cambios del entorno, lo cual mejora sus posibilidades de supervivencia.

---

Las ventajas y desventajas del tamaño de la organización son aplicables dependiendo del entorno o medio ambiente y de las características de la propia organización.

---

Si por ejemplo, el gusto de los consumidores cambia de pizzas a tacos, una gran empresa que fabrica y vende pizzas tardará más en percatarse del hecho, y todavía más en adaptar su imagen, su estrategia publicitaria y sus líneas de producción, que un pequeño establecimiento que puede hacer los cambios de manera casi instantánea.

- **Politización.** Ascender en el organigrama en las grandes organizaciones tiene amplias recompensas monetarias, de estatus y de poder, pero genera una escalada de ambición entre sus miembros. No siempre esta lucha es leal, es decir, aquélla en la que se trata de hacer las cosas mejor que los demás. Así, por ejemplo, no es extraño ver el caso de grandes empresas en las que un jefe despide a un empleado prometedor (y valioso para la organización) porque teme que lo desplace de su propio puesto. En las pequeñas empresas este tipo de luchas, aunque pueden presentarse, difícilmente permanecen encubiertas debido a que en una pequeña organización todos están a los ojos de los demás.
- **Falta de espíritu emprendedor.** La dificultad de tomar decisiones sobre la marcha, en relación con situaciones u oportunidades nuevas, hace que las organizaciones grandes caigan en una contemplación de su propia importancia que les lleva a perder brillantes oportunidades. Las empresas pequeñas, en cambio, pueden aprovechar brechas de mercado y oportunidades de negocio que desaparecen a veces con la misma velocidad que se crean. Por ejemplo, es conocido el caso de un pequeño fabricante de zapatos deportivos que, siendo un corredor aficionado, nunca sabía que hacer con las llaves de su casa. Por ello inventó y puso en el mercado unos tenis que tenían una pequeña bolsa para ese propósito. El éxito fue instantáneo y le dio grandes ingresos a su empresa. En una gran compañía esta idea difícilmente hubiera fructificado.

#### 4.5.6. Relaciones entre el tamaño de la organización con las dimensiones estructurales

El tamaño organizacional tiene un fuerte impacto en la manera como se diseña y conforma su estructura. De ahí que no debe extrañarnos el hecho de que también tenga una gran influencia en lo que respecta a las dimensiones estructurales: *formalización, centralización y complejidad*. Estas relaciones son las siguientes:

¿Cuál es el impacto del tamaño en las dimensiones estructurales?

- **Formalización.** Hemos mencionado que las organizaciones de gran tamaño tienen mayor necesidad de formalizarse que las pequeñas, ya que resulta más fácil regular el comportamiento de muchas personas y adaptarlo a los requerimientos organizacionales, a través de reglamentos, políticas, normas, procedimientos, etc. En cambio, en las organizaciones pequeñas esta adaptación se produce naturalmente y de manera informal.

Para algunos autores (Hickson, Hinnings y Pugh, entre otros) el tamaño tiene una gran influencia en esta dimensión estructural, particularmente en lo que se refiere a la *especialización* y al *uso de procedimientos*.

Por ejemplo, en un pequeño negocio de computadoras una reparación menor puede hacerse en presencia del cliente sin necesidad de que se retire. Dicha reparación lo más probable es que se tome como una atención al cliente y que ni siquiera se registre. En una gran empresa, por el contrario, la misma situación, dado el volumen de trabajo, seguramente requerirá una orden de servicio y el cliente deberá dejar su computadora por lo menos un par de horas en lo que se resuelve el problema.

- **Complejidad.** La complejidad de las organizaciones tiende a incrementarse con su tamaño debido a que, por un lado, el número de componentes que las integran es mayor; mientras que, por otro lado, la necesidad de coordinar dichos componentes las condiciona a una estructura más especializada.

Hay dos argumentos causales que se relacionan con la complejidad derivada del tamaño de la organización: el primero sostiene que a mayor tamaño, más posibilidades de beneficiarse con una mayor *división del trabajo* y, por su parte, el segundo argumento establece que a mayor cantidad de empleados, más dificultades para controlar los *procesos de trabajo*.

Uno de los principales defensores de la importancia del tamaño como determinante de la complejidad ha sido Peter M. Blau. Los estudios de este autor se centran principalmente en el tamaño y en la *diferenciación organizacional*, la cual se mide por el número de niveles, departamentos y oficios dentro de una organización. Los resultados de sus estudios indican que un crecimiento en el tamaño está relacionado con un aumento en la diferenciación; esto conlleva a la necesidad de tener mayor *control* y *coordinación*, lo cual a su vez se ve reflejado con aumentos en la demanda de administradores.

El pequeño negocio de computadoras del ejemplo anterior está integrado por el gerente, dos vendedores y dos técnicos; tiene una complejidad vertical que abarca sólo dos niveles y su complejidad horizontal comprende tres puestos distintos (gerente, vendedores y técnicos). La empresa grande, en cambio, fácilmente tiene cuatro niveles (gerente general, gerentes de área, supervisores y personal de línea) y entre veinte y treinta puestos distintos (técnico de impresoras, técnico de computadoras, vendedor, cajero, auxiliar de contabilidad, contador, contralor, etc.), lo cual representa una mayor complejidad tanto vertical como horizontal.

- **Centralización.** Tanto las organizaciones pequeñas como las grandes pueden tener un alto o bajo grado de centralización. En realidad no se establece una relación muy clara entre esta dimensión estructural y el tamaño organizacional. Sin embargo, se puede afirmar que en las organizaciones grandes la necesidad de descentralización se puede presentar con mayor frecuencia que en las organizaciones pequeñas.

Otros estudios (Grupo Aston del Reino Unido) demuestran que un aumento en el tamaño está relacionado con una *mayor estructuración* de las actividades organizacionales y una disminución en la *concentración de la autoridad*.

Retomando nuestro ejemplo, en el pequeño negocio de computadoras el gerente puede darse el lujo de centralizar la autoridad y tomar prácticamente todas las decisiones, sean importantes o no, porque conoce a fondo su pequeña organización y todos sus problemas. En la empresa grande tal vez al gerente general no le falten ganas de tener absolutamente todo bajo su control directo, pero el mismo volumen de las operaciones lo hace delegar algunas de sus funciones y descentralizar la toma de decisiones.

### Ejercicio 4

1. Las organizaciones que incrementan su tamaño tienden a acompañarse de una progresiva formalización y se vuelven más impersonales.

( ) Verdadero      ( ) Falso

2. Son ventajas características de una organización de gran tamaño:

- a) Falta de espíritu emprendedor, profesionalización y rigidez.
- b) Profesionalización, politización y rigidez.
- c) Economía de escala, solidez y profesionalización.
- d) Solidez, politización y rigidez.

3. El tamaño de la organización no impacta en gran medida en la manera como se diseña y conforma su estructura organizacional.

( ) Verdadero      ( ) Falso

4. Para algunos autores (Hickson, Hinningsy Pugh, entre otros) el tamaño tiene una gran influencia en la formalización, particularmente en lo que se refiere a la \_\_\_\_\_ y al \_\_\_\_\_.

5. ¿Cuál es la relación entre el tamaño y la complejidad organizacional?

---

---

---

### 4.6. La estrategia organizacional

La **estrategia organizacional** está sustentada en un amplio proceso de *planeación*. A través de dicho proceso la organización define su actuación futura, determina lo que quiere lograr, así como las estrategias y medios para hacerlo. La planeación tiene varios niveles y comienza con el establecimiento de la **misión** organizacional, misma que es elaborada por el fundador de la empresa, el consejo de administración o la alta dirección.

La *misión* de la organización es su razón de ser, basada en la idea de los fundadores o directivos con relación a los propósitos de la misma, así como al lugar que ocupa en su comunidad y en el mundo. Por su propia naturaleza la misión no puede ser modificada fácilmente, ya que conforma el principio de identidad de la organización.

¿Qué es la misión organizacional?

A dicha misión le precede la **planeación estratégica**, entendida como el plan integral que define los objetivos principales y la manera de alcanzarlos, siendo ésta la respuesta de la organización a los retos, oportunidades y amenazas que surgen de su medio ambiente.

“La planeación estratégica en la actualidad es una herramienta fundamental para la dirección de las organizaciones, por ello es necesario considerarla como un medio y no como un fin en sí misma. Existen diversos enfoques y metodologías que se han consolidado a través del tiempo para desarrollarla e implantarla”.<sup>2</sup>

Los planes estratégicos contemplan un lapso relativamente grande que varía de organización en organización y su alcance cubre todas las áreas de la empresa o institución: recursos humanos, finanzas, producción, mercadotecnia, investigación y desarrollo, etc. Esto es, se expresan en líneas generales a largo plazo que abarcan a la totalidad de la organización.

Finalmente, dicho proceso llega a los **planes operativos**, los cuales “aterrizan” la estrategia mediante la definición de actividades concretas que una persona o un grupo de trabajo debe de realizar en un punto del tiempo para alcanzar los objetivos propuestos. Los planes operativos contemplan horizontes de tiempo limitados. De hecho, es poco común que un plan operativo cubra más de un año, y frecuentemente se establece trimestral o semestralmente. Su alcance es limitado y cada área de la empresa debe realizar sus propios planes operativos cuidando que se coordinen con las demás áreas o funciones de la empresa. El nivel de detalle de los planes operativos es, necesariamente, muy elevado debido a que debe ser la guía precisa de las actividades a realizar en el futuro próximo.

---

<sup>2</sup> Valdez Hernández, Luis Alfredo, *Planeación estratégica con enfoque sistémico y pragmático*, UNAM, Contaduría y Administración, México, 1999, p. 61.



Figura 4.4. Orientación de la planeación estratégica y operativa.

Podemos aseverar que la “*estrategia organizacional* se establece cuando la organización define su misión, sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades o amenazas que el medio ambiente le proporciona, al tiempo que genera objetivos a largo plazo e identifica las líneas generales de acción con el fin de optimizar sus recursos. Además, la estrategia organizacional se debe implementar a través del desarrollo de planes formados por programas, mismos que a su vez están constituidos por una serie de proyectos.”<sup>3</sup> (Ver figura 4.5.)

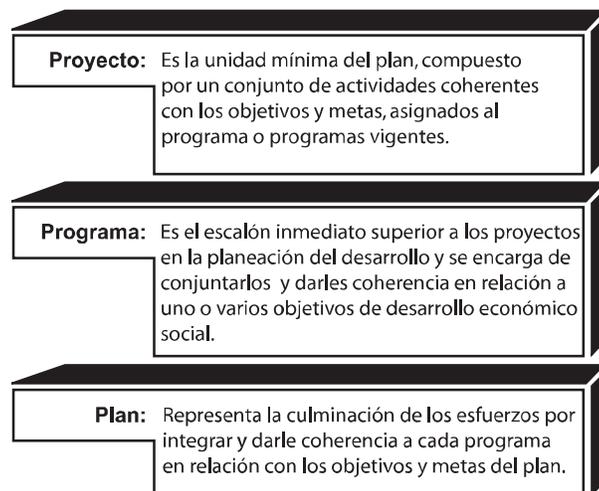


Figura 4.5. Elementos del plan.

<sup>3</sup> Adaptado de Valdez Hernández, *Op. cit.*, p. 61.

#### 4.6.1. Desarrollo de la estrategia. Importancia del medio ambiente y el tamaño

La palabra **estrategia** es muy antigua y proviene del nombre que los griegos le daban al jefe de sus ejércitos. Por ello el pensamiento estratégico está formado de conceptos y terminología militar.

La aplicación de la estrategia en la administración es relativamente reciente. No fue sino hasta la década de 1940 que comenzó a manejarse la idea de la planeación estratégica como tal y fue tomando fuerza poco a poco.

Los estudiosos de la administración se percataron progresivamente de que la relación entre la organización y su entorno no era estable, y fue así como evolucionaron distintos tipos de estrategias y formas de realizar la *planeación organizacional* (ver figura 4.6) a través de tres tiempos: *presente, pasado y futuro*.

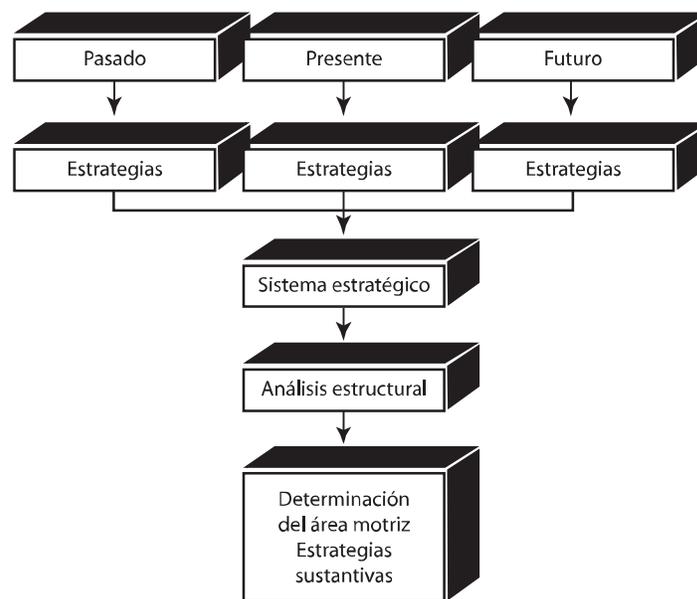


Figura 4.6. Esquema del análisis estructural para determinar y realizar estrategias organizacionales eficientes.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Valdez Hernández, *Op. cit.*, p. 61.

El proceso de desarrollo de una estrategia se inicia con el establecimiento, la aceptación o el ajuste de la misión de la empresa, y termina con la revisión periódica de la estrategia para ajustarla a la realidad cambiante. Este proceso, expresado de una manera muy concreta, se presenta a continuación:

¿Cuáles son las fases del proceso de desarrollo de una estrategia?

1. **Establecimiento, aceptación o ajuste de la misión.** Los responsables de la planeación parten de la misión organizacional en su calidad de guía de acción básica para todos y, si es necesario, la ajustan a nuevas realidades.
2. **Estudio del medio ambiente y su evolución futura.** Básicamente se refiere a la detección de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y su devenir futuro.

---

Una premisa importante en la planeación estratégica es el grado de anticipación que se posea respecto a las situaciones del entorno.

---
3. **Estudio de las características de la empresa.** Pone especial énfasis en la detección de las fortalezas y debilidades que la organización posee.
4. **Determinación de los objetivos a cubrir.** Dichos objetivos deben ser considerados tomando como base el estudio de la organización y del medio ambiente, sin perder de vista la misión organizacional.
5. **Generación de las alternativas que se implementarán para encauzar las actividades de la organización.** Este es un proceso creativo que tiene como propósito aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas del medio, al tiempo que se emplean útilmente las fortalezas y se subsanan las debilidades encontradas dentro de la propia empresa.
6. **Selección de las mejores alternativas.** Partiendo de la misión de la empresa, de los recursos disponibles, de las limitaciones que se tienen y del entorno en el cual la organización se encuentra inmersa, se debe evaluar y seleccionar un conjunto de alternativas que coadyuven al cumplimiento de los objetivos. Los criterios de decisión para determinar cuál es la mejor alternativa son, frecuentemente, tanto cualitativos como cuantitativos, y consideran a los grupos de interés de la organización (propietarios, empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general). El criterio de “a quién beneficia la organización” juega un importante papel en este proceso de decisión.

7. **Desarrollo de los proyectos, programas y planes.** Proporcionan a toda la organización una idea clara de lo que se tiene que hacer, cuándo se ha de realizar, y qué recursos se necesitan y con cuáles se cuenta para cumplir los objetivos en el marco de las alternativas elegidas.

8. **Evaluación global de la estrategia y, en su caso, ajuste de detalles.**

¿Qué aspectos se evalúan en la estrategia?

En este momento se revisa todo el proceso y se afina la coherencia y secuencia interna de todo el plan. Entre los aspectos más importantes a evaluar están los siguientes:

- *Congruencia.* Es el grado en el que los elementos de la estrategia se conjuntan armónicamente unos con otros. Es necesario preguntarse si todos los objetivos se apoyan mutuamente o si algunos son inconsistentes o contradictorios, y si el cumplimiento de un objetivo dificultará o impedirá el cumplimiento de otro. También se debe revisar si el plan es congruente con las principales suposiciones sobre medio ambiente.
- *Ajuste.* Es la medida en la que la estrategia se adapta a la organización. ¿El plan responde realmente a las características de la empresa?, ¿a su tamaño?, ¿a su nivel de madurez?, ¿tiene o debe conseguir los recursos y habilidades para llevarlo a cabo?, ¿existe conciencia de los riesgos que corre la empresa y se acepta ese nivel de riesgo?
- *Equilibrio.* Es el grado en el que la estrategia se encuentra balanceada entre la pasividad y el riesgo inaceptable. ¿En qué punto se encuentra el plan entre el conformismo y la desmedida ambición?, ¿el plan servirá de estímulo al personal o simplemente será un conjunto de metas tan fáciles de lograr que a nadie le interesen o tan difíciles que se desecharán emocionalmente?
- *Sensibilidad.* Es la medida en la que la estrategia depende de las condiciones que pueden existir durante su desarrollo. ¿Sabemos qué es lo que puede fallar con cierta probabilidad en nuestras suposiciones sobre el medio ambiente y nosotros mismos?, ¿el plan es del tipo del que “nada puede salir mal o nos hundimos” o contemplamos alternativas para situaciones de contingencia?

9. **Comunicación de los planes, establecimiento de parámetros de actuación y fijación de responsabilidades.** Los planes y programas deben ser llevados a cabo por personas que tienen que saber lo que se espera de ellas y de dónde obtendrán los recursos necesarios para

actuar. Es por esta razón que los planes deben contener medidas que permitan a los involucrados saber si se están alcanzando los objetivos o en qué grado se están logrando. A estas medidas se les denomina *parámetros de actuación*, y todo el conjunto de planes y parámetros debe ser comunicado a los responsables de su realización.

10. **Implementación de la estrategia.** Ningún plan o programa da resultado alguno hasta que se pone a funcionar. La implementación de la estrategia implica, como paso intermedio, elaborar los planes operativos antes mencionados, a fin de que, posteriormente, los responsables de las diversas actividades procedan a realizarlas.
11. **Revisión periódica y ajuste de la estrategia en caso necesario.** Toda estrategia presupone el hecho que el medio y/o la organización se comportarán de determinada manera. Si estas suposiciones son erróneas, la estrategia deberá ajustarse a las nuevas condiciones, bien sea para aprovechar las oportunidades del entorno o las fortalezas internas, o para enfrentar los riesgos y amenazas del medio o subsanar las debilidades de la organización.

---

La modificación oportuna y sensible de los objetivos de la organización puede formar parte, en gran medida, de una ventaja competitiva muy importante en nuestros días.

---

Cabe mencionar que el proceso de planeación estratégica *no es un proceso lineal* en el que se va desarrollando un punto después del otro. El ajuste de la misión, el estudio de las amenazas y oportunidades del medio ambiente, así como el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, son etapas profundamente interrelacionadas. Hasta no conocer el medio ambiente no se puede saber si se debe ajustar la misión y los objetivos; mientras que, por otra parte, las fortalezas y debilidades de la organización rara vez son términos absolutos, ya que algunas características de la organización pueden ser fortalezas para una situación y debilidades para otra distinta condición.

Por otro lado, aun cuando ya se haya llevado a cabo todo el proceso de planeación estratégica, puede darse el caso de que algunas opciones no sean prácticas o sean demasiado costosas y habrá que repensar algunas de las etapas que sus propios realizadores consideraban ya superadas.

La estrategia también se verá modificada dependiendo del tamaño organizacional, debido al grado de complejidad que una empresa de gran tamaño presenta en comparación con una pequeña, aunque es importante mencionar que en esencia la generación e implementación de planes estratégicos utilizan la misma forma.

### Ejercicio 5

1. ¿Cuáles son los niveles de la planeación?
  - a) Misión, visión y planeación estratégica.
  - b) Misión, objetivos y metas.
  - c) Planeación a corto, mediano y largo plazo.
  - d) Misión, planeación estratégica y planeación operativa.
  
2. ¿Quién establece la misión en una organización?
  - a) Todos los empleados.
  - b) El fundador o el consejo administrativo.
  - c) La cámara de comercio de la región.
  - d) El cliente de la organización.
  
3. La planeación \_\_\_\_\_ en la actualidad es una herramienta fundamental para la dirección de las \_\_\_\_\_, por ello es necesario considerarla como un medio y no como \_\_\_\_\_ en sí misma.
  
4. La estrategia organizacional se implementa a través de:
  - a) Proyectos, programas y planes.
  - b) Planes, objetivos y metas.
  - c) Misión, visión y tácticas.
  - d) Planes, misión y objetivos.
  
5. Explica brevemente el proceso de desarrollo de una estrategia:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

#### 4.6.2. Las estrategias básicas según diversos autores

En el presente apartado se describen algunos modelos estratégicos recomendados por sendos autores reconocidos en este campo. Son modelos que, normalmente, se pueden aplicar a diferentes tipos de organización y son útiles para diversas situaciones.

A continuación se detallan sus características:

**a) Estrategia basada en el comportamiento de los productos**

La empresa de consultoría Boston Consulting Group popularizó una idea de planeación estratégica impulsada por su fundador Bruce Henderson. Dicho modelo clasifica los productos (líneas de productos o unidades de negocio) de acuerdo con su crecimiento y a su participación en el mercado. La matriz que representa dicha clasificación es la siguiente:

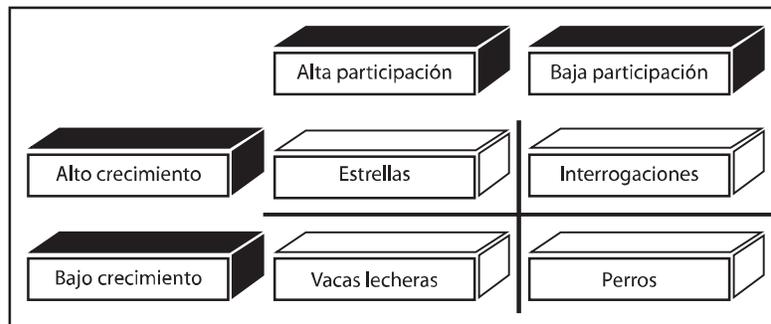


Figura 4.7. Modelo de la matriz de planeación estratégica del Boston Consulting Group.

El desarrollo de este enfoque de planeación es el siguiente:

- **Las estrellas.** Son productos, servicios o unidades de negocio con alto crecimiento y participación en el mercado; condiciones que permiten, asimismo, una buena generación de efectivo. Sin embargo, también requieren de fuerte capital y éste no puede ser extraído de dichos productos porque frenaría su crecimiento.
- **Las vacas lecheras.** Son productos, servicios o unidades de negocio que tienen una alta participación de mercado que les permite generar mucho efectivo. Debido a que su crecimiento es lento, no requieren de todo el capital que generan y dejan un buen excedente que puede ser extraído.
- **Interrogaciones o gatos salvajes.** Son productos, servicios o unidades de negocio que requieren mucho efectivo debido a su alta tasa de crecimiento. No obstante, dada su baja participación de mercado, no se sabe cuál será su comportamiento futuro y si redituarán a largo plazo.

- **Perros.** Son productos, servicios o unidades de negocio que tienen poca participación de mercado, poco crecimiento y normalmente también generan poco efectivo (quizás menos del necesario para sobrevivir), y son normalmente productos no atractivos para invertirles recursos.

¿En qué consiste la estrategia basada en el comportamiento de los productos?

Para los autores del Boston Consulting, el primer paso de la estrategia es identificar los productos de la empresa como pertenecientes a alguna de las categorías anteriores. Acto seguido se deben tomar las decisiones de inversión para cada uno de ellos.

En términos generales la estrategia radica en lo siguiente: (1) identificar qué recursos se le deben proporcionar a las estrellas para su crecimiento; (2) extraer efectivo de las vacas lecheras; (3) dejar morir de inanición a los perros aprovechando el poco efectivo que todavía puedan generar; (4) y analizar las perspectivas de los gatos salvajes (interrogaciones) para decidir cómo se les asignan los recursos disponibles.

El razonamiento en el que se basa esta estrategia sostiene que todos los productos comienzan como gatos salvajes. Algunos se convierten en estrellas y otros en perros. Los que se convierten en estrellas, al saturarse el mercado y reducirse poco a poco su velocidad de crecimiento, se convierten en vacas lecheras; mismas que a largo plazo van disminuyendo su participación de mercado y se convierten en perros. Los productos de moda viven este ciclo muy rápidamente.

Pensemos en un juguete como los patines del diablo. Al principio todos los niños quieren uno. Pronto efectivamente todos los niños tienen uno y ya el mercado está saturado; finalmente surge otro producto que tiene mayor impacto entre la gente menuda y estos patines quedan arrumbados. A hora bien, existen productos que duran muchos años en calidad de vacas lecheras. El *Gansito*, por ejemplo, de la empresa Mari neta, desde su introducción al mercado hace más de 30 años, sigue siendo un producto de gran participación en el mercado.

## b) Matriz TOWS

¿Para qué es útil la matriz TOWS?

El mismo grupo de consultores (Boston Consulting Group) desarrolló otra matriz que es útil para analizar las condiciones externas e internas de una organización. El nombre **TOWS** se deriva de sus siglas en inglés: Threats (*amenazas*), Opportunities (*oportunidades*), Weaknesses (*debilidades*) y Strengths (*fortalezas*).

Un ejemplo de esta matriz se presenta a continuación:

Factores internos Factores externos	<b>Fortalezas</b> , tales como capacidades financieras, administrativas, creatividad, etc.	<b>Debilidades</b> , tales como falta de capital, poca capacidad de distribución, etc.
	<b>Estrategias posibles</b>	
<b>Oportunidades</b> que brinda el medio, como condiciones económicas, nuevos productos, etc.	<b>Maxi-Maxi</b> Utiliza las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades del medio.	<b>Mini-Maxi</b> Trata de corregir las debilidades para luego aprovechar las oportunidades.
<b>Amenazas</b> que presenta el medio, como competencia, falta de recursos naturales, etc.	<b>Maxi-Mini</b> Usa las fortalezas para enfrentar las amenazas del medio.	<b>Mini-Mini</b> Trata de minimizar tanto las amenazas del medio como las debilidades de la organización.

Figura 4.8. Matriz TOWS.<sup>5</sup>

Esta matriz presenta cuatro estrategias básicas que se explican a continuación:

- **Estrategia maxi-maxi.** La organización hace uso de sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades que le presenta el medio. Por ejemplo, una empresa refresquera, con un buen nivel de capital y una excelente capacidad de distribución, puede aprovechar estas fortalezas propias para introducirse oportunamente en un segmento del mercado de botanas (cacahuates, papas fritas, etcétera).
- **Estrategia mini-maxi.** Algunas organizaciones ven oportunidades en el medio pero se sienten débiles para aprovecharlas. Esta estrategia tiene como objetivo aprovechar esas oportunidades, corrigiendo para ello las debilidades internas. Si la empresa refresquera del ejemplo anterior detectara que su red de distribución no tiene suficiente cobertura

<sup>5</sup> Koontz, Harold / Wehrich, Heinz, *Administración, una perspectiva global*, McGraw-Hill, México, 1998.

en ciertas regiones del país, trataría de desarrollar primero esa red de distribución interna para, posteriormente, aprovechar la oportunidad de mercado que se visualiza.

- **Estrategia maxi-mini.** Mediante esta estrategia la organización trata de combatir o reducir las amenazas del medio ambiente aprovechando sus fortalezas internas. Por ejemplo, una empresa fabricante de ropa que tiene una excelente imagen de calidad entre los consumidores, se da cuenta que la introducción de prendas chinas a bajo costo es una amenaza y en respuesta a ella hace uso de su fortaleza interna mediante hábiles campañas de promoción y publicidad para combatirla.
- **Estrategia mini-mini.** A través de esta estrategia la organización intenta reducir tanto las debilidades internas como las amenazas del medio ambiente. Las organizaciones que se enfrentan a grandes amenazas económicas frecuentemente tienen que optar por este tipo de estrategia, generando con ello una posible fusión con otra organización, o incluso la liquidación y muerte de la organización. Por ejemplo, una pequeña empresa fabricante de zapatos se da cuenta de que la competencia desarrollada por el calzado de importación es muy poderosa para sus escasos recursos, motivo por el cual opta por negociar con una empresa más grande para fusionarse con ella a fin de poder competir en mejores condiciones.

Esta matriz da lineamientos sobre los posibles caminos de acción que una organización puede seguir después del diagnóstico de sus características y las del medio que la rodea. También es conocida como **matriz FODA** por las siglas en español de sus principales componentes (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

### c) Estrategias genéricas de Michael Porter

¿Cuáles son las estrategias genéricas de Porter?

Este autor de la Universidad de Harvard propone tres estrategias a las que él llama genéricas, por ser aplicables a diversas situaciones competitivas que puede enfrentar una organización. Dichas estrategias son:

- **Diferenciación.** Consiste en establecer ante los consumidores una identidad definida y claramente diferenciada de otras empresas aparentemente similares. Esto se logra apoyándose en aspectos como

la calidad, el buen servicio, el diseño del producto y su empaque. Este enfoque hace que los clientes identifiquen las ventajas de una empresa en relación con otras y que prefieran los productos o servicios de la misma. Hewlett-Packard, por ejemplo, ha tratado de distinguirse por la calidad de sus productos y por la buena atención de su servicio técnico.

- **Liderazgo en costos.** La organización que sigue esta estrategia procura competir ofreciendo al público productos o servicios que proporcionan una satisfacción muy similar a los de la competencia, pero que cuestan menos. Muchas empresas chinas han seguido esta estrategia para captar mercado con una gran gama de productos manufacturados, tales como herramientas o artículos electrodomésticos.
- **Enfoque.** Esta estrategia está encaminada a que la organización identifique y se posicione en un nicho de mercado, tan específico, que sólo ella lo pueda atender mejor que nadie y que a la competencia no le interese por ser tan especializado. Un pequeño restaurante que sirva un platillo específico para clientes noctámbulos y que lo prepare mejor que cualquier otro establecimiento, es un ejemplo de este tipo de estrategia.

#### d) Modelo de Miles y Snow

Lograr que la estrategia de una empresa se adapte a su medio ambiente implica, para los autores Raymond Miles y Charles Snow, resolver tres clases de problemas diferentes aunque interrelacionados:

¿Cuáles son los tres tipos de problemas del modelo estratégico de Miles y Snow?

- **Problemas empresariales.** Se refieren, en esencia, a definir la razón de ser de la organización; cuál es su misión y sus objetivos fundamentales. En otras palabras, en qué negocio está la empresa.
- **Problemas de ingeniería.** Se enfocan a definir la manera como la organización produce el bien o servicio que desea hacer llegar a sus clientes. Esto es, de qué forma convierte los insumos en productos para cumplir la misión y los objetivos definidos en la parte empresarial.
- **Problemas administrativos.** Tratan de resolver cómo diseñar la organización, es decir, la manera en la que la estructura y los sistemas administrativos funcionarán, a fin de lograr que, a través de las transformaciones realizadas por el aspecto de ingeniería, se logren los objetivos planteados cuando se resuelvan los problemas empresariales.

¿Cuáles son las resoluciones básicas que plantean estos autores?

Miles y Snow identifican cuatro tipos de organizaciones o resoluciones básicas a los problemas antes citados:

- **Organizaciones defensoras.** Estas organizaciones son expertas en el área de operaciones, pero temen extenderse y por ello no buscan más oportunidades. Su enfoque especializado las lleva a introducir ajustes importantes en sus aspectos de ingeniería o estructura y se concentran en mejorar en lo posible sus estrechos dominios tal como los conciben.
- **Organizaciones buscadoras.** Son organizaciones que están continuamente al acecho de nuevas oportunidades de mercado y ensayan respuestas novedosas ante los cambios. Son rápidas en aprovechar las brechas que el medio, las circunstancias, o la competencia ofrecen, pero su propia inquietud las lleva a ser poco eficientes en relación con empresas más asentadas.
- **Organizaciones analizadoras.** Son aquellas que operan simultáneamente en dos tipos de ambientes con respecto a la relación *producto-mercado*. Uno de esos ambientes es razonablemente estable, mientras que el otro es dinámico y cambiante. En sus dominios estables estas organizaciones tratan de establecerse de manera eficiente por medio de estructuras y sistemas formales; en los dominios más dinámicos o caóticos, sin poder tender a la eficiencia, vigilan a la competencia para descubrir y adoptar aquellos conceptos que parezcan más prometedores.
- **Organizaciones reactivas.** No tienen una manera de pensar o actuar definida, sino que tratan únicamente de captar las situaciones y reaccionan ante ellas. Debido a que no tienen una guía definida, es infrecuente que su estructura sea congruente con el camino que, momentáneamente, desean seguir.

Las investigaciones que se han realizado para averiguar el tipo de estrategia más eficaz dentro de este modelo han demostrado que, exceptuando la mala estrategia de las organizaciones reactivas, las otras tres pueden funcionar. Normalmente las organizaciones defensoras tienen mejor rentabilidad, pero las organizaciones buscadoras ganan una más rápida participación de mercado en ambientes innovadores.

En esta sección se han presentado las percepciones de diversos autores en relación con las diferentes opciones que tiene una organización para el planteamiento de su planeación estratégica. Desde luego los enfoques aquí revisados

(además de otros muchos más) no son excluyentes entre sí. Todos ellos sirven para guiar el criterio del administrador en la difícil tarea de determinar la estrategia de una organización.

### 4.6.3. La estructura como una herramienta de implementación de la estrategia

Para definir la estructura que mejor contribuirá al éxito de una estrategia no existen reglas fijas, pero se pueden señalar algunas tendencias, mismas que dependen de tres factores básicos:

¿Cuáles son los factores que determinan ciertas tendencias en la relación estrategia-estructura?

- El nivel de dinamismo del medio.
- La complejidad del medio.
- La velocidad de crecimiento que se planea para la organización.

A continuación se presentan algunas de estas relaciones:

- a) Los *medios estáticos* tienden a favorecer las *estructuras de tipo mecanicista* y con una *organización por funciones*. Este tipo de estructuras favorecen, en un medio estable, la eficiencia interna otorgando a la empresa una ventaja competitiva al poder hacer lo mismo que los competidores pero de manera más económica, tal como lo ilustra el siguiente ejemplo:

Las industrias que producen cristales para automóviles tienen una tecnología que no ha variado en mucho tiempo. Su medio ambiente relevante es estable, pues los fabricantes de automóviles requieren cristales con características conocidas y de dimensiones estandarizadas.

¿Qué tipo de estructura y estrategia genera un medio ambiente estable?

Las empresas que —en esas condiciones— pueden triunfar, son aquellas que fabriquen cristales para automóviles cuya calidad cumpla los requisitos estándares de los fabricantes y cuya producción se haga de la manera más económica posible para ofrecer los productos a un precio atractivo a las armadoras de autos y, aún así, obtener una buena utilidad.

Para triunfar en estas circunstancias se requiere una *estrategia de liderazgo en costos* (hacer lo mismo que los demás y de igual calidad, sólo que más barato). Esto requiere encontrar la forma más eficiente (más económica) de fabricar los cristales y luego perseverar en ella, ya que, cualquier variación no autorizada, lo más probable es que sea ineficiente. En estas condiciones se requiere una estructura que garantice el seguimiento estricto de un conjunto de reglas definidas con anterioridad.

- b) Los *medios dinámicos* tienden a favorecer las *estructuras de tipo humanista*, toda vez que el éxito de las empresas inscritas en este tipo de medio depende no tanto de su eficiencia interna, sino de su capacidad para reaccionar rápidamente. A continuación se da un ejemplo:

Las necesidades de un fabricante de helados, por ejemplo, son muy distintas a las de un fabricante de autos de lujo y, asimismo, los mercados a los que atienden son muy diferentes. Los horizontes de tiempo son igualmente distintos. El fabricante de automóviles define sus diseños con meses de anticipación. Las combinaciones de helados que pueden tener éxito dependen de la moda, de lo que haga la competencia y hasta del clima.

Las agencias de publicidad deben responder a las necesidades de diferentes clientes, mismos que representan una enorme gama de productos que sirven a una diversidad de mercados.

Esta agencia puede desarrollarse eficientemente porque capta las necesidades específicas de sus clientes, y porque sus ideas son mejores que las de sus competidores y las puede plasmar en los medios de una manera más rápida y efectiva.

¿Qué tipo de estructura y estrategia genera un medio ambiente dinámico?

La *estrategia* que puede hacer triunfar este negocio de publicidad no puede ser la de cuidar los costos (desde luego se deben establecer controles para lo que es relevante). Debe poseer una *innovación constante* y *comunicación profunda a todos los niveles* para que se puedan captar las necesidades de los clientes de manera expedita; para que las ideas surjan sin cortapisas, y para que toda la organización entienda conceptos e ideas no rutinarios.

- c) La *poca complejidad* del medio permite que la organización por *funciones* trabaje adecuadamente. Por otro lado, un *medio muy complejo* requiere estructuras de tipo *matricial* o por *producto*. Por ejemplo:

Las empresas que se dedican a fabricar alimento para cerdos en una gran región en la que la ganadería porcina es dominante y

prácticamente exclusiva (un ambiente poco complejo), están en situación similar a la de los fabricantes de cristales para autos que ya se mencionó. Su énfasis se centrará en la eficiencia, ya que tratarán de fabricar un buen alimento para cerdos y de manera económica, a fin de colocar en el mercado un alimento de excelente calidad y precio.

Estas empresas deben seguir una estrategia que cuide los costos de producción y distribución y, en este sentido, la estructura de tipo funcional hace que se generen grandes unidades de producción y distribución totalmente eficientes, en lugar de diseminar el esfuerzo, las empresas que se estructuran funcionalmente tendrán mejores posibilidades de éxito que sus competidores si otras características de las organizaciones son similares (capital, tamaño, edad, etcétera).

Si la gran región que se menciona en el ejemplo anterior en lugar de ser exclusivamente porcina tiene una mezcla de diferentes tipos de ganado, como bovino, lanar, caprino etc., el ambiente será más complejo. Atender a clientes con distintas necesidades requerirá, más que de eficiencia interna, de respuestas rápidas a diferentes demandas externas. Posiblemente en tales situaciones dará mejores resultados una estructura por producto: una gerencia de alimento para ganado porcino, otra de alimento para ganado bovino, etcétera.

- d) Una *estrategia de lento crecimiento* permite una *limitada delegación de autoridad* y una *tendencia a la centralización*. Todo lo contrario resulta si se planea un *crecimiento acelerado*. Veamos los siguientes ejemplos:

Una ferretería en el centro de una ciudad de mediano tamaño, misma que sus dueños no piensan ampliar, ni incrementar el surtido o abrir nuevas sucursales, hace que los gerentes vayan adquiriendo un conocimiento cada vez mayor del negocio, las decisiones se hacen rutinarias y es fácil definir qué está bien y qué está mal. En esas circunstancias no es difícil centralizar las decisiones.

**¿Qué tendencias generan una estrategia de lento crecimiento y una de crecimiento acelerado?**

Otra ferretería similar a la del ejemplo anterior, pero que desea tener un rápido programa de expansión abriendo cinco sucursales en un año en las ciudades cercanas, tendrá que descentralizar las decisiones (aunque sus dueños no lo desearan), ya que, en cada ciudad, los nuevos gerentes de sucursal se van a enfrentar a tal cantidad de situaciones nuevas que si se esperan a la toma de decisiones centralizada el negocio seguramente fracasaría.

Desde luego estos lineamientos son una guía para el criterio, pero el juicio y la experiencia del administrador y la adaptabilidad al medio ambiente deben jugar un papel preponderante en las decisiones.

#### 4.6.4. El ciclo de vida de la organización y su relación con la estrategia y el tamaño de la misma

Al definir la estrategia de la organización los administradores tienen que tomar en cuenta, además de lo antes mencionado, la *etapa del ciclo de vida* en que se encuentra la organización (ver figura 4.9).

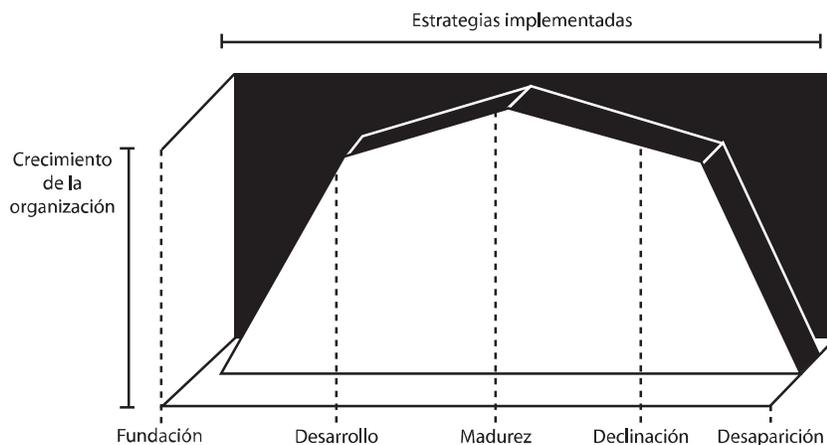


Figura 4.9. Ciclo de vida de la organización, tamaño y estrategias.

Asimismo deben ser contemplados los siguientes aspectos en la toma de decisiones: los **recursos** que se requieren para implantar la estrategia propuesta (financieros, materiales, humanos, etc.); la **profundidad** del cambio que se propone (en caso de que se proponga alguno); el **dinamismo**, es decir, la velocidad con la que ese cambio debe producirse; y finalmente el **nivel de riesgo** de la estrategia.

Las guías de decisión se mencionan a continuación:

- Entre mayores recursos requiera una estrategia, más difícil le será implantarla a una organización pequeña por tener menor acceso a fuentes de financiamiento.

- Mientras más profundo sea el cambio que se propone, más duro será para las organizaciones grandes, en tanto que las pequeñas tienen una mayor posibilidad de adaptación.
- Mientras más joven sea la organización, más fácil le será cambiar, aun cuando ese cambio implique modificaciones importantes.
- Al cambio dinámico se adaptan mejor las organizaciones jóvenes que las viejas y, así mismo, a las pequeñas mejor que las grandes.
- Las estrategias riesgosas se prestan más a ser seguidas por las organizaciones jóvenes. No existe, en cambio, una relación tan directa en cuanto al tamaño. Se podría pensar, en primera instancia, que las organizaciones pequeñas estarían más dispuestas a correr riesgos para crecer, y es cierto, pero las organizaciones grandes a veces pueden correr mayores riesgos que las pequeñas, ya que confían en su propio tamaño y en su fortaleza interna para sobrevivir en caso de que las cosas salgan mal.
- Las organizaciones jóvenes han tenido menos tiempo de formalizar sus maneras de operar y por ello pueden cambiarlas con mayor facilidad y velocidad.
- Estas organizaciones, por otra parte, han tenido menos oportunidad de generar conductas habituales y guías de pensamiento que deban de ser modificadas.
- Entre más vieja sea una organización, más se ha adaptado al medio ambiente al que pertenece. Un cambio profundo en estas condiciones implica romper con toda una manera de interactuar con ese medio y con relaciones, incluso afectivas, que se han forjado en el mismo. El cambio, entonces, requiere una gran cantidad de esfuerzo, mismo que no tiene que realizar una organización joven que apenas está logrando la adaptación de la que se habla.
- El cambio rápido es más fácil de lograr en una organización pequeña y joven en la que hay pocos elementos que modificar.
- Contrario es el caso en una organización vieja y grande en la que, además de tener que modificar muchas cosas, el cambio que hay que lograr en ellas es muy profundo. Hacer esto requiere una gran cantidad de esfuerzo y no es fácil lograrlo rápidamente.
- Las estrategias riesgosas se prestan más a ser seguidas por las organizaciones jóvenes, pues al no estar todavía encasilladas en un determinado medio ambiente o nicho de mercado, pueden experimentar

¿Qué generalidades se establecen de la relación tamaño-edad en una organización?

para lograr una mejor posición. Las organizaciones viejas, en cambio, al haber logrado ya una adaptación con su medio, al tener una cierta rigidez y hábitos establecidos de pensamiento, es difícil que se lancen a realizar estrategias que impliquen un alto grado de riesgo.

**¿Qué generalidades se establecen de la relación ciclo de vida-estrategia?**

De acuerdo con la etapa del ciclo de vida en que se encuentre la organización, ésta tiene mayor o menor dificultad para aceptar diferentes tipos de estrategias:

- Una organización joven y en crecimiento puede enfocarse fácilmente a estrategias con una gran profundidad y dinamismo respecto al cambio. Los recursos disponibles serán la gran limitante de lo que es razonable planear y de lo que se puede lograr. La relación entre el riesgo y la juventud de la organización es menos clara, pues frecuentemente depende de la propensión al riesgo o al rechazo de los recursos que se tengan para enfrentar contingencias y de las alternativas poco riesgosas que puedan existir.

Un ejemplo de lo anterior se puede dar en el ambiente de las universidades. Una universidad joven y en desarrollo fácilmente podrá aventurarse en nuevos proyectos (por Internet o educación virtual), aun cuando el cambio –en relación con la enseñanza tradicional– sea muy profundo y deba ser muy rápido. Que se plantee esta estrategia de cambio dependerá, en gran medida, de los recursos económicos y tecnológicos con los que cuente dicha institución.

- Una organización en su etapa de estabilidad o madurez tendrá menos dificultad en lograr estrategias en las que el dinamismo y/o la profundidad de los cambios sea moderada, aun cuando existan los recursos para ello.

Una universidad con gran tradición emprenderá el proyecto de medios alternativos de educación (tales como el Internet y las aulas virtuales ya mencionadas) con reticencia y precaución; tal vez con pequeños proyectos pilotos, de manera que la velocidad y el volumen del cambio sean más pequeños y se sienta en capacidad de asimilarlos.

- Una organización en su etapa de declinación tiene muy pocas alternativas estratégicas que le sean fáciles de realizar. Se pueden correr muy pocos riesgos y hacer mínimos cambios dado que los recursos son escasos. Si los administradores deciden revitalizar la organización, esta estrategia requerirá cambios muy profundos y dinámicos, con muchos recursos y alto nivel de riesgo, y, desde luego, la probabilidad de éxito es pequeña.

Una escuela en una ciudad mediana, con una matrícula decreciente, instalaciones obsoletas y pocos recursos económicos, tal vez sólo pueda tomar decisiones tendientes a venderla, fusionarse con una escuela más grande, o incluso cerrar las instalaciones.

Para concluir, podemos afirmar que la capacidad de plantear estrategias con cambios profundos y/o dinámicos en diversas etapas de la vida de la organización, dependen de un sinnúmero de premisas, como el tipo de organización, el ambiente en el que se desarrolla y los objetivos que se desean alcanzar, por mencionar algunos.

Si una empresa requiere implementar estrategias para sobrevivir y prosperar, y la decisión es intentarlo, los administradores deberán enfrentar estos retos. Nuevamente reiteramos que el papel del administrador juega un papel preponderante en las decisiones para la supervivencia y consolidación de cualquier tipo de organización.

## Ejercicio 6

1. ¿Cuáles son y en qué consisten las cuatro estrategias de la matriz TOWS (o FODA)?
  - a) \_\_\_\_\_.
  - b) \_\_\_\_\_.
  - c) \_\_\_\_\_.
  - d) \_\_\_\_\_.
2. Michael Porter propone tres tipos de estrategias organizacionales, éstas son:
  - a) Situacional, determinante y gerencial.
  - b) Diferenciación, liderazgo en costos y enfoque.
  - c) Crecimiento, diferenciación y determinante.
  - d) De enfoque, determinante y administrativa.
3. ¿Cuáles son las tendencias que influyen en la definición de la estructura más adecuada para una organización?

- a) Complejidad, nivel de dinamismo del medio, y velocidad de crecimiento que se planea.
  - b) Complejidad, centralización y delegación.
  - c) Nivel de dinamismo del medio, complejidad y adaptabilidad de la organización.
  - d) Complejidad, adaptabilidad y centralización.
4. Los medios estáticos tienden a favorecer las estructuras de tipo \_\_\_\_\_ y con una organización por \_\_\_\_\_.
5. Una organización joven y en crecimiento puede enfocarse fácilmente a estrategias con una gran profundidad y dinamismo respecto al cambio.
- ( ) Verdadero      ( ) Falso

## Resumen

Todas las organizaciones poseen ciertas características que les son inherentes, mismas a las que se les conoce como características intrínsecas. Éstas son: el *tipo de beneficiarios* y el *giro organizacional*, el *ciclo de vida*, la *edad* y el *tamaño* de la empresa o institución. Dichas características determinan en gran medida el tipo de estrategias que la organización debe implementar para que ésta se desarrolle eficientemente.

Al tener un adecuado conocimiento de sí misma y del medio ambiente, la organización podrá definir su actuación futura en el *proceso de planeación*, el cual consiste en determinar lo que se quiere lograr y los medios para hacerlo, siendo indispensable que los integrantes de la organización conozcan los objetivos que se deben alcanzar a fin de integrar sus esfuerzos.

La planeación tiene varios niveles: empieza por el establecimiento de la *misión*, que es la razón de ser la organización, y a ésta le proceden la *planeación estratégica* (plan integral que define los objetivos principales de la organización y la manera de cómo alcanzarlos) y los *planes operativos* (que definen las actividades concretas a realizar por un empleado o grupo de ellos en un punto del tiempo para poder alcanzar los objetivos propuestos).

El *proceso de desarrollo de una estrategia* se inicia con el establecimiento, la aceptación o el ajuste de la misión de la empresa, y termina con la revisión

periódica de la estrategia para adaptarla a la realidad cambiante en la que se encuentra inmersa la organización.

El proceso de *planeación estratégica* no es lineal sino iterativo. Por ejemplo, el ajuste de la misión, el estudio de las amenazas y oportunidades del medio, y el análisis de las fortalezas y debilidades internas, son procesos profundamente interrelacionados que deben ser tomados en cuenta de manera permanente.

Al definir la estrategia de la organización los administradores tienen que contemplar, además del medio ambiente, las características de su empresa o institución. Para ello deben examinar qué tan bien se adapta la estrategia propuesta al *tamaño*, a la *edad* y a la *etapa en el ciclo de vida* que se encuentra la organización.

La capacidad de plantear estrategias con cambios profundos y/o dinámicos en diversas etapas de la vida de la organización dependen en gran medida de un número de premisas, como su tipo, el ambiente en el que se desarrolla y los objetivos que se desean alcanzar, por mencionar algunos ejemplos.

## Caso de estudio "Dillitel"

Dillitel es una empresa que fue creada en la década de los años 80's, producto de los cambios vertiginosos de la tecnología de comunicación. Se ha dedicado a ofrecer el servicio de radiolocalización, su medida de desempeño siempre ha estado en función de la eficiencia y lucro de sus accionistas a través de la generación de altas utilidades.

Actualmente Dillitel se encuentra en serios problemas debido a que el servicio de radiolocalización ha sido desplazado totalmente por la telefonía celular y los mensajes SMS, y aunque los dueños han hecho muchísimas cosas para poder impulsar nuevamente la empresa, la realidad es que Dillitel no se podrá recobrar.

Actualmente Dillitel cuenta con 235 empleados y 12.5 millones en recursos financieros, por ello se considera que esta empresa es de tamaño considerable.

La razón de ser de Dillitel se basa en ofrecer servicios de radiolocalización de alta calidad para satisfacer las necesidades de la sociedad mexicana; sin embargo, en la actualidad esta empresa no puede ya cumplir con esta razón de ser, debido principalmente a que no modificó oportuna y sensiblemente sus objetivos a las verdaderas necesidades del mercado y del medio ambiente. En resumen, no supo anticiparse a la situación del entorno de los negocios de comunicación personalizada y por ello la telefonía celular y la mensajería SMS han aniquilado a Dillitel.

### Preguntas sobre el caso

1. ¿De acuerdo con sus beneficiarios, qué tipo de organización es Dillitel?
2. ¿Qué tipo de giro tiene Dillitel?
3. Dillitel se encuentra en una etapa de su ciclo de vida conocida como:
4. ¿Qué tipo de tamaño se considera que es Dillitel?
5. ¿Cuál es la misión de Dillitel?
6. Al hablar del poco grado de anticipación de Dillitel en el entorno de la comunicación personalizada, se puede hacer referencia a una pésima premisa de:

## Autoevaluación

1. ¿Cuáles son las características intrínsecas de una organización?

---

---

---

2. Relaciona ambas columnas:

- |                           |     |   |
|---------------------------|-----|---|
| a) Bienes no perecederos. | ( ) | Son aquellos bienes cuya producción se ajusta frecuentemente a las necesidades de los clientes. |
| b) Bienes perecederos.    | ( ) | Bienes que sirven de materia prima para producir otros bienes.                                  |
| c) Bienes industriales.   | ( ) | Son aquellos bienes que tienen una vida útil prolongada.  |
| d) Bienes de capital.     | ( ) | Son bienes cuya vida útil es corta una vez terminada su fabricación.                            |

3. Las organizaciones de servicios de diseño personalizado no se preocupan tanto por procedimientos estandarizados que disminuyan costos, sino más bien en captar las \_\_\_\_\_ de los \_\_\_\_\_ y tratar de \_\_\_\_\_ plenamente.

4. Relaciona ambas columnas respecto al ciclo de vida organizacional:

- |  |     |  |
|--|-----|--|
| a) Nacimiento organizacional.          | ( ) | En esta etapa las organizaciones desarrollan habilidades y competencias de creación de valor que les permiten adquirir recursos adicionales. Se incrementan las ventajas competitivas.   |
| b) Crecimiento organizacional.         | ( ) | En esta etapa la organización ha perdido el apoyo de sus grupos de interés, el acceso a los recursos, su reputación y su mercado, dejándola con la única opción de liquidar sus activos y entrar en los procedimientos de quiebra. |
| c) Declinación organizacional.         | ( ) |  |
| d) Disolución o muerte organizacional. | ( ) |  |

- ( ) En esta etapa entra una organización que falló por no anticiparse, reconocer, evitar, neutralizar o adaptarse a los cambios y a las presiones internas o externas.
- ( ) Esta etapa se relaciona con la creación y fundación de una organización. Es una etapa peligrosa por la responsabilidad de lo nuevo y lo impredecible.

5. Explica, con tus propias palabras, los cuatro efectos básicos de la edad con respecto a la estructura y cultura de la organización:

- a) \_\_\_\_\_.
- b) \_\_\_\_\_.
- c) \_\_\_\_\_.
- d) \_\_\_\_\_.

6. La importancia del tamaño relativo es significativa debido a que de él se derivan otros muchos aspectos que el administrador debe observar, analizar y dar seguimiento. Entre éstos se mencionan:

- a) \_\_\_\_\_.
- b) \_\_\_\_\_.
- c) \_\_\_\_\_.
- d) \_\_\_\_\_.
- e) \_\_\_\_\_.

7. En algunas organizaciones muy grandes se llega a extremos del \_\_\_\_\_ y la inmovilidad, y esto propicia que las \_\_\_\_\_ de esta naturaleza sean extremadamente vulnerables a los cambios del \_\_\_\_\_ ambiente.

8. Las organizaciones grandes o pequeñas pueden tener un variable nivel de centralización, ya que no existe una relación clara con esta dimensión estructural respecto al tamaño organizacional.

- ( ) Verdadero      ( ) Falso

9. Explica con tus propias palabras la diferencia entre la planeación estratégica y la operativa:

---

---

---

10. El proceso de planeación estratégica es lineal y rigurosamente se desarrolla de manera secuencial.

( ) Verdadero      ( ) Falso

### Actividades sugeridas

1. Investiga en Internet o en referencias bibliográficas otros puntos de vista de diversos autores a cerca de la planeación estratégica. Elabora conclusiones y coméntalas de forma grupal con tus compañeros y profesor.
2. Ubica cuatro diferentes empresas, unidades de negocio o productos que ejemplifiquen adecuadamente los diferentes cuadrantes de la matriz de planeación estratégica denominada TOWS. Comenta tu trabajo con tus compañeros y profesor.
3. Entra a la siguiente dirección de Internet:

<http://espanol.yahoo.com/noticias/011130/negocios/notimex/mex-herdez-estructura-1007169840.html>.

Posteriormente lee el artículo “*cambiará Hérdex su estructura organizacional*”, y comenta con tus compañeros y profesor por qué esta empresa decidió cambiar su estructura organizacional y deduce la estrategia que quiere implementar con ello.

4. Busca en Internet dentro del portal Gestiopolis el artículo “La implementación de la estrategia en su empresa” por Guillermo Armando Ronda Pupo, y elabora un ensayo donde comentes la relación que puede existir entre la estructura y la estrategia organizacional.

La dirección del artículo para mayor facilidad es la siguiente:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/liderest1.htm>.

Finalmente comenta con tus compañeros y profesor tus conclusiones.

## Respuestas a los ejercicios

---

---

### Ejercicio 1

1. a) Organizaciones establecidas para beneficiar a sus propietarios;  
b) organizaciones establecidas para beneficiar a sus miembros;  
c) organizaciones establecidas para beneficiar a sus clientes o usuarios;  
d) organizaciones diseñadas para servir a la comunidad en general.
2. Falso.
3. d)
4. c)  
a)  
d)  
b)

### Ejercicio 2

1. a) Nacimiento; b) Crecimiento; c) Declinación; d) Disolución o muerte organizacional.
2. Falso.
3. Respuesta abierta bajo el siguiente criterio: Las organizaciones viejas tienden a resistirse a los cambios en las relaciones sociales dentro de ellas, mientras que las jóvenes tienden a resistirse a los cambios en sus metas.

### Ejercicio 3

1. Verdadero.
2. a) Capacidad física; b) Personal; c) Insumos y productos; d) disponibilidad de recursos.
3. b)
4. Falso.

### Ejercicio 4

1. Verdadero.
2. c)
3. Falso.
4. Especialización / uso de procedimientos.
5. La complejidad de las organizaciones tiende a incrementarse con su tamaño debido a que, por un lado, el número de componentes que

las integran es mayor; mientras que, por otro lado, la necesidad de coordinar dichos componentes las condiciona a una estructura más especializada.

### Ejercicio 5

1. d)
2. b)
3. Estratégica / organizaciones /fin.
4. a)
5. Respuesta abierta bajo el siguiente criterio: El proceso se conforma de los siguientes pasos: establecimiento, aceptación o ajuste de la misión; estudio del medio ambiente y su evolución futura; estudio de las características de la empresa; determinación de los objetivos; generación de las alternativas; selección de las mejores alternativas; desarrollo de los proyectos, programas y planes; evaluación global de la estrategia; comunicación de los planes, establecimiento de parámetros de actuación y fijación de responsabilidades; implementación de la estrategia; revisión periódica y ajuste de la estrategia en caso necesario.

### Ejercicio 6

1. a) Estrategia maxi-maxi. Utiliza las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades del medio; b) Estrategia mini-maxi. Trata de corregir las debilidades para luego aprovechar las oportunidades; c) Estrategia maxi-mini. Usa las fortalezas para enfrentar las amenazas del medio; d) Estrategia mini-mini. Trata de minimizar tanto las amenazas del medio como las debilidades de la organización.
2. b)
3. a)
4. Mecanicista / funciones.
5. Verdadero.

## Respuestas a la autoevaluación

---

---

1. Tipo de beneficiarios y giro organizacional, tamaño, edad y etapa del ciclo de vida de la organización.
2. d)  
c)  
a)  
b)

3. Demandas / clientes / satisfacerlas.
4. b)  
d)  
c)  
a)
5. Respuesta abierta bajo el siguiente criterio: a) Cuanto más antigua sea la organización, tenderá a permanecer en un medio ambiente estable; b) Cuanto más antigua sea la organización, más conservadoras serán su filosofía y sus políticas; c) Cuanto más antigua sea la organización, más formalizado será su comportamiento; d) Cuanto más antigua sea la organización, sus aspiraciones serán menores.
6. a) Liderazgo sobre los competidores; b) Tendencia a la complacencia; c) Control sobre las situaciones; d) Riesgo de control gubernamental; e) Responsabilidad social.
7. Burocratismo / organizaciones / medio.
8. Verdadero.
9. Respuesta abierta bajo el siguiente criterio: La planeación estratégica es el plan integral que define los objetivos principales y la manera de alcanzarlos, siendo ésta la respuesta de la organización a los retos, oportunidades y amenazas del entorno. La planeación operativa *aterriza* la estrategia mediante la definición de actividades concretas que una persona o grupo de trabajo debe realizar en un punto del tiempo para lograr dichos objetivos.
10. Falso.

### Respuestas al caso

---

---

1. Para beneficiar a sus propietarios.
2. Productores de servicios.
3. Disolución, muerte organizacional o desaparición.
4. Tamaño absoluto.
5. Ofrecer servicios de radiolocalización de alta calidad para satisfacer las necesidades de la sociedad mexicana.
6. Planeación estratégica.

## Bibliografía

- Koontz, Harold / Wehrich, Heinz.  
*Administración, una perspectiva global.*  
McGraw-Hill, México, 1998.
  - Valdez Hernández, Luis Alfredo.  
*Planeación estratégica con enfoque sistémico y pragmático.*  
UNAM, Contaduría y Administración, México, 1999.
  - Stoner / Freeman / Gilbert.  
*Administración.*  
Prentice-Hall, México, 1999.
  - Chiavenato, Idalberto.  
*Introducción a la Teoría General de la Administración.*  
McGraw Hill, México, 2000.
  - Valdez Hernández, Luis Alfredo.  
*Planeación estratégica con enfoque sistémico y pragmático.*  
UNAM, Contaduría y Administración, México, 1999.
- <http://espanol.yahoo.com/noticias/011130/negocios/notimex/mex-herdez-estructura-1007169840.html>.
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/23/liderest1.htm>.

