



**Mi Universidad**

**LIBRO**

*Estructuras Organizacionales*

*Licenciatura en Administración de Empresas*

*Tercer Cuatrimestre*

*Mayo- Agosto*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzitol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Visión**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## **Valores**

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## Eslogan

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## Estructuras Organizacionales.

---

### Objetivo de la materia:

Establecer mecanismos de intervención adecuados a la problemática que se presenta en las organizaciones por intervenir y/o asesorar, además de desarrollar y aplicar habilidades directivas de motivación, manejo de conflicto, formación de equipos de trabajo, comunicación efectiva y toma de decisiones con la finalidad de resolver situaciones reales de la vida cotidiana y profesional, proponiendo soluciones efectivas.

### Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos Escritos	10%
2	Actividades Áulicas	20%
3	Trabajos en plataforma educativa	20%
4	Examen	50%
<b>Total de Criterios de evaluación</b>		<b>100%</b>

# INDICE

## **UNIDAD I**

### **INTRODUCCIÓN A LAS ORGANIZACIONES**

- 1.1 Teoría organizacional
- 1.2 ¿Qué es una organización?
- 1.3 Elementos que constituyen a la organización
- 1.4 Perspectivas sobre las organizaciones
- 1.5 Dimensiones del diseño organizacional
- 1.6 Entornos de las organizaciones

## **UNIDAD II**

### **FUNDAMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

- 2.1 Estructura de la organización
- 2.2 Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura
- 2.3 Alternativas del diseño organizacional
- 2.4 Modelos de diseño organizacional
- 2.5 Características del diseño organizacional
- 2.5 Estructuras híbridas
- 2.6 Aplicaciones del diseño estructural

## **UNIDAD III**

### **TAMAÑO Y CICLO DE VIDA DE LAS ORGANIZACIONES**

- 3.1 Tamaño de la organización
- 3.2 Parámetros para medir el tamaño de la organización
- 3.3 Ciclo de vida de la organización
- 3.4 Características organizacionales durante el ciclo de vida
- 3.5 Burocracia y control de las organizaciones
- 3.6 Estrategias de control organizacional

## **UNIDAD IV**

### **CULTURA ORGANIZACIONAL Y VALORES ÉTICOS**

- 4.1 Cultura organizacional
- 4.2 Rasgos de la cultura organizacional
- 4.3 Diseño y culturas organizacionales
- 4.4 Valores éticos y responsabilidad social
- 4.5 Fuentes de valores éticos en las organizaciones
- 4.6 Innovación y cambio



## UNIDAD I

### INTRODUCCIÓN A LAS ORGANIZACIONES

#### 1.1 Teoría organizacional

La teoría organizacional proporciona las herramientas para analizar y entender de qué manera una empresa grande y poderosa, como Lehman Brothers, puede morir, y una empresa como Bank of América puede surgir casi de la noche a la mañana como un gigante en la industria. Nos permite comprender cómo una banda como los Rolling Stones, que opera como una organización de negocios mundial muy avanzada, puede gozar de un éxito fenomenal durante casi medio siglo, mientras que algunos grupos musicales con un talento igual o superior no sobreviven más que un par de éxitos. La teoría organizacional ayuda a explicar qué sucedió en el pasado, así como lo que podría suceder en el futuro, con el fin de administrar las organizaciones en forma más efectiva.

Los gerentes de empresas como Xerox, Lehman Brothers, Bank of America e incluso los Rolling Stones enfrentan continuamente numerosos desafíos. Por ejemplo:

- ¿Cómo se puede adaptar la organización a o controlar elementos externos como competidores, clientes, gobierno y acreedores en un entorno que se mueve con rapidez?
- ¿Qué cambios estratégicos y estructurales son necesarios para ayudar a que la organización alcance la efectividad?
- ¿De qué manera la organización puede evitar los lapsos gerenciales éticos que ponen en peligro su viabilidad?
- ¿Cómo pueden los administradores enfrentar los problemas a gran escala y la burocracia?
- ¿Cuál es el uso apropiado del poder y la política entre los administradores?
- ¿Cómo se debe manejar el conflicto interno?
- ¿Qué clase de cultura corporativa se necesita para aumentar en lugar de impedir la innovación y el cambio, y cómo pueden los administradores dar forma a esa cultura?

Éstos son los temas de los que se ocupa la teoría organizacional. Los conceptos de esta teoría aplican para toda clase de organizaciones en todas las industrias. Los gerentes de

Burger King revitalizaron la alguna vez floreciente cadena de comida rápida cambiando su menú y estrategia de marketing con base en un análisis del cliente. Nokia se sometió a una reorganización mayor para aumentar su flexibilidad y capacidad de adaptación. Hewlett-Packard adquirió Electronic Data Systems Corporation para moverse en forma más agresiva en la industria de los servicios tecnológicos. Todas estas empresas utilizan conceptos basados en la teoría organizacional. Asimismo, dicha teoría se aplica en el caso de las organizaciones sin fines de lucro, como United Way, American Humane Association, organizaciones de arte locales, colegios y universidades, y la Fundación Make-A-Wish, que concede deseos a niños con enfermedades terminales.

### **Desafíos actuales**

*Globalización.* La idea de que el mundo es cada vez más pequeño es notoriamente cierta en el caso de las organizaciones actuales. Con los rápidos avances en la tecnología y las comunicaciones, el tiempo necesario para ejercer una influencia en todo el mundo, incluso en los lugares más remotos, se redujo de años a sólo segundos. Mercados, tecnologías y organizaciones están cada vez más conectadas entre sí. Las organizaciones exitosas actuales se sienten “como en casa” en cualquier parte del mundo. Las empresas pueden ubicar distintas partes de la organización en cualquier lugar donde tenga sentido que estén: la alta gerencia en un país, el conocimiento técnico y la producción en otros.

Las tendencias relacionadas son el outsourcing global, o la contratación de algunas funciones de las organizaciones en otros países, y la sociedad estratégica con empresas extranjeras para obtener una ventaja global. En una encuesta que Bain & Company realizó en 2007 entre gerentes, casi 50% de ellos dijo que considera que las adquisiciones más allá de las fronteras son cruciales para su competitividad futura.

*Competencia intensa.* Esta interdependencia global en crecimiento crea nuevas ventajas, pero también significa que el entorno para las empresas se vuelve muy competitivo. Los clientes quieren precios bajos para los bienes y servicios. Las firmas de outsourcing en los países con salarios bajos a menudo pueden trabajar por 50% o 60% menos que aquéllas con sede en Estados Unidos, por ejemplo; de modo que las empresas estadounidenses que ofrecen servicios similares tienen que buscar nuevas formas de competir o manejar

nuevas líneas de negocios. Sin embargo, en años recientes, los costos de los combustibles en aumento redujeron la ventaja de costos que muchos fabricantes disfrutaban por lo que se conoce como el “precio de China”. El costo más alto del envío de bienes desde China u otros países con salarios bajos contrarresta el costo más bajo de la producción, haciendo que los fabricantes estadounidenses busquen formas de compensar la diferencia sin aumentos de precios exorbitantes.

*Ética y responsabilidad.* Los gerentes enfrentan hoy una gran presión de parte del gobierno y del público por conservar en sus organizaciones y empleados altos estándares éticos y profesionales. Después de escándalos morales y financieros corporativos extensamente difundidos, las organizaciones están bajo escrutinio como nunca antes. La frecuencia de los problemas éticos a principios de la primera década de 2000 fue sorprendente. Empresas que alguna vez habían sido muy respetadas, como Enron, Arthur Andersen, Tyco y HealthSouth se convirtieron en sinónimos de avaricia, engaño y trampas legales. No resulta sorprendente que una encuesta pública descubriera que 79% de los entrevistados en Estados Unidos cree que las prácticas de negocios dudosas son muy comunes. Menos de una tercera parte dijo que considera que la mayoría de los presidentes de las empresas son honestos. Y este sentimiento hace eco en otros países. Recientes investigaciones sobre decenas de directivos en Alemania por evasión fiscal, fraude y otras formas de corrupción destruyeron el alto nivel de confianza que alguna vez tuvieron los líderes de negocios entre el público, pues sólo 15% de los entrevistados en Alemania respondió que consideran que los líderes de negocios son dignos de confianza.

El clima de sospecha se ha extendido a las organizaciones sin fines de lucro, así como a los colegios y universidades. Por ejemplo, la industria de préstamos estudiantiles ha estado bajo escrutinio después de que una investigación reveló que Student Loan Xpress pagaba un apoyo financiero a directores en tres universidades por un total de 160 000 dólares en cuotas de asesoría, reembolso por tutoría personal y otros pagos, como una forma de estar en las listas de los prestamistas preferidos de las instituciones. Los investigadores buscan determinar si los prestamistas son recomendados a los estudiantes debido a los altos pagos ocultos que reciben los funcionarios de las universidades más que por el hecho de que ofrecen los mejores términos en los préstamos a estudiantes.

*Velocidad y capacidad de respuesta.* Un tercer desafío importante para las organizaciones es responder con rapidez y decisión a los cambios en el entorno, las crisis organizacionales o las expectativas cambiantes de los clientes. Durante gran parte del siglo xx, las organizaciones operaron en un entorno relativamente estable, de modo que los administradores se podían concentrar en diseñar estructuras y sistemas que mantuvieran a la organización funcionando sin problemas y con eficiencia. Había poca necesidad de buscar nuevas formas de enfrentar una competencia cada vez más numerosa, cambios en un entorno volátil o demandas cambiantes de los clientes. En la actualidad, la globalización y la tecnología en constante avance han acelerado el ritmo al que las organizaciones en todas las industrias deben adoptar nuevos productos y servicios para seguir siendo competitivas. Los clientes actuales quieren productos y servicios adaptados a sus necesidades exactas, y las quieren ahora. Las empresas de manufactura que dependen de las técnicas de producción y distribución en masa deben estar preparadas con nuevos sistemas asistidos por computadora que pueden producir variantes únicas y sistemas de distribución modernizados que entregan productos directamente del fabricante al cliente. Asimismo, las empresas de servicios buscan nuevas formas de ofrecer valor. Por ejemplo, Allstate Insurance mejoró la capacidad de respuesta a sus clientes con el programa Your Choice Auto, que da a los conductores la oportunidad de elegir los planes de seguros que desean. Los gerentes de Allstate reconocen que aquello que resulta atractivo para los conductores puede cambiar con rapidez con el alza en los precios de la gasolina.

*El lugar de trabajo digital.* Muchos administradores tradicionales se sienten incómodos en el lugar de trabajo actual basado en la tecnología. Las organizaciones se han visto inundadas por tecnología de información que afecta la forma en que están diseñadas y administradas. En el lugar de trabajo actual, muchos empleados realizan gran parte de su trabajo en computadora y pueden trabajar en equipos virtuales, conectados electrónicamente con colegas en todo el mundo. Además, en lugar de competir como entidades independientes, las organizaciones forman parte de redes electrónicas. Cada vez más negocios actuales tienen lugar mediante procesos digitales en una red de computadoras, más que un espacio físico. Algunas empresas han llevado los negocios electrónicos a niveles muy altos para lograr un desempeño sorprendente. El uso de redes

digitales de punto a punto en la cadena de suministro para mantenerse en contacto con los clientes, levantar pedidos, comprar partes a los proveedores, coordinarse con los socios en la manufactura y enviar productos personalizados directamente a los clientes se ha extendido en todas las industrias. Estos avances significan que los líderes organizacionales no sólo necesitan tener amplios conocimientos en tecnología, sino también hacerse responsables del manejo de una red de relaciones que llega mucho más allá de los límites de la organización física, crear vínculos electrónicos flexibles entre una empresa y sus empleados, proveedores, socios y clientes.

*Diversidad.* Conforme las organizaciones operan cada vez con mayor frecuencia en un campo global, la fuerza de trabajo, así como la base de clientes, son cada vez más diversas. Muchas de las organizaciones líderes actuales tienen un rostro internacional. Echemos un vistazo a la forma en que está constituida la firma de consultoría McKinsey & Company. En la década de 1970, la mayoría de los consultores era estadounidense, pero para el cambio de siglo, el principal socio de McKinsey era un extranjero (Rajat Gupta, de India), sólo 40% de los consultores era estadounidense y los consultores extranjeros de la empresa provenían de cuarenta países diferentes.

Además de enfrentar la diversidad global, los administradores en Estados Unidos se dan cuenta de que la población interna del país cambia de manera significativa. En la actualidad, la población de minorías en Estados Unidos es de más de 100 millones, por lo que alrededor de uno de cada tres residentes de ese país pertenece a las minorías. Cerca de 32 millones de personas hablan español en casa, y casi la mitad de ellas dice que no habla inglés muy bien. El empleado promedio actual tiene más edad, y muchas mujeres, personas de color y migrantes buscan trabajo y oportunidades de avanzar. Para 2050, se calcula que 85% de los participantes nuevos en la fuerza de trabajo serán mujeres y personas de color. En este momento, los hombres blancos, que en el pasado constituían la mayoría de los trabajadores, representan menos de la mitad de la fuerza de trabajo. Esta diversidad cada vez mayor da lugar a gran variedad de desafíos, como conservar una cultura corporativa fuerte a la vez que se brinda apoyo a la diversidad, equilibrar las preocupaciones laborales y familiares y manejar el conflicto creado por los diversos estilos culturales.

## 1.2 ¿Qué es una organización?

Sabemos que la administración es aplicable a todo tipo de organizaciones. Pero ¿qué es una organización? Puede ser entendida como el desarrollo de una estructura intencional y formalizada de funciones o puestos; o como una entidad económico-social (empresa), integrada por individuos y recursos (monetarios, tecnológicos, materiales, etcétera), que genera beneficios para la sociedad, y en la cual se basa el desarrollo de una nación.

Las organizaciones son difíciles de observar. Lo que vemos son representaciones de éstas, como un edificio alto, una estación de trabajo o un empleado amigable. Pero el concepto de la organización como un todo es vago y abstracto y puede estar distribuido entre varios lugares e incluso en todo el mundo. Sabemos que las organizaciones están ahí porque nos tocan todos los días. De hecho, son tan comunes que se dan por hecho. Difícilmente nos damos cuenta de que nacimos en un hospital, registramos ese nacimiento en un organismo gubernamental, somos educados en escuelas y universidades, nos alimentamos con comida producida en granjas corporativas, nos curan médicos que participan en una práctica conjunta, compramos una casa construida por una constructora y vendida por una agencia de bienes raíces, pedimos dinero prestado a un banco, recurrimos a los departamentos de policía y bomberos cuando enfrentamos un problema, utilizamos compañías de mudanzas para cambiar de residencia y recibimos numerosos beneficios de diversos organismos gubernamentales. La mayoría de nosotros invertimos las horas que permanecemos despiertos en trabajar en algún tipo de organización.

Entonces, una organización es una colectividad de personas, trabajadores y empleados, ligados por determinadas relaciones socioeconómicas condicionadas por el modo de producción imperante en una sociedad concreta.

Además, la organización puede identificarse como un grupo de individuos que poseen objetivos comunes (por ejemplo, Iglesia, familia, gobierno, escuelas, ejército). Asimismo, es un sistema incluido en otro más amplio: la sociedad con la que interactúa. También es un sistema social integrado por personas y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura –dentro de un contexto al que controlan parcialmente–, desarrollan actividades y aplican recursos encaminados a ciertos valores comunes.

## Importancia de las organizaciones

Actualmente, los individuos tienen un concepto diferente de la forma como operan las organizaciones (actividad administrativa), que no siempre ha sido igual. El momento histórico que vivimos nos obliga a aplicar procesos más dinámicos y complejos que los utilizados en otros tiempos.

El hombre aprendió que para subsistir debería trabajar, buscando en sus actividades mayor efectividad. Pero también entendió que no podía hacerlo solo: se organizó en grupos para alcanzar sus objetivos. Esto significó una incipiente aplicación de la administración, cuyos procesos fueron evolucionando. Poco a poco, la humanidad fue comprendiendo cómo debía organizarse para satisfacer mejor sus necesidades. En este proceso, aprendió de sus éxitos y también de sus fracasos. Estas experiencias fueron pasando de generación en generación; se requirió mayor organización. Entonces, surgieron los líderes, quienes se encargaban de guiar las acciones de la comunidad.

En este marco, ya podemos percibir actos administrativos (planeación y organización), que trajeron como resultado la satisfacción más eficiente de las necesidades básicas. El paso de la vida primitiva a las civilizaciones condujo también al desarrollo de estructuras que originaron organizaciones más formales; el hombre tuvo que trabajar y formar grupos para alcanzar propósitos que de manera individual hubiera sido imposible. De esta manera, se fueron gestando valores, ideologías y bienes materiales, que evolucionaron hasta llegar a los niveles actuales.

Hoy día, la administración es muy importante para el surgimiento, desarrollo y consolidación de cualquier organización dedicada a la producción, comercialización o prestación de algún servicio. Se aplica a todo tipo de entidad organizacional (ya sea pública o privada, micro o macro, de servicios o industrial) y es dirigida por profesionales. El propósito de esta disciplina es obtener el esperado *superávit organizacional*, que se manifiesta en un incremento de las ganancias para los accionistas, diversos beneficios para las personas que integran la empresa (operarios, supervisores, vendedores, gerentes, etcétera) y el mismo desarrollo organizacional.

La definición utilizada para describir las organizaciones es la siguiente: las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno.

El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas.

Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas. Las tendencias recientes en la administración reconocen la importancia de los recursos humanos, con la mayor parte de los enfoques nuevos diseñados para facultar a los empleados con magníficas oportunidades de aprender y contribuir, mientras trabajan juntos por lograr metas comunes. Los administradores estructuran y coordinan en forma deliberada los recursos organizacionales de modo que sea posible cumplir con el propósito de la organización. Sin embargo, aun cuando el trabajo puede estar estructurado en departamentos separados o conjuntos de actividades, en la actualidad, la mayoría de las organizaciones busca mayor coordinación horizontal de las actividades laborales, a menudo, mediante el uso de equipos de empleados de distintas áreas funcionales para que trabajen juntos en los proyectos. Los límites entre departamentos, así como entre organizaciones, se vuelven cada vez más flexibles y difusos conforme las empresas enfrentan la necesidad de responder con mayor rapidez a los cambios en el entorno.

Una organización no puede existir sin interactuar con clientes, proveedores, competidores y otros elementos del entorno. Hoy, algunas empresas incluso cooperan con sus competidores, compartiendo información y tecnología para beneficio mutuo.

### **1.3 Elementos que constituyen a la organización**

Para que una organización sea considerada como tal, debe contar con los siguientes elementos:

- Grupo humano.
- Recursos.



- Fines y objetivos por alcanzar.

Estos elementos, se deben combinar y relacionar dinámicamente con características que los diferencian o identifican como *organizaciones*, de tal manera que si no coexisten no se trata de una organización, ellos son:

- La división del trabajo.
- El proceso de dirección.
- La posibilidad de remoción y sustitución del recurso humano.

Los elementos mencionados interactúan entre si en una red que constituye un sistema, es decir: "un conjunto de relaciones, en un marco pertinente, para lograr propósitos determinados".

Con estos conceptos, podemos definir a la organización como:

"Un sistema social integrado por personas y grupos que interactúan con recursos y desarrollan actividades (para ir cumpliendo metas), porque tienen fines y objetivos por alcanzar".

**El siguiente cuadro resume los elementos que componen una organización.**

Elementos que componen a una organización	Objetivos	Generales	Ej. Obtención de ganancias, producción de bienes, prestación de servicios, comercialización, etc.	
		Específicos	Ej. Aumento del capital, captación del cliente, etc.	
	Factores de la producción	Son aquellos factores que intervienen en la producción.	Ej. La tierra, el trabajo, y el capital	
	Dirección	Es el proceso que se ejerce, para amortizar los objetivos individuales con los de la organización.		
	Recursos	Materiales	Ej. Edificios, rodados, muebles y útiles, instalaciones, etc.	
		Inmateriales	El capital, la marca, la imagen, etc.	
		Humanos	El grupo humano que sostiene la organización.	

Para llevar a cabo las actividades de producción y distribución la empresa se tiene que disponer de factores productivos, humanos y financieros. Hay que adquirir los materiales para introducirlos en el proceso productivo, con la determinación de la tecnología; así se obtienen los productos finales que después habrá que promocionar, distribuir y vender a un precio determinado. En definitiva se necesita:

**a) El patrimonio:** conjunto de bienes, derechos y obligaciones de la empresa.

Podemos distinguir entre:

- *Activo:* son aquellos bienes y derechos que permanecen más de un ejercicio económico, como instalaciones, maquinaria, aplicaciones informáticas, marcas, etcétera, o que se renuevan cada ejercicio como materias primas, derechos sobre clientes, combustible, etcétera.
- *Pasivo:* son las fuentes de financiación de todos esos elementos del activo que pueden ser propias o ajenas.

**b) El factor humano:** es el elemento activo de la producción. Está formado por las personas que aportan su trabajo a la empresa. Podemos hablar de 3 grupos:

- *Trabajadores:* personas que ofrecen sus conocimientos a la empresa a cambio de un salario, pactado a través de un contrato.
- *El empresario (directivos o administradores):* persona o conjunto de personas que asumen la responsabilidad y dirección del proceso productivo y por consiguiente la gestión de la empresa, es decir, el responsable de su buen funcionamiento.
- *Los propietarios o capitalistas:* son los que aportan recursos, capital, a una empresa, en el caso de que no coincidan con la figura del empresario, normalmente en las grandes empresas. Pueden ser propietarios con ánimo de control de la empresa o simples inversores.

**c) La Organización:** los distintos elementos de la empresa deben ser coordinados, estableciendo los diferentes niveles jerárquicos y áreas de actividad; para que la empresa logre sus fines. La dirección será el estamento superior de la cadena

jerárquica, que se encarga de tomar las decisiones estratégicas mediante la *planificación, organización, gestión y control* de la actividad.

**d) Entorno:** Es todo lo que rodea a la empresa, en el que influye y recibe influencias, ya que la empresa no vive aislada. En el tema 4 de esta misma unidad dedicaremos un tema a este componente tan importante que, de manera general, incluye:

- *Entorno general:* es el que afecta a todas las empresas en general (factores político-legales, económicos, tecnológicos, socioculturales...)
- *Entorno específico:* que afecta de una manera concreta a cada una de las empresas y varía de unas a otras: clientes, competencia, proveedores, sindicatos, control del gobierno sobre el sector.

## 1.4 Perspectivas sobre las organizaciones

### Perspectivas históricas

El surgimiento del sistema de fábricas durante la Revolución Industrial representó problemas que las primeras organizaciones no habían enfrentado. Como el trabajo se realizaba en una escala mucho mayor y por un mayor número de trabajadores, las personas empezaron a pensar en cómo diseñar y administrar el trabajo con el fin de aumentar la productividad y ayudar a las organizaciones a lograr un máximo de eficiencia. La perspectiva clásica, que buscaba hacer que las organizaciones funcionaran como máquinas eficientes bien lubricadas, está relacionada con el desarrollo de la jerarquía y las organizaciones burocráticas y sigue siendo la base de gran parte de la teoría y la práctica de la administración moderna. En esta sección analizaremos la perspectiva clásica, con su énfasis en la eficiencia y la organización, así como otras perspectivas que surgieron para resolver nuevas preocupaciones, como las necesidades de los empleados y el rol del entorno. Los elementos de cada perspectiva se utilizan todavía en el diseño organizacional, aunque se han adaptado y revisado para satisfacer las necesidades cambiantes. Estas perspectivas diferentes se pueden relacionar también con las distintas formas en que los administradores ven y piensan sobre la organización, que se conoce como marco de referencia gerencial. Llene el cuestionario “¿Cómo adapta usted el diseño?” para entender su marco de referencia.

**La eficiencia lo es todo.** Frederick Winslow Taylor creó la administración científica que privilegia los trabajos y las prácticas gerenciales determinados de manera científica como la forma de aumentar la eficiencia y la productividad laboral. Taylor propuso que los trabajadores “podían ser reajustados como las máquinas, y que era posible recalibrar sus engranajes mentales y físicos para mejorar la productividad”.<sup>40</sup> Insistió en que la administración en sí tendría que cambiar y enfatizó que era necesario cambiar las decisiones basadas en las reglas generales y la tradición por procedimientos precisos desarrollados después de un estudio cuidadoso de las situaciones individuales.<sup>41</sup> Para utilizar este enfoque, los administradores desarrollan procedimientos estándar precisos para realizar cada trabajo, seleccionan a los trabajadores que tienen las habilidades apropiadas, capacitan a los trabajadores en los procedimientos estándar, planean el trabajo con detenimiento y ofrecen incentivos para aumentar la producción.

Las ideas de crear un sistema para un máximo de eficiencia y organizar el trabajo para lograr la productividad máxima están muy arraigadas en nuestras organizaciones. Un artículo reciente en Harvard Business Review que analiza las innovaciones que dieron forma a la gerencia moderna colocaba la administración científica en el número uno de su lista de las doce innovaciones influyentes.

**Cómo organizarse.** Otro subcampo de la perspectiva clásica maneja un punto de vista más amplio de la organización. Mientras que la administración científica se enfoca sobre todo en la esencia técnica (el trabajo realizado en la planta), los principios administrativos consideran el diseño y el funcionamiento de la organización como un todo. Por ejemplo, Henri Fayol propuso catorce principios administrativos, como “cada subordinado recibe órdenes de un solo superior” (unidad de mando) y “las actividades similares en una organización deben agruparse bajo un administrador” (unidad de dirección).

Estos principios constituyeron la base para la práctica gerencial y el diseño organizacional modernos. La administración científica y los enfoques de los principios administrativos eran poderosos y daban a las organizaciones ideas nuevas fundamentales para establecer una alta productividad y una prosperidad cada vez mayor. Los principios administrativos, en particular, contribuyeron al desarrollo de organizaciones burocráticas, que enfatizaban

el diseño y la administración de las organizaciones en forma impersonal y racional, mediante elementos como una autoridad y una responsabilidad bien definidas, elaboración de registros formales y aplicación uniforme de reglas estándar. Aunque el término burocracia ha adquirido connotaciones negativas en las organizaciones actuales, las características burocráticas funcionaron muy bien para las necesidades de la Era Industrial. Sin embargo, un problema con la perspectiva clásica es que no considera el contexto social ni las necesidades humanas.

**¿Qué sucede con las personas?** Los primeros trabajos sobre psicología industrial y relaciones humanas recibieron poca atención debido a la prominencia de la administración científica. Sin embargo, una importante innovación ocurrió con una serie de experimentos en una compañía de generación de electricidad de Chicago, lo que con el tiempo se llegó a conocer como estudios Hawthorne. Las interpretaciones de estos estudios en esa época llegaron a la conclusión de que el trato positivo de los empleados mejora su motivación y productividad. La publicación de estos descubrimientos dio lugar a una revolución en el trato a los empleados y sentó las bases para trabajos subsecuentes que analizan el trato a los trabajadores, el liderazgo, la motivación y la administración de recursos humanos. Estas relaciones humanas y enfoques conductuales agregaron nuevas e importantes contribuciones al estudio de la administración y las organizaciones. Sin embargo, el sistema jerárquico y los enfoques burocráticos desarrollados durante la Revolución Industrial continuaron siendo el enfoque primario para el diseño y el funcionamiento organizacional durante la década de 1970 y principios de la de 1980. En general, este enfoque funcionó bien para la mayoría de las organizaciones hasta las últimas décadas. Sin embargo, durante la década de 1980, empezó a crear problemas. Una competencia cada vez mayor, sobre todo en una escala global, cambió las reglas del juego. Las empresas estadounidenses tenían que buscar una forma mejor.

**¿Las burocracias pueden ser flexibles?** La década de 1980 produjo nuevas culturas corporativas que valoraban el personal reducido, la flexibilidad y el aprendizaje, la respuesta rápida al cliente, los empleados comprometidos y los productos de calidad. Las organizaciones empezaron a experimentar con equipos, jerarquías más planas y enfoques administrativos participativos. Por ejemplo, en 1983, una planta de DuPont en Martinsville,

Virginia, redujo los niveles gerenciales de ocho a cuatro y empezó a utilizar equipos de empleados de producción para solucionar los problemas y hacerse cargo de las tareas administrativas de rutina. El nuevo diseño llevó a una mejor calidad, costos reducidos y mayor innovación, ayudando a la planta a ser más competitiva en un entorno de cambio. En lugar de depender de reglas y jerarquías estrictas, los administradores empezaron a cuidar todo el sistema organizacional, incluido el entorno externo.

Durante los últimos veinticinco años, las organizaciones han sufrido cambios todavía más profundos y de mayor alcance. Los enfoques más flexibles del diseño organizacional se han vuelto más prevalentes. Las influencias recientes en la transformación del diseño organizacional incluyen internet y otros avances en comunicaciones y en tecnología de información; la globalización y la cada vez mayor interconexión de las organizaciones; el aumento del nivel educativo de los empleados y sus cada vez mayores expectativas de calidad de vida; y el incremento del trabajo basado en el conocimiento y la información como actividades organizacionales primarias.

Contingencia significa que una cosa depende de otras, y para que las organizaciones sean efectivas, debe existir un “buen grado de ajuste” entre su estructura y las condiciones en el entorno. Lo que funciona en un escenario puede no funcionar en otro. La “mejor forma” no existe. La teoría de la contingencia significa todo depende. Por ejemplo, algunas organizaciones experimentan un entorno determinado, utilizan una tecnología de rutina y desean la eficiencia. En esta situación, serían apropiados un enfoque gerencial que usa procedimientos de control burocráticos, una estructura jerárquica y una comunicación formal. De modo similar, los procesos gerenciales de libre flujo funcionan mejor en un entorno incierto con tecnología no rutinaria. El enfoque gerencial correcto es contingente con la situación de la organización.

En la actualidad, casi todas las organizaciones operan en entornos muy inciertos. De esta manera participamos en un periodo de transición significativo, en el que los conceptos de la teoría y el diseño organizacional cambiaron en forma tan significativa como lo hicieron en los inicios de la Revolución Industrial.

## **1.5 Dimensiones del diseño organizacional**

Las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dan forma a las organizaciones. El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos. Estas dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos describen a las personas.

Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales, Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones. Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas. Describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden visualizarse como un conjunto de elementos superpuestos subyacentes a la estructura y los procesos laborales de una organización. Para entender y evaluar a las organizaciones, es preciso analizar tanto las dimensiones estructurales como las contextuales. Estas dimensiones del diseño organizacional interactúan entre sí y se pueden ajustar para lograr los propósitos mencionados antes.

### **Dimensiones estructurales**

*La formalización.* Se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades. A menudo, la formalización se mide sólo contando el número de páginas de la documentación dentro de la organización. Por ejemplo, las grandes universidades estatales suelen tener una formalización muy alta porque manejan varios volúmenes de reglas por escrito para aspectos como registro, eliminar y agregar clases, asociaciones de estudiantes, regulación en dormitorios y ayuda financiera. En contraste, es probable que una pequeña empresa familiar prácticamente no tenga reglas escritas o se considere informal.

*La especialización* es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es muy extensa, cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas. Si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas. En ocasiones, la especialización se conoce como la división del trabajo.

*La jerarquía de la autoridad* describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. Como se observa en la figura 1.3, en el organigrama, la jerarquía se muestra por las líneas verticales. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es corto la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta.

*La centralización* se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada. Algunos ejemplos de decisiones organizacionales que pueden estar centralizadas o descentralizadas incluyen la compra de equipo, el establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la contratación de empleados y la decisión sobre los territorios de marketing.

*El profesionalismo* es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización. Por lo general, el profesionalismo se mide como el número promedio de años de educación de los empleados, que podrían ser hasta veinte en una práctica médica y menos de diez en una constructora.

*Las razones de personal* se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores



directas a indirectas. Una razón de personal se mide dividiendo el número de empleados en una clasificación entre el número total de empleados organizacionales.

### **Dimensiones contextuales**

*El tamaño* para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división. Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular, el tamaño se mide por el número de empleados. Otras medidas como las ventas totales o los activos totales reflejan también la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema.

*La tecnología organizacional* se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Tiene que ver con la forma en que la organización produce realmente los bienes y servicios que ofrece a sus clientes e incluye elementos como una manufactura flexible, sistemas de información avanzados e internet. Una línea de ensamblaje automotriz, el aula de clases de una universidad y un paquete en un sistema de mensajería de un día para otro son tecnologías, aunque difieren entre sí.

*El entorno* incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Los elementos del entorno que afectan una organización la mayor parte de las veces son otras organizaciones.

*Las metas y la estrategia* de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.

*La cultura* de una organización es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados. Estos valores y normas subyacentes pueden estar relacionados con el comportamiento ético, el compromiso con

los empleados, la eficiencia o el servicio al cliente, y ofrecen el pago para mantener juntos a los miembros de la organización. La cultura de una organización no está escrita, pero se puede observar en sus historias, slogans, ceremonias, forma de vestir y distribución de la oficina.

Las once dimensiones contextuales y estructurales aquí analizadas son dependientes entre sí. Por ejemplo, una organización grande, una tecnología de rutina y un entorno estable tienden a crear una organización que tiene mayor formalización, especialización y centralización. En capítulos posteriores de este libro se estudian relaciones más detalladas entre las dimensiones.



## 1.6 Entornos de las organizaciones

La relación de intercambio entre la empresa y el mercado se desarrolla dentro de un sistema comercial, en el que hay una serie de factores no controlables por la empresa. Estos factores, que constituyen el entorno, influyen en los comportamientos del mercado, en las decisiones de mercadotecnia de la empresa y, en definitiva, condicionan el desarrollo de la relación de intercambio.

Algunos de los factores del entorno están más próximos a la relación de intercambio y su influencia es más inmediata. Éste es el caso de los proveedores, los intermediarios, los competidores y otras instituciones comerciales que facilitan o promueven la actividad comercial o velan por el normal desarrollo de la misma. Estos factores constituyen el microentorno.

Otros factores, en cambio, tienen una influencia menos inmediata, y afectan no sólo a la actividad comercial, sino también a otras actividades humanas y sociales. Así, los cambios demográficos, económicos, culturales, sociales, legales, políticos, tecnológicos y del medio ambiente afectan tanto a la actividad comercial como a otras actividades y aspectos de la vida y la sociedad. Estos factores constituyen el macroentorno.

## **Microambiente**

### ***Instituciones comerciales***

El análisis de los elementos que intervienen en el sistema comercial debe completarse con el estudio de todas las partes que intervienen en la relación de intercambio. Esta participación puede ser directa, dando origen a transacciones, como en el caso de los proveedores o suministradores y de los intermediarios. Pero también hay otras instituciones que participan de forma indirecta, bien sea facilitando y promoviendo el desarrollo de la actividad comercial, bien proporcionando información y protección al consumidor, o bien velando por el cumplimiento de las normas de la actividad comercial.

- Proveedores: Pocas empresas u organizaciones son totalmente autosuficientes y pueden disponer de todos los recursos que integran los productos que elaboran, así como de los servicios adicionales (transporte, almacenaje, seguro, crédito, asesoría jurídica y económica, etc.) que precisan. En la mayoría de los casos, la oferta de los productos que efectúa una empresa depende del adecuado suministro de una multitud de proveedores y de la existencia de un mercado de trabajo amplio y capacitado. Es, por tanto, de suma importancia llevar a cabo una buena administración

de compras que garantice los suministros de materiales y componentes en la cantidad y calidad requeridas.

- Intermediarios: La distribución directa entre productor y consumidor no es posible en muchos productos, especialmente cuando el número de compradores potenciales es muy elevado y se encuentran dispersos en multitud de zonas geográficas. En estas situaciones, debe acudir a los intermediarios, para hacer llegar al mercado del modo más rápido y menos costoso la oferta de los productos de la empresa.

Los intermediarios pueden ser mayoristas o minoristas. Un mayorista es una organización que compra los productos al fabricante o a otro mayorista y los vende a detallistas o a otros mayoristas, pero no a los consumidores finales. Un minorista o detallista también compra al fabricante o al mayorista, pero, en cambio, vende los productos al consumidor final.

### **La competencia**

El estudio de la estructura competitiva, es decir, de las participaciones de mercado que mantienen las empresas que concurren en él, se considera importante por el efecto que pueda tener una posición de liderazgo en la rentabilidad de las ventas. Ahora bien, desde la perspectiva de la mercadotecnia interesa conocer, sobre todo, el efecto que tienen las decisiones de la competencia en la estrategia comercial y en los resultados de la propia empresa. Los competidores actúan como restricciones en el diseño de la estrategia de mercadotecnia. El éxito de cualquier estrategia de mercadotecnia puede depender de la bondad del análisis de la competencia efectuado.

Se ha llegado a determinar una serie de principios básicos sobre la competencia, considerados como universales, puesto que son aplicables a cualquier situación competitiva.

Identificar a los competidores no es tan sencillo como puede parecer a simple vista. Además de los actuales, deben tenerse en cuenta los competidores potenciales. Éstos pueden originarse por diversos motivos:

- a) *Expansión del mercado.* Por modificación de los límites territoriales, como, por ejemplo, una hipotética entrada de un nuevo país en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.
- b) *Expansión del producto.* Cualquier empresa que dispone de alguna ventaja competitiva o detecta una oportunidad de negocio, puede ampliar su oferta a productos distintos de los habituales. Por ejemplo, Walmart , cadena de supermercados, se expandió para crear Banco Walmart reconocido por las bajas tasas que ofrece al mercado.
- c) *Integración hacia atrás.* Los clientes son competidores potenciales. La cadena K2, después de estar adquiriendo durante algún tiempo muebles a fabricantes independientes, decidió producirlos en plantas propias.
- d) *Integración hacia adelante.* Los proveedores también pueden convertirse en competidores. Un fabricante de procesadores puede convertirse en otro de computadoras.

El análisis de la competencia, tanto actual como potencial, requiere tener una información constante y permanente sobre la misma, para poder evaluar sus puntos fuertes y débiles que puedan constituir oportunidades o amenazas para la empresa. Las fuentes de información pueden ser de distinto tipo, desde informes publicados por los competidores, hasta estudios de mercado realizados por empresas especializadas, publicidad emitida por los competidores, o información personal de los vendedores, intermediarios y proveedores. Esta forma de concebir el análisis de la competencia se denomina benchmarking, que es una técnica de dirección empresarial por la que la organización compara sus niveles de eficiencia con estándares externos y ciertas prácticas internas propias para emular y corregir los posibles desfases existentes y, mediante planes de acción y de mejora continua, para identificar oportunidades de innovación y realizar cambios efectivos en el negocio, con el fin de tratar de lograr posiciones de liderazgo, alcanzar niveles de excelencia y conseguir los resultados de rentabilidad deseados. Se reconoce a la empresa Rank Xerox como la creadora de esta técnica de dirección empresarial.

## **Macroambiente**

Se han analizado los elementos que constituyen el microentorno de la relación de intercambio entre la empresa y el mercado. Todos ellos se caracterizan por ser específicos de la actividad comercial; es decir, existen porque hay relaciones de intercambio. Por el contrario, los factores del macroentorno no guardan una relación causa-efecto con la actividad comercial. Son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no intercambios. Su influencia no se limita a las actividades comerciales y su microentorno, sino también a otras muchas actividades humanas y sociales.

En los apartados siguientes se describen los distintos factores del macroentorno, se contemplan los cambios experimentados en ellos durante los últimos años y se analiza su influencia en las decisiones comerciales y en los comportamientos del mercado.

### ***Entorno demográfico***

La tasa de natalidad no para de disminuir, mientras que la esperanza de vida, como consecuencia de los avances en el tratamiento de las enfermedades, se prolonga continuamente. Esto lleva a un menor crecimiento de la población y a una inversión en la pirámide poblacional, con un mayor número de adultos mayores y menor, en cambio, de jóvenes.

Los cambios en las tasas de natalidad y mortalidad tienen una implicación enorme sobre el consumo de determinados productos. Así, la tasa de natalidad afecta a la venta de juguetes, alimentos infantiles, productos para la higiene de los niños, guarderías, colegios, etc. En cambio, la reducción de la tasa de mortalidad influye positivamente en la venta de seguros, planes de pensiones, lugares de descanso y otros servicios para las personas de edad más avanzada.

También se observan otros cambios importantes en la población mexicana, que tienen una considerable repercusión sobre los hábitos de compra y consumo de determinados productos:

- a) Estabilidad en el número de matrimonios. La proporción de personas casadas en México (de 12 años de edad en adelante) ha registrado una tendencia ligeramente al alza, aunque dentro de una cierta estabilidad: en 1980 era del 53.9 %, en 1990 bajaba a un 53.5 % y en el 2010 la proporción de personas casadas o en unión libres se situaba en el 60 % aproximadamente. La edad promedio de los contrayentes de matrimonio en 2010 fue de 26.6 años en hombres y 23.8 en mujeres.
- b) La mayor inestabilidad de la familia. En el año 2010 la tasa de divorcios por cada 100 matrimonios alcanzó el 20.4 %, contrastando con el 7.4 % del año 2000. Esto ha dado lugar a un cambio importante en el número de personas que habitan un hogar, lo que exige que el diseño, formato, tamaño o envase del producto se adapte a estas situaciones.
- c) Los movimientos migratorios internos. En el año 2010 las estadísticas mostraban una tendencia descentralizadora de la población, el país tuvo una inmigración internacional del 3.3 % y una tasa de emigración internacional del 4.6 %.

### **Entorno económico**

El análisis del entorno económico contempla la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas: ingreso nacional, tipo de interés, inflación, desempleo, tipo de cambio, balanza de pagos y carga fiscal. Estas variables determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas de consumo:

- *El ingreso* es el factor que determina de modo más directo la capacidad de compra del mercado. Cuanto más igualitaria sea la distribución de la ingreso, mayor será la capacidad global de compra de productos de consumo.
- *El nivel de empleo* determina las expectativas de ingresos familiares. Si se produce una elevada tasa de desempleo se reduce la capacidad de compra y el mercado es más sensible al precio de los productos.
- *El tipo de interés del dinero* influye en las decisiones de compra, ahorro e inversión. Una elevación del tipo de interés reducirá las compras a plazo y fomentará el ahorro. Al contrario, una reducción

en las tasas de interés, estimulará la compra de viviendas y de productos de consumo.

- *La carga fiscal* determina la capacidad de compra disponible por el mercado, una vez deducidos de sus ingresos brutos los impuestos correspondientes. El tipo de cambio, por su parte, hará más baratos o caros los productos extranjeros.
- *La inflación* también afecta a la capacidad de compra del mercado, y puede alterar las pautas de consumo. Si aumenta, el consumidor puede adquirir una menor cantidad de bienes y servicios por unidad monetaria.
- 

El comportamiento de los indicadores económicos nacionales se ve influido por las políticas económicas tendentes a cumplir los acuerdos de los diversos tratados de libre comercio que ha firmado México en los últimos años; principalmente por el TLCAN, que implicó una apertura en todos los sectores económicos y un intento de homologación de criterios en materia laboral y de manejo de incentivos y subsidios para evitar la competencia desleal entre los tres países firmantes: USA, Canadá y México.

### ***Entorno cultural y social***

Los cambios culturales y sociales experimentados en la sociedad occidental han sido sustanciales en las últimas décadas. El ritmo de estos cambios en México se ha acelerado a partir del inicio de la década de los noventa, durante el período llamado «salinismo», y se han visto favorecidos por la inmersión de México en los mercados mundiales por medio de los tratados de libre comercio y demás acuerdos de cooperación económica que el país ha firmado en las últimas décadas.

Se ha visto una mayor incorporación de la mujer a las actividades productivas en México. La mujer dispone ahora de menos tiempo, pero de mayores recursos para hacer compras, a la vez que aumentan los ingresos familiares. Al disponer la mujer de menos tiempo, los productos han de ser más fáciles de usar (por ejemplo, alimentos preparados) y más cómodos de adquirir, lo que exige nuevos y más eficientes sistemas de distribución, con horarios adaptados a los tiempos de trabajo.



El incremento de los recursos económicos y del nivel cultural, así como la paulatina disponibilidad de más tiempo libre de grupos cada vez más numerosos de la sociedad mexicana, ha originado un cambio en los estilos de vida. En general, el mexicano promedio practica más deportes, se preocupa por su físico, se interesa más por la moda y se preocupa en mayor medida por la naturaleza y el medio ambiente. Esto se traduce en un mayor consumo en cantidad, pero a la vez, más selectivo en calidad. Poco a poco cobra fuerza el movimiento de consumo de alimentos de alto valor nutritivo, y en ocasiones hay quien prefiere un producto light, que no engorde, o rico en fibra; las personas desean vestir prendas «de marca» y compran más artículos deportivos.

### ***Entorno legal y político***

Actualmente se observa, por una parte, un menor empeño que antes de los poderes públicos por establecer controles y normas de conducta en múltiples sectores económicos. Se produce lo que se ha denominado una «desregulación», que da mayor protagonismo a las leyes del mercado y fomenta la competitividad. Por otra parte, tiene lugar también un proceso de privatización de sectores o actividades que habían estado tradicionalmente en el sector público. La privatización de la telefonía, de los servicios ferroviarios, de la banca y otros monopolios son ejemplos de este proceso.

Si bien la desregulación proporciona nuevas oportunidades de mercado, también plantea nuevos retos a las empresas. La desregulación puede hacer más difícil la predicción de las estrategias de los competidores, los comportamientos del consumidor y la evolución de los cambios legales y sociales.

### ***Entorno tecnológico***

Los avances e innovaciones en los campos de la electrónica y la computación han revolucionado los procesos de producción, las comunicaciones y la transmisión y tratamiento de la información.

Hoy en día puede disponerse de varios canales de televisión, bien por transmisión mediante antena convencional, por cable o vía satélite, que ponen al alcance del usuario la

información y los programas emitidos desde cualquier parte del mundo. En la década de los sesenta, la fotocopidora era un instrumento de uso restringido; hoy en día, en cambio, es utilizada de modo cotidiano por infinidad de usuarios.

Por otra parte, los avances científicos en los campos de la biología, química, física, energía, etc., permiten desarrollar nuevos y mejores productos que pueden atender de modo más efectivo las demandas actuales y satisfacer las necesidades no cubiertas o latentes del mercado. La tecnología se está aplicando también a muchos servicios que antes eran realizados sólo por personas. Hoy en día se pueden hacer múltiples operaciones bancarias a través de un cajero automático, efectuar compras desde el domicilio por medio de una computadora, enviar un mensaje escrito a distancia a través del correo electrónico e interactuar con empresas a través de redes sociales.

La red Internet permite el acceso a innumerables bases de datos de diferentes tipos (bibliotecas, culturales, empresas de servicios, etc.) y a otros usuarios, para intercambiar mensajes, datos y programas. Hoy en día el Internet se ha expandido considerablemente, ha modificado muchos de los esquemas de interacción con el consumidor y ha originado innumerables cambios en el campo de la mercadotecnia.

### ***El medio ambiente***

El medio ambiente ha adquirido una importancia creciente en los últimos años, no sólo por la defensa realizada por los movimientos ecologistas y por los partidos «verdes» en algunos países, especialmente en la Unión Europea, sino también por la mayor conciencia social que existe de los perjuicios que causan algunos productos y procesos industriales.

Cada vez aparecen con mayor frecuencia en los medios de comunicación las noticias, los comentarios o los artículos sobre el agotamiento de recursos naturales, la contaminación de los ríos y mares, los residuos tóxicos, los gases contaminantes de los motores, la disminución de la capa de ozono, la desaparición progresiva de vida vegetal o animal, etc. Esta degradación progresiva del medio ambiente ha creado una conciencia colectiva sobre la importancia de proteger al planeta y ha llevado a los poderes públicos y a entidades de diversa índole a fomentar el ahorro de energía y el reciclado de productos, así como a

establecer regulaciones en el uso de los recursos naturales, el desarrollo de procesos industriales o el empleo de productos contaminantes.

En México existe una legislación que incluye normas para la protección del medio ambiente y obliga a las empresas a adaptar sus productos y procesos de fabricación a las especificaciones adecuadas para disminuir su impacto negativo en el entorno. Esta legislación incluye al ámbito federal y se extiende a los estados, con una serie de leyes y reglamentos respaldados principalmente por la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente. Al margen de restricciones o imposiciones legales, un número creciente de empresas está adoptando políticas e implementando acciones respetuosas hacia el medio ambiente; especialmente aquéllas cuyas ventas se dirigen a mercados externos se suman al cumplimiento de estándares internacionales o prácticas hoy en día comunes para el uso correcto de los recursos. Algunas empresas han obtenido reconocimientos en ese sentido y se encuentran inmersas en la transición hacia la economía «verde» o incluso hacia la denominada economía «azul», en la que las empresas se someten a un autocontrol cada vez más estricto para el cumplimiento de su responsabilidad hacia la sociedad y el planeta.

Un número importante de empresas continúa asociando la protección del medio ambiente con el encarecimiento de sus procesos de fabricación. Sin embargo, muchas otras encuentran que un esfuerzo en ese sentido se traducirá en la oferta de mejores productos, que, a largo plazo, proporcionarán una mayor satisfacción del consumidor y una mejora del bienestar social.

## UNIDAD II

### FUNDAMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones existen por un propósito. Los altos directivos deciden sobre el intento estratégico de la organización, incluyendo una misión específica que debe cumplirse. La declaración de misión, o metas oficiales, hacen que el propósito y la dirección de una organización sea explícita. Las metas operativas asignan fines específicos que se buscan a través de procedimientos operativos reales. Las metas oficiales y operativas son un elemento clave en las organizaciones porque cumplen con dichas necesidades, al establecer la legitimidad con los grupos externos, ofrecer a los empleados un sentido de dirección y motivación y establecer estándares de desempeño.

- Otros dos aspectos relacionados con el intento estratégico son la ventaja competitiva y la competencia central. La ventaja competitiva se refiere a lo que separa a la organización de los demás y le proporciona una ventaja distintiva. Una competencia central es algo que la organización hace extremadamente bien en comparación con los competidores. Los gerentes buscan aperturas competitivas y desarrollan estrategias basadas en sus competencias centrales.
- Las estrategias pueden incluir cualquier cantidad de técnicas para alcanzar las metas establecidas. Dos modelos para formular las estrategias son las estrategias y fuerzas competitivas de Porter y la tipología estratégica de Miles y Snow. El diseño organizacional debe ajustarse al enfoque competitivo de la empresa a fin de contribuir a la efectividad organizacional.
- La evaluación de la efectividad organizacional refleja la complejidad de las organizaciones como tema de estudio. No hay una medida fácil, simple ni garantizada que ofrezca una evaluación inequívoca del desempeño. Para tener éxito, las organizaciones deben desempeñar bien varias actividades, desde obtener insumos hasta entregar resultados. Los enfoques tradicionales utilizan como indicadores de efectividad metas de producción, adquisición de recursos o salud y eficiencia internas.
- Ningún enfoque es adecuado para todas las organizaciones, aunque cada uno ofrece algunas ventajas de las que otros carecen. Además, un enfoque más reciente para medir la efectividad es el enfoque del balanced scorecard, en el que

se toma en consideración desempeño financiero, servicio al cliente, procesos de negocio internos y la capacidad de la organización para aprender y crecer. Los gerentes rastrean y analizan las principales escalas de medición en estas cuatro áreas para ver la forma en que están interconectadas y cómo contribuyen a la efectividad general.

## 2.1 Estructura de la organización

Existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Estos tres elementos de estructura pertenecen a los aspectos vertical y horizontal de la organización. Por ejemplo, los primeros dos elementos son el marco estructural, que es la jerarquía vertical.

El tercer elemento pertenece al esquema de interacciones entre los empleados de la organización. Una estructura ideal alienta a los empleados para que proporcionen información horizontal y coordinación donde y cuando sea necesario.

La estructura organizacional se refleja en el organigrama. No se puede ver la estructura interna de una organización como pudiera verse en la manufactura de herramientas, las oficinas o los productos. Aun cuando pudiéramos ver empleados dedicados a sus responsabilidades, a realizar diferentes tareas y trabajar en distintas ubicaciones, la única forma en que, de hecho, se ve la estructura en la que está implícita toda esta actividad es por medio de un organigrama. El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización.

El organigrama puede ser bastante útil para entender cómo funciona una empresa. Muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo.

El concepto de un organigrama, en el que se muestra la existencia de los puestos, cómo se agrupan y quién informa a quién, tiene siglos. El tipo de estructura organizacional originado a raíz de estos esfuerzos a finales del siglo xix y principios del xx fue en la que se colocó al presidente en la parte superior y los demás puestos se acomodaron en niveles en forma descendente,

Los puestos superiores son los que idean y toman las decisiones y los empleados, organizados en diferentes departamentos funcionales, llevan a cabo el trabajo físico. Esta estructura fue bastante efectiva y durante la mayor parte del siglo xx se arraigó en organizaciones comerciales, sin fines de lucro y militares. Sin embargo, este tipo de estructura vertical no siempre es efectivo, sobre todo en entornos que cambian rápidamente. Con los años, las organizaciones desarrollaron otros diseños estructurales, muchos de ellos con el objetivo de aumentar la coordinación horizontal y comunicación y estimular la adaptación a cambios externos. El “BookMark” de este capítulo indica que los nuevos planteamientos para la organización y administración de personas son fundamentales para que las empresas obtengan ventajas competitivas duraderas en el siglo xxi.

## **2.2 Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura**

La organización debe estar diseñada de tal modo que proporcione el flujo de información vertical y horizontal necesario para alcanzar las metas generales de la organización. Si la estructura no encaja en los requerimientos de información de la organización, las personas reciben muy poca información o dedican tiempo a procesar la que no es vital para sus tareas, reduciendo así la efectividad. Sin embargo, hay una tensión inherente entre los mecanismos vertical y horizontal de una organización. Mientras los vínculos verticales están diseñados principalmente para el control, los horizontales están diseñados para la coordinación y colaboración, que por lo general significa reducir el control.

Las organizaciones pueden elegir orientarse hacia una organización tradicional diseñada para la eficiencia, que hace énfasis en la comunicación y el control vertical o hacia una organización contemporánea que aprende, enfocada en la comunicación y la coordinación horizontal.

El énfasis en la eficiencia y el control se asocia con tareas especializadas, una jerarquía de autoridad, reglas y reglamentos, sistemas de información formal, pocos equipos o fuerzas de tarea y la toma de decisiones centralizada, que significa que los problemas y decisiones se canalizan a niveles superiores de la jerarquía para su solución. El énfasis en el aprendizaje y la adaptación se asocia con tareas compartidas, una jerarquía relajada, pocas reglas, comunicación directa, muchos equipos y grupos de trabajo y toma de decisiones informal y descentralizada. La toma de decisiones descentralizada significa que la autoridad de la toma de decisiones se delega a los niveles organizacionales más bajos.

Puede ser que las organizaciones experimenten a fin de encontrar el nivel correcto de centralización o descentralización para satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, en un estudio de William Ouchi se observó que tres distritos escolares grandes que cambiaron a una estructura descentralizada más flexible dieron a los directores de las escuelas mayor autonomía, responsabilidad y control sobre los recursos, se desempeñaron mejor y con más eficiencia que los distritos grandes sumamente centralizados. Los altos directivos de New York City Transit están descentralizando el sistema de transporte subterráneo a fin de permitir que los gerentes de líneas individuales del transporte subterráneo tomen casi todas las decisiones de lo que ocurre en las vías, en los vagones y en las estaciones. La descentralización ayuda a que New York City Transit responda más rápida y de forma más directa a las quejas de los clientes y otros problemas. Antes, una solicitud para reparar una fuga que causaba condiciones resbaladizas en una estación podía tardar años debido a lo lento de la toma de decisiones del sistema centralizado.

Por otro lado, a veces algunas empresas descentralizadas grandes tienen que construir sistemas de comunicación y control más centralizados para mantener el funcionamiento eficiente de estas enormes corporaciones globales. Considere las decisiones estructurales que ayudaron a que Lewis Campbell, presidente, reviviera Textron Inc., un conglomerado

industrial de 12 000 millones de dólares con oficinas corporativas en Providence, Rhode Island.

### **Compartir información de forma vertical**

El diseño organizacional debe facilitar entre los empleados y departamentos la comunicación que es necesaria para lograr la tarea general de la organización. Los gerentes crean vínculos de información para facilitar la comunicación y coordinación entre los elementos organizacionales. Los vínculos verticales se utilizan para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de una organización y están diseñados principalmente para el control de la organización. Los empleados de niveles más bajos deben realizar las actividades conforme a las metas del nivel alto y los altos directivos deben estar informados sobre las actividades y logros de los niveles más bajos. Las organizaciones pueden emplear cualquier instrumento estructural de una variedad a fin de lograr el vínculo vertical, como referencia jerárquica, reglas, planes y sistemas formales de información administrativa.

*Referencia jerárquica.* El primer instrumento vertical es la jerarquía, o cadena de mando con líneas verticales. Si surge un problema que los empleados no saben cómo resolver, se puede referir al siguiente nivel de la jerarquía. Una vez solucionado el problema, la respuesta se transmite a los niveles más bajos. Las líneas del organigrama actúan como canales de comunicación.

*Reglas y planes.* El siguiente instrumento de vínculo es el uso de reglas y planes. Se puede establecer una regla o procedimiento dependiendo de la repetición de los problemas y decisiones de modo que los empleados sepan cómo responder sin comunicarse directamente con su gerente. Las reglas y los procedimientos ofrecen una fuente de información estándar que permite a los empleados estar coordinados sin que, de hecho, haya una comunicación respecto a cada tarea. Por ejemplo, en Gamesa, una compañía de galletas de PepsiCo en México, los gerentes informan cuidadosamente a los trabajadores de producción sobre las metas, los procesos y los procedimientos de modo que ellos hagan la mayor parte del trabajo por mantener el proceso de producción uniforme y permitir que las plantas operen con menos gerentes. Los planes también proporcionan



información constante para los empleados. El plan utilizado con mayor frecuencia es el presupuesto. Con planes de presupuesto cuidadosamente diseñados y comunicados, se puede dejar solos a los empleados de niveles más bajos para que desempeñen las actividades dentro de la asignación de sus recursos.

*Sistemas de información vertical.* Un sistema de información vertical es otra estrategia para aumentar la capacidad vertical de información. Los sistemas de información vertical incluyen los informes periódicos, información escrita y comunicaciones por computadora distribuidos a los gerentes. Los sistemas de información hacen que la comunicación a través de la jerarquía sea más eficiente.

En el mundo de escándalos financieros y problemas éticos corporativos de la actualidad, muchos altos directivos están considerando fortalecer los vínculos de la organización para información y control vertical. El otro aspecto importante en la organización es ofrecer vínculos horizontales adecuados para la coordinación y la colaboración.

### **Compartir en forma horizontal**

La comunicación horizontal supera los obstáculos entre departamentos y ofrece oportunidades de coordinación entre los empleados, a fin de lograr la unidad de esfuerzos y objetivos organizacionales. El vínculo horizontal se refiere a la comunicación y coordinación horizontal entre departamentos organizacionales. Su importancia se articula con los comentarios que hizo Lee Iacocca cuando en la década de 1980 asumió el mando de Chrysler Corporation:

*“Lo que encontré en Chrysler es que había treinta y cinco vicepresidentes, cada uno con su propio terreno... por ejemplo, no podía creer que la persona a cargo de los departamentos de ingeniería no estaba en constante contacto con su contraparte de manufactura. Pero así era. Todos trabajaban por su lado. Eché un vistazo al sistema y casi vomito. En ese momento me di cuenta de que estaba en un serio problema... Parecía que nadie en Chrysler entendía que es absolutamente fundamental la interacción entre las diferentes funciones de una empresa. Quienes trabajan en ingeniería y en manufactura casi tienen que dormir juntos. ¡Pero éstos ni siquiera se coqueteaban!”*

Durante su mandato en Chrysler, Iacocca llevó la coordinación horizontal a un nivel más alto. Todos los que trabajaban en el proyecto de un vehículo específico: diseñadores, ingenieros y empleados de manufactura, así como representantes de marketing, finanzas, compras e incluso proveedores externos, trabajaron en conjunto en un solo piso a fin de poder comunicarse fácilmente.

Muchas veces no se trazan los mecanismos de los vínculos horizontales en un organigrama, pero aun así son una parte vital de la estructura organizacional. Los siguientes instrumentos son alternativas estructurales que pueden mejorar la coordinación horizontal y el flujo de la información. Cada instrumento permite que las personas intercambien información.

**Sistemas de información.** Un método significativo para ofrecer un vínculo horizontal en las organizaciones de la actualidad es el uso de sistemas de información transfuncionales. Los sistemas de información computarizada permiten a los gerentes y a los trabajadores de línea a través de la organización un intercambio de información rutinario acerca de problemas, oportunidades, actividades o decisiones. Por ejemplo, Siemens utiliza un sistema de información a lo ancho de la organización que permite a los 450 000 empleados en el mundo compartir conocimientos y colaborar en proyectos para ofrecer mejores soluciones a los clientes. Hace poco, la división de información y comunicaciones colaboró con la división médica para el desarrollo de productos nuevos para el mercado de cuidado de la salud.

Asimismo, algunas organizaciones motivan a los empleados para que utilicen los sistemas de información de la empresa para construir relaciones en la organización, cuyo objetivo sea respaldar y mejorar la coordinación horizontal continua entre proyectos y límites geográficos. CARE International, una de las organizaciones de caridad privadas más grandes del mundo, mejoró su base de datos para facilitar que las personas con intereses, inquietudes o necesidades congruentes se encontraran entre sí. Cada persona en la base de datos tiene registrado: responsabilidades anteriores y actuales, experiencia, habilidades de idiomas, conocimientos de otros países, experiencias en emergencias, aptitudes y competencias e intereses externos. La base de datos facilita que las personas que trabajan

más allá de las fronteras se busquen, compartan ideas e información y construyan conexiones horizontales duraderas.

**Contacto directo.** Un nivel superior del vínculo horizontal es el contacto directo entre gerentes o empleados afectados por un problema. Una forma de promover el contacto directo es crear un rol de enlace. Una persona de enlace se localiza en un departamento, pero tiene la responsabilidad de comunicar y lograr la coordinación con otro departamento. Con frecuencia existen roles de enlace entre los departamentos de ingeniería y manufactura, porque ingeniería debe desarrollar y someter a prueba los productos para ajustarse a las limitaciones de la planta de manufactura. Las empresas también implementan otras formas de contacto directo. En Johnson & Johnson, los altos directivos establecieron un comité compuesto por gerentes de investigación y desarrollo (I+D) y de ventas y marketing. El contacto directo entre los gerentes de estos dos departamentos permite que la empresa establezca prioridades para buscar y comercializar nuevos fármacos. El presidente de J & J también creó un nuevo puesto para supervisar a I+D, con la responsabilidad expresa de aumentar la coordinación con los ejecutivos de ventas y marketing.

**Fuerzas de tarea.** Los roles de enlace por lo general sólo vinculan dos departamentos. Cuando la vinculación implica varios departamentos, se requiere un aparato más complejo, como fuerzas de tarea. Una fuerza de tarea es un comité temporal compuesto por representantes de cada unidad organizacional afectada por un problema. Cada miembro representa el interés de un departamento o división y puede transmitir la información de la junta al departamento.

Las fuerzas de tarea son un instrumento de vinculación horizontal efectivo para aspectos temporales. Solucionan problemas mediante la coordinación horizontal directa y reducen la carga de información en la jerarquía vertical. Por lo general, se desintegra una vez concluida la tarea.

Las organizaciones tienen fuerzas de tarea para todo, desde organizar el día de campo anual de la empresa hasta dar solución a problemas de manufactura caros y complejos.

Un ejemplo de ello es el Comité Ejecutivo Automotriz que estableció Jürgen Schremp, cuando era presidente de DaimlerChrysler (ahora Daimler AG). Esta fuerza de tarea se creó específicamente para encontrar cómo aumentar la cooperación y compartir los componentes entre Mercedes, Chrysler (que después pasó a ser propiedad de Daimler) y Mitsubishi (de quien DaimlerChrysler tiene 37% de sus acciones). La fuerza de tarea empezó con un mapa de carreteras del producto en el que se presentan los vehículos Mercedes, Chrysler, Dodge, Jeep y Mitsubishi a ser lanzados al mercado en un periodo de diez años, junto con un análisis de los componentes que se utilizarían, de modo que los miembros de la fuerza de tarea pudieran identificar superposiciones y encontrar formas de compartir partes y reducir el tiempo y los costos.

**Integrador de tiempo completo.** Un instrumento de vinculación horizontal más sólido es crear un puesto de tiempo completo o departamento únicamente para efectos de coordinación. Un integrador de tiempo completo con frecuencia tiene un puesto como gerente de producto, gerente de proyecto, gerente de programa o gerente de marca. Ella o él no se encuentran en los departamentos y tiene la responsabilidad de coordinar varios departamentos. Por ejemplo, el gerente de marca de Planters Peanuts coordina las ventas, distribución y publicidad de ese producto.

El integrador también puede tener la responsabilidad de un proyecto de innovación o cambios, como coordinar diseño, financiamiento y marketing de un producto nuevo.

Los gerentes de proyecto aparecen a un lado para indicar su separación de otros departamentos. Las flechas indican a los miembros de proyecto asignados al desarrollo de un producto nuevo. Por ejemplo, el producto nuevo A tiene asignado un contador financiero que lleva un seguimiento de los costos y presupuestos. El miembro de ingeniería ofrece asesoría de diseño y los miembros de compras y manufactura representan sus áreas. El gerente de proyecto es responsable del proyecto completo y supervisa que el producto nuevo se complete oportunamente, se introduzca en el mercado y alcance otras metas del proyecto.

Los integradores requieren excelentes habilidades para el trato a las personas. En la mayoría de las empresas, los integradores tienen mucha responsabilidad pero poca autoridad. Abarcan el límite entre departamentos y deben tener la capacidad de conjuntar a las personas, mantener su confianza, enfrentar los problemas y solucionar los conflictos y disputas en el interés de la organización.

**Equipos.** Los equipos de proyecto suelen ser el mecanismo de vinculación horizontal más fuerte. Los equipos son fuerzas de tarea permanentes, y con frecuencia se utilizan en conjunto con un integrador de tiempo completo. Muchas veces, cuando las actividades entre departamentos requieren una coordinación sólida durante un periodo más largo, la solución es un equipo transfuncional. Se pueden utilizar equipos de proyecto especiales cuando las organizaciones tienen un proyecto a gran escala, una innovación importante o una nueva línea de productos. Un ejemplo adecuado de un equipo de proyecto especial es Healthwise, una organización sin fines de lucro que trabaja con muchas organizaciones de cuidados de la salud y sitios en línea sobre la salud, como WebMD. La empresa conjuntó un equipo especial de proyecto conformado por médicos, otros especialistas de la salud, autores y técnicos para crear una nueva línea de productos llamada HealthMastery Campaigns. HealthMastery es una serie de programas que envía a los consumidores información, encuestas y recordatorios por correo electrónico sobre temas como asma, problemas de espalda o dejar de fumar, que encajan con la meta de la empresa de ofrecer información para ayudar a que los consumidores tomen decisiones informadas sobre el cuidado de la salud.

### **2.3 Alternativas del diseño organizacional**

El diseño general de la estructura organizacional indica tres cosas: actividades de trabajo requeridas, relaciones de subordinación y agrupamiento departamental.

#### **Actividades de trabajo requeridas**

Los departamentos se crean para realizar tareas que se consideran estratégicamente importantes para la empresa. Por ejemplo, en una empresa manufacturera común, las actividades de trabajo caen en un rango de funciones que ayudan a que la organización cumpla sus metas, como la contratación y capacitación de empleados por parte del

departamento de recursos humanos, la adquisición de suministros y materias primas por parte de un departamento de compras, un departamento de producción que fabrica productos, un departamento de ventas que vende productos, etc. Conforme las organizaciones son más grandes y complejas, los gerentes se dan cuenta que deben llevarse a cabo más funciones. Las organizaciones definen los puestos, departamentos o divisiones nuevos como una forma de lograr nuevas tareas que la organización considera valiosas. Un ejemplo interesante es la Armada de Estados Unidos, la cual creó una pequeña unidad aérea de vigilancia en Irak. La nueva unidad debía concentrarse en detectar y detener insurgentes que sembraban bombas en las carreteras. Antes, la Armada dependía totalmente de la vigilancia aérea de la Fuerza Aérea, pero dichos recursos eran limitados y debían ser asignados a las oficinas superiores. La nueva unidad aérea de la Armada es para los comandantes de turno en el campo y encaja con la meta de la Armada de responder mejor a las necesidades de las unidades de combate más pequeñas en conflicto directo con los adversarios.

### **Relaciones de subordinación**

Una vez definidos los departamentos y las actividades de trabajo requeridas, la siguiente pregunta es cómo deben conjuntarse estas actividades y departamentos en la jerarquía organizacional. La relación de subordinación, en muchas ocasiones denominada cadena de mando, se representa en un organigrama con líneas verticales. La cadena de mando debe ser una línea de autoridad ininterrumpida que vincula a las personas de una organización y muestra a quién se le reporta. En una organización grande como General Electric, Bank of America o Microsoft, podrían necesitarse 100 o más organigramas para identificar las relaciones de subordinación entre los miles de empleados. La definición de los departamentos y el esquema de las relaciones de subordinación definen la forma en que los empleados se agrupan en departamentos.

### **Opciones de agrupamiento departamental**

*El agrupamiento departamental.* Afecta a los empleados porque comparten un supervisor y recursos en común, tienen la responsabilidad conjunta del desempeño y tienden a identificarse y colaborar entre sí.

*El agrupamiento funcional* congrega empleados que desempeñan funciones o procesos de trabajo o que aportan conocimientos y habilidades semejantes. Por ejemplo, todas las personas de marketing trabajan juntas para el mismo supervisor, como ocurre con los empleados de manufactura, el personal de recursos humanos y los ingenieros. Para una empresa de internet, las personas asociadas que dan mantenimiento al sitio web podrían estar agrupadas en un departamento. En una empresa de investigación científica, los químicos forman parte de un departamento diferente a los biólogos, ya que representan distintas disciplinas.

*El agrupamiento divisional* son personas organizadas con base en lo que produce la organización. Las personas requeridas para producir pasta dental, que incluyen personal de marketing, manufactura y ventas, quedan agrupadas bajo un ejecutivo. En corporaciones muy grandes, como Time Warner Corporation, algunas líneas de productos o servicios pueden representar negocios independientes, como Warner Brothers Entertainment (películas y videos), Time Inc. (editora de revistas como Sports Illustrated, Time y People) y AOL (servicios de internet).

*En el agrupamiento multifocal*, una organización adopta simultáneamente dos o más alternativas de grupos estructurales. Dichas formas estructurales con frecuencia se llaman matriciales o híbridas. Se analizarán con más detalle en este capítulo. Es posible que una organización tenga que agruparse simultáneamente por función y división de productos o quizá tengan que combinar características de diversas opciones estructurales.

*Agrupamiento horizontal* significa que los empleados se organizan en torno a procesos de trabajo central, el trabajo integral, información y flujos de material que ofrecen un valor directamente a los clientes. Las personas que trabajan en un proceso central se agrupan en vez de trabajar por separado en departamentos funcionales. Por ejemplo, en las oficinas de campo de la U.S. Occupational Safety and Health Administration, los equipos de trabajadores que representan varias funciones responden a quejas de trabajadores estadounidenses respecto a los temas de salud y seguridad, en vez de tener el trabajo dividido entre empleados especializados.

*El agrupamiento de red virtual* es el enfoque más reciente para los grupos departamentales. Con estos grupos, la organización es un conjunto flexible de componentes separados. En esencia, los departamentos son organizaciones separadas que se conectan electrónicamente para compartir la información y completar las tareas. Los departamentos pueden estar distribuidos en todo el mundo en vez de concentrarse en una ubicación geográfica.

Las formas organizacionales descritas incluyen las opciones generales dentro de las cuales se trazan un organigrama y se diseña la estructura detallada. Cada alternativa de diseño estructural tiene fortalezas y debilidades significativas, que veremos a continuación.

## **2.4 Modelos de diseño organizacional**

### ***Diseños funcionales, divisionales y geográficos***

El agrupamiento funcional y divisional son los dos métodos más comunes para el diseño estructural.

#### **Estructura funcional**

En una estructura funcional, las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización. Los ingenieros se encuentran en el departamento de ingeniería y el vicepresidente de ingeniería es responsable de todas las actividades de ingeniería. Lo mismo ocurre con marketing, investigación y desarrollo y manufactura.

En una estructura funcional se consolidan los conocimientos y habilidades humanas con respecto de las actividades específicas, ofreciendo conocimientos profundos de valor para la organización. Esta estructura es más eficaz cuando el vasto conocimiento experto (expertise) es fundamental para alcanzar las metas organizacionales, cuando la organización se debe controlar y coordinar a través de la jerarquía vertical y cuando la eficiencia es importante. La estructura puede ser bastante efectiva si la coordinación horizontal requerida es mínima.



### **Estructura funcional con vínculos horizontales**

En un estudio reciente se observó que la organización por funciones sigue siendo el planteamiento dominante para el diseño organizacional. Sin embargo, en el mundo dinámico de la actualidad, muy pocas empresas pueden tener éxito bajo una estructura estrictamente funcional. Las organizaciones compensan la jerarquía funcional vertical con la instalación de vínculos horizontales, como se describió antes en este capítulo. Los gerentes mejoran la coordinación horizontal con el uso de sistemas de información, contacto directo entre departamentos, integradores de tiempo completo o gerentes de proyecto, fuerzas de tarea o equipo. Un uso interesante de los vínculos horizontales se dio en el Hospital Karolinska de Estocolmo, Suecia, en el que había 47 departamentos funcionales. Incluso después de que los altos directivos los redujeron a 11, la coordinación seguía siendo inadecuada. El equipo de altos directivos estableció la reorganización del flujo de trabajo en el hospital en torno a la atención a los pacientes. En lugar de enviar a un paciente de un departamento a otro, el Karolinska ahora visualiza el periodo de la enfermedad a la recuperación como un proceso de “paradas en pits” en admisiones, rayos X, cirugía, etcétera. El aspecto más interesante del planteamiento es el nuevo puesto de coordinador de enfermeras. Los coordinadores de enfermeras fungen como integradores de tiempo completo, detectando los problemas de transición dentro de o entre departamentos. La mayor coordinación horizontal mejoró drásticamente en Karolinska la productividad y atención a los pacientes. Karolinska utiliza con efectividad los vínculos horizontales para superar algunas desventajas de la estructura funcional.

### **Estructura divisional**

En este caso, el término estructura divisional se utiliza como el término genérico para lo que a veces se denomina como estructura de producto o unidades estratégicas de negocio. Con esta estructura, las divisiones se pueden organizar con base en los productos individuales, servicios, grupos de productos, principales proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades. La característica de una estructura divisional es que la agrupación se basa en resultados organizacionales. Por ejemplo, United Technologies Corporation (UTC), que se encuentra dentro de las 50 empresas industriales más grandes de Estados Unidos, tiene muchas divisiones, como Carrier (aires acondicionados y calefacción), Otis (elevadores y escaleras eléctricas), Pratt & Whitney (motores de aviones) y Sikorsky (helicópteros).

La estructura funcional se puede rediseñar en grupos de productos separados y cada grupo cuenta con los departamentos funcionales de investigación y desarrollo, manufactura, contabilidad y marketing. La coordinación entre los departamentos funcionales se maximiza dentro de cada grupo de productos. La estructura divisional fomenta la flexibilidad y el cambio, porque cada unidad es más pequeña y se puede adaptar a las necesidades de su entorno. Más aún, la estructura divisional descentraliza la toma de decisiones, porque las líneas de autoridad convergen en un nivel más bajo de la jerarquía. Por el contrario, la estructura funcional es centralizada, porque obliga a que las decisiones sean tomadas en el nivel superior antes de que se pueda solucionar un problema que afecte a varias funciones.

La estructura organizacional divisional es excelente para lograr la coordinación entre departamentos funcionales. Sirve cuando las organizaciones ya no pueden controlarse adecuadamente a través de la jerarquía vertical tradicional y las metas están dirigidas a la adaptación y el cambio. Las organizaciones enormes y complejas como General Electric, Nestlé y Johnson & Johnson se subdividen en una serie de organizaciones autónomas más pequeñas para un mejor control y coordinación. En estas empresas grandes, las unidades a veces se llaman divisiones, empresas o unidades estratégicas de negocio. La estructura en Johnson & Johnson incluye alrededor de 250 unidades de operaciones separadas, como McNeil Consumer Products, fabricantes de Tylenol; Ortho Pharmaceuticals, productores de Retin-A y pastillas anticonceptivas; y J & J Consumer Products, la compañía del champú para bebé y bandas adhesivas de Johnson. Cada unidad es una empresa autónoma y autorizada independiente que opera bajo los lineamientos del corporativo de Johnson & Johnson.

Asimismo, algunas organizaciones gubernamentales de Estados Unidos utilizan una estructura divisional para dar un mejor servicio al público. Un ejemplo es el Internal Revenue Service (sistema de administración tributaria de Estados Unidos) cuya intención era dirigirse más a los clientes. La dependencia cambió su enfoque a informar, educar y dar servicio al público por medio de cuatro divisiones que dan servicio a diferentes grupos de contribuyentes: personas físicas, pequeñas empresas, empresas grandes y organizaciones exentas de impuestos. Cada división tiene sus presupuestos, empleados,

políticas y personal de planeación enfocados en lo que es mejor para cada segmento de contribuyentes en particular.

Esta estructura es adecuada para un cambio rápido en un entorno inestable y ofrece una alta visibilidad de productos o servicios. Como cada línea de productos tiene su propia división por separado, los clientes pueden ponerse en contacto con la división correcta y lograr la satisfacción. La coordinación entre funciones es excelente. Cada producto se puede adaptar a los requerimientos de los clientes individuales o regiones. Por lo general, la estructura divisional funciona mejor en organizaciones con múltiples productos o servicios y suficiente personal para cubrir las unidades funcionales independientes. La toma de decisiones se traslada a las divisiones. Cada división es lo bastante pequeña para actuar y responder con rapidez a los cambios en el mercado.

### **Estructura geográfica**

Otra base para el agrupamiento estructural son los usuarios y los clientes de la organización. La estructura más común de esta categoría es la geografía. Puede ser que cada región del país tenga diferentes gustos y necesidades. Cada unidad geográfica incluye las funciones requeridas para fabricar y comercializar productos o servicios en dicha región. Las organizaciones grandes sin fines de lucro como Girl Scouts of the USA, Habitat for Humanity, Make-A-Wish Foundation y United Way of America con frecuencia utilizan un tipo de estructura geográfica, con oficinas corporativas centrales y unidades locales parcialmente autónomas. La organización nacional ofrece reconocimiento de la marca, coordina los servicios para la recaudación de fondos y maneja ciertas funciones administrativas compartidas, al tiempo que se descentraliza el control cotidiano y la toma de decisiones a las unidades locales o regionales.

En el caso de corporaciones multinacionales, se crean unidades autónomas para diferentes países y partes del mundo. Esta estructura se enfoca en los gerentes y empleados en regiones geográficas específicas y metas de ventas. Altos directivos de Citigroup están considerando reorganizar la estructura geográfica a fin de mejorar la eficiencia y dar a la enorme corporación global un rostro más unificado a los clientes locales. La

reorganización dejaría a un alto directivo a cargo de varias operaciones de banca en una región específica como Asia, Europa o América del Norte.

La organización se puede adaptar a las necesidades específicas de su región y los empleados se identifican con las metas regionales y no con las nacionales. Se hace énfasis en la coordinación horizontal dentro de una región y no en los vínculos entre regiones o la oficina nacional.

### **Estructura matricial**

A veces, la estructura de una organización tiene que ser multifocal para enfatizarse al mismo tiempo en el producto y la función o el producto y la geografía. Una forma de lograrlo es mediante la estructura matricial. La matriz se puede usar cuando tanto el conocimiento experto técnico y la innovación del producto, así como los cambios son importantes para alcanzar las metas organizacionales. Con frecuencia, la estructura matricial es la respuesta cuando las organizaciones consideran que no funciona la combinación de las estructuras funcionales, divisionales y geográficas con los mecanismos de vinculación horizontal.

La matriz es una forma sólida de vínculo horizontal. La única característica de la organización matricial es que se implementen simultáneamente las divisiones de productos y las estructuras funcionales (horizontal y vertical), Los gerentes de producto y gerentes funcionales tienen la misma autoridad dentro de la organización y los empleados reportan a ambos. La estructura matricial es semejante al uso de integradores de tiempo completo o gerentes de producto antes descritos, , excepto que en la estructura matricial los gerentes de producto (horizontal) reciban una autoridad formal igual a la de los gerentes funcionales (vertical).

### **Condiciones para la matriz**

Una doble jerarquía puede parecer una forma inusual de diseñar una organización, pero la matriz es la estructura correcta cuando se tienen las siguientes condiciones:

- Condición I. Existe presión por compartir los recursos escasos entre las líneas de productos. Por lo general, la organización es de tamaño mediano y tiene un número

moderado de líneas de producto. Se tiene la presión del uso compartido y flexible de personas y equipo entre estos productos. Por ejemplo, la organización no es lo bastante grande para asignar de tiempo completo a los ingenieros a cada línea de productos, de modo que se asignan parcialmente a varios productos o proyectos.

- Condición 2. Existe la presión del entorno para dos o más resultados críticos, como conocimientos técnicos profundos (estructura funcional) y frecuencia de los productos nuevos (estructura divisional). Esta doble presión significa la necesidad de un equilibrio de poder entre los lados funcionales y de producto de la organización y se requiere una estructura de autoridad dual para mantener dicho equilibrio.

- Condición 3. El dominio del entorno de la organización es complejo e inseguro. Los frecuentes cambios externos y la alta interdependencia entre los departamentos requieren de una gran cantidad de coordinación y procesamiento de información en ambas direcciones, vertical y horizontal.

Bajo estas tres condiciones, las líneas de autoridad vertical y horizontal deben recibir el mismo reconocimiento. Por ello, se crea una autoridad dual para que el equilibrio del poder entre ellos sea el mismo.

La matriz formaliza los equipos horizontales junto con la jerarquía vertical tradicional y procura dar un equilibrio a ambos. Sin embargo, la matriz puede cambiar de un modo u otro. Muchas empresas consideran difícil implementar y mantener una matriz equilibrada, porque a menudo domina un lado de la estructura de autoridad. Como consecuencia, se generaron dos variaciones de estructura matricial, la matriz funcional y la matriz de producto. En una matriz funcional, los jefes funcionales tienen la principal autoridad y los gerentes de proyecto o producto simplemente coordinan actividades del producto. Por el contrario, en una matriz de productos, los gerentes de proyecto o producto tienen la autoridad principal y los gerentes funcionales simplemente asignan personal técnico a los proyectos y proporcionan conocimiento experto de consultoría según sea necesario. En el caso de numerosas organizaciones, uno de estos planteamientos funciona mejor que la matriz equilibrada con líneas de autoridad duales.

## **Estructura horizontal**

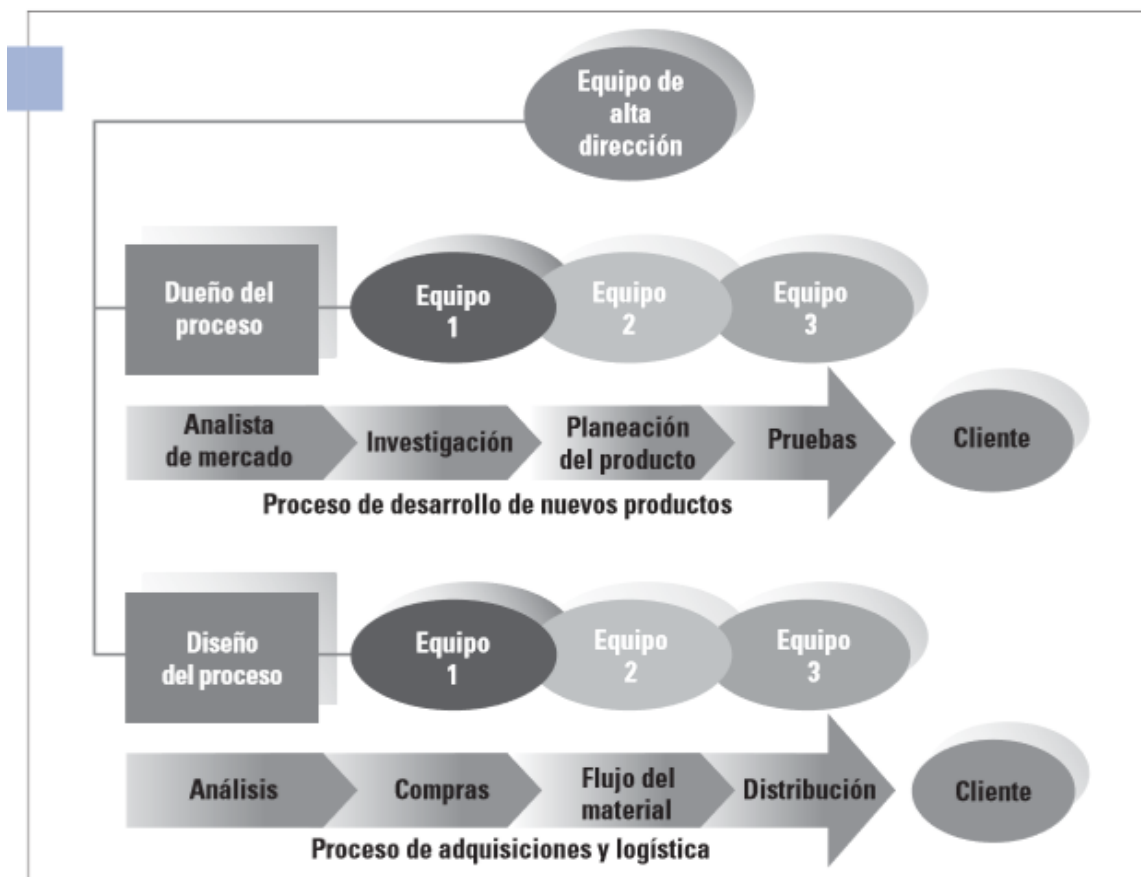
Un enfoque organizacional reciente es la estructura horizontal, que organiza a los empleados en torno a los procesos centrales. Por lo general, las organizaciones cambian hacia una estructura horizontal durante un proceso llamado reingeniería. La reingeniería o reingeniería de procesos de negocio, significa básicamente el rediseño de una organización vertical junto con sus flujos de trabajo y procesos horizontales. Un proceso se refiere a un grupo organizado de tareas y actividades relacionadas que trabajan en conjunto para transformar los insumos en resultados que generan valor para los clientes. Los ejemplos de los procesos incluyen cumplir con los pedidos, desarrollo de productos nuevos y servicio al cliente. La reingeniería cambia la forma de pensar de los gerentes respecto a cómo se debe llevar a cabo el trabajo. En lugar de enfocarse en puestos estrechos estructurados en diferentes departamentos funcionales, se enfatizan en procesos centrales que cruzan horizontalmente a la organización e implican a equipos de empleados que trabajan juntos para servir a los clientes.

Cuando una empresa aplica la reingeniería a una estructura horizontal, los empleados de la organización que trabajan en un proceso en particular (como el manejo de las reclamaciones o el cumplimiento con los pedidos) tienen un acceso fácil entre sí, de modo que pueden comunicar y coordinar sus esfuerzos. La estructura horizontal de hecho elimina la jerarquía vertical y las antiguas fronteras departamentales. Este método estructural es una amplia respuesta a los cambios profundos que han ocurrido en el lugar de trabajo y el entorno de negocios en los últimos 15 a 20 años. El progreso tecnológico se enfoca en la integración basada en la computadora e internet y en la coordinación. Los clientes esperan un servicio mejor y más rápido y los empleados buscan oportunidades para ocupar la mente, aprender nuevas habilidades y asumir una mayor responsabilidad. A las organizaciones con una mentalidad vertical les cuesta trabajo hacer frente a estas dificultades. Por ello, muchas organizaciones han experimentado con mecanismos horizontales, como los equipos transfuncionales para lograr la coordinación entre departamentos o fuerzas de tarea y cumplir con proyectos temporales. Cada vez más organizaciones están cambiando de estructuras funcionales jerárquicas a estructuras basadas en procesos horizontales.

## 2.5 Características del diseño organizacional

En la siguiente figura se ejemplifica una empresa rediseñada en una estructura horizontal.

Dicha organización tiene las siguientes características:



- La estructura se crea en torno a procesos centrales transfuncionales en vez de tareas, funciones o geografía. Por eso se anulan los límites entre departamentos. Por ejemplo, la División de Servicio al Cliente de Ford Motor Company tiene grupos de proceso central para el desarrollo de negocios, suministros de partes y logística, servicio vehicular y programas y soporte técnico.
- Los equipos autogestionados son la base del diseño y el desempeño organizacionales, no los individuos. Schwa, un restaurante en Chicago que sirve comidas con platos múltiples elaborados es dirigido por un equipo. Los miembros se turnan de modo que todos tienen la oportunidad de ser chef, lavar platos, mesero o telefonista. Hace reservaciones o da la bienvenida a los comensales en la entrada.

- Los dueños del proceso tienen la responsabilidad absoluta de cada proceso central. Por ejemplo, en el caso del proceso de suministro de partes y logística de Ford, varios equipos pueden trabajar en actividades como análisis de partes, compras, flujo de material y distribución, pero un dueño del proceso tiene la responsabilidad de coordinarlo por completo.
- Las personas en el equipo reciben las habilidades, herramientas, motivación y autoridad para tomar decisiones centrales para el desempeño del equipo. Los miembros del equipo están capacitados en diferentes áreas para realizar el trabajo de otros y las habilidades combinadas son suficientes para completar una tarea organizacional importante.
- Los equipos tienen la libertad de pensar creativamente y responder de modo flexible ante los desafíos que surjan.
- Los clientes dirigen la corporación horizontal. La efectividad se mide mediante objetivos de desempeño al final del proceso (basado en la meta de dar valor al cliente), así como la satisfacción del cliente, satisfacción del empleado y contribución financiera.
- La cultura es un todo de apertura, confianza y colaboración, enfocada en la mejora continua. La cultura valora el empowerment, la responsabilidad y el bienestar de los empleados.

## 2.5 Estructuras híbridas

Como aspecto práctico, muchas estructuras en el mundo real no existen en las formas puras que hemos descrito en este capítulo. En particular, la mayoría de las organizaciones grandes utiliza a menudo una estructura híbrida que combina las características de varios métodos diseñados para necesidades estratégicas específicas. La mayoría de las empresas combina las características de las estructuras funcional, divisional, geográfica, horizontal y de red para aprovechar las fortalezas de varias estructuras y evitar algunas de las debilidades. Las estructuras híbridas suelen utilizarse en entornos de cambios rápidos porque ofrecen a la organización una mayor flexibilidad.

Un tipo de híbrido que con frecuencia se usa es combinar las características de las estructuras funcional y divisional. Cuando una corporación crece mucho y tiene varios



productos o mercados, por lo común se organiza en divisiones autónomas de cierto tipo. Las funciones que son importantes para cada producto o mercado se descentralizan en unidades autónomas. Sin embargo, algunas funciones relativamente estables que requieren economías de escala y una especialización profunda también se centralizan en las oficinas corporativas. Sun Petroleum Products Corporation (SPPC) se reorganizó a una estructura híbrida para responder mejor a los mercados cambiantes. La estructura de la organización híbrida que adoptó SPPC se presenta en la primera parte de la figura 3.18. Se crearon tres principales divisiones de productos: combustibles, lubricantes y químicos, las cuales dan servicio a un mercado diferente y requieren una estrategia y estilo de administración diferentes. Cada vicepresidente de línea de productos ahora está a cargo de las funciones para ese producto, como marketing, planeación, suministro y distribución, y manufactura. Sin embargo, se descentralizaron en las oficinas corporativas actividades como recursos humanos, legales, tecnología y financieras como departamentos funcionales, a fin de lograr economías de escala. Cada uno de estos departamentos ofrece sus servicios a toda la organización.

Un segundo método híbrido de uso cada vez mayor en la actualidad es combinar las características de las estructuras funcional, divisional y horizontal. Un ejemplo de este tipo de híbrido es la División de Servicio al Cliente de Ford Motor Company, una operación global conformada por 12 000 empleados que prestan sus servicios en casi 15 000 concesionarias. A partir de 1995, cuando Ford lanza su iniciativa “Ford 2000” cuyo objetivo era convertirse en la empresa automotriz líder en el mundo del siglo xxi, los altos directivos estaban cada vez más preocupados por las quejas respecto al servicio al cliente. Decidieron que el modelo horizontal ofrecía la mejor posibilidad de tener un método integrado más rápido, más eficiente para el servicio al cliente. En la segunda parte de la figura 3.18 se presenta una porción de la estructura híbrida de la División de Servicio al Cliente. Varios grupos alineados horizontalmente, conformados de equipos con múltiples habilidades, se enfocan en los procesos centrales, como el suministro de partes y logística (adquisición de partes y envío de forma rápida y eficiente a las concesionarias), programas y servicio al vehículo (recolección y distribución de la información acerca de los problemas de reparaciones) y soporte técnico (verificar que cada departamento de servicio recibe información técnica actualizada). Cada grupo tiene un dueño de proceso,

responsable de ver que los equipos logren los objetivos generales. La División de Servicio al Cliente de Ford mantuvo una estructura funcional para sus departamentos de finanzas, estrategia y comunicaciones, y recursos humanos. Cada departamento presta sus servicios a toda la división.

En una organización enorme como Ford, los gerentes pueden emplear una variedad de características estructurales para satisfacer las necesidades de toda la organización. Por ejemplo, al igual que muchas organizaciones grandes, Ford también utiliza el outsourcing de otras empresas para algunas de sus actividades. Con frecuencia se prefiere una estructura híbrida por encima de la estructura funcional pura, divisional, horizontal o de red virtual porque puede ofrecer algunas de las ventajas de cada una y superar algunas de las desventajas.

## **2.6 Aplicaciones del diseño estructural**

Se aplica cada tipo de estructura en diferentes situaciones y cumple con distintas necesidades. Al describir las diversas estructuras, se mencionaron brevemente las condiciones como estabilidad o cambio en el entorno y tamaño organizacional relacionadas con la estructura. Cada forma de estructura: funcional, divisional, matricial, horizontal, de red o híbrida, representa una herramienta que puede ayudar a que los gerentes hagan una organización más efectiva, dependiendo de las demandas de su situación.

Por último, la decisión más importante que toman los gerentes acerca del diseño estructural es encontrar el equilibrio correcto entre el control vertical y la coordinación horizontal, dependiendo de las necesidades de la organización. El control vertical se asocia a las metas de eficiencia y estabilidad, en tanto la coordinación horizontal se asocia al aprendizaje, innovación y flexibilidad.

La estructura funcional es adecuada cuando se debe coordinar la organización a través de la jerarquía vertical y la importancia de la eficiencia para cumplir las metas organizacionales. La estructura funcional utiliza la especialización de tareas y una cadena de mando estricta para obtener el uso eficiente de los recursos escasos, aunque no

permite que la organización sea flexible o innovadora. En el extremo opuesto de la escala, la estructura horizontal es adecuada si la organización tiene una gran necesidad de coordinación entre funciones para lograr la innovación y fomentar el aprendizaje. La estructura horizontal posibilita que las organizaciones se diferencien entre sí y respondan con prontitud a los cambios, pero a expensas del uso eficiente de los recursos. La estructura de red virtual ofrece incluso más flexibilidad y potencial para una respuesta rápida al permitir que la organización sume o reste piezas según sea necesario para adaptarse y satisfacer las necesidades cambiantes del entorno y el mercado.

## UNIDAD III

### TAMAÑO Y CICLO DE VIDA DE LAS ORGANIZACIONES

#### 3.1 Tamaño de la organización

La pregunta de grande frente a pequeño se inicia con la noción del crecimiento y las razones por las que tantas organizaciones experimentan la necesidad de ser más grandes.

Muchas personas sueñan con eso y los inicios empresariales son el elemento vital de la economía. Sin embargo, la esperanza de prácticamente todo emprendedor es ver que su propia empresa crezca con rapidez y llegue a ser más grande, incluso que aparezca en la lista de Fortune 500. En ocasiones, esta meta es más urgente que fabricar los mejores productos o mostrar las mayores utilidades. Sin embargo, en algunas empresas prósperas los gerentes se han resistido a las presiones para un crecimiento interminable y en vez de eso se han enfocado en diferentes metas.

Las recientes adversidades económicas y los despidos en muchas empresas grandes han estimulado a los emprendedores prometedores a correr el riesgo de iniciar su propia empresa o actuar solos en una propiedad exclusiva. Sin embargo, a pesar de la proliferación de nuevas organizaciones pequeñas, los gigantes como Procter & Gamble, General Electric, Toyota y Wal-Mart han seguido creciendo. Por ejemplo, la base de empleados de Wal-Mart es casi tan grande como la población de la ciudad de Houston, Texas. La extensión combinada en metros cuadrados de las tiendas minoristas de Home Depot es casi igual a la de 92 564 hogares estadounidenses promedio. El cable de fibra óptica de Verizon para su red en internet le daría la vuelta al mundo 18 veces.

Las empresas en todas las industrias, desde la minorista hasta la aeroespacial y de medios, se esfuerzan por crecer con el fin de adquirir el tamaño y los recursos necesarios para competir a escala global, invertir en nuevas tecnologías y controlar los canales de distribución y garantizar su acceso a los mercados.<sup>5</sup> Existen otras presiones para que las organizaciones crezcan. Muchos ejecutivos han encontrado que las empresas deben crecer para seguir siendo económicamente saludables. Dejar de crecer significa estancarse. Ser estable significa que tal vez no será posible satisfacer a cabalidad las demandas de los clientes o que la competencia incrementará su participación de mercado

a costa de su empresa. En Wal-Mart, los gerentes han prometido continuar con un énfasis en el crecimiento, aun cuando eso signifique una disminución en el rendimiento sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés). Tienen arraigada la idea de que dejar de crecer significa estancarse y morir. Como lo expresó Tom Schoewe, vicepresidente de finanzas, “incluso si el ROI pudiera disminuir un poco y pudiéramos crecer con mayor rapidez, para mí eso estaría bien”.

El tamaño grande permite que las empresas corran riesgos que podrían arruinar a las empresas más pequeñas y la escala es crucial para la salud económica en algunas industrias. En el caso de empresas que requieren un marketing intensivo como CocaCola, Procter & Gamble y Anheuser-Busch, un tamaño mayor proporciona poder en el mercado y, por consiguiente, crecientes ingresos. Las empresas que se esfuerzan para desarrollar tecnología de energías renovables han encontrado que “el mejor detonador para el dinero es ampliarse”, como dijo el empresario Mark Rogers del proyecto Cape Wind en Massachusetts. Muchos de los costos de desarrollo de la turbina de aire y de los proyectos de energía solar varían muy poco, no importa si el proyecto es muy grande o muy pequeño, de manera que el incremento del tamaño del proyecto lo hace más efectivo en relación con el costo.

### **Dilemas del tamaño grande**

Las organizaciones se sienten obligadas a crecer, ¿pero cuánto y qué tan grandes deben ser? ¿Cuál es el tamaño de la organización mejor equilibrado para competir en un entorno global rápidamente cambiante?

**Grande.** Son necesarios considerables recursos y economías de escala para que muchas organizaciones puedan competir a nivel global. Sólo las grandes organizaciones pueden construir un masivo oleoducto en Alaska. Sólo una corporación grande como General Electric se puede permitir la construcción de turbinas ultra eficientes que contienen 8 000 partes diferentes y con un costo de dos millones de dólares. Sólo una empresa grande como Johnson & Johnson puede invertir cientos de millones de dólares en nuevos productos, como lentes de contacto bifocales y un parche que libera anticonceptivos a través de la piel. Además, las grandes organizaciones cuentan con los recursos para ser

una economía de apoyo y una fuerza social en tiempos difíciles. En 2005, después de que el huracán Katrina arrasó Nueva Orleans y gran parte de la Costa del Golfo, Wal-Mart les dio a miles de empleados 1 000 dólares como ayuda de urgencia, ofreció a los residentes de las áreas afectadas un suministro gratuito de medicamentos de prescripción durante siete días, envió más de cien cargas de suministros a los centros de evacuación y donó millones a las organizaciones de beneficencia pública. De manera similar, después de los ataques terroristas ocurridos en 2001 en Estados Unidos, American Express tuvo los recursos para ayudar a los clientes desamparados a regresar a sus hogares y anular los cargos por pagos demorados. Las grandes organizaciones también pueden volver a los negocios con mayor rapidez después de un desastre, dando a los empleados un sentimiento de seguridad y de pertenencia durante tiempos inciertos.

Las grandes empresas son estandarizadas, a menudo se administran mecánicamente y son complejas. La complejidad ofrece cientos de especialidades funcionales dentro de la organización para desempeñar tareas de múltiples facetas y elaborar productos variados y complicados. Además, una vez establecidas, las grandes organizaciones pueden ser una presencia que estabiliza un mercado durante años. Los gerentes se pueden unir a la empresa y esperar una carrera evocadora de los “hombres de la organización” de las décadas de 1950 y 1960. La organización puede proporcionar una larga carrera, aumentos y promociones.

**Pequeña.** El argumento contrario dice que pequeño es bello, debido a que los requerimientos cruciales para el éxito en una economía global son la capacidad de respuesta y la flexibilidad en los mercados muy dinámicos. La pequeña escala puede proporcionar ventajas significativas en términos de una reacción rápida a las necesidades cambiantes del cliente y a las condiciones variables del entorno y del mercado.

Además, las pequeñas organizaciones a menudo disfrutan de un mayor compromiso de parte de los empleados, debido a que es más fácil para las personas sentir que son parte de una comunidad. Los empleados por lo general trabajan en diversas tareas, en vez de hacer trabajos limitados y especializados. Para muchas personas, trabajar en una pequeña empresa es más excitante y satisfactorio que laborar en una organización grande. ¿En

dónde se sentiría usted feliz como gerente? Complete el cuestionario en la sección de “¿Cómo adapta usted el diseño?” para tener una idea.

En los años recientes, muchas empresas grandes han llegado a ser todavía más grandes por medio de fusiones o adquisiciones y, sin embargo, la investigación indica que muy pocas están a la altura de los niveles de desempeño esperados. Los estudios realizados por firmas de consultoría como McKinsey & Company, Hay Group y otras sugieren que, después de la adquisición, el desempeño disminuye casi en 20% de las empresas adquiridas. Según algunos estimados, 90% de las fusiones nunca está a la altura de las expectativas.<sup>13</sup> Una mirada a diez de las fusiones más grandes de todos los tiempos, como AOL/Time Warner, Glaxo/SmithKline y Daimler/Chrysler, mostraron una disminución significativa en el valor para el accionista en el caso de ocho de las diez empresas combinadas, como se ilustra en la figura 9.2 Sólo dos, Exxon/Mobil y Travelers/Citicorp, incrementaron realmente su valor. Aun cuando hay numerosos factores involucrados en la disminución del valor, muchos investigadores y analistas convienen en que, con frecuencia, ser más grande simplemente no equivale a tener un mejor desempeño.

A pesar del creciente tamaño de muchas empresas, la vitalidad económica de Estados Unidos, así como de la mayor parte del resto del mundo desarrollado, está vinculada con los negocios de pequeño y mediano tamaño. Hay un estimado de 25 a 26 millones de pequeños negocios en Estados Unidos, que dan razón de una considerable porción de los bienes y servicios proporcionados. Además, un gran porcentaje de los exportadores es de pequeños negocios. El crecimiento de Internet y de otras tecnologías de la información ha hecho que a las pequeñas empresas les resulte más fácil competir con las más grandes. Y el creciente sector de servicios también contribuye a una disminución en el tamaño promedio de la organización, debido a que muchas empresas de servicios siguen siendo pequeñas para servir mejor a los clientes.

Las pequeñas organizaciones tienen una estructura plana y orgánica y un estilo administrativo de libre flujo que alienta el espíritu emprendedor y la innovación. Por ejemplo, en la actualidad, los principales medicamentos de biotecnología fueron descubiertos todos por pequeñas empresas, como Gilead Sciences, que desarrolló

medicamentos para tratar el Virus de Inmunodeficiencia Humana, y no por grandes empresas como Merck.

Además, la participación personal de los empleados en las pequeñas empresas fomenta la motivación y el compromiso, debido a que los empleados se identifican personalmente con la misión de la empresa. Con base en estudios de las sociedades primitivas, las sectas religiosas, las organizaciones militares y de algunos negocios, el antropólogo Robin Dunbar propuso que 150 es el tamaño óptimo para cualquier grupo que trata de alcanzar una meta. Dunbar dice que más allá de ese tamaño, la efectividad del grupo decrece, debido a que hay demasiadas reglas, procedimientos y trámites burocráticos que demoran las cosas y minan la moral, el entusiasmo y el compromiso del grupo.

**Híbrido de empresa grande/empresa pequeña.** La paradoja es que las ventajas de las pequeñas empresas en ocasiones les permiten triunfar y, por consiguiente, llegar a ser más grandes. Las pequeñas empresas se pueden convertir en víctimas de su propio éxito a medida que crecen, cambiando a una estructura mecanicista que hace hincapié en la jerarquía vertical y que produce “hombres de la organización”, en vez de emprendedores. Las empresas gigantes están “creadas para la optimización, no para la innovación”. Las empresas grandes se comprometen con sus productos y tecnologías existentes y experimentan dificultades para apoyar una innovación para el futuro.

La solución es lo que Jack Welch, presidente del consejo y CEO retirado de General Electric, llamó el “híbrido de empresa grande/empresa pequeña”, que combina los recursos y el alcance de una corporación grande con la simplicidad y flexibilidad de una pequeña empresa. Las empresas globales de servicio completo necesitan una poderosa base de recursos y una complejidad y jerarquía suficientes para servir a los clientes en todo el mundo. El tamaño no necesariamente está reñido con la rapidez y la flexibilidad, pero los gerentes deben encontrar formas de impulsar la innovación y de adaptarse con rapidez.

El desarrollo de nuevas formas organizacionales, con un énfasis en descentralizar la autoridad y reducir los niveles de la jerarquía, combinado con la creciente utilización de la



tecnología de la información, está haciendo que resulte más fácil que nunca que las empresas sean simultáneamente grandes y pequeñas, capturando así las ventajas de cada una. El cambio se puede ver incluso en la milicia estadounidense. Por ejemplo, a diferencia de la Segunda Guerra Mundial, que se combatió con grandes masas de soldados guiadas por decisiones que se tomaban en los niveles superiores, en la actualidad la “guerra contra el terrorismo” depende de una toma de decisiones descentralizada y de fuerzas más reducidas de soldados altamente capacitados con acceso a una información de último minuto. Las empresas grandes también encuentran una variedad de formas para actuar como grandes y pequeñas a la vez. Por ejemplo, Lowe, el gigante minorista, utilizó la ventaja del tamaño en áreas como publicidad, compras e incremento del capital; sin embargo, los ejecutivos le conceden a cada tienda la autonomía necesaria para servir a los clientes como si se tratara de una pequeña tienda en algún poblado. Para evitar el problema de los gerentes aislados en el nivel superior, en Vanguard, la empresa de fondos mutualistas, el gerente requiere que todos, incluso el CEO, pasen algún tiempo cada mes haciéndose cargo de los teléfonos y hablando directamente con los clientes.<sup>22</sup> Royal Dutch/Shell, una corporación gigante, fomenta la innovación en su división de exploración y producción, destinando 10% del presupuesto de investigación de la división a ideas “absurdas”. Cualquiera puede solicitar fondos y las decisiones no son tomadas por gerentes, sino por un pequeño grupo de empleados inconformes. Las pequeñas empresas en crecimiento pueden utilizar esas ideas para ayudar a su organización a conservar la flexibilidad y el enfoque en el cliente que impulsaron su crecimiento.

### **3.2 Parámetros para medir el tamaño de la organización**

Un aspecto metodológico importante en las investigaciones vinculadas con la relación entre la estructura organizativa y el tamaño de la organización es elegir el criterio adecuado que debe utilizarse para definir esa variable. En este sentido, al trabajo clásico de Kimberly (1976) quien señala cuatro indicadores del tamaño de la organización, los cuales son aplicables y conceptualmente independientes:

- 1) La capacidad física –incluye equipos e instalaciones– y la cantidad de actividades vinculadas con los procesos productivos;
- 2) la complejidad de sus entradas y salidas, o los insumos o productos de la organización;
- 3) los recursos disponibles –capacidad financiera– y activos netos; y

4) el número de trabajadores.

Este último indicador es el más utilizado debido a su fácil acceso y cuantificación en cualquier tipo de organización, y es el adoptado en esta investigación. Sin embargo, se consideraron también para su selección las siguientes razones:

- a) Por un criterio práctico, puesto que la mayoría de las bases de datos disponibles en nuestro entorno académico clasifican a las organizaciones según el número de trabajadores, y de manera particular en el caso venezolano; y
- b) debido a su vinculación con la estructura organizativa, el número de trabajadores se descubre como el más adecuado. Lo indica De la Fuente et al. (2002): "...es lógico pensar que el número de esos individuos [refiriéndose a los trabajadores de la organización] será un aspecto determinante del diseño de la configuración estructural, y puede ser una medida muy adecuada de la dimensión organizativa" (p.306).

En términos generales, se ha aceptado que mientras mayor sea el tamaño de la organización, a ser más burocrática (Mansfield; 1973; Daft, 2000; Donaldson 2001; Fernández y Córdón, 2002; Zapata y Hernández, 2014). Es decir, conforme se incrementa el tamaño a través del aumento del número de personas, procesos o unidades organizativas, habrá un aumento en la complejidad expresada en la diferenciación vertical y horizontal, en la formalización y, según el caso, un mayor grado de centralización (en las burocracias simples o formas de organización mecánicas) o de descentralización (en las burocracias complejas).

Sin embargo, no todas las investigaciones han concluido que la influencia del tamaño sobre las variables o dimensiones estructurales es de la misma manera e intensidad.

### **3.3 Ciclo de vida de la organización**

Una forma útil de pensar en el crecimiento y el cambio organizacionales es el concepto de ciclo de vida de la organización, que sugiere que las organizaciones nacen, envejecen y, con el tiempo, mueren. La estructura organizacional, el estilo de liderazgo y los sistemas

administrativos siguen un patrón bastante predecible a todo lo largo de las etapas del ciclo de vida. Las etapas son secuenciales y siguen una progresión natural.

### **Etapas de desarrollo del ciclo de vida**

La investigación sobre el ciclo de vida organizacional sugiere que hay cuatro etapas principales que caracterizan al desarrollo de la organización. El crecimiento no es fácil. Cada vez que una organización ingresa a una nueva etapa en el ciclo de vida, se adentra en un juego de pelota nuevo, con una serie de reglas sobre la forma en que la organización funciona internamente y cómo se relaciona con el entorno externo.

Hoy, en el caso de las empresas de tecnología, los ciclos de vida son cada vez más cortos; para seguir siendo competitivas, las compañías como eBay, Google y MySpace tienen que progresar con éxito y con mayor rapidez a lo largo de las etapas del ciclo.

1. **Etapas emprendedoras.** Cuando una organización nace, el énfasis es en la creación de un producto o servicio y en sobrevivir en el mercado. Los fundadores son personas emprendedoras y dedican todas sus energías a las actividades técnicas de producción y marketing. La organización es informal y no burocrática. Las jornadas de trabajo son largas. El control se basa en la supervisión personal de los propietarios. El crecimiento es a partir de un nuevo producto o servicio. Por ejemplo, Jimmy Wales y Larry Sanger fueron cofundadores de Wikipedia en 2001, basándose en la idea de una fuente abierta, una enciclopedia de colaboración, abierta a las contribuciones de personas ordinarias. Personalmente proporcionaron la vigilancia del proyecto durante sus primeros años, cuando Wales actuaba como líder visionario y Sanger se enfocaba en el desarrollo del nuevo servicio Apple (en un inicio Apple Computer) se encontraba en la etapa emprendedora cuando la crearon Steve Jobs y Stephen Wozniak en la cochera de los padres de Wozniak.

**Crisis: necesidad de un nuevo liderazgo.** A medida que la organización empieza a crecer, el mayor número de empleados causa problemas. Los propietarios, creativos y técnicamente orientados, se enfrentan a problemas administrativos, pero tal vez prefieren

concentrar sus energías en fabricar y vender el producto o en desarrollar nuevos productos y servicios. En esos tiempos de crisis, los empresarios no ajustan la estructura de la organización para que se adapte a un crecimiento continuo ni traen a nuevos gerentes que tengan el poder para hacerlo. Cuando Apple inició un periodo de rápido crecimiento, llevaron a A. C. Markkula como líder, debido a que ni Jobs ni Wozniak estaban calificados para administrar la empresa en expansión ni les interesaba hacerlo.

2. **Etapa de colectividad.** Si el liderazgo en situaciones de crisis es resuelto, se obtiene un poderoso liderazgo y la organización empieza a desarrollar metas y una dirección claras. Se establecen departamentos una jerarquía de autoridad, se asignan los puestos y una división del trabajo inicial. Facebook, la empresa de redes sociales, avanzó rápidamente de la etapa emprendedora a la de colectividad. Mark Zuckerber su fundador de 23 años de edad, sabe que su empresa debe “crecer a la velocidad de internet”, de manera que contrató a Sheryl Sandberg, una alta directiva de Google, para que actuara como vicepresidenta de operaciones. Facebook también contrató a otros ejecutivos capacitados para administrar varias funciones, como marketing, área legal, comunicaciones y relaciones públicas y finanzas. En la etapa de colectividad, los empleados se identifican con la misión de la organización y pasan muchas horas ayudando a que la organización tenga éxito. Los miembros se sienten parte de una colectividad. La comunicación y el control son en gran parte informales, aun cuando empiezan a aparecer algunos sistemas formales. Apple se encontraba en la etapa de colectividad durante los años de rápido crecimiento, de 1978 a 1981. Jobs siguió siendo el CEO y el líder visionario, aun cuando Markkula y otros ejecutivos se encargaban de la mayor parte de las responsabilidades gerenciales. Los empleados se lanzaron al negocio con entusiasmo cuando se estableció la principal línea de productos y firmaron a más de dos mil distribuidores.

**Crisis: necesidad de delegación.** Si la nueva administración tiene éxito, los empleados en el nivel inferior de forma gradual se empiezan a sentir restringidos por el poderoso

liderazgo de arriba hacia abajo. Los gerentes en el nivel inferior empiezan a adquirir confianza en sus propias áreas funcionales y desean tener más libertad. Una crisis de autonomía ocurre cuando los gerentes en el nivel superior, que tuvieron éxito debido a su poderoso estilo de liderazgo y a su visión, no quieren renunciar a la responsabilidad. Los gerentes en el nivel superior se quieren asegurar de que todas las partes de la organización estén coordinadas y avancen juntas. La organización debe encontrar mecanismos para controlar y coordinar los departamentos sin una supervisión directa del nivel superior.

3. **Etapa de formalización.** La etapa de formalización implica el establecimiento y la utilización de reglas, procedimientos y sistemas de control. La comunicación es menos frecuente y más formal. Es posible añadir ingenieros, especialistas en recursos humanos y otros miembros del staff. La alta gerencia se empieza a preocupar por aspectos como la estrategia y la planeación y deja las operaciones de la empresa en manos de los gerentes de nivel medio. Es posible formar grupos del producto u otras unidades descentralizadas para mejorar la coordinación. Se pueden implementar sistemas de incentivos basados en las utilidades, con el fin de asegurarse de que los gerentes trabajen orientándose a lo que es mejor para la empresa en general. Cuando son eficaces, la nueva coordinación y los sistemas de control permiten que la organización siga creciendo, mediante el establecimiento de mecanismos de vinculación entre la alta gerencia y las unidades de campo. Apple se encontraba en la etapa de formalización a finales de la década de 1980.

**Crisis: demasiados trámites burocráticos.** En este punto en el desarrollo de la organización, la proliferación de sistemas y programas puede empezar a asfixiar a los gerentes de nivel medio. La organización parece burocratizada. La gerencia de nivel medio puede resentir la intrusión del personal. La innovación puede estar restringida. La organización parece demasiado grande y compleja para administrarla por medio de programas formales. Fue en esta etapa del crecimiento de Apple cuando Jobs renunció a la empresa y un nuevo CEO se hizo cargo del control, para enfrentarse a sus propios retos administrativos.

4. **Etapa de elaboración.** La solución a la crisis de los trámites burocráticos es un nuevo sentido de colaboración y de trabajo en equipo. A nivel de toda la organización, los gerentes desarrollan capacidades para enfrentarse a los problemas y trabajar juntos. La burocracia tal vez ha llegado a su límite. El control social y la autodisciplina reducen la necesidad de controles formales. Los gerentes aprenden a trabajar dentro de los límites de la burocracia, sin sumarse a ella. Los sistemas formales se pueden simplificar y reemplazar con equipos de gerentes y fuerzas de tarea. Para lograr la colaboración, los equipos a menudo se forman entre las funciones o divisiones de la empresa. La organización también se puede agrupar en múltiples divisiones con el fin de mantener la filosofía de una pequeña empresa. En la actualidad, Apple se encuentra en la etapa de elaboración del ciclo de vida, lo mismo que empresas grandes como General Electric, Caterpillar y Motorola.

**Crisis: necesidad de revitalización.** Una vez que la organización ha llegado a la madurez, puede atravesar por periodos de declive temporal. Puede ocurrir una necesidad de renovación cada 10 a 20 años. La organización se desalinea con el entorno o tal vez se mueve lentamente y se burocratiza en exceso y debe pasar por una etapa de modernización e innovación. Durante este periodo, a menudo se reemplaza a los gerentes. En Apple, el puesto en el nivel superior cambió de manos varias veces a medida que la empresa luchaba por revitalizarse. Los CEO John Sculley, Michael Spindler y Gilbert Amelio fueron expulsados por el consejo de administración cuando los problemas de Apple se profundizaron. Steve Jobs regresó a mediados de 1997 para administrar la empresa que había fundado hacía casi 25 años. Jobs la reorganizó con rapidez, eliminó las ineficiencias y volvió a enfocar a Apple en productos innovadores para el mercado de consumo. Jobs le devolvió a Apple el espíritu emprendedor y movió a la empresa en una dirección totalmente nueva con el sistema de música iPod y el iPhone. Las ventas y las utilidades se empezaron a incrementar considerablemente.

En los años transcurridos desde que salió de Apple, Jobs había adquirido habilidades gerenciales y experiencia, pero también fue bastante astuto para llevar a otros gerentes

capacitados. Por ejemplo, se ha hecho referencia a Timothy D. Cook, contratado por Jobs en 1998, como “la historia detrás de la historia”. Jobs proporciona visión y espíritu emprendedor, pero Cook, como vicepresidente de operaciones, se asegura de que todo funcione sin el menor tropiezo tras bambalinas. Justo ahora Apple es una empresa exitosa, pero enfrenta los problemas comunes de todas las organizaciones maduras, las cuales han tenido que pasar por periodos de revitalización, de lo contrario entrarán en declive.

### 3.4 Características organizacionales durante el ciclo de vida

A medida que las organizaciones evolucionan a lo largo de las cuatro etapas del ciclo de vida, tienen lugar cambios en la estructura, los sistemas de control, la innovación y las metas. A continuación se resumen las características organizacionales asociadas con cada etapa.

**Emprendedora.** Al inicio, la organización es pequeña, no es burocrática y es como un espectáculo de sólo una persona. La alta gerencia proporciona la estructura y el sistema de control. La energía organizacional está dedicada a la supervivencia y a la producción de un solo producto o servicio.

**Colectividad.** Es la etapa de la juventud de la organización. El crecimiento es rápido y los empleados se sienten emocionados y comprometidos con la misión de la organización. La estructura es todavía informal en su mayor parte, aun cuando empiezan a surgir algunos procedimientos. Los líderes carismáticos poderosos, como Jeff Bezos en Amazon.com, proporcionan la dirección y las metas para la organización. El crecimiento continuo es una meta primordial.

**Formalización.** En este punto, la organización está entrando a la etapa de madurez. Surgen las características burocráticas. La organización añade grupos de personal de apoyo, formaliza los procedimientos y establece una jerarquía clara y una división del trabajo. En la etapa de formalización, las organizaciones también pueden desarrollar productos complementarios para ofrecer una línea de productos completa. La innovación se puede lograr estableciendo un departamento separado de investigación y desarrollo.

Las metas principales son la estabilidad interna y la expansión del mercado. La alta gerencia delega, pero también implementa sistemas de control formales. Ésta es la etapa en la que Jeff Bezos de Amazon está teniendo problemas para administrar la transición, debido a que no quiere renunciar al control personal.

**Elaboración.** La organización madura es grande y burocrática, con extensos sistemas de control, reglas y procedimientos. Los gerentes de la organización tratan de desarrollar una orientación al equipo dentro de la burocracia, con el fin de impedir una burocratización adicional. Los gerentes en el nivel superior se interesan en el establecimiento de una organización completa. La estatura y la reputación organizacionales son importantes. La innovación se institucionaliza por medio de un departamento de investigación y desarrollo. La gerencia puede atacar la burocracia y agilizarla.

Característica	1. Emprendedora	2. Colectividad	3. Formalización	4. Elaboración
	No burocrática	Pre burocrática	Burocrática	Muy burocrática
Estructura	Informal, espectáculo de una sola persona	En su mayor parte informal, algunos procedimientos	Procedimientos formales, división del trabajo, se añaden nuevas especialidades	Trabajo en equipo dentro de la burocracia, mentalidad de una pequeña empresa
Productos o servicios	Un solo producto o servicio	Un producto o servicio principales, con variaciones	Línea de productos o servicios	Líneas de múltiples productos o servicios
Sistemas de recompensa y control	Personal, paternalista	Personal, contribución al éxito	Impersonal, sistemas formalizados	Extensiva, ajustada al producto y al departamento
Innovación	Por el propietario-gerente	Por los empleados y los gerentes	Por un grupo de innovación separado	Por el departamento institucionalizado de investigación y desarrollo
Meta	Supervivencia	Crecimiento	Estabilidad interna, expansión del mercado	Reputación, organización completa
Estilo de alta gerencia	Individualista, empresarial	Carismática, proporcionando una dirección	Delegación con control	Enfoque de equipo, ataque a la burocracia

### 3.5 Burocracia y control de las organizaciones

En tanto que las organizaciones progresan a lo largo del ciclo de vida, por lo general adoptan características burocráticas a medida que son más grandes y complejas. El estudio



sistemático de la burocracia fue iniciado por Max Weber, un sociólogo que estudió las organizaciones gubernamentales en Europa y desarrolló un marco de referencia de características administrativas que haría que las organizaciones grandes fueran racionales y eficientes. Weber quería comprender la forma en que se podrían diseñar las organizaciones para que desempeñaran un papel positivo en la sociedad en general.

### **¿Qué es la burocracia?**

Aun cuando Weber percibía a la burocracia como una amenaza para las libertades personales básicas, también reconocía que es el sistema de organización más eficiente posible. Predijo el triunfo de la burocracia, debido a su capacidad para asegurar un funcionamiento más eficiente de las organizaciones, en escenarios tanto de negocios como del gobierno. Weber identificó una serie de características organizacionales, que se podrían encontrar en las organizaciones burocráticas exitosas.

Las reglas y los procedimientos estándar permitían que las actividades organizacionales se desempeñaran de forma predecible y rutinaria. Las obligaciones especializadas significaban que cada empleado tenía una tarea clara a desempeñar. La jerarquía de autoridad proporcionaba un mecanismo sensible para la supervisión y el control. La competencia técnica era la base mediante la cual se contrataba a las personas, y no la amistad, los lazos familiares y el favoritismo. La separación de quien ocupaba la posición significaba que los individuos no tenían un derecho inherente al trabajo, lo que promovía la eficiencia. Los registros escritos proporcionaban una memoria organizacional y una continuidad a través del tiempo.

Aun cuando las características burocráticas llevadas al extremo son objeto de grandes críticas en la actualidad, el control racional presentado por Weber fue una idea importante y una nueva forma de organización. La burocracia proporcionó muchas ventajas sobre las formas de organización basadas en el favoritismo, la posición social, las relaciones familiares o los sobornos. Considere la situación en muchos países latinoamericanos donde el soborno, la corrupción y el nepotismo están muy difundidos a nivel de todas las instituciones del gobierno y de negocios. En Brasil, por ejemplo se ha acusado a los funcionarios del gobierno de sobornar a los legisladores para que los

apoyen, favoreciendo a los contratistas que hicieron contribuciones clandestinas a su campaña y utilizando su influencia para obtener trabajos o circunstancias favorables para los miembros de la familia. En China, la tradición de otorgar puestos en el gobierno a los miembros de la familia todavía está muy difundida, pero a los miembros de la clase naciente de personas educadas no les agrada ver que los mejores puestos se asignan a los hijos y otros familiares de los funcionarios. También Estados Unidos tiene su parte de culpa en la corrupción, como lo evidencia el reciente caso de gobernador Rod Blagojevich, de Illinois, acusado de una amplia gama de casos de corrupción, que incluía tratar de vender el escaño en el Senado que dejó vacante el presidente Barak Obama.<sup>37</sup> En comparación con estos ejemplos, la forma de organización lógica y racional descrita por Weber permite que el trabajo se desempeñe en forma justa, eficiente y conforme a reglas establecidas.

Un estudio reciente de la investigación empírica de la organización a lo largo de cuatro décadas confirma la validez y persistencia del modelo de burocracia de Weber, mostrando las relaciones entre elementos como especialización, formalización y estandarización. Las características burocráticas pueden tener un efecto positivo para muchas organizaciones grandes. Considere el ejemplo de UPS, una de las grandes corporaciones más eficientes en la actualidad.

### **3.6 Estrategias de control organizacional**

Aun cuando muchas organizaciones tratan de reducir la burocracia y modernizar las reglas y los procedimientos que restringen a los empleados, todas las corporaciones necesitan sistemas para guiarlas y controlarlas. Los empleados pueden tener más libertad en las empresas actuales, pero el control todavía es una responsabilidad importante de la gerencia.

Los gerentes en los niveles superiores y medio de una organización pueden elegir entre esas estrategias de control generales. Estas estrategias provienen de un marco de referencia para el control organizacional propuesto por William Ouchi, de la Universidad de California en Los Ángeles. Ouchi sugirió tres estrategias de control que las organizaciones podían adoptar: burocrática, de mercado y de clan.<sup>61</sup> Cada forma de

control utiliza diferentes tipos de información. Sin embargo, los tres pueden aparecer simultáneamente en una organización.

### **Control burocrático**

El control burocrático es el uso de reglas, políticas, jerarquías de autoridad, documentación escrita, estandarización y otros mecanismos burocráticos para estandarizar el comportamiento y evaluar el desempeño. El control burocrático utiliza las características burocráticas definidas por Weber que se ilustran en el caso de UPS. El propósito primordial de las reglas y los procedimientos burocráticos es estandarizar y controlar el comportamiento de los empleados.

Debemos recordar que las organizaciones progresan a lo largo del ciclo de vida y llegan a ser más grandes y se vuelven más formalizadas y estandarizadas. Dentro de una organización grande, tienen lugar miles de intercambios de conductas de trabajo e información, tanto vertical como horizontalmente. Las reglas y políticas evolucionan mediante un proceso de prueba y error, para regular tales conductas. Virtualmente en todas las organizaciones se utiliza cierto grado de control burocrático. Las reglas, los reglamentos y las directrices contienen información acerca de una variedad de conductas.

Para que el control burocrático dé resultado, los gerentes deben tener la autoridad para mantener el control sobre la organización. Weber argumentaba que la autoridad legítima y racional concedida a los gerentes era preferible a otros tipos de control (por ejemplo, favoritismo o recompensas) como la base para las decisiones y actividades organizacionales. Sin embargo, dentro de la sociedad como un todo, Weber identificó tres tipos de autoridad que podrían explicar la creación y el control de una organización grande.

**La autoridad racional-legal** se basa en la creencia de los empleados en la legalidad de las reglas y su derecho para acceder a posiciones de autoridad para dar órdenes. La autoridad racional-legal es la base, tanto de la creación como del control de la mayoría de las organizaciones gubernamentales y es la base más común del control en las corporaciones en todo el mundo. La autoridad tradicional es la creencia en las tradiciones y en la legitimidad de la posición de las personas que ejercen la autoridad

basándose en esas tradiciones. **La autoridad tradicional** es la base del control en el caso de las monarquías, las iglesias y algunas organizaciones en América Latina y el Golfo Pérsico. **La autoridad carismática** se basa en la devoción al carácter ejemplar o al heroísmo de una persona y al orden definido por la misma. Las organizaciones militares revolucionarias a menudo se basan en el carisma del líder, como en el caso de las organizaciones estadounidenses guiadas por individuos carismáticos como Jobs de Apple, Tom Anderson de MySpace, u Oprah Winfrey de Harpo Productions. La organización refleja la personalidad y los valores del líder.

En las organizaciones puede existir más de un tipo de autoridad, como una larga tradición y el carisma especial del líder, pero la autoridad racional legal es la forma más ampliamente utilizada para regular las actividades de trabajo y la toma de decisiones internas, en particular en las grandes organizaciones.

### **Control de mercado**

El control de mercado ocurre cuando la competencia de precios se utiliza para evaluar los resultados y la productividad de una organización o de sus principales departamentos y divisiones. La idea del control de mercado se originó en la economía. Un precio en dólares es una forma eficiente de control, debido a que los gerentes pueden comparar los precios y las utilidades para evaluar la eficiencia de su corporación. Los gerentes en el nivel superior casi siempre utilizan el mecanismo del precio para evaluar el desempeño de sus corporaciones. Las ventas y los costos corporativos se resumen en un estado de resultados que se puede comparar con el desempeño en los años anteriores o con el de otras corporaciones.

La utilización del control de mercado requiere que los resultados sean suficientemente explícitos para que se pueda asignar un precio y exista competencia. Si no hay competencia, el precio no refleja con exactitud la eficiencia interna. Incluso algunas organizaciones gubernamentales y tradicionalmente sin fines de lucro están recurriendo al control de mercado. Por ejemplo, la Federal Aviation Administration de Estados Unidos aceptó licitaciones para operar sus computadoras de nóminas. El Departamento de

Agricultura derrotó a IBM y a otras dos empresas privadas y ganó la licitación. La ciudad de Indianápolis requiere que todos sus departamentos liciten contra empresas privadas. Cuando una empresa privada derrotó al departamento de transporte en una licitación para rellenar baches, el sindicato de trabajadores de la ciudad presentó una contrapropuesta que implicaba eliminar a la mayoría de los gerentes de nivel medio del departamento y una reingeniería de los trabajos del sindicato, para ahorrar dinero. Despidieron a 18 supervisores, los costos se redujeron 25% y el departamento ganó la licitación.

El control de mercado antes se utilizaba principalmente a nivel de toda la organización, pero se está utilizando cada vez más en las divisiones por producto o en los departamentos en lo individual. Los centros de utilidades son divisiones autónomas del producto. Cada división contiene los insumos necesarios para la fabricación de un producto. Cada división se puede evaluar sobre la base de las utilidades o las pérdidas, comparadas con otras divisiones. Asea Brown Boveri (ABB), un contratista eléctrico multinacional y fabricante de equipo eléctrico, incluye tres tipos diferentes de centros de utilidades, todos operando conforme a su propio rubro de utilidad neta y todos interactuando unos con otros en las actividades de compra y venta y con los clientes externos. La organización en red, ilustra el control de mercado. Diferentes empresas compiten en el precio para proporcionar las funciones y los servicios requeridos por la organización central. La organización por lo general contrata a la empresa que ofrece el mejor precio y valor.

### **Control de clan**

El control de clan es el uso de características sociales, como valores compartidos, compromiso, tradiciones y creencias, para controlar el comportamiento. Las organizaciones que utilizan el control de clan tienen poderosas culturas que hacen hincapié en los valores compartidos y la confianza entre los empleados. El control de clan es importante cuando hay un alto nivel de ambigüedad e incertidumbre. Un alto nivel de incertidumbre significa que la organización no puede asignar un precio a sus servicios, y que las cosas cambian con tanta rapidez que las reglas y regulaciones no pueden especificar cada comportamiento correcto. Bajo el control del clan es posible contratar a

las personas, porque están comprometidas con el propósito de la organización, como en el caso de una organización religiosa o enfocada en una misión social. Los nuevos empleados están sujetos a un periodo de socialización más prolongado, para que logren la aceptación de sus colegas. Hay una poderosa presión para ajustarse a las normas del grupo, que gobiernan una amplia gama de conductas de los empleados. Los gerentes actúan principalmente como mentores, modelos del rol y agentes para la transmisión de valores.

Los mecanismos de control tradicional que se basan en reglas estrictas y en una estrecha supervisión no son eficaces para controlar el comportamiento en condiciones de un alto nivel de incertidumbre y de cambio rápido. Además, el creciente uso de redes de computadora y de internet, que a menudo conduce a una difusión democrática de la información a todo lo largo de la organización, influyen en las empresas para que dependan menos del control burocrático y más de los valores compartidos que guían las acciones individuales para el bien corporativo. El control del clan se utiliza con más frecuencia en las pequeñas organizaciones informales, donde las personas tienen un poderoso compromiso con el propósito de la organización, o en ciertos departamentos o divisiones de las organizaciones más grandes. Una empresa que ha tenido éxito con el control de clan, incluso cuando llegó a ser más grande, es Southwest Airlines.

## UNIDAD IV

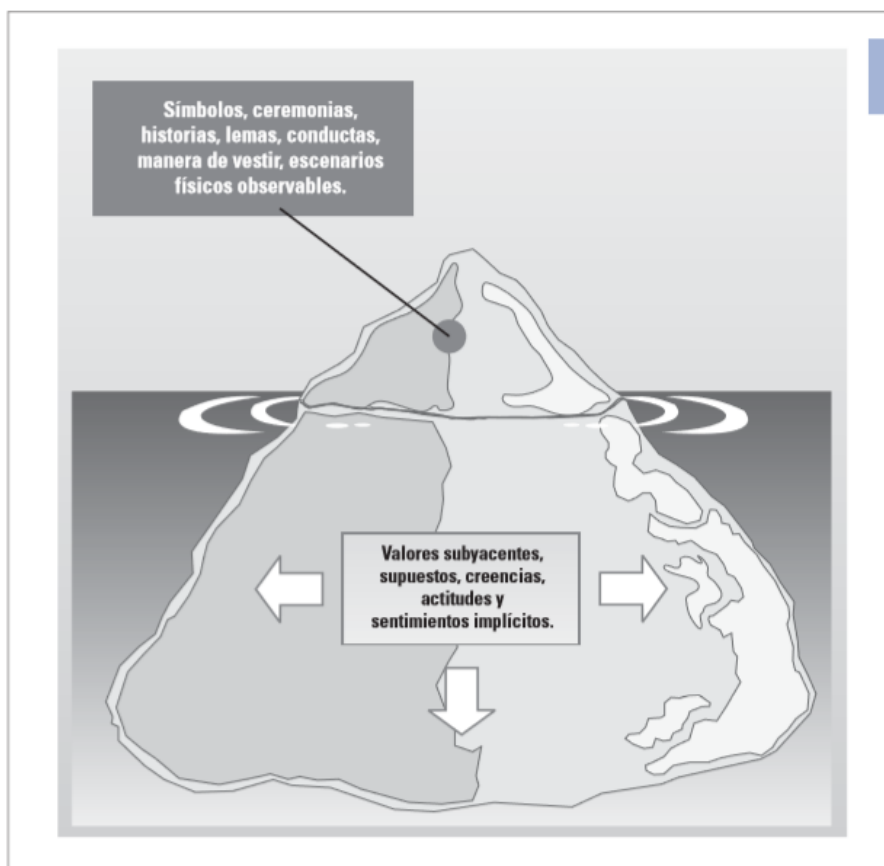
### CULTURA ORGANIZACIONAL Y VALORES ÉTICOS

La popularidad del tema de la cultura corporativa plantea varias preguntas. ¿Podemos identificar las culturas? ¿Es posible equiparar la cultura con la estrategia? ¿Cómo se pueden administrar o transformar las culturas? La mejor forma de empezar es definir la cultura y explicar cómo se refleja en las organizaciones.

#### 4.1 Cultura organizacional

La cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse. Representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización. Todos participan en la cultura, pero ésta por lo general pasa inadvertida. Los gerentes se enfrentan cara a cara al poder de la cultura sólo cuando tratan de implementar nuevas estrategias o programas que van contra las normas y los valores culturales básicos.

La cultura organizacional existe en dos niveles, En la superficie son visibles los artefactos y las conductas observables, es decir, la manera de vestir y actuar de las personas, el tipo de sistemas de control y de estructuras de poder que utiliza la empresa y los símbolos, las historias y las ceremonias que comparten los miembros de la organización. Sin embargo, los elementos visibles de la cultura reflejan los valores más profundos en la mente de los integrantes de la empresa. Esos valores, supuestos, creencias y procesos de pensamiento implícitos operan inconscientemente para definir la verdadera cultura.<sup>6</sup> Por ejemplo, Steelcase construyó un nuevo centro de desarrollo corporativo en forma de pirámide que tiene “estaciones de pensamiento” dispersas y abiertas, con tableros blancos y otras características que inspiran ideas. Hay un atrio abierto desde la planta baja hasta el techo, con un gigantesco péndulo que oscila. El nuevo edificio es un símbolo visible; los valores implícitos son un énfasis en la apertura, la colaboración, el trabajo en equipo, la innovación y el cambio constante. Los atributos de la cultura se muestran en muchas formas, pero a menudo evolucionan hacia una serie de actividades que siguen un patrón y que se llevan a cabo mediante interacciones sociales. Esos patrones se pueden utilizar para interpretar la cultura.



### ***Niveles de la cultura corporativa***

#### **Surgimiento y propósito de la cultura**

La cultura proporciona a las personas un sentido de identidad organizacional y genera en ellas un compromiso con las creencias y los valores que son más grandes que ellas mismas. Aun cuando las ideas que se convierten en parte de una cultura pueden provenir de cualquier parte dentro de la organización, la cultura de una organización se inicia con un fundador o un primer líder que articulan e implementan ideas y valores particulares como una visión, una filosofía o una estrategia de negocios.

Cuando esas ideas y valores conducen al éxito, se institucionalizan y surge una cultura organizacional que refleja la visión y la estrategia del fundador o del líder.

Las culturas sirven a dos funciones críticas en las organizaciones: 1) integrar a los miembros de manera que sepan cómo relacionarse unos con otros y 2) ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo. **La integración interna** significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y saben cómo trabajar juntos con eficacia.



La cultura es la que guía las relaciones de trabajo cotidianas y determina la forma en que las personas se comunican dentro de la organización, qué comportamiento es aceptable y cuál no y cómo se asignan el poder y la posición. **La adaptación externa** se refiere a la forma como la organización alcanza sus metas y trata a las personas ajenas a la empresa. La cultura ayuda a guiar las actividades cotidianas de los trabajadores, con el fin de que cumplan con ciertas metas. Puede ayudar a las organizaciones a responder con rapidez a las necesidades del cliente o a las medidas de un competidor. Como se estudia en la sección BookMark de este capítulo, la cultura apropiada puede ayudar a transformar el desempeño de una organización promedio a verdaderamente excelente.

La cultura de la organización también guía la toma de decisiones de los empleados en ausencia de reglas o políticas escritas. Por consiguiente, ambas funciones de la cultura están relacionadas con la creación del capital social de la organización, al forjar relaciones ya sean positivas o negativas tanto dentro de la organización como con los externos.

## 4.2 Rasgos de la cultura organizacional

Para identificar e interpretar la cultura se requiere que las personas hagan inferencias basadas en artefactos observables. Los artefactos se pueden estudiar, pero es difícil descifrarlos con precisión. Una ceremonia de entrega de premios en una empresa puede tener un significado diferente del que tiene en otra. Para comprender qué sucede en realidad en una organización, se requiere un trabajo de detective y quizá cierta experiencia como interno.

**Ritos y ceremonias.** Los valores culturales se pueden identificar en los ritos y ceremonias, las actividades elaboradas y planeadas que constituyen un evento especial y que a menudo se llevan a cabo en beneficio de un auditorio. Los gerentes celebran ritos y ceremonias para proporcionar ejemplos drásticos de lo que valora una empresa. Esas son ocasiones especiales que refuerzan valores específicos, crean un vínculo entre las personas para compartir una comprensión importante y ungen a los héroes y heroínas celebrados que simbolizan importantes creencias y actividades.

Por ejemplo, un tipo de rito que aparece en las organizaciones es un rito de transición, que facilita la adaptación de los empleados a nuevos roles sociales. Otro tipo que se utiliza

con frecuencia es el rito de integración, que crea lazos comunes y buenos sentimientos entre los empleados, e incrementa el compromiso con la organización. Considere los siguientes ejemplos:

- Una importante compañía de energía contrataba a estudiantes universitarios recién graduados y los inscribía en un programa de capacitación para “cadetes”. Cada cadete era sometido a una rotación de asignaciones a través de cada uno de los principales departamentos de la empresa, como marketing, recursos humanos, etcétera. Tras la conclusión exitosa de cada rotación se invitaba a los cadetes a una comida con los altos directivos en el club “BUG”, al que sólo se entra por invitación, y donde comían con frecuencia dichos directivos. Eso es un rito de transición.
- Siempre que un ejecutivo de Wal-Mart visita una de las tiendas, guía a los empleados en la ovación de Wal-Mart: “¡Denme una W! ¡Denme una A! ¡Denme una L! (Todos bailan una versión del twist.) ¡Denme una M! ¡Denme una A! ¡Denme una R! ¡Denme una T! ¿Qué dice? ¡Wal-Mart! ¿Quién es el número 1? ¡EL CLIENTE!” Esa ovación refuerza los lazos entre los empleados así como su compromiso con las metas comunes. Es un rito de integración.

**Historias y mitos.** Las historias son narraciones basadas en acontecimientos reales que con frecuencia se comparten entre los empleados y se cuentan a los nuevos trabajadores para informarlos acerca de una organización. Muchas historias son acerca de héroes de la empresa que sirven como modelos o ideales para cumplir con las normas y los valores de la firma. Se considera que algunas historias son leyendas debido a que los acontecimientos son históricos y tal vez se embellecieron con detalles ficticios. Otras historias son mitos, que son congruentes con los valores y las creencias de la organización, pero que no están respaldados por hechos. Las historias mantienen con vida los principales valores de la organización y proporcionan una comprensión compartida entre todos los empleados. Los siguientes son ejemplos de la forma en que las historias modelan la cultura:

- En los hoteles Ritz-Carlton se cuenta una historia acerca de un asistente que trabajaba en la playa y que amontonaba las sillas para guardarlas durante la noche, cuando un huésped le preguntó si podría dejar afuera dos sillas. El huésped quería regresar a la playa por la noche y proponerle matrimonio a su novia. Aun cuando

el asistente ya había concluido su turno, no sólo dejó afuera las sillas, sino que se quedó hasta más tarde, vistió de esmoquin y escoltó a la pareja hasta sus sillas, colocadas frente a una mesa donde había flores, champaña y velas encendidas. La historia está firmemente arraigada en el folclor de Ritz-Carlton y simboliza el valor de ir más allá del llamado del deber para complacer a los huéspedes.

- Los empleados en IBM a menudo escuchan una historia acerca de la guardia de seguridad que desafió al presidente del consejo de IBM. Aun cuando sabía quién era, la guardia insistió en que el presidente del consejo no podía entrar a un área particular porque no llevaba la autorización de seguridad apropiada. En vez de que la reprendieran o la despidieran, la elogiaron por su diligencia y su compromiso por preservar la seguridad de los edificios de IBM. Al narrar esta historia, los empleados hacen hincapié tanto en la importancia de seguir las reglas como en las contribuciones críticas de todos los empleados, desde el nivel superior hasta el inferior de la organización.

**Símbolos.** Otra herramienta para interpretar la cultura es el símbolo, es decir, algo que representa otra cosa. En cierto sentido, las ceremonias, las historias y los ritos son todos símbolos, debido a que representan valores más profundos. Otro símbolo es un artefacto físico de la organización. Los símbolos físicos son poderosos porque enfocan la atención en un aspecto específico. Los siguientes son ejemplos de ellos:

- En las oficinas corporativas de Mother, una pequeña agencia de publicidad ubicada en Londres, famosa por su poderosa cultura y sus anuncios inusitados, no hay oficinas privadas. De hecho, con excepción de los baños, no hay puertas en todo el lugar. Este diseño de las oficinas corporativas simboliza y refuerza los valores culturales de la comunicación abierta, la colaboración, la creatividad y la igualdad.
- Los símbolos también pueden representar aspectos negativos de la cultura corporativa. En Enron, los lugares de estacionamiento preferentes eran símbolos de poder, riqueza y de ganar a costa de cualquier cosa. En la oficina de la empresa en Londres, los ejecutivos presentaban licitaciones a ciegas por correo electrónico por los limitados espacios. Un alto directivo pagó más de 6 000 dólares para utilizar un lugar bien ubicado de la empresa durante un año.

**Estructuras organizacionales.** Un poderoso reflejo de la cultura es la forma en que está diseñada la organización. La forma en que las personas y los departamentos están colocados en un todo y el grado de flexibilidad y autonomía que tienen las personas, dice mucho acerca de cuáles son los valores culturales en los que hace hincapié la organización. Los siguientes son un par de ejemplos:

- La estructura de Nordstrom refleja el énfasis de la cadena de grandes almacenes en el empowerment y el apoyo a los empleados de nivel inferior. Nordstrom es famosa por su extraordinario servicio al cliente. La gráfica de su organización, simboliza que los gerentes están allí para apoyar a los empleados que proporcionan el servicio, en vez de ejercer un rígido control sobre ellos.
- Nucor, el productor de acero, impulsa el trabajo que por lo general desempeñan los supervisores hacia abajo a lo largo de la línea, hasta los trabajadores y el trabajo que por lo general desempeñan los gerentes de la planta hacia abajo, hasta los supervisores, manteniendo así al mínimo los niveles de la jerarquía. Esta estructura de organización plana simboliza el énfasis de Nucor en una cultura igualitaria y orientada al equipo.

**Relaciones de poder.** Analizar las relaciones de poder significa descifrar quién ejerce su influencia o manipula o tiene la capacidad de hacerlo. ¿Qué personas y departamentos son los tenedores clave del poder en la organización? En algunas empresas, el personal de finanzas tiene bastante poder, mientras que en otras son los ingenieros y los diseñadores. Otro aspecto es considerar si las relaciones de poder son formales o informales, por ejemplo si las personas tienen el poder basándose principalmente en su posición en la jerarquía, o en otros factores, como su experiencia y conocimientos o su carácter admirable. Considere los siguientes ejemplos:

- Una firma de inversiones en Atlanta, Georgia, tiene un “santuario interno” con oficinas, baños y un salón comedor para los altos directivos. La puerta de entrada tiene una cerradura electrónica a la que sólo pueden tener acceso los miembros. Los gerentes de nivel medio tienen el título de “directores” y comen en un

comedor separado. Los supervisores de primer nivel y otros empleados comparten una cafetería general. Las instalaciones del comedor y los títulos indican quién tiene más poder en la jerarquía vertical de la organización.

- En W. L. Gore, pocas personas tienen títulos y nadie tiene un jefe. En vez de que las personas tengan poder basándose en su posición, los líderes surgen dependiendo de quién tiene una buena idea y puede reclutar a personas que trabajen en ella.

**Sistemas de control.** El último elemento se relaciona con los sistemas de control, o el funcionamiento interno de la manera en que la organización controla a las personas y las operaciones. Esto incluye estudiar cosas tales como la forma como se administra la información, si los gerentes aplican un control del comportamiento o de los resultados relacionados con las actividades de los empleados, los sistemas de control de calidad, los métodos de control financiero, los sistemas de recompensas y cómo se toman las decisiones. Los siguientes son dos ejemplos de la forma en que los sistemas de control reflejan la cultura:

- En InBev NV, el gigante cervecero belga-brasileño que recientemente adquirió Anheuser-Busch, con sede en Estados Unidos, los gerentes del centro de distribución con frecuencia empiezan el día con una especie de reunión de estimulación, repasando los objetivos de venta del día y motivando a las personas para que salgan a vender más cerveza. El sistema de compensación de la empresa, basado en incentivos y su enfoque en un incremento en las ventas, al mismo tiempo que se reducen rigurosamente los costos, son elementos clave de su cultura corporativa altamente competitiva.
- Netflix permite que los empleados hagan la mayoría de sus propias elecciones, incluso en la forma de su propia compensación y en cuántas vacaciones deben tomar. Esta libertad, combinada con la responsabilidad, refleja lo que la gerente de marketing Heather McIlhany llama una cultura fuerte, de satisfacción de “un adulto maduro”.

Debemos recordar que la cultura existe en dos niveles, los valores subyacentes y los supuestos implícitos así como los artefactos visibles y las conductas observables. Los ritos y las ceremonias, las historias, los símbolos, las estructuras de la organización, las relaciones de poder y los sistemas de control que acabamos de describir son manifestaciones visibles de los valores implícitos de la empresa. Esos artefactos y conductas visibles se pueden utilizar para interpretar la cultura, pero los gerentes también los utilizan para modelar los valores de la empresa y reforzar la cultura corporativa deseada.

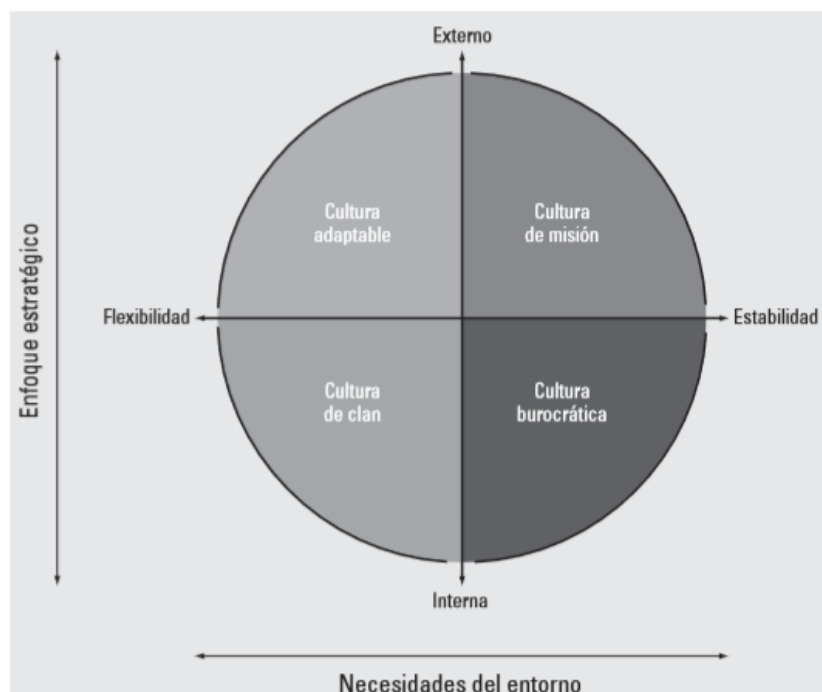
### **4.3 Diseño y culturas organizacionales**

Los gerentes quieren una cultura corporativa que refuerce la estrategia y el diseño estructural que necesita la organización para ser efectiva dentro de su entorno. Por ejemplo, si el entorno externo requiere flexibilidad y capacidad de respuesta, como en el caso del entorno para las empresas basadas en Internet como Twitter, Netflix, Facebook o Flickr, la cultura debe fomentar la adaptabilidad. La relación correcta entre los valores culturales, la estrategia y las estructuras organizacionales y el entorno puede mejorar el desempeño organizacional.

Las culturas se pueden evaluar en una amplia gama de dimensiones, como el grado de colaboración frente al aislamiento entre las personas y los departamentos, la importancia del control y dónde está concentrado, o si la orientación en el tiempo de la organización es a corto o a largo plazo. Aquí nos enfocaremos en dos dimensiones específicas:

- 1) El grado al cual el entorno competitivo requiere flexibilidad o estabilidad; y
- 2) El grado al cual el enfoque estratégico y la fortaleza de la organización son internos o externos.

Cuatro categorías de cultura asociadas con estas diferencias, son adaptable, misión, clan y burocrática. Estas cuatro características se relacionan para tener cabida entre valores culturales, estrategia, estructura y entorno. Cada una puede tener éxito, dependiendo de las necesidades del entorno externo y del enfoque estratégico de la organización.



### La cultura adaptable

Se caracteriza por el enfoque estratégico en el entorno externo, mediante la flexibilidad y el cambio, para satisfacer las necesidades del cliente. La cultura fomenta los valores del espíritu emprendedor, las normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización para detectar, interpretar y traducir las señales del entorno en nuevas respuestas de comportamiento. Sin embargo, este tipo de empresa no reacciona con rapidez a los cambios del entorno, más bien crea el cambio en forma activa. La innovación, la creatividad y la aceptación del riesgo se valoran y recompensan.

Un buen ejemplo de la cultura adaptable es Google, una empresa cuyos valores promueven la iniciativa individual, la experimentación, la aceptación del riesgo y el espíritu emprendedor.

Con el rápido crecimiento, la cultura de Google está empezando a mostrar señales de tensión. La empresa creció de forma increíble, de unos pocos cientos de empleados en las oficinas corporativas a más de 20 000 en ubicaciones dispersas por todo el mundo, y los procesos necesarios para administrar una corporación tan grande obstaculizan parte de su

creatividad y flexibilidad. Además, una depresión económica global ha conducido a una administración más enérgica de arriba a abajo y a un mayor control de los riesgos y los costos. Los líderes reducen progresivamente la cultura de que cualquier cosa es aceptable, mientras buscan formas de asegurarse de que la empresa siga prosperando durante los tiempos difíciles. Sin embargo, también tratan conscientemente de mantener intacta la esencia de la cultura. Como alguien dijo, “Nuestra cultura única es parte de lo que hace que Google sea Google”. La mayoría de las empresas basadas en Internet, como Google, utiliza el tipo de cultura adaptable, lo mismo que muchas empresas en las industrias de marketing, electrónica y cosméticos, debido a que se deben mover con rapidez para satisfacer a los clientes.

### **La cultura de misión**

Una organización interesada en servir a clientes específicos en el entorno externo, pero sin necesidad de un cambio rápido, es adecuada para una cultura de misión. La cultura de misión se caracteriza por un énfasis en una visión clara del propósito y en el logro de las metas, como crecimiento de ventas, rentabilidad o participación de mercado, para ayudar a lograr el propósito. Los empleados en lo individual pueden ser responsables de un nivel específico de desempeño y, a cambio de eso, la organización promete recompensas específicas. Los gerentes modelan el comportamiento imaginándose y comunicando un estado futuro deseado para la organización. Debido a que el entorno es estable, pueden traducir la visión a metas mensurables y evaluar el desempeño de los empleados para cumplirlas. En algunos casos, la cultura de misión refleja un alto nivel de competitividad y una orientación a ganar utilidades.

El profesionalismo, la ambición y el entusiasmo son valores clave. Los gerentes mantienen a los empleados enfocados en el logro de altos niveles de ventas y utilidades y quienes cumplen con las exigentes metas reciben una buena recompensa. Los bonos y las promociones se basan en el desempeño, no en la antigüedad, y los altos directivos no se disculpan por darles un trato preferencial a quienes obtienen grandes logros.



## **La cultura de clan**

Tiene un enfoque primordial en el interés y la participación de los miembros de la organización y en expectativas rápidamente cambiantes del entorno externo. Esta cultura es similar a la forma de control de clan. Más que cualquier otra, esta cultura se enfoca en satisfacer las necesidades de los empleados como la ruta para lograr un alto desempeño. El interés y la participación crean un sentido de responsabilidad y propiedad y, por consiguiente, un mayor compromiso con la organización.

En una cultura de clan, un valor importante es cuidar de los empleados y asegurarse de que tengan cualquier cosa que necesiten para ayudarlos a sentirse satisfechos y a la vez productivos. Las empresas en las industrias de la moda y la minorista a menudo adoptan esta cultura debido a que libera la creatividad de los empleados para responder a los gustos rápidamente cambiantes. Wegmans, una cadena de 71 supermercados, administrada por una familia, ha tenido éxito con una cultura de clan. Se considera que el compromiso y la satisfacción de los empleados son la clave para el éxito, y Wegmans hace una considerable inversión en el desarrollo del personal y en programas de apoyo. La empresa paga buenos sueldos, envía a sus empleados a viajes de aprendizaje y ofrece becas universitarias para los empleados tanto de tiempo completo como por hora. Se concede empowerment a los trabajadores de manera que utilicen su iniciativa y creatividad para servir a los clientes.

## **Cultura burocrática**

Tiene un enfoque interno y una orientación congruente hacia un entorno estable. Este tipo de cultura apoya un enfoque metódico para hacer negocios. Los símbolos, los héroes y las ceremonias refuerzan los valores de cooperación, tradición y de seguir políticas y prácticas establecidas como formas de alcanzar las metas. El nivel de participación personal es un poco más bajo en esta cultura, pero lo supera un alto nivel de congruencia, conformismo y colaboración entre los miembros. Esta clase de organización tiene éxito por ser altamente integrada y eficiente. En la actualidad, la mayoría de los gerentes se aparta de las culturas burocráticas, debido a una necesidad de mayor flexibilidad. Sin embargo, Pacific Edge Software (ahora parte de Serena Software) implementó con éxito algunos elementos de la cultura burocrática para asegurarse de que todos los proyectos

estén a tiempo y dentro del presupuesto. Lisa Hjorten y Scott Fuller, el matrimonio fundador, implantaron intencionalmente una cultura de orden, disciplina y control. Este énfasis en el orden y el enfoque significa que los empleados por lo general se van a casa a las 6:00 p. m., en vez de trabajar toda la noche para concluir un proyecto importante. Aun cuando en ocasiones ser cuidadoso significa ser lento, Pacific Edge logró mantener el ritmo de las demandas del entorno externo.

A algunas personas les agrada el orden y lo predecible de una cultura burocrática, mientras que otras se sentirían sofocadas y restringidas por un exceso de disciplina y se sentirían más felices trabajando en algún otro tipo de cultura. Llene el cuestionario en la sección “¿Cómo adapta usted el diseño?” para tener una idea de en qué tipo de cultura (adaptable, de misión, de clan o burocrática) se sentiría más cómodo y en cual trabajaría con mayor éxito.

### **Cultura organizacional, aprendizaje y desempeño**

La cultura puede desempeñar un rol importante en la creación de un entorno organizacional que permite el aprendizaje y una respuesta innovadora a los retos, las amenazas competitivas o las nuevas oportunidades. Una cultura sólida que fomenta la aceptación y el cambio mejora el desempeño organizacional, al dar energía a los empleados y motivarlos, unificando a las personas en torno a metas compartidas y de una misión más alta y modelando y guiando el comportamiento, de manera que las acciones de todos estén alineadas con las prioridades estratégicas. Por consiguiente, la creación de una cultura de adaptación y su influencia es uno de los trabajos más importantes de un gerente. La cultura correcta puede conducir a un alto desempeño.

Varios estudios han encontrado una relación positiva entre la cultura y el desempeño. En Corporate Culture and Performance, Kotter y Heskett proporcionaron evidencia de que las empresas que intencionalmente administraban los valores culturales superaban el desempeño de sus similares que no lo hacían. Algunas empresas han desarrollado formas sistemáticas para medir y administrar el impacto de la cultura en el desempeño organizacional. En Caterpillar, los líderes utilizaban una herramienta llamada Proceso de Evaluación Cultural, que les proporcionaba a los altos directivos datos sólidos

documentando millones de dólares en ahorros, que podían atribuir directamente a los factores culturales. Incluso el gobierno federal de Estados Unidos está reconociendo el vínculo entre cultura y efectividad. La Oficina de Administración de Personal de Estados Unidos creó su Encuesta de Evaluación Organizacional como una forma de que las agencias federales midieran los factores de la cultura y cambiaran los valores hacia un nivel de desempeño más alto.

Sin embargo, las culturas poderosas que no fomentan la adaptación pueden perjudicar a la organización. Uno de los peligros para numerosas corporaciones exitosas es que la cultura se vuelva fija y la empresa no se adapte a medida que cambia el entorno. Cuando las organizaciones son exitosas, los valores, las ideas y prácticas que ayudaron a alcanzar el éxito se vuelven institucionales. Conforme cambia el entorno, esos valores pueden ir en detrimento del futuro desempeño. Muchas empresas se convierten en víctimas de su propio éxito, aferrándose a valores y conductas obsoletas, e incluso destructivas. Por consiguiente, el impacto de una cultura poderosa no siempre es positivo. Las culturas saludables no sólo proporcionan una integración interna sin tropiezos, sino que también fomentan la adaptación al entorno externo. Las culturas que no se adaptan fomentan la rigidez y la inmovilidad. Las culturas adaptables sólidas a menudo incluyen los siguientes valores:

1. *El todo es más importante que las partes y las fronteras entre las partes se minimizan.* Las personas están conscientes del sistema como un todo, de la forma en que todo se ajusta y de las relaciones entre varias partes organizacionales. Todos los miembros consideran cómo sus acciones afectan a otras partes y a la organización total. Este énfasis en el todo reduce las fronteras, tanto dentro de la organización como con otras empresas. Aun cuando es posible que se formen subculturas, las principales actitudes y conductas de todos reflejan la cultura dominante de la organización. El libre flujo de personas, ideas e información permite una acción coordinada y un aprendizaje continuo.
2. *La igualdad y la confianza son los principales valores.* La cultura crea un sentido de comunidad e interés de unos hacia otros. La organización es un

lugar para crear una red de relaciones que permite que las personas asuman riesgos y se desarrollen a su máximo potencial. El énfasis en tratar a todos con interés y respeto crea un entorno de seguridad y confianza que permite la experimentación, los errores frecuentes y el aprendizaje. Los gerentes hacen hincapié en las comunicaciones honestas y abiertas como una forma de crear confianza.

3. *La cultura fomenta la asunción de riesgos, el cambio y el mejoramiento.* Un valor básico es cuestionar el status quo. El constante cuestionamiento de los supuestos le abren las puertas a la creatividad y al mejoramiento. La cultura recompensa y elogia a los creadores de nuevas ideas, productos y procesos de trabajo. Para simbolizar la importancia de la asunción de riesgos, una cultura adaptable también puede recompensar a quienes fracasan, con el fin de aprender y crecer.

Las culturas corporativas adaptables tienen valores y patrones de comportamiento diferentes de los de las culturas que no son adaptables. En las culturas adaptables, los gerentes se interesan en los clientes y empleados, así como en los procesos y procedimientos internos que producen un cambio útil. El comportamiento es flexible y los gerentes inician el cambio cuando es necesario, incluso si eso implica un riesgo. En las culturas que no son adaptables, los gerentes se interesan más en sí mismos o en sus proyectos especiales y sus valores desalientan la asunción de riesgos y el cambio. Por consiguiente, las culturas sólidas y saludables ayudan a las organizaciones a adaptarse al entorno externo, mientras que las culturas sólidas y no saludables pueden alentar a las organizaciones a seguir resueltamente la dirección errónea. Una cultura sólida y adaptable ha sido un arma competitiva para Genentech, empresa de biotecnología, desde que se fundó a mediados de la década de 1970.

#### **4.4 Valores éticos y responsabilidad social**

De los valores que constituyen la cultura de una organización, actualmente se considera que los éticos se encuentran entre los más importantes. Los difundidos escándalos contables corporativos y los errores éticos entre los líderes del negocio y el gobierno han saturado las noticias en años recientes. Un estudio de las noticias de negocios relacionadas con las 100 corporaciones más grandes de Estados Unidos encontró que un

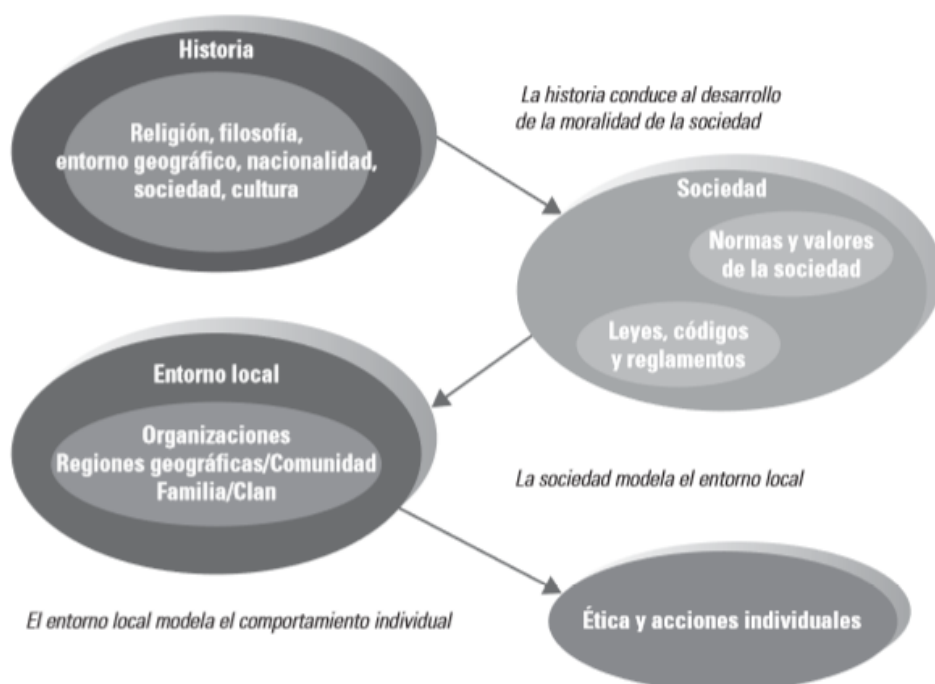
abrumador 40% de ellas se ha visto involucrada recientemente en actividades que se puede considerar no éticas. Y el problema no se limita a Estados Unidos. Los líderes de negocios en países como Alemania y Japón también se han visto envueltos en años recientes en un escándalo tras otro, que aparecen en los grandes titulares. Los altos directivos corporativos se encuentran bajo el escrutinio público como nunca antes, e incluso las pequeñas empresas están descubriendo la necesidad de darle más énfasis a la ética, con el fin de restaurar la confianza entre sus clientes y entre los miembros de la comunidad.

#### **4.5 Fuentes de valores éticos en las organizaciones**

La ética se refiere al código de principios y valores morales que regula las conductas de una persona o de un grupo respecto a lo que es correcto o incorrecto. Los valores éticos establecen estándares de lo que es bueno o malo en el comportamiento y en la toma de decisiones. Los valores éticos son personales y únicos de cada individuo, aun cuando en cualquier grupo, organización o sociedad determinados hay muchas áreas de consenso acerca de lo que constituye un comportamiento ético. La figura 10.6 muestra las diversas fuentes de los principios éticos individuales. Cada persona es una creación de su época y su lugar en la historia. La cultura nacional, la herencia religiosa, los antecedentes históricos, etcétera, conducen al desarrollo de la moralidad de la sociedad o el punto de vista de la sociedad de lo que es correcto e incorrecto. La moralidad de la sociedad a menudo se refleja en normas de comportamiento y valores acerca de lo que tiene sentido para una sociedad donde hay orden. Algunos principios se codifican en leyes y regulaciones, como las leyes que prohíben conducir en estado de ebriedad, el robo o el asesinato.

Esas leyes, así como las normas y los valores no escritos de la sociedad, modelan el entorno local donde actúa cada individuo, como la comunidad, la familia y el lugar de trabajo de una persona. Los individuos absorben las creencias y los valores de su familia, su comunidad, su cultura, su sociedad, su comunidad religiosa y su entorno geográfico, a menudo descartando algunos e incorporando otros a sus estándares éticos personales. De manera que la postura ética de cada persona es una mezcla de sus antecedentes históricos, culturales, sociales y familiares y de sus influencias.

Es importante estudiar la ética individual, ya que implica una acción individual, no importa si se trata de una decisión de actuar o no contra las fechorías de otros. En las organizaciones, la postura ética de un individuo se puede ver afectada por los compañeros, los subordinados y los supervisores, así como por la cultura organizacional. La cultura organizacional a menudo tiene una profunda influencia sobre las elecciones individuales y puede apoyar y alentar las acciones éticas, o promover un comportamiento no ético y socialmente irresponsable.



### Ética gerencial

Muchos de los recientes escándalos en las noticias están relacionados con personas y corporaciones que violaron la ley. Pero es importante recordar que las decisiones éticas van mucho más allá de las conductas reguladas por la ley. El estado de derecho se origina de una serie de principios y reglamentos codificados aceptados en la sociedad y cuyo cumplimiento se puede exigir ante los tribunales.

Los estándares éticos son aplicables en su mayor parte al comportamiento que no está cubierto por la ley y el estado de derecho es aplicable a conductas que no necesariamente están cubiertas por estándares éticos. Las leyes actuales a menudo reflejan criterios

morales combinados, pero no todos los criterios morales se codifican en leyes. La moralidad de ayudar a una persona que se está ahogando, por ejemplo, no está especificada por la ley y el hecho de conducir por el lado derecho de la carretera no tiene una base moral; pero en los actos como un robo o un asesinato, las reglas y los estándares morales se traslapan. Muchas personas creen que si usted no quebranta la ley, entonces se está comportando de forma ética, pero eso no siempre es cierto. Muchas conductas no se han codificado y los gerentes deben ser sensibles a las normas y los valores que están surgiendo acerca de esos aspectos.

La ética gerencial consiste en los principios que guían las decisiones y el comportamiento de los gerentes en lo concerniente a si están en lo cierto o están equivocados. Los siguientes son algunos ejemplos de la necesidad de una ética gerencial:

- Los altos directivos consideran promover a un gerente de ventas que está progresando y que produce 70 millones de dólares al año y ha abierto nuevos mercados en lugares como Brasil y Turquía, que son importantes para el crecimiento internacional. Sin embargo, las empleadas se han quejado durante años de que el gerente abusa verbalmente de ellas, cuenta chistes ofensivos y hace rabietas si ellas no hacen exactamente lo que él dice.
- A la gerente de una tienda de productos para salones de belleza le informan que sus vendedoras y ella recibirán considerables bonos por vender un número específico de cajas de un nuevo producto, una solución para ondulado permanente que cuesta casi el doble del que por lo general utiliza la mayoría de los clientes de su tienda. Les ordena a sus vendedoras que guarden el producto antiguo en la parte posterior y les informen a los clientes que ha habido una demora en la entrega.
- A un fabricante estadounidense que opera en el extranjero le pidieron que hiciera pagos en efectivo (un soborno) a los funcionarios del gobierno y le indicaron que eso era congruente con las costumbres locales, a pesar de que es ilegal en Estados Unidos.

Como lo ilustran estos ejemplos, la ética trata de la toma de decisiones. Los gerentes hacen elecciones todos los días acerca de si deben ser honestos o deshonestos con los clientes y proveedores, de si tratan a los empleados con respeto o con desdén y acerca de si deben ser buenos o malos ciudadanos corporativos. Algunos aspectos son extremadamente difíciles de resolver y a menudo representan dilemas. **Un dilema ético** surge en una situación concerniente a lo correcto o incorrecto, en la que hay algunos valores en conflicto. En esas situaciones no se puede identificar claramente qué es lo correcto o lo incorrecto. Por ejemplo, para una vendedora en una tienda de productos para salones de belleza, el valor en conflicto está entre ser honesta con los clientes y apearse a las expectativas de su jefe. El gerente de manufactura se puede sentir indeciso entre respetar y seguir las costumbres locales en un país extranjero o apearse a las leyes estadounidenses concernientes a los sobornos. En ocasiones, cada elección o comportamiento alterno parece indeseable. Los dilemas éticos no son fáciles de resolver, pero los altos directivos pueden ayudar al proceso estableciendo valores organizacionales que proporcionen a las personas algunas pautas para tomar la mejor decisión desde un punto de vista moral.

### **Responsabilidad social corporativa**

La noción de la responsabilidad social corporativa es una extensión de la idea de la ética gerencial y se refiere a la obligación de la gerencia de hacer elecciones y emprender una acción de manera que la organización contribuya al bienestar de todos los grupos de interés de la organización, como empleados, clientes, accionistas, la comunidad y la sociedad en general. Del total de empresas que participaron en la encuesta de McKinsey & Company en 2008, 90% respondió que estaban haciendo más de lo que hacían cinco años antes para incluir los aspectos de la responsabilidad social en sus estrategias básicas.

Antes se consideraba que la responsabilidad social corporativa era de la incumbencia de pequeñas empresas fuera de lo común, como Patagonia o The Body Shop, pero se ha adentrado firmemente en la corriente principal de pensamiento y el comportamiento organizacionales. Ernst & Young contribuye a que sus empleados proporcionen servicios contables gratuitos a organizaciones sin fines de lucro o a pequeñas empresas en todo el mundo que están luchando por salir adelante, pagando además sus sueldos y gastos de



viaje. Burger King ha hecho un compromiso de empezar a comprar huevo, carne de cerdo y pollo a las empresas que emplean métodos humanitarios en la crianza y la matanza de los animales. Las corporaciones gigantes, desde Wal-Mart hasta General Electric, han anunciado ambiciosas metas concernientes a la responsabilidad ambiental. Más de mil empresas en todo el mundo han publicado reportes proclamando su preocupación por los empleados, el ambiente y sus comunidades locales.

## Liderazgo basado en los valores

### Características



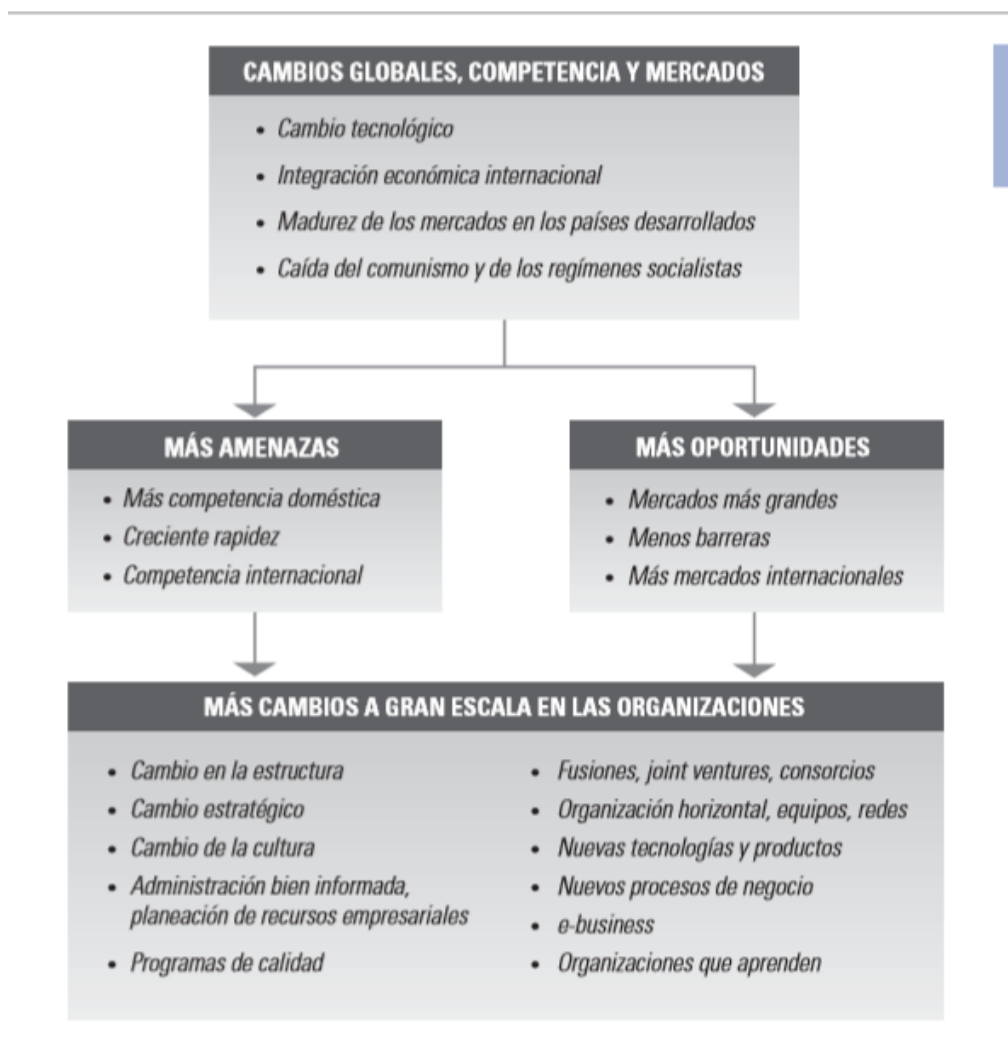
#### 4.6 Innovación y cambio

Como se muestra en la siguiente figura, varias fuerzas del entorno impulsan esta necesidad de un importante cambio organizacional. Las poderosas fuerzas asociadas con la avanzada tecnología, la integración económica nacional, la madurez de los mercados domésticos y el cambio al capitalismo en las regiones antes comunistas, han traído consigo una economía globalizada que afecta a todas las empresas, desde la más grande hasta la más pequeña, creando más amenazas y oportunidades. Para reconocer y administrar las amenazas y aprovechar las oportunidades, las empresas actuales pasan por sorprendentes cambios en todas las áreas de sus operaciones.

Numerosas organizaciones responden a las fuerzas globales adoptando equipos autodirigidos y estructuras horizontales que mejoran la comunicación y la colaboración, modernizando los canales de suministro y distribución y superando las barreras del tiempo y del espacio por medio de la tecnología de la información y de e-business. Otras participan en joint ventures (empresas conjuntas) o en consorcios para explorar oportunidades y ampliar las operaciones o los mercados internacionales. Algunas adoptan innovaciones estructurales como la modalidad de red virtual para enfocarse en sus competencias centrales, mientras que los especialistas externos manejan otras actividades. Además, las organizaciones actuales enfrentan la necesidad de un importante cambio estratégico y cultural y de innovaciones rápidas y continuas en la tecnología, los servicios, productos y procesos. Por ejemplo, cuando se incrementó de forma considerable el precio del combustible, Southwest Airlines buscó innovaciones tecnológicas para incrementar la eficiencia. La empresa logró reducir el uso de combustible añadiendo alerones que incrementaban la eficiencia de sus aviones. FedEx está introduciendo continuamente innovaciones en el servicio. En fecha reciente lanzó al mercado su Smart Package, que se utiliza para el transporte de bienes delicados, como órganos humanos. El Smart Package está cableado, de manera que los transportistas y los beneficiarios no sólo puedan rastrear el paquete en cada paso del camino, sino también monitorear su temperatura y humedad y enviar llamados de alerta si resulta dañado.

En la actualidad, la norma es el cambio, no la estabilidad. Mientras que antes el cambio ocurría de forma gradual y poco frecuente, en la actualidad es considerable y constante.

Un elemento clave del éxito de empresas como FedEx, Southwest Airlines, Apple y Toyota ha sido su pasión por crear el cambio. Por otra parte, las empresas automotrices estadounidenses se encuentran en terribles aprietos en gran parte debido a que han actuado con lentitud en lo concerniente al cambio.



### Tipo de cambio estratégico

Los gerentes se pueden enfocar en cuatro tipos de cambio dentro de las organizaciones para lograr una ventaja estratégica. Estos cuatro tipos de cambio son: tecnología, productos y servicios, estrategia y estructura y cultura. El liderazgo general y la visión organizacional, así como la cultura corporativa, son factores proporcionan un contexto general donde los cuatro tipos de cambio sirven como una cuña competitiva para lograr una ventaja en el entorno internacional. Cada empresa tiene una configuración única de

productos y servicios, estrategia y estructura, cultura y tecnologías que se pueden enfocar para un máximo impacto en los mercados seleccionados de la empresa.

**Los cambios en la tecnología.** Son modificaciones en el proceso de producción de una empresa, como su base de conocimientos y habilidades, que permiten una competencia distintiva. Estos cambios están diseñados para hacer que la producción sea más eficiente o para producir un mayor volumen. Los cambios en la tecnología incluyen las técnicas para fabricar productos o prestar servicios. Incluyen métodos, equipo y flujo del trabajo. Por ejemplo, un cambio en la tecnología de GlaxoSmithKline fue el desarrollo de un software que ayuda a los investigadores a analizar medicamentos potenciales para ver si hay posibles reacciones médicas adversas, cuando los medicamentos todavía se encuentran en su primera etapa de desarrollo. Esto significa que GlaxoSmithKline no pierde tiempo ni dinero en medicamentos prometedores, sólo para encontrar años después a lo largo del camino que son potencialmente nocivos y que no se pueden vender en el mercado.

**Los cambios en el producto y el servicio.** Corresponden a la fabricación de productos o servicios de una organización. Los nuevos productos incluyen pequeñas adaptaciones de los ya existentes, o líneas de productos totalmente nuevas. Los nuevos productos y servicios por lo general se diseñan para incrementar la participación de mercado o para desarrollar nuevos mercados, compradores o clientes. El camión Hilux de Toyota fue un nuevo producto que creó un nuevo mercado para la empresa. Un ejemplo de un nuevo servicio diseñado para llegar a nuevos mercados y clientes proviene de Tata Consultancy Services de la India. El nuevo servicio mKrishi de la empresa proporciona información climatológica y asesoría de cosechas para los agricultores en la región rural de la India, por medio de teléfonos celulares. El servicio reúne las tecnologías existentes, como sensores remotos, mensajes de texto habilitados para la voz y teléfonos con cámara, en una nueva forma de servir a un nuevo mercado.

**Los cambios en la estrategia y la estructura.** Corresponden al dominio administrativo en una organización. El dominio administrativo implica la supervisión y la administración de la empresa. Esos cambios incluyen transformaciones en la estructura organizacional, la administración estratégica, las políticas, los sistemas de recompensa, las relaciones laborales, los dispositivos de coordinación, la información de la gerencia y los sistemas de

control, contables y de elaboración de presupuestos. Los cambios en la estructura y el sistema por lo general son descendentes, es decir, están impuestos por la alta gerencia, mientras que los cambios en el producto y la tecnología a menudo ocurren de forma ascendente. Un cambio en el sistema, instituido por 3M, fue la implementación de un programa Six Sigma, una serie de técnicas administrativas diseñadas para reducir los defectos e incrementar la eficiencia. El cambio a equipos autoguidados en ICU Medical Inc. es un ejemplo de un cambio de estructura descendente. El doctor George Lopez, fundador y CEO, tomó la decisión y la implementó, aun cuando algunos gerentes y empleados al principio odiaban la idea.

**Los cambios en la cultura** se refieren a las transformaciones en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y conductas de los empleados. Los cambios en la cultura corresponden a los cambios en la manera de pensar de los empleados; son modificaciones en la actitud mental, más que en la tecnología, la estructura o los productos.

Los cuatro tipos de cambio que se presentan son interdependientes, un cambio en uno a menudo significa un cambio en otro. Un nuevo producto puede requerir transformaciones en la tecnología de producción, o un cambio en la estructura puede requerir nuevas habilidades de los empleados. Por ejemplo, cuando Shenandoah Life Insurance Company adquirió una nueva tecnología de cómputo para procesar las reclamaciones, la tecnología no se utilizó totalmente hasta que reestructuraron al personal en equipos de cinco a siete miembros que eran compatibles con la tecnología. El cambio estructural fue una consecuencia del cambio en la tecnología. Las organizaciones



son sistemas interdependientes y el cambio en una parte a menudo tiene implicaciones para otros elementos de la organización.

## **Bibliografía básica y complementaria:**

- Daft Richard. (2014). Teoría y diseño organizacional. Cengage Learning
- Munch galindo, Lourdes (2012). Organización y diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento. Trillas
- Rodríguez Valencia Joaquín (2011). Reorganización de la empresa. El cambio en la estructura organizacional. Trillas