



ANTOLOGÍA

ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

*LICENCIATURA EN ADMINISTRACION Y ESTRATEGIAS DE
NEGOCIOS*

TERCER CUATRIMESTRE

Marco Estratégico de Referencia

ANTECEDENTES HISTORICOS

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 de Primaria 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 septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas 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, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

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 de la UDS, 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.

Contenido

UNIDAD I. INTRODUCCIÓN A LAS ORGANIZACIONES.....	9
I.1 Teoría organizacional	9
I.2 Desafíos actuales	11
I.3 ¿Qué es una organización?	13
I.4 Importancia de las organizaciones.....	15
I.5 Elementos que constituyen a la organización	16
I.6 Perspectivas sobre las organizaciones.....	19
I.7 Dimensiones del diseño organizacional	20
I.8 Entornos de las organizaciones	22
I.9 Importancia del entorno de las organizaciones	25
I.10 Percepción e interpretación del entorno y su incertidumbre.....	27
I.11 Tipologías de entorno y la incertidumbre percibida.....	30
I.12 Los sesgos cognitivos y la percepción del entorno	32
UNIDAD 2. FUNDAMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	35
2.1 Introducción	35
2.2 Estructura de la organización.....	36
2.3 Perspectiva de procesamiento de la información referente a la estructura.....	37
2.4 Información vertical.....	39
2.5 Información horizontal	40

2.6	Alternativas del diseño organizacional	43
2.7	Modelos de diseño organizacional	45
2.8	Características del diseño organizacional	48
2.9	Estructuras híbridas.....	50
2.10	Diseño estructural.....	52
2.11	Aplicaciones del diseño estructural	53
UNIDAD 3. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones		55
3.1	Tamaño de la organización.....	55
3.2	Alcances del tamaño de la organización	57
3.3	Diferencias entre empresas pequeñas y empresas grandes.....	58
3.4	Parámetros para medir el tamaño de la organización	61
3.5	Clasificación de las empresas de acuerdo al tamaño	62
3.6	Relación entre el diseño organizacional y el tamaño y giro de la empresa	64
3.7	Ciclo de vida de la organización.....	66
3.8	Características organizacionales durante el ciclo de vida.....	67
3.9	Burocracia y control de las organizaciones	69
3.10	Estrategias de control organizacional.....	71
3.11	Sistemas organizacionales de toma de decisiones	73
3.12	Planeación de los recursos empresariales	76
3.13	Empresa integrada	78
3.14	Diseño organizacional de E-Business	80
3.15	Impacto de la tecnología de la información en el diseño organizacional.....	82
UNIDAD 4. Cultura organizacional y valores éticos.....		84
4.1	La cultura organizacional.....	84
4.2	Rasgos de la cultura organizacional.....	86
4.3	Diseño y culturas organizacionales	88
4.4	Cultura organizacional, aprendizaje y desempeño	91
4.5	Valores éticos y responsabilidad social	93
4.6	Ética gerencial.....	96
4.7	Responsabilidad social corporativa	98
4.8	Innovación y cambio.....	100

4.9 Tipo de cambio estratégico.....	101
4.10 Procesos de toma de decisiones.....	103
4.11 Conflicto en las organizaciones.....	106
Bibliografía básica y complementaria:.....	108
Videos de carácter académico:	108

UNIDAD I. INTRODUCCIÓN A LAS ORGANIZACIONES

I.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. HewlettPackard 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.

La teoría organizacional estudia las estructuras organizacionales y su diseño. Comprende el análisis comparativo entre la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque de sistemas y el de contingencias. En otras palabras, se encarga del estudio comparativo de todas las corrientes que se relacionan con la administración; es la descripción y explicación de la naturaleza, tipología, estructura, procesos y funciones de las entidades. Para entender esto, lo primero que se debe comprender de manera clara es qué es una organización, la cual hace referencia a un sistema social que se encuentra abierto y que puede percibirse como algo dinámico, con flexibilidad al cambio y que reúne a un grupo de personas con los mismos objetivos planteados.

La estructura organizacional desempeña tres funciones básicas. La primera y fundamentalmente importante: las estructuras están para producir resultados y alcanzar objetivos organizacionales. La segunda: las estructuras están diseñadas para al menos regular o minimizar la influencia de las diferencias individuales sobre la organización, es decir, las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adaptan a las exigencias de la organización y no al contrario. Y una tercera función se fija en el medio en el cual se ejerce el poder, y que son las estructuras que también conforman o determinan qué posiciones tiene y en el cual se toman las decisiones; el flujo de información que se requiere para tomar la mejor opción, en gran medida, está

determinado por la estructura, en la cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones (Hall, 1996). Los actuales programas de formación científica y académica en las ciencias administrativas y organizacionales se acompañan de una orientación ideológica gerencialista basada en «el mercado conoce lo mejor», una medición de resultados surgida mediante indicadores de desempeño, comercialización del conocimiento y de la investigación como productos. En ello se requiere la formación de un perfil científico nuevo, más adaptado a los escenarios locales actuales y globales, y que sea capaz de romper los viejos modelos académicos.

1.2 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 aquellas 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.

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.

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.

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.

1.3 ¿Qué es una organización?

El término organización presenta dos referencias básicas. Por un lado, la palabra organización se utiliza para referirse a la acción o resultado de organizar u organizarse. Y por otro lado, se designa a aquel sistema diseñado para alcanzar satisfactoriamente determinados objetivos o metas, en tanto, estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas. La organización resulta ser una cuestión ampliamente requerida en el desarrollo de diversas actividades, o en su defecto, también, en lo que respecta a nuestra vida cotidiana. Básicamente esto es así porque la organización implica orden y como está comprobado ya, un escenario opuesto, como la desorganización o el caos no conducirán de ninguna manera a la consecución de los objetivos propuestos en ningún ámbito o instancia, jamás. En su segundo planteo, el término manifiesta una organización basada en un grupo social conformado por personas, una serie de tareas y una administración, que interactúan en el marco de una estructura sistémica con la meta de cumplir con ciertos

objetivos propuestos. 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. Toda organización cuenta con componentes básicos o esenciales, entre los que se encuentran:

- Un grupo de personas que interactúan entre sí.

- Un conjunto de tareas o actividades que se realizan de forma coordinada con el fin de alcanzar algún objetivo.
- Objetivos y metas.
- Recursos o materiales.
- Normas o convenciones que definen la relación de las personas y su rol en la organización.

1.4 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.

1.5 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".

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.

I.6 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.

Teoría clásica

Cuando se habla de estas, es importante saber que se trata de tres corrientes de pensamiento mezcladas que se gestaron durante lo que se conoce como el florecimiento industrial. Sus exponentes fueron Frederick Taylor, Max Weber y Henry Fayol, y sus conceptos se orientan a lo que es la gestión y la eficiencia en el campo laboral. Para comprender mejor en qué consiste esta teoría se deben entender los enfoques que aportan sus autores:

- Taylor: él se centró en lo que era el aumento de la confianza mutua, desde la parte de la gerencia hasta los empleados.

- Weber: presenta la importancia de la correcta aplicación de las normas, lo referente a los procedimientos y el proceso de la toma de decisiones.
- Fayol: se encargó de documentar lo que es la **teoría administrativa** que presenta el concepto de especialización de tareas, lo que ayuda a mejorar el comportamiento organizacional, impactando directamente la remuneración, la equidad, entre otros.

Teoría organizacional neoclásica

Al abordar esta teoría se debe saber que se centra en la importancia de cada uno de los individuos que forman parte de la organización; busca reconocer lo que es la importancia del correcto comportamiento tanto individual como grupal. Esta nace como respuesta a la clásica, que percibía a los trabajadores simplemente como máquinas y no prestaba atención a su comportamiento de acuerdo a las situaciones en las que se encontraban. Por ello, plantea el aumento de la productividad al tener una moral más alta.

Teorías modernas

Con todos los cambios que se enfrentan con frecuencia en los países, se percibe esta teoría como una que se adapta a los diferentes cambios que se generan en las organizaciones y en este punto se resalta lo que es enfoque de los sistemas.

Dentro del diseño organizacional que plantea este tipo de teoría, se puede encontrar un punto medio entre lo que es la clásica y la neoclásica.

El correcto uso de lo qué es la teoría organizacional permite que las empresas puedan mejorar sus entornos laborales y a la vez aumentar la productividad que se tiene. Por ello, optar por algunos cursos de formación resulta una opción ideal.

1.7 Dimensiones del diseño organizacional

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.
- ✓ *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.
- ✓ *La jerarquía de la autoridad,* describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente.
- ✓ *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.
- ✓ *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.
- ✓ *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.

Dimensiones contextuales

- ✓ *El tamaño*, para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división.
- ✓ *La tecnología organizacional*, se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos.
- ✓ *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.
- ✓ *Las metas y la estrategia*, de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones.
- ✓ *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 pegamento para mantener juntos a los miembros de la organización.

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.

1.8 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.

La competencia

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. 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.

Macroambiente

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.

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, el nivel de empleo, el tipo de interés del dinero, la carga fiscal, la inflación, poder adquisitivo, entre otros.

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.

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.

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.

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.

1.9 Importancia del entorno de las organizaciones

El entorno de las organizaciones se relaciona con el éxito de la empresa, dado que esta puede ayudar o hacer mucho más difícil la toma de decisiones estratégicas u operaciones, afectando su creación, desarrollo, sino se tiene en cuenta el análisis de agentes externos se podría perder tiempo, esfuerzo y recursos vitales para el negocio u organización. Los factores son cambiantes y por lo tanto siempre se debe estar haciendo estudios y seguimientos con cierta periodicidad, el objetivo del análisis del entorno de las

organizaciones es la captación de información para así aportar fuentes de oportunidades y amenazas, en el desarrollo de estrategias presentes y futuras del negocio. Este análisis de entorno de organizaciones presta una especial atención en el desarrollo a futuro y permite de alguna manera anticipar el efecto de algunas variables que se manifiestan incontrolables, en las operaciones de la empresa. Para hablar de la importancia que tiene conocer el entorno de una empresa, partimos de su relación con la estrategia en las empresas. Podemos decir que la estrategia empresarial es el conjunto de acciones que se diseñan para alcanzar una ventaja competitiva en el mediano y largo plazo. Y es evidente que una de las aristas que debemos analizar, es el entorno. Es decir, resulta imprescindible el análisis del entorno de la empresa, porque esta demanda adaptación. En muchos casos, el entorno resulta un tema complejo de estudiar. Por tal motivo y para facilitar su análisis, la recomendación general es abordarlo dividiéndolo en 2 tipos: el entorno general y el entorno específico.

1. El entorno general de la empresa (también denominado macroentorno) se refiere a los factores que afectan a las MiPyMES de una determinada región o ámbito geográfico. Incluye además aspectos normativos o legales.
2. El entorno específico (también denominado microentorno), involucra los factores que influyen en las MiPyMES que pertenecen al mismo sector.

Un entorno cada vez más competitivo, trae consigo amenazas y oportunidades que implican incorporar procesos estratégicos a la organización que le permitan alcanzar un adecuado ajuste entre las variables internas de diseño organizativo, con las variables externas del entorno donde se desenvuelve. Pero todo ello, depende en gran medida de la percepción e interpretación de los directivos y gerentes sobre esos condicionantes. Es decir, la traducción de los eventos del entorno conduce al desarrollo de modelos y esquemas conceptuales que permiten comprenderlo y en consecuencia, poner en práctica soluciones a determinados problemas a los que la organización se enfrenta, ideas éstas que pueden ser desarrolladas fundamentalmente bajo dos perspectivas teóricas: el control externo y el voluntarismo.

La perspectiva de control externo establece que las actividades, los recursos, el diseño organizativo y los productos que elabora la organización se explican a partir de la comprensión y satisfacción de los factores y condicionantes del entorno donde se desenvuelve.

La Teoría Contingente plantea la proposición de que existen factores internos y externos a la organización que actúan como elementos causales del comportamiento de las variables de diseño organizativo y de sus procesos.

Las organizaciones que alcancen un mejor ajuste y adaptación con esos factores de contingencia, serán las más eficientes y tendrán por tanto una mayor probabilidad de supervivencia, factores de contingencia tales como: el entorno, la estrategia, la tecnología, el marco institucional y el tamaño de la empresa. Sugiere así la teoría contingente, que el grado de percepción y comprensión de la incertidumbre del entorno tiene una relación directa con los resultados de la organización, con lo cual una alta percepción de incertidumbre de quienes la dirigen incrementa su atención sobre las estrategias, las estructuras y los procesos organizativos.

1.10 Percepción e interpretación del entorno y su incertidumbre

La percepción e interpretación del entorno y su grado de incertidumbre, se ha convertido en un tema de estudio central en la literatura de la teoría de la organización, a si se observa en un buen número de investigaciones entre otras. Constituyéndose en variables intermedias que enlazan el estudio del entorno con los procesos, la estructura organizativa y el desempeño organizacional.

Child (1972, 1997), sostiene que el ejercicio de la actividad estratégica y el diseño organizativo, implican una evaluación previa del entorno por parte de la coalición dominante –directivos y gerentes–. La misma, se produce mediante la aplicación de filtros cognitivos durante el proceso de la percepción. Al respecto, Weick (1969, 1979) señala que las organizaciones sólo reconocen a su entorno mediante el proceso de percepción de quienes las dirigen, siendo producto de una ordenación abreviada, generalizada y

corregible de las distintas experiencias dentro de la psiquis que sirven de marco de referencia inicial para la acción, transformados en mapas y sesgos cognitivos.

Frente a esas posiciones, se observa el entorno bajo una visión subjetiva y se entiende como un flujo continuo de información que puede ser filtrado, interpretado y definido en parte por los líderes de la organización. Es decir, la gerencia activamente selecciona o crea el entorno dónde quiere participar, competir y estructurar las decisiones necesarias para ajustar sus percepciones acerca del mundo que los rodea.

Bajo esa perspectiva, la organización se constituye en un proceso de interpretación individual, producto de la construcción y reconstrucción del ambiente percibido. Al respecto, Cameron (1986) indica que la efectividad de las organizaciones se corresponde en buen grado a una abstracción existente en las mentes de quienes las dirigen, lo cual da significado a las interpretaciones de sus resultados, pero que no necesariamente se corresponden a una realidad objetiva.

De este modo, las organizaciones responden en parte a las percepciones subjetivas de sus líderes sobre las condiciones del entorno y en especial su incertidumbre, en lugar de considerar únicamente sus características objetivas tal como lo plantea el enfoque determinista - contingente.

Así, la incertidumbre del entorno se constituye en uno de los principales problemas a enfrentar y resolver por la dirección de una organización, lo cual refleja una tendencia importante de la literatura que sostiene que cuanto mayor es la percepción de incertidumbre, los directivos y gerentes prestarán mayor atención a sus políticas y estrategias, y en general, a todos aquellos procesos y acciones que permitan mejorar las capacidades organizacionales, siendo observado el entorno en términos de incertidumbre percibida. Entre esos procesos y acciones se encuentra la planificación flexible, que refleja la necesidad de procesos integradores de formación de la estrategia ante entornos dinámicos e inciertos.

Milliken, define la incertidumbre del entorno como “la incapacidad de un individuo de predecir algo (en el entorno de la organización) con exactitud, debido a que siente la carencia de información suficiente para pronosticar eventos o a la poca capacidad para discriminar entre datos relevantes e irrelevantes”. El autor sugiere que la percepción de la incertidumbre sucede cuando los gerentes de la organización se percatan que ciertos cambios en el entorno no podrán ser pronosticados o manejados adecuadamente.

Definición coincidente con la postura de Miles y Snow (1978, p. 195), quienes proponen que la percepción de la incertidumbre está determinada “por el reconocimiento del carácter imprevisible de las condiciones del entorno”. Esto significa que los administradores al reconocerla, se ven motivados a tomar las decisiones que hagan posible enfrentarla poniendo en marcha los mecanismos necesarios para reducirla, absorberla o eliminarla.

La percepción de la incertidumbre afecta la estrategia de la organización. En este sentido, propone que niveles altos de incertidumbre percibida están asociados con estrategias que buscan aumentar la diversificación dentro de una organización para disminuir su vulnerabilidad frente a las condiciones del entorno; es decir, se trata de identificar y desarrollar nuevos productos y servicios en un intento de reducir los efectos de un ambiente diversificado.

Tras el análisis del concepto de incertidumbre, vamos a revisar las aportaciones de diferentes trabajos clásicos que se enmarcan en las perspectivas de control externo, contingente y strategic choice.

En este sentido, Miles y Snow (1978) en su trabajo clásico expresan que dentro del enfoque de elección estratégica, el proceso de adaptación de la organización a las exigencias del entorno depende tanto de las condiciones objetivas impuestas por los factores contingentes (perspectiva contingente), como de las percepciones de los directivos y gerentes sobre esas condiciones (perspectiva voluntarista), las cuales finalmente contribuyen a definir los procesos de toma de decisiones estratégicas

relacionados a la manera cómo debe ser organizada, diseñada y dirigida. En esa misma idea, Anderson y Paine (1975) concluyen que dependiendo de la percepción del entorno y de las propiedades internas de la organización y sus influencias asociadas, los gerentes tendrán una mayor o menor libertad en la elección de las estrategias necesarias para hacer frente a las distintas contingencias. Pero dejan claro que operando en altos niveles de incertidumbre –o certidumbre– no necesariamente perciben el mismo grado de incertidumbre –o certidumbre–.

1.1.1 Tipologías de entorno y la incertidumbre percibida

En su trabajo seminal, Thompson (1967) concluye que el entorno percibido está constituido por dos dimensiones: homogéneo/heterogéneo y estable/dinámico, las cuales determinarán de manera importante cómo deberá ser definida la estructura organizativa. La dimensión homogénea/heterogénea, se refiere al grado de variedad o diversificación del entorno en distintos grupos que afectan a la organización –proveedores, clientes, competencia, órganos de gobierno–; es decir, con características distintivas de diferenciación. Por otra parte, la dimensión estable/dinámico está relacionada con el carácter cambiante del entorno en cuanto a los aspectos tecnológicos, el marco normativo, la posición de los competidores, el índice de aparición o desaparición de empresas en los mercados y los cambios en los productos y servicios ofrecidos por la organización o demandados por el entorno.

Por su parte, Duncan (1972) en su investigación seminal bajo el marco de la teoría contingente y sus posteriores trabajos de 1973 y 1979, enfatiza en el hecho de que las respuestas de la organización se ven influidas por la percepción de la gerencia sobre la incertidumbre del entorno. De esta manera, señala que, en una situación de incertidumbre, el individuo se siente incapacitado tanto para asignar con exactitud la probabilidad que ocurra o cambie algún evento en el futuro, como para predecir las consecuencias de una decisión. El autor, define cuatro niveles de percepción de la incertidumbre: baja, moderadamente baja, moderadamente alta y alta incertidumbre, que interaccionan con las dos dimensiones del entorno identificadas por el autor:

1. Cambio del entorno –estático y dinámico–; y
2. Complejidad del entorno –simple y complejo

La combinación de esas dos dimensiones produce cuatro circunstancias recogidas en la tabla siguiente:

Dimensiones del entorno e incertidumbre percibida		
Entorno	Simple	Complejo
Estático	Baja percepción de incertidumbre	Moderadamente baja percepción de incertidumbre
	• Número pequeño de factores y componentes del entorno. • Los factores y componentes son algo similares. • Los factores y componentes se mantienen básicamente iguales y no son cambiantes.	• Gran número de factores y componentes del entorno. • Los factores y componentes no son similares unos respecto de otros. • Los factores y componentes se mantienen básicamente iguales y no son cambiantes iguales.
Dinámico	Moderadamente alta percepción de incertidumbre	Alta percepción de incertidumbre
	• Número pequeño de componentes y factores en el entorno. • Los factores y componentes son algo similares. • Los factores y componentes están en un proceso continuo de cambios.	• Gran número de factores y componentes del entorno. • Los factores y componentes no son similares uno de otros. • Los factores y componentes están en un proceso continuo de cambios.

Fuente: adaptado de Duncan (1972, 1973, 1979).

En la misma línea de Duncan, Mintzberg (1979) sugirió cuatro tipos básicos de entornos derivados de la combinación de las dimensiones estable-dinámica y simple-compleja. Según el autor, el dinamismo del entorno está determinado por una variedad de factores, incluidos, por ejemplo, los gobiernos inestables, los cambios no previstos en la economía, las variaciones en las demandas de los clientes, una tecnología o base de conocimiento en rápida transformación, los cambios creados en los propios talleres de la empresa o en el tamaño de la organización.

El entorno dinámico hace que el trabajo resulte incierto e impredecible; es decir, afecta la variable predictibilidad del trabajo. Por otra parte, la complejidad del entorno se relaciona con la comprensibilidad del trabajo. En ese sentido, el entorno es complejo en la medida que la organización requiere de una gran cantidad de conocimientos sofisticados sobre los productos, clientes, proveedores y otros componentes de ese ambiente. Se convierte en

sencillo, cuando el conocimiento puede racionalmente descomponerse en elementos fáciles de comprender, por ejemplo, el conocimiento acumulado, registrado y sistematizado.

Pero la idea de Mintzberg (1979) era ofrecer diferentes características de las organizaciones bajo determinadas condiciones del entorno. A continuación, se presentan:

Entornos básicos de la organización

Entorno	Estable	Dinámico
Simple	Centralizada- burocrática <u>Coordinación:</u> normalización de los procesos de trabajo	Centralizada-orgánica <u>Coordinación:</u> supervisión directa
Complejo	Descentralizada-burocrática <u>Coordinación:</u> normalización de las habilidades	Descentralizada-orgánica <u>Coordinación:</u> adaptación mutua

Fuente: Mintzberg (1979).

1.12 Los sesgos cognitivos y la percepción del entorno

La percepción del entorno está asociada en parte, por la influencia que sobre el comportamiento de los directivos y gerentes tienen ciertas convicciones o sesgos cognitivos, siendo su estudio un tema central de la teoría de la organización. Por ejemplo, los compromisos con el pasado hacen que las cosas se hagan en la organización de acuerdo a sus creencias, tradiciones, costumbres, rituales y supersticiones. “Muchas de las creencias del éxito del pasado se atrincheran en las estructuras administrativas y directivas [...], y son a veces muy difíciles de cambiar” (Pfeffer y Salancik, 1978, p. 82). Las organizaciones bajo el compromiso de hacer las cosas como siempre las han hecho, quedan sujetas a una manera fija de seguirlas haciendo y como consecuencia de ello pueden caer en el riesgo de no darse cuenta de los cambios y de las nuevas exigencias de su contexto externo (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998). Cabe destacar aquí los trabajos seminales sobre psicología cognitiva de Neisser (1976, 1981), quien señala que las estructuras mentales o cognitivas representan un marco de referencia espacial, temporal y conceptual inespecífica, pero armonizada, de las experiencias previas del individuo. El autor indica que las estructuras cognitivas fundamentales para generar la visión de los

individuos son los esquemas anticipatorios. Estos, forman el medio a través del cual los individuos se preparan para recibir cierto tipo de información y por tanto, permiten controlar las actividades percibidas a través de los diferentes sentidos.

“Es, en alguna medida, una manera que el pasado afecte al futuro y en consecuencia la información ya adquirida establece, en gran parte, la información que se recibirá después”. Así, “el esquema determina lo percibido puesto que la información únicamente puede ser extraída si hay un formato desarrollado dispuesto a recibirla”; en otras palabras, le sirve al individuo de guía para seleccionar lo recibido de su contexto. El esquema, aclara el autor, no constituye un elemento estático o invariable y en esa idea expresa: “el esquema es interno al individuo, modificable por la experiencia y de algún modo concreto con respecto a lo que percibe”. Pero señala a su vez, que aunque las estructuras y los sesgos cognitivos hacen posible el recuerdo, también tiene algunos efectos negativos en el sentido que tiende a introducir prejuicios y distorsiones en la construcción inicial de los mapas cognitivos, y por tanto en la toma de decisiones. Schwenk (1986, 1988), en sus trabajos relacionados con los procesos de simplificación cognitiva y la toma de decisiones estratégicas, muestra que algunos sesgos cognitivos pueden interactuar y reforzarse entre ellos. Por ejemplo, indica que los gerentes en su actividad de toma de decisiones están sometidos a una serie de sesgos cognitivos, entre ellos al sesgo de ilusión de control. En presencia de dicho sesgo, los gerentes tienden a buscar información –sesgo de disponibilidad– para confirmar y apoyar esa ilusión; es decir, se fortalece, promueve o aumenta la percepción de control sobre alguna situación o evento determinado. También, por ejemplo, es posible que el razonamiento por analogía pueda ser reforzado por el sesgo de ilusión de control, en el caso que una empresa decida adquirir un negocio relacionado (Duhaime y Schwenk, 1985).

En otras palabras, se toma una decisión en función de procesos ya conocidos en relación a otros –analogía–, y el individuo se concentra y evalúa, por simplificación, sólo aquellos factores que domina o cree dominar –ilusión de control–, dejando de lado otros factores que podrían cambiar la decisión. Igualmente, la disponibilidad de información –sesgo de disponibilidad– puede servir de apoyo o de estímulo a un sesgo de anclaje –la influencia de la información inicial sobre la decisión–, en el juicio o decisión estratégica a adoptar por los gerentes (Schoemaker, 1993, Schwenk, 1986). Gudmundsson y Lechner (2013)

concluyen que los sesgos cognitivos mantienen una relación estrecha con la supervivencia de la empresa, teniendo el sesgo de exceso de confianza su principal influencia negativa, y sus efectos se magnifican cuando se combina con el sesgo de optimismo poco realista y el de la desconfianza, describiendo dos tipos cognitivos distintivos de empresarios asociados a la no-supervivencia. Manifiestan los autores que los empresarios con exceso de confianza son propensos a pensar demasiados en sus capacidades y por tanto tienen una mayor probabilidad de cometer errores en la toma de decisiones. De esa misma manera, y bajo la idea de la escuela cognitiva del pensamiento estratégico, Mintzberg et al. (1998) señala que los investigadores se han interesado en el modo cómo los individuos simplifican y procesan la información, interviniendo en ese proceso un conjunto de sesgos de criterios con consecuencias importantes en las decisiones tomadas en la organización, tales como la formulación e implantación de las estrategias empresariales y aquellas vinculadas con el diseño organizativo. En ese sentido, Weick (1995) estudia cómo las personas reducen la ambigüedad y la incertidumbre a través de significados compartidos ya sean individuales o colectivos, fundamentados en sus valores, reglas y criterios de juicios (sesgos cognitivos), preferencias e interpretaciones del contexto que los rodea. Esto implica el desarrollo de un curso de acción retrospectivo de imágenes que permiten a las personas racionalizar lo que piensan y hacen en las organizaciones (Weick, Sutcliffe y Obstfeld, 2005). La idea de que la forma de trabajar del pasado tiene un impacto determinante en la manera de trabajar del presente, está vinculada a la tendencia de los individuos a resolver los problemas en función a sus experiencias pasadas –sesgos de percepción selectiva y de tendencia conservadora–, con la información inicial que poseen –sesgo cognitivo de anclaje–, y con poca probabilidad de cambiar de idea –resistencia al cambio– frente a nuevas situaciones.

Lo anterior puede estar relacionado con la interpretación incorrecta de las demandas del entorno, que ocurre cuando la organización no percibe de manera adecuada las presiones o cuestionamientos que se le hacen desde su entorno sobre la calidad de sus salidas–bienes o servicios–. Cuestión que Pfeffer y Salancik (1978) vinculan con los procesos de percepción y filtros de información aplicados por los individuos cuando tratan de definir su entorno –enact environment–; es decir, los individuos se concentran fundamentalmente en lo que están preparados para atender y sobre aquellos aspectos

relevantes para su trabajo, situación que los puede llevar a no considerar información de interés o relevante para la organización como un todo, y a perder su capacidad tanto para equilibrar las demandas de los diferentes grupos externos que requieren de sus bienes o servicios, como para identificar sus propias prioridades.

En este sentido, y basándonos en los aspectos discutidos en este apartado se pueden formular las siguientes proposiciones generales: P6: Los sesgos cognitivos de los directivos y gerentes tienen una influencia significativa en su capacidad para interpretar las características y naturaleza del entorno. P7: Existe una relación significativa entre los sesgos cognitivos y el comportamiento de los directivos y gerentes acerca de la manera como debe ser diseñada, administrada y dirigida la organización.

UNIDAD 2. FUNDAMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 Introducción

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.

2.2 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.

2.3 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 formales, 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.

2.4 Información 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.

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.

2.5 Información 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 (IyD) 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 IyD, 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.

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.

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.

2.6 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 centrales, 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.

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 traza un organigrama y se diseña la estructura detallada. Cada alternativa de diseño estructural tiene fortalezas y debilidades significativas.

2.7 Modelos de diseño organizacional

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. 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.

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. 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. 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.

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. 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

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).

2.8 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 autoguidados 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, lavaplatos, 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.

2.9 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 que se presenta 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. 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.

2.10 Diseño estructural

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y áreas funcionales, entre otras. Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, departamentos o áreas, con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos. De lo anterior podemos definir que: “La estructura organizacional es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos”.

Existen diversas teorías acerca de este tema, sin embargo, generalmente son de autores extranjeros que, aunque aplicables, o están dirigidas al sector corporativo o no se alinean con el sistema empresarial nacional. La empresa PyME mexicana, tiene connotaciones características alineadas con el objetivo, filosofía, valores y emociones del fundador, y con base a ello define la organización de la empresa como un sistema con enfoque integrador.

Los objetivos de los sistemas son:

- ☞ Identificar y definir subsistemas.
- ☞ Clarificar funciones organizacionales y sus responsables.
- ☞ Establecer una estructura formal de actividades.
- ☞ Definir políticas y guías de actuación.
- ☞ Implantar mecanismos de control y evaluación.
- ☞ Establecer formas de evaluación para mejorar los procesos.

Dentro de las características que deben tener los sistemas, tenemos que:

- ☞ Los fines y objetivos deben ser claros y definidos.

- ☞ Debe existir lógica en el proceso.
- ☞ Debe ser flexible para adecuarse a los cambios del medio.
- ☞ Que sean sencillos y eficientes.
- ☞ Que sean medibles.
- ☞ Sobre todo, que tengan un concepto integrador.

El objetivo de los sistemas empresariales es que, por un lado, se pueda reducir el tiempo de ejecución de actividades; por otro, que puedan estandarizarse los resultados de las actividades. La empresa como sistema dentro de las distintas áreas y actividades de la empresa: de producción, de finanzas, de recursos humanos, de mercadotecnia, etc. Lo que se desea es saber cómo planearlas, dirigir las y controlarlas, en forma integral, es decir, darles un enfoque integrador.

2.11 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. No todas las organizaciones están estructuradas exactamente de la misma forma. Las diferencias estructurales entre organizaciones no son casuales o aleatorias, la alta gerencia de una compañía medita mucho antes de diseñar una estructura apropiada. El que una estructura resulte apropiada depende de cuatro variables de contingencia: la estrategia de la organización, su tamaño, su tecnología y el grado de incertidumbre ambiental. El diseño organizacional ideal depende de varios factores de contingencia.

Organizaciones mecanicistas y orgánicas

La organización mecanicista es una estructura rígida y estrictamente controlada. Se caracteriza por alta especialización, departamentalización rígida, escasa amplitud de control, alta formalización, una red de información limitada y una escasa participación de los empleados de nivel bajo en la toma de decisiones. Se crean empleos simples, rutinarios y estandarizados; la departamentalización extensiva incrementa la impersonalidad y la necesidad de contar con múltiples estratos de administración para coordinar todos esos departamentos especializados. Prevalece una estricta adhesión al principio de unidad de mando, garantizando con esto la existencia de una jerarquía de autoridad formal en la cual cada persona está supervisada por un superior. La escasa amplitud de control, y sobre todo a medida que se va ascendiendo por los niveles de la organización, crea estructuras organizacionales altas con muchos estratos y niveles. En tanto que la distancia entre la cumbre y la parte más inferior de la organización se amplía, los altos gerentes tienden a imponer reglas y reglamentos para controlar el comportamiento de los empleados, ya que están alejados de las actividades de los niveles bajos pues no pueden supervisarlos directamente y asegurarse de que éstos aplicarán realmente las prácticas estándar. En

contraste con lo anterior, la organización orgánica mantiene una estructura adaptativa y flexible en tan alto grado como lo son la rigidez y la estabilidad de la organización mecanicista. En lugar de tener empleos y reglamentos estándares, la organización orgánica tiene una gran flexibilidad que le permite efectuar cambios con rapidez cuando las necesidades así lo exigen. Estas organizaciones aplican la división del trabajo, pero los empleos que las personas realizan en ellas no están estandarizados. Los empleados están sumamente capacitados y se les faculta para manejar diversos problemas relacionados con el trabajo; igualmente recurren con frecuencia a los equipos de empleados. El resultado neto de esto es que los empleados de las organizaciones de este tipo requieren un mínimo de reglas formales y escasa supervisión directa; sus altos niveles de habilidades y capacitación, y el apoyo que reciben de otros miembros del equipo, hacen que la formalización y los controles administrativos estrictos resulten innecesarios.

UNIDAD 3. TAMAÑO Y CICLO DE VIDA DE LAS ORGANIZACIONES

3.1 Tamaño de la organización

El tamaño o dimensión de la empresa quiere expresar el mayor o menor volumen de cada una de las magnitudes que sirven para explicar lo que es y lo que hace la unidad económica. En definitiva, este concepto se apoya en la medida de las magnitudes económicas explicativas de la estructura y de la actividad de la empresa. Por tanto, el conocimiento del tamaño permitirá el poder diferenciar entre mayores y menores empresas. Esta es la primera razón del estudio del tamaño: servir de factor de identificación empresarial o forma de establecer una tipología de acuerdo a sus distintos volúmenes. Dicho esto, la empresa puede ser clasificada en varios tamaños según la aplicación de determinados criterios de medida. Normalmente se suele diferenciar entre empresas grandes y pymes (pequeñas y medianas). Las primeras suelen descomponerse en dos grupos: megas o muy grandes (empresas globales y de estructura polifórmica o muy compleja) y grandes. Las segundas se suelen dividir en medianas, pequeñas y muy pequeñas o artesanales (microempresas). Esta tipología permite conocer la estructura

empresarial de una economía, observándose que el colectivo de las pymes viene a representar en la mayoría de los países industriales en torno al 95 por 100 de la población empresarial, aunque suele ser el 5 por 100 restante el que genera la mayoría del PIB y del comercio internacional de una nación, claro ejemplo de la concentración económica actual. Esta situación pone de manifiesto que son las pequeñas empresas las que van formando el tejido empresarial y estabilizando las magnitudes económicas, por su efecto difusor y por su situación descentralizada en el sistema económico. También hay que apuntar que en las comparaciones internacionales existe una cierta correlación entre el número de grandes empresas de un país y los sectores de actividad, con la mayor o menor importancia económica, nivel de desarrollo y especialización productiva del mismo. Es decir, que no es casual que las mayores empresas, y en los sectores de alta tecnología, sean norteamericanas, japonesas o alemanas. Para finalizar el primer factor explicativo, siguiendo a Bueno y Ontiveros (1980) se puede ofrecer una definición de aceptación internacional de pequeña empresa propuesta en el Informe Bolton de 1971, de forma que, por antítesis, serviría para definir también la gran empresa. Dicho informe señala estos aspectos:

1. Dispone de una parte reducida del mercado y su actividad no influye en el país en la demanda total.
2. Es dirigida personalmente por sus propietarios, no contratando normalmente directivos profesionales.
3. Es independiente en cuanto a la adopción de decisiones en relación a otras empresas, es decir, está libre de control externo.»

El segundo factor explicativo de interés del estudio del tamaño radica en la influencia que este concepto puede tener en la función de costes y, por tanto, en la rentabilidad de la empresa. Razón por la que el mismo ha sido manejado por la teoría de la firma para analizar la función de producción y explicar el modelo de empresa, según el citado enfoque. De esta manera, se pasa inmediatamente al tercer factor explicativo que relaciona dicha influencia en los costes como fuente de posible ventaja competitiva para la empresa. Por ello, el estudio del tamaño está asociado al análisis de la competitividad, a través de la existencia de unas «economías de escala» o de otras «economías» como son

las de «alcance» o de «experiencia». Así pues, se puede adelantar que la función de costes totales de la empresa se compone de dos partes: los costes variables, relacionados con el volumen de producción y los costes fijos o de estructura de la empresa. Ahora bien, estos últimos solo lo son hasta un cierto volumen económico, pues pasando de él la estructura tendría que ampliarse y aquellos se incrementarían (cambio de tamaño). A largo plazo se acepta que todos los costes son variables. En concreto la función de costes totales de la empresa se puede expresar así:

$$CT = C(Q) + CF = CV + CF$$

Por ello, la empresa, según las distintas dimensiones que puede adoptar, ofrecerá diferentes funciones de costes totales, tanto por el efecto de sus costes de estructura (fijos), como por el menor o mayor coste variable asociado a cada dimensión (economía o diseconomía de escala). De esta idea se deduce otro planteamiento importante para la rentabilidad de la empresa, que es conocer el volumen de producción mínimo que la empresa tiene que realizar para que sus ingresos se equilibren con los costes totales, punto a partir del cual se obtendrán beneficios con cada unidad producida y vendida. Este punto de equilibrio entre ingresos y costes totales o «punto muerto» sirve como referencia para orientar la elección de la dimensión productiva y conocer el grado de ocupación de la misma, pues en el caso de producir y vender por debajo de dicho punto se tendrá «coste de subactividad», es decir, que la actividad económica no es capaz de superar el efecto de los costes de estructura y se obtendrán pérdidas por un mal aprovechamiento de la capacidad instalada.

3.2 Alcances del tamaño de la organización

Las organizaciones difieren en tamaño y alcance, y estas diferencias tienen un impacto en los sistemas de producción. Se examinarán tres aspectos de este impacto: el proceso físico, el proceso administrativo y las decisiones de administración de la producción. No importa el tamaño de la organización, el proceso físico en cada sistema productivo es de naturaleza similar. El flujo físico genérico y la distribución de planta correspondiente tiene mucho en común para cualquier tamaño de organización. La diferencia estriba en la

complejidad relativa. Las organizaciones pequeñas tienen un flujo de materiales bastante directo, ya que tienen un volumen de productos y variedad limitados. Las organizaciones grandes con una mezcla de productos más amplia pueden tener muchas rutas de flujo dentro del sistema productivo. Aunque la localización física puede ser distinta, cada flujo específico sigue el patrón general descrito.

Ya se hizo notar que las estructuras organizacionales varían. El proceso administrativo es diferente en las empresas grandes en contraste con el de las pequeñas. Cada organización tiene un proceso administrativo distinto, aun cuando los procesos físicos sean en esencia iguales. La diferencia más importante surge en el flujo de información y el proceso de toma de decisiones correspondiente. En una organización funcional las decisiones están más centralizadas que en las unidades estratégicas de negocios. Debido al tamaño, las decisiones en una empresa pequeña son más centralizadas.

Las decisiones de administración de la producción constituyen otro elemento de interés. Estas decisiones son prácticamente las mismas en cuanto a su contenido en cualquier tipo de organización. La generación de pronóstico de demanda futura, los planes de preparación de la producción y la compra de materiales son decisiones genéricas que se toman en compañías de todos los tamaños. Aún más, se usa el mismo tipo de herramientas para administrar la producción. De nuevo, la diferencia está en la complejidad y el alcance. En una compañía pequeña, un pronóstico o un plan de producción se pueden generar en una computadora personal con un paquete sencillo. Una organización grande puede necesitar software y hardware más complejos para las mismas actividades. La diferencia más importante entre la organización es industriales pequeñas y grandes es el flujo de información y el proceso de toma de decisiones que se emplea y no el flujo físico.

3.3 Diferencias entre empresas pequeñas y empresas grandes

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 disfrutaban 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.¹³ 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.

3.4 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”

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.

3.5 Clasificación de las empresas de acuerdo al tamaño

- Microempresa. Empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales hasta de 80 millones de pesos. Su organización es de tipo familiar, el dueño es

quien proporciona el capital y quien dirige la empresa su administración es empírica. El mercado que domina y abastece es pequeño.

- Pequeñas empresas. Empresa que ocupa de 16 a 100 personas y realiza hasta de mil millones de pesos al año.
- Mediana empresa. Empresa que ocupa de 101 a 250 personas con ventas hasta de 2mil millones de pesos anuales. En ambas el capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, dominan y abastecen un mercado más amplio. Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende ser mediana y ésta aspira a ser grande.
- Gran empresa. Empresa que ocupa más de 250 trabajadores y tiene ventas superiores a los 2mil millones de pesos anuales. El capital es aportado por varios socios que se organizan en sociedad de diversos tipos. Forman parte de grandes consorcios económicos, dominan el mercado con amplitud; llevan una administración científica. Tienen mayores facilidades para acceder a las diversas fuentes y formas de financiamiento.

Clasificación de acuerdo al giro

- Industriales. Son las que realizan actividades de transformación, reciben insumos y materia prima y les agregan valor, al incorporarles procesos productivos.
- Comerciales. Solo realizan procesos de intercambio, son establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactores. Agregan el valor de la distribución o disponibilidad. En esta categoría están los supermercados, las estaciones de gasolina, las tiendas de abarrotes, farmacias, mueblerías, ferreterías, papelerías y librerías, refaccionarias, agencias de automóviles, etc.
- Agrícolas. Las agrícolas, ganaderas o de pesca, son las que se dedican a cualquiera de estas actividades.
- Servicio. Pueden ser prestados por instituciones denominados empresas o personas físicas. Son empresas, los bancos, y las casas de bolsa, las arrendadoras financieras, compañías de seguros, líneas aéreas, peluquerías, agencias de viajes y hospitales. Son servicios prestados por personas físicas, el trabajo de un dentista, un asesor de empresas, un consultor, un médico, un abogado litigante, entre otros.

3.6 Relación entre el diseño organizacional y el tamaño y giro de la empresa

En las últimas décadas se ha suscitado un fuerte debate sobre la influencia del tamaño organizativo en aspectos tan diferentes como la estructura de la organización (Blau, 1970; Mintzberg, 1988; Pugh et al., 1969), su desempeño (Gooding y Wagner, 1985) o la innovación (Audretsch y Acs, 1991; Damanpour, 1992; Lind et al., 1989; Moch y Morse, 1977). El tamaño es uno de los principales factores que afecta a la estructura y los procesos de una organización, atribuyéndosele tanto ventajas como desventajas. Mientras que las grandes organizaciones tienen más recursos para destinar a nuevos proyectos y a diversificarse, más oportunidades de promoción y crecimiento entre sus empleados, y más control sobre el entorno externo, también son más burocráticas y menos flexibles, tienen dificultades para cambiar y adaptarse con rapidez, y tienden a poseer ambientes de trabajo impersonales. Atribuyen a Schumpeter el origen de la afirmación acerca de que la gran empresa innova más que la pequeña, y aunque numerosas investigaciones han tratado de esclarecer la relación entre tamaño organizativo e innovación, sus resultados fueron contradictorios tanto en lo que se refiere a la magnitud como a la dirección de la misma. Así, la literatura sobre innovación permite argumentar tanto la existencia de una relación positiva (Dewar y Dutton, 1986; Kimberly y Evanisko, 1981; Moch y Morse, 1977; Sullivan y Kang 1999), negativa (Aldrich y Auster, 1986; Hage, 1980; Wade, 1996), e incluso la inexistencia de tal relación (Aiken, Bacharach y French, 1980).

Esta inconsistencia en los resultados sobre la relación entre tamaño e innovación provoca que los diferentes investigadores hagan referencia a un amplio conjunto de argumentaciones para justificar la dirección de la relación. Algunos investigadores sugieren que el tamaño afecta positivamente a la innovación porque las organizaciones más grandes poseen más excedentes financieros, superiores habilidades de marketing, y capacidades de investigación y experiencia en el desarrollo de nuevos productos (Damanpour, 1996). Igualmente, las organizaciones de mayor tamaño pueden asumir superiores niveles de riesgo (Hitt et al. 1990) y están más preparadas para hacer frente a las pérdidas derivadas de los posibles fracasos en las innovaciones (Damanpour, 1992). Para finalizar, las organizaciones de mayor tamaño emplean recursos humanos más cualificados y poseen un mayor nivel de conocimientos e infraestructura tecnológica de cara a estar a la cabeza del

desarrollo tecnológico. Sin embargo, un tamaño creciente también puede inhibir la innovación porque las organizaciones de gran tamaño están normalmente más formalizadas, los comportamientos directivos están más estandarizados, la inercia es mayor y los controles burocráticos impactan negativamente sobre la cultura de apoyo a la innovación, de forma que se reduce el compromiso directivo con la innovación (Hitt et al., 1990). Además, las pequeñas organizaciones pueden ser más innovadoras porque son más flexibles y demuestran menos dificultades en la aceptación e implantación del cambio. Mintzberg (1988: 480) indica que "la innovación sofisticada (...) precisa combinar expertos provenientes de muy distintos campos para formar equipos de proyectos ad hoc que funcionen sin impedimentos", lo que se puede lograr con más facilidad en las organizaciones pequeñas que en las grandes (Damanpour, 1992).

Después de la revisión del amplio abanico de investigaciones centradas en la relación tamaño-innovación, Damanpour (1991) concluye que los datos de su meta-análisis sugieren la existencia de una asociación positiva entre tamaño organizativo e innovación. La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros. Esto es dado que las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural.

El tamaño de una organización tiene un efecto significativo en su estructura. Por ejemplo las organizaciones grandes muestran más especialización, más departamentalización, más niveles verticales y más reglas y reglamentos que las organizaciones pequeñas. El diseño organizacional se encuentra estrechamente relacionado con el giro de la empresa porque de este la cantidad y tipo de departamentos y por consiguiente el grado de especialización de cada uno de ellos, diferentes aspectos componentes de la organización para lograr el incremento de la productividad y el logro de las metas de la misma. La efectividad de las organizaciones se encuentra determinada por la claridad de sus metas y las estrategias con las que cuentan para obtenerlas. Muchas veces es el giro de las organizaciones el determinante del tamaño de la misma; no es la cantidad de personas que se requieren para desarrollar las actividades en una empresa industrial a las que requiere una de

servicios; luego entonces, mientras más grande sea una empresa más compleja resultará su estructura interna puesto que serán más líneas jerárquicas a definir, así como la especialización del trabajo será fundamental para su buen funcionamiento.

3.7 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

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.

1. Etapa emprendedora. 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.
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 clara. 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 Zuckerberg 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.

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.
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.

3.8 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.

	1. Emprendedora	2. Colectividad	3. Formalización	4. Elaboración
Característica	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

3.9 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. 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.

¿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.³⁷ 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.

3.10 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.⁶¹ 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. 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.

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.

3.11 Sistemas organizacionales de toma de decisiones

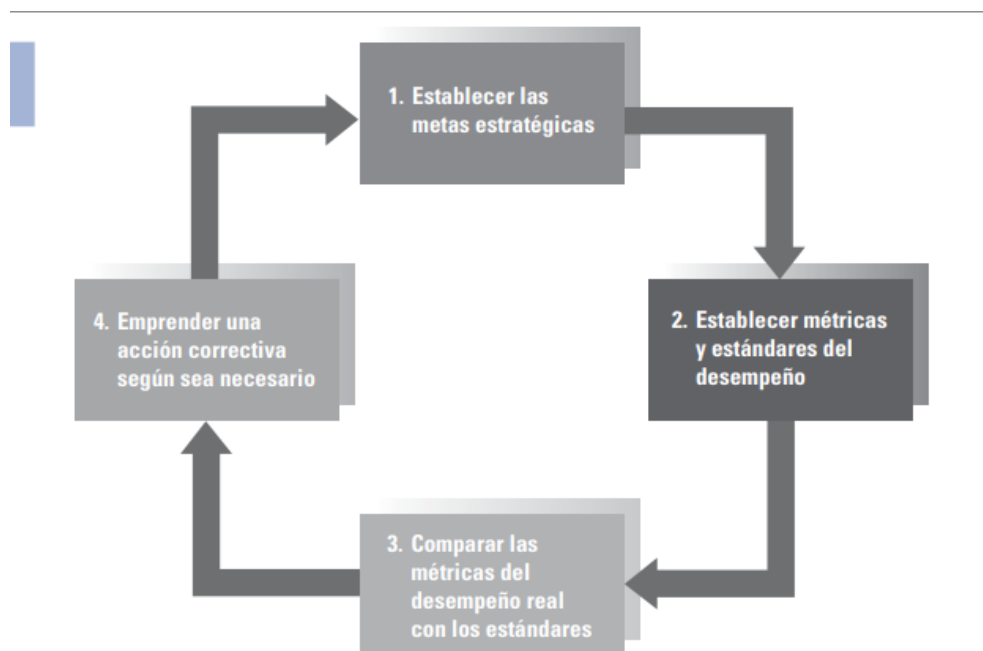
Un sistema de información gerencial (MIS, por sus siglas en inglés), es un sistema basado en la computadora que proporciona información y apoyo para la toma de decisiones gerenciales. El MIS está respaldado por los sistemas de procesamiento de transacciones

de la organización y por las bases de datos organizacionales y externas. El sistema de reporte de la información, la forma más común del MIS, proporciona a los gerentes de nivel medio reportes que resumen los datos y apoyan la toma de decisiones cotidiana. Por ejemplo, cuando los gerentes necesitan tomar decisiones acerca de la programación de la producción, pueden revisar los datos acerca del número anticipado de pedidos en el transcurso del mes siguiente, los niveles del inventario y la disponibilidad de recursos humanos. Un sistema de información ejecutiva (EIS, por sus siglas en inglés) es un nivel más alto de aplicación que facilita la toma de decisiones en los niveles más altos de la gerencia. Estos sistemas se basan en un software que puede convertir grandes cantidades de datos complejos en la información pertinente y proporcionarla a los gerentes en el nivel superior de forma oportuna. Por ejemplo, el Sector de productos de semiconductores de Motorola, ubicado en Austin, Texas, tenía cantidades masivas de datos almacenados, pero los gerentes no podían encontrar lo que necesitaban. La empresa implementó un EIS utilizando un software de procesamiento analítico en línea, de manera que los más de mil ejecutivos senior, así como los gerentes y analistas de proyectos en los departamentos de finanzas, marketing, ventas y contabilidad en todo el mundo, pudieran obtener fácil y rápidamente información acerca de las tendencias de compra de los clientes, manufactura, etcétera, desde sus computadoras, sin tener que aprender comandos de búsqueda complejos y misteriosos. Un sistema de apoyo a las decisiones (DSS, por sus siglas en inglés), proporciona beneficios específicos a los gerentes en todos los niveles de la organización. Esos sistemas interactivos basados en la computadora dependen de modelos de decisión y de bases de datos integradas. Utilizando el software de apoyo de las decisiones, los usuarios pueden plantear una serie de preguntas de qué sucedería si, para poner a prueba las posibles alternativas. Con base en los supuestos utilizados en el software, o especificados por el usuario, los gerentes pueden explorar varias alternativas y obtener una información que los ayude a elegir la alternativa que quizá tendrá el mejor resultado.

Modelo de control de retroalimentación

Otro uso básico de la información en las organizaciones es para el control. Los sistemas de control eficaces implican el uso de la retroalimentación a fin de determinar si el

desempeño organizacional cumple con los estándares establecidos que ayuden a la organización a alcanzar sus metas. Los gerentes instalan sistemas de control organizacional que consisten en los cuatro pasos clave en el modelo de control de la retroalimentación que se muestra en la siguiente figura:



El ciclo de control incluye el establecimiento de metas estratégicas para los departamentos o para la organización como un todo, el establecimiento de métricas y estándares del desempeño, la comparación de las métricas del desempeño real con los estándares y la corrección o el cambio de las actividades según sea necesario. El control de la retroalimentación ayuda a los gerentes a hacer los ajustes necesarios en las actividades de trabajo, los estándares del desempeño o las metas, con el fin de ayudar a la organización a tener éxito.

Sistemas de control administrativo

Los sistemas de control administrativo se definen ampliamente como las rutinas formales, los reportes y los procedimientos que utilizan la información para mantener o alterar los

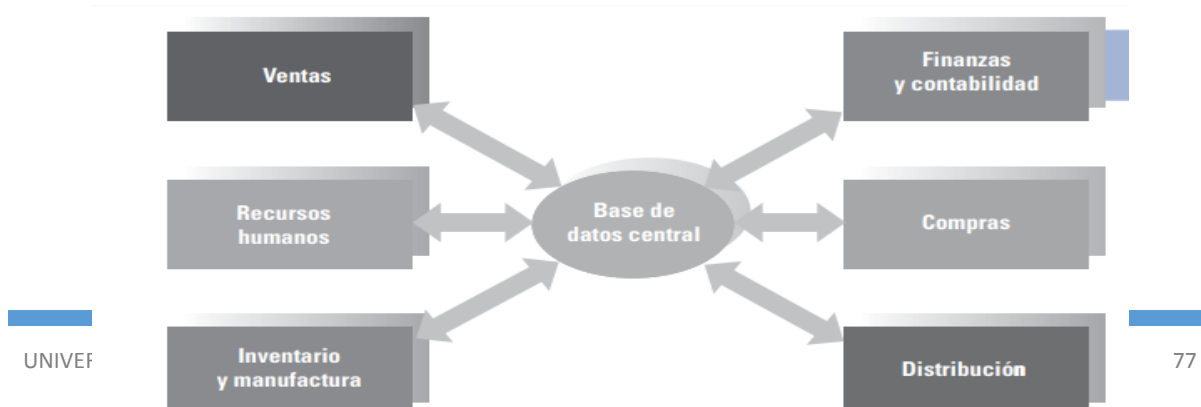
patrones en las actividades organizacionales. Estos sistemas de control de la retroalimentación incluyen las actividades basadas en la información formalizada para la planeación el cálculo del presupuesto, la evaluación del desempeño, la asignación de recursos y las recompensas de los empleados. Los objetivos se establecen con anticipación, los resultados se comparan con los objetivos y las variaciones se reportan a los gerentes para que emprendan una acción correctiva. Se menciona cuatro elementos del sistema de control que a menudo se consideran el núcleo de los sistemas de control administrativo: reportes del presupuesto y financieros; reportes estadísticos periódicos no financieros; sistemas de recompensa y sistemas de control de calidad. El presupuesto por lo general se utiliza con el propósito de establecer objetivos para los gastos de la organización durante el año y después se reportan los costos reales sobre una base mensual o trimestral. Como un medio de control, los presupuestos reportan tanto los gastos reales como los planeados de efectivo, activos, materia prima, salarios y otros recursos, de manera que los gerentes pueden emprender una acción con el fin de corregir las variaciones. En ocasiones, la variación entre las cantidades presupuestadas y reales para cada rubro se enumeran como una parte del presupuesto. Los gerentes también confían en una variedad de otros informes financieros. El balance general muestra la posición financiera de una empresa respecto a los activos y pasivos en una fecha específica. Un estado de resultados, en ocasiones llamado estado de pérdidas y ganancias.

3.12 Planeación de los recursos empresariales

Otro enfoque reciente de la administración de la información y el conocimiento combina varios tipos de información para ver la forma en que las decisiones y acciones en una parte de la organización afectan a otras partes de la empresa. Un creciente número de empresas están utilizando sistemas de información en gran escala que adoptan un amplio punto de vista de las actividades de la organización. Estos sistemas de planeación de los recursos empresariales (ERP) recaban, procesan y proporcionan información acerca de todas las iniciativas de una empresa, como procesamiento de pedidos, diseño de productos, compras, inventario, manufactura, distribución, recursos humanos, recibo de pagos y pronóstico de la futura demanda.

Los sistemas ERP pueden ser costosos y difíciles de implementar, pero cuando se aplica con éxito, un sistema ERP puede servir como la espina dorsal de toda una organización al integrar y optimizar todos los procesos de negocio a nivel de la empresa completa. Un sistema así vincula todas esas áreas de actividad formando una red. Cuando un vendedor toma un pedido, el sistema de planeación de los recursos empresariales puede verificar para ver la forma en que el pedido afecta los niveles del inventario, la programación, los recursos humanos, las compras y la distribución. El sistema duplica los procesos organizacionales en el software, guía a los empleados paso a paso a todo lo largo del proceso y automatiza tantos de ellos como sea posible. Por ejemplo, el software de administración de los recursos de la empresa puede deducir de manera automática un cheque de cuentas por pagar tan pronto como un empleado confirma que los bienes se han recibido en inventario, enviar un pedido de compra en línea inmediatamente después de que un gerente ha autorizado una compra o programar la producción en la planta más apropiada después de que se recibe un pedido. Además, debido a que el sistema integra los datos acerca de todos los aspectos de las operaciones, los gerentes y los empleados en todos los niveles pueden ver la forma en que las decisiones y las acciones en una parte de la empresa afectan a otras partes, utilizando esta información para tomar mejores decisiones.

La planeación de los recursos empresariales puede suministrar la clase de información proporcionada por los sistemas de procesamiento de operaciones, así como la facilitada por los sistemas de reporte de la información, los sistemas de apoyo de las decisiones o los sistemas de información ejecutiva. La clave es que ERP combina todos estos sistemas, de manera que las personas puedan ver la perspectiva más amplia y actuar con rapidez, ayudando a que la organización sea más inteligente y efectiva. En una época más reciente, ERP ha incorporado herramientas para la administración de la cadena de suministro, de manera que también se refuerza la coordinación a través de las fronteras organizacionales.



3.13 Empresa integrada

Las extranets desempeñan un papel crítico en la empresa integrada moderna. La empresa integrada es una organización que utiliza tecnología de la información avanzada para permitir una estrecha coordinación dentro de la empresa, así como con proveedores, clientes y socios. Un aspecto importante de la empresa integrada es utilizar el sistema de administración de la cadena de suministro, que administra la secuencia de proveedores y compradores que cubren todas las etapas de procesamiento, desde la obtención de la materia prima hasta la distribución de los bienes terminados a los consumidores.

Enlaces de la información. La aplicación de los sistemas de la cadena de suministro permite que las organizaciones logren el equilibrio adecuado de niveles bajos de inventario y capacidad de respuesta hacia el cliente.



La figura muestra los eslabones de información horizontales en la empresa integrada. Al establecer vínculos electrónicos entre la organización y los socios clave para compartir e intercambiar datos, la empresa integrada crea una línea integrada ininterrumpida que se extiende desde los consumidores finales hasta los proveedores de materia prima.

Relaciones horizontales. El propósito de integrar la cadena de suministro es que todos trabajen en estrecha colaboración, avanzando en filas cerradas para satisfacer las demandas del cliente en lo concerniente al producto y el tiempo. Honeywell Garrett Engine Boosting Systems, que fabrica turbinas alimentadoras para automóviles, camiones y aviones ligeros, utiliza una extranet para proporcionar a sus proveedores el acceso a sus

datos de inventario y producción, de manera que puedan responder con rapidez a las necesidades de partes del fabricante.

Relaciones con el cliente. El fortalecimiento de las relaciones con el cliente es de un interés particular para muchas organizaciones y, con este propósito, los gerentes aplican una variedad de herramientas de TI. Un enfoque es utilizar los sistemas de administración de las relaciones con el cliente (CRM, por sus siglas en inglés). Estos sistemas ayudan a las empresas a hacer seguimiento de las interacciones de los clientes con la empresa y permiten que los empleados puedan ver los registros de ventas y servicio pasados, los pedidos pendientes o los problemas no resueltos. CRM almacena en una base de datos toda la información del cliente que el propietario de una pequeña tienda guardaría en su mente, por ejemplo, los nombres de los clientes, lo que compraron, qué problemas han tenido con las compras, etcétera. El sistema ayuda a coordinar a los departamentos de ventas, marketing y servicio al cliente, de manera que todos puedan funcionar juntos sin ningún tropiezo. Las empresas también están aplicando las tecnologías Web 2.0 como los servicios web, los blogs, wikis y las redes sociales, como se describió antes, con el fin de mejorar las relaciones con el cliente. En la encuesta de McKinsey, los participantes manifiestan que utilizan las nuevas herramientas Web 2.0 para mejorar el servicio al cliente, desarrollar nuevos mercados, obtener la participación del cliente en el desarrollo del producto y ofrecer oportunidades para que los clientes interactúen entre ellos. Por ejemplo, Disney renovó su sitio web con la meta de convertirla en una red social que será el punto de destino para los niños y los preadolescentes. Los blogs son una tecnología cada vez más popular para tratar con los clientes. Una estimación es que alrededor de 12% de las empresas de Fortune 500, como General Electric, Boeing, Marriot y Wal-Mart, utilizan los blogs para mantenerse en comunicación con los grupos de interés y el número está aumentando con rapidez. Los blogs ofrecen a las organizaciones una voz humana, permiten que las empresas influyan en la opinión y proporcionan una forma fácil de compartir directamente las noticias de la empresa con persona ajenas a ella. “Cuando utilizo un blog, estoy hablando con el mundo”, comenta Jonathan Schwartz, director de Sun Microsystems. Schwartz cree que, en el transcurso de diez años, la mayoría de los directores “se comunicará directamente con clientes, empleados y la comunidad de

negocios en general, por medio de blogs. Para los ejecutivos, tener un blog no será cuestión de elección, no más de lo que lo es actualmente el correo electrónico”.

3.14 Diseño organizacional de E-Business

E-business se puede definir como cualquier negocio que tiene lugar mediante procesos electrónicos a través de una red de computadora, en vez de que ocurra en un espacio físico. Por consiguiente, todas las tecnologías basadas en computadora que hemos discutido hasta ahora son aspectos de e-business. Sin embargo, la expresión e-business se refiere más comúnmente a los vínculos a través de internet con clientes, proveedores, empleados u otros elementos clave. Muchas organizaciones tradicionales han establecido operaciones en Internet para reforzar y mejorar esas relaciones externas, pero los gerentes deben tomar una decisión acerca de la forma de integrar mejor bricks y clics (elementos físicos y cibernéticos), es decir, cómo combinar sus operaciones tradicionales con una iniciativa en Internet. En los primeros días de los e-business, numerosas empresas establecieron iniciativas punto-com con muy poca comprensión de cómo se podían y debían integrar esas actividades con el negocio en general. A medida que ha evolucionado la realidad de los e-business, las empresas han recibido valiosas lecciones sobre cómo fusionar las actividades en línea y fuera de línea.

División interna

Una división interna ofrece una estrecha integración entre la operación en internet y la operación tradicional de la organización. La organización crea una unidad separada dentro de la empresa, que funciona dentro de la estructura y con la guía de la organización tradicional. Por ejemplo, WalMart.com está totalmente operada y controlada por Wal-Mart y Disney.com es una división bajo la guía y el control de Walt Disney Company. The New York Times adoptó la idea de la web desde el principio, con una división interna que en la actualidad proporciona un creciente porcentaje del negocio de equipamiento del periódico y de ingresos publicitarios. El enfoque interno le proporciona a la nueva división varias ventajas al operar dependiendo de la empresa establecida. Esas ventajas incluyen el reconocimiento de la marca, un apalancamiento en las compras a proveedores, una información y oportunidades de marketing compartidas con el cliente y eficiencias en la

distribución. Sin embargo, un problema potencial con una división interna es que la nueva operación no tiene la flexibilidad necesaria para avanzar con rapidez en el mundo de internet.

Spin – off

Con el fin de proporcionar a la operación en internet una mayor autonomía, flexibilidad y enfoque, algunas organizaciones eligen la creación de una empresa separada escindida o spin-off. Las ventajas de una spin-off incluyen una toma de decisiones más rápida, cada vez más flexibilidad y capacidad de respuesta a las condiciones cambiantes del mercado, una cultura emprendedora y una administración totalmente enfocada en el éxito de la operación en línea. Las desventajas potenciales son la pérdida del reconocimiento de la marca y de las oportunidades de marketing, costos de iniciación más altos y la pérdida del apalancamiento con los proveedores. Por ejemplo, CVS.com fue lanzada en agosto de 1999 como una escisión del minorista farmacéutico CVS y logró una primera ventaja con competidores como Walgreens. Sin embargo, la división interna de Walgreens a la larga se hizo cargo de CVS, debido a que el enfoque interno permitía mayores eficiencias. Los gerentes de CVS empezaron a reintegrar las operaciones en línea, de manera que las funciones como marketing, promoción de ventas y compras se pudieran manejar con mayor eficiencia internamente. La autonomía, la flexibilidad y el enfoque de la empresa escindida fueron una ventaja durante la fase del inicio, pero más adelante la organización ganó en eficiencia al llevar de nuevo el negocio electrónico internamente, con una mejor coordinación con otros departamentos.

Sociedad estratégica

Las sociedades ofrecen un terreno intermedio, permitiendo que las organizaciones obtengan algunas de las ventajas y superen algunas de las desventajas de las opciones puramente internas o de spin-off. Por ejemplo, cuando J&R Electronics, una tienda ubicada en Manhattan con un alcance nacional limitado, decidió entrar en línea, los gerentes comprendieron rápidamente que J&R no tenía los recursos necesarios para desarrollar un negocio sólido en línea. La empresa se asoció con Amazon.com para aprovechar las ventajas tanto de la integración como de la separación. Amazon invierte alrededor de 200

millones de dólares al año en tecnología y en contenido del sitio, algo que un pequeño minorista como J&R no podía hacer. El enfoque de la sociedad le proporcionó a J&R el acceso a los millones de clientes de Amazon y permitió que la empresa desarrollara su identidad y su reputación en línea. Los gerentes de J&R concuerdan con el consejo de Drew Sharma, director general de Mindfire Interactive, la agencia de marketing en internet, en que para las pequeñas empresas que deciden operar en línea: “Si usted se puede parar sobre los hombros de los gigantes, ¿por qué no hacerlo?”. Las principales desventajas de las sociedades incluyen el tiempo requerido para administrar las relaciones, los conflictos potenciales entre los socios y una posibilidad de que una empresa no cumpla lo prometido o salga del negocio. Por ejemplo, si Amazon.com fracasara, se llevaría consigo el negocio en línea de J&R y perjudicaría la reputación de la empresa con los clientes de internet.

3.15 Impacto de la tecnología de la información en el diseño organizacional

Los gerentes y los teóricos de la organización han estudiado la relación entre la tecnología y el diseño y el funcionamiento de la organización durante más de medio siglo. En años recientes, los avances en la tecnología de la información han tenido un mayor impacto en la mayoría de las organizaciones. Algunas implicaciones específicas de estos avances para el diseño organizacional son organizaciones más pequeñas, estructuras descentralizadas, coordinación interna y externa mejorada y nuevas estructuras de red de la organización.

1. *Organizaciones más pequeñas.* Algunos negocios basados en internet existen casi totalmente en el ciberespacio; no hay una organización formal en términos de un edificio con oficinas, escritorios, etcétera. Una o dos personas pueden mantener el sitio desde sus hogares, o desde un espacio de trabajo arrendado. Incluso en el caso de los negocios tradicionales, la nueva tecnología de la información permite que la organización desempeñe una mayor cantidad de trabajo con menos personas. Los clientes pueden comprar seguros, ropa, herramientas, equipo y prácticamente cualquier otra cosa a través de internet, sin hablar nunca con un agente o un vendedor. Además, los sistemas de planeación de los recursos empresariales y otros sistemas de tecnología de la información se hacen cargo de

muchos deberes administrativos dentro de las organizaciones, reduciendo la necesidad de personal de oficina.

2. *Estructuras descentralizadas de la organización.* Aun cuando la filosofía administrativa y la cultura corporativa tienen un impacto considerable sobre la decisión de si se utiliza la TI para descentralizar la información y la autoridad, o para reforzar una estructura de autoridad descentralizada, en la actualidad la mayoría de las organizaciones utiliza la tecnología para fomentar la descentralización. Con la TI, la información que previamente tal vez estaba disponible para los gerentes en el nivel superior en las oficinas corporativas, ahora se puede compartir rápida y fácilmente a nivel de toda la organización, incluso a grandes distancias geográficas. Los gerentes en diversas divisiones de negocios u oficinas tienen con rapidez la información que necesitan para tomar decisiones importantes, en vez de tener que esperar las decisiones de las oficinas corporativas. Las tecnologías que permiten que las personas se reúnan, coordinen y colaboren en línea facilitan la comunicación y la toma de decisiones entre grupos distribuidos y autónomos de trabajadores, como en los equipos virtuales. Además, la tecnología permite el trabajo a distancia, mediante el cual los trabajadores pueden desempeñar el trabajo que antes se hacía en la oficina desde las computadoras instaladas en sus hogares o en otras ubicaciones remotas.
3. *Coordinación horizontal mejorada.* Tal vez uno de los resultados más grandes de la TI es su potencial para mejorar la coordinación y la comunicación dentro de la empresa. Las aplicaciones de la TI pueden conectar a las personas incluso cuando sus oficinas, fábricas o tiendas están dispersas por el mundo. Por ejemplo, IBM hace un uso extenso de los equipos virtuales, cuyos miembros utilizan una amplia variedad de herramientas de TI para comunicarse fácilmente y colaborar. Un equipo conformado por miembros en Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido utilizó el software colaborativo como una sala de juntas virtual para resolver los problemas técnicos de un cliente, resultantes del huracán Katrina, en el transcurso de pocos días.
4. *Relaciones interorganizacionales mejoradas.* La TI también puede mejorar la coordinación horizontal y la colaboración con partes externas, como proveedores,

clientes y socios. Las diferencias entre las características de la relación interorganizacional tradicional y las características emergentes de las relaciones. Por tradición, las organizaciones tenían una relación a distancia prudente con los proveedores.

5. *Estructuras mejoradas de red.* El alto nivel de colaboración interorganizacional necesario en una estructura de organización de red, sería imposible sin el uso de una TI avanzada. En el mundo de los negocios, en ocasiones también se les llama estructuras modulares u organizaciones virtuales. El outsourcing se ha convertido en una tendencia importante, gracias a la tecnología de computadora que puede vincular a las empresas en un flujo de información ininterrumpido. Por ejemplo, Li & Fung, de Hong Kong, es uno de los principales proveedores de ropa para minoristas como Abercrombie & Fitch, Guess, Ann Taylor, the Limited y Disney, pero la empresa no es propietaria de ninguna fábrica, de máquinas o de telas. Li & Fung se especializa en administrar la información, dependiendo de una red electrónicamente conectada de 7 500 socios en 37 países, que proporcionan la materia prima y ensamblan la ropa.

UNIDAD 4. CULTURA ORGANIZACIONAL Y VALORES ÉTICOS

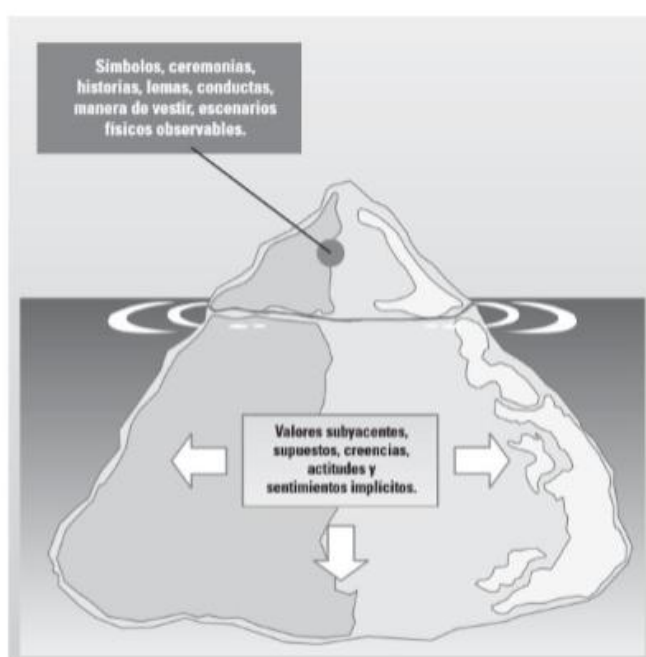
4.1 La cultura organizacional

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.⁶ 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
de la cultura**

propósito

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:

- I) Integrar a los miembros de manera que sepan cómo relacionarse unos con otros y
- II) 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

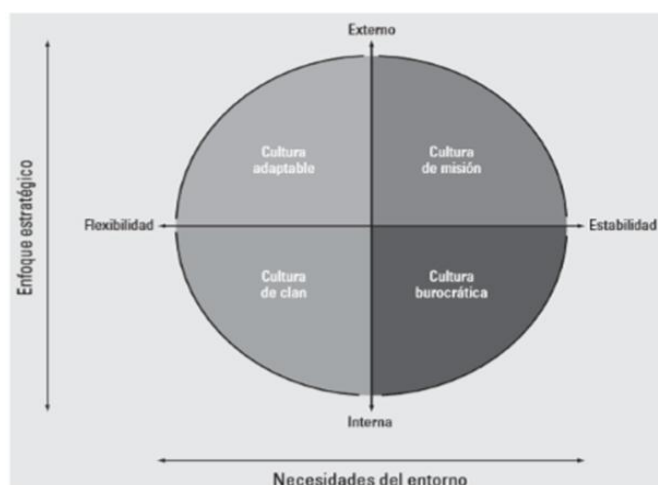
4.3 Diseño y culturas organizacionales

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.

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.

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.

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.

4.4 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 abre 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.

4.5 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. Cuando hablamos de responsabilidad social empresarial, es preciso hacer referencia al desempeño ético de las organizaciones. En lo que a EcoRED respecta, nos

referiremos en esta entrada a la práctica de valores éticos en la empresa socialmente responsable.

El compromiso con la práctica de valores éticos en la empresa es un principio fundamental que establecen el Pacto Mundial y los ODS. Según explica la revista Forbes, la ética empresarial se refiere al “conjunto de principios y normas bajo las cuales se rigen las actividades que desempeña una empresa.” En cuanto a la definición de responsabilidad social, la Integración Centroamericana y del Caribe por la RSE – INTEGRARSE-, establece lo siguiente: “Cuando hablamos de RSE nos referimos a las prácticas y políticas que establecen la adopción, por parte de la empresa, de principios y valores que guían su conducta de negocios en los ámbitos laboral, comercial, medioambiental y gubernamental. La base para llevar a cabo esta estrategia es que las organizaciones se comprometen a cumplir con códigos de ética que establecen marcos de desempeño y que se someten al escrutinio permanente por parte de la sociedad civil”. En otras palabras, una empresa responsable, necesariamente debe asumir un modelo de actuación basado en principios éticos y debe reflejarse en todas las acciones de la empresa, en su operación diaria, al igual que en todas las personas que la conforman. La ética empresarial, es prácticamente obligatoria para asegurar el funcionamiento correcto, pero, sobre todo, confiable, de cualquier negocio. La ética empresarial, contempla los valores y principios de la compañía, como responsabilidad, respeto a los derechos humanos, las relaciones laborales, equidad, tolerancia, respeto al medio ambiente, apoyo a la comunidad, la lucha contra la corrupción, etc. En lo que se refiere a los productos que provee, la empresa debe garantizar productos o servicios con altos niveles de calidad para satisfacer eficazmente las necesidades del consumidor a un precio justo. Cuando la empresa asume en su modelo de negocios, un rol guiado por principios y valores éticos; inminentemente ha pasado a formar parte de las empresas que dictan una nueva ruta de actuación de cara al desarrollo sostenible.

Concepto de responsabilidad social corporativa

Existe una cierta confusión terminológica con respecto al término responsabilidad corporativa, ya que se habla indistintamente de responsabilidad social empresarial, responsabilidad social corporativa o responsabilidad empresarial. Y, además, se confunde con otros términos como desarrollo sostenible, sostenibilidad y similares. En este caso

tomamos como referencia la definición aportada por la Comisión Europea en el *Libro verde* en 2001, que define la responsabilidad corporativa como "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores" (*Libro verde*, 2001). Se concibe como *una contribución empresarial al desarrollo sostenible*. En líneas generales puede afirmarse que la responsabilidad corporativa se ha convertido en algo más que cumplir o acatar las exigencias legales que se estipulan en este campo; es ir más allá integrando la RC en los valores, el gobierno, la estrategia y las operaciones en general de las empresas. El cambio en la concepción de empresa es doble. Por un lado, se apela a los motivos éticos, pues la empresa es la institución social con mayor capacidad de innovación y de contribuir a un cambio positivo en la actual situación económica, social y medioambiental de nuestro planeta. Y por otro, una empresa se crea con el fin de que perdure el máximo de tiempo posible, por lo que la contribución de la empresa a la sostenibilidad del entorno en el que se desarrolla y compite se convierte en un elemento fundamental de su razón de ser.

Responsabilidad social corporativa y ética

Una empresa es socialmente responsable cuando su modelo de actuación (su buen gobierno) promueve el desarrollo de prácticas transparentes en el foro interno y en el externo de la empresa. Este marco de actuación no se limita solo al área de confort de la organización o a los resquicios que no se recogen en las leyes, sino a un saber hacer ético. En toda ética aplicada, las ideas y propuestas deben pasar siempre el test de aplicabilidad, la prueba de su posible realización práctica. En este caso, esto significa que la cuestión del porqué adoptar la responsabilidad social de la empresa no se puede separar del cómo hacerlo. Al igual que ocurre con todo tipo de saberes prácticos, que nos ayudan a tomar buenas decisiones, la falta de claridad en los conceptos conlleva siempre serios impedimentos en los comportamientos posteriores (García-Mazá, 2004:170). De manera que solo se puede hablar de credibilidad o legitimidad social cuando la organización es capaz desarrollar un contexto de diálogo continuo con todos sus públicos de manera sostenida y constante en el tiempo, manteniendo a todos en consenso. Los códigos éticos corporativos y de conducta en el nivel interno derivan en un beneficio porque establecen

la búsqueda de los máximos estándares de calidad en los productos y servicios, y en el avance tecnológico. Las empresas conciben esta declaración de principios como un activo intocable que ayuda a la consecución de la identidad, la credibilidad y la personalidad.

4.6 Ética gerencial

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. 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. 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 apegarse 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 apegarse 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.

4.7 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 valores



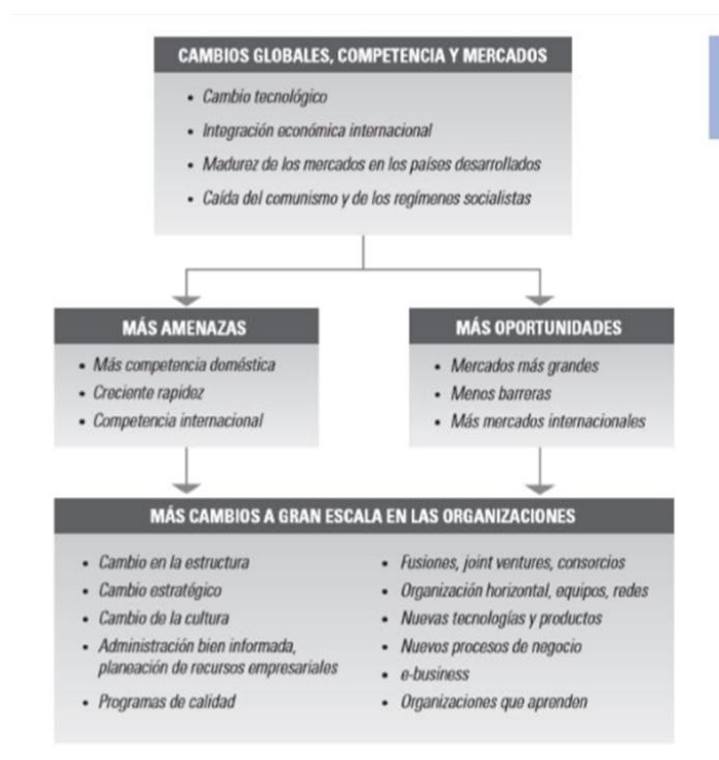
Las acciones y decisiones de cualquier persona generalmente se rigen por su sistema de creencias. Cuando un grupo comparte los mismos valores, se logra una mejor comunicación y menos fricciones entre sus miembros. El liderazgo basado en valores busca que los colaboradores compartan los principios que rigen a la organización.

Cuando todos en la empresa poseen el mismo sistema moral, confían más en su líder, sabiendo que sus acciones y decisiones serán en favor del equipo y sin traicionar sus principios. El equipo está mejor dispuesto a seguir sus indicaciones y se mantiene más abierto a escuchar sus sugerencias. En el liderazgo basado en valores se afirma que lo que mueve a las personas a actuar de cierta manera o tomar decisiones es el conjunto de sus valores y sistema de creencias. El líder dirige a su equipo utilizando una combinación de sus propios valores y los de la empresa. Lo ideal es que el líder y la compañía compartan el mismo código moral. De igual manera, es importante que los valores del líder puedan alinearse con los de su equipo. De esta forma, se logra que todos actúen siguiendo los mismos principios.

4.8 Innovación y cambio

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.



4.9 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.

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.

4.10 Procesos de toma de decisiones

La toma de decisiones organizacional se define formalmente como el proceso de identificar y resolver los problemas. El proceso tiene dos etapas principales. En la etapa de la identificación del problema, la información acerca de las condiciones organizacionales y del entorno se monitorea para determinar si el desempeño es satisfactorio y para diagnosticar la causa de las desventajas. La etapa de la solución del problema es cuando se

consideran los cursos de acción alternos; se selecciona y se implementa una alternativa. Las decisiones organizacionales varían en cuanto a su complejidad y se pueden categorizar como programadas o no programadas. Las decisiones programadas son repetitivas, están bien definidas y existen procedimientos para resolver el problema. Están bien estructuradas debido a que los criterios del desempeño normalmente son claros, hay disponible una buena información acerca del desempeño actual, las alternativas se especifican fácilmente y hay una relativa certidumbre de que la alternativa elegida tendrá éxito. Algunos ejemplos de decisiones programadas incluyen reglas de decisiones, como cuándo se debe reemplazar una copiadora en la oficina, cuándo se deben rembolsar a los gerentes sus gastos de viaje o cuándo un solicitante tiene las calificaciones suficientes para desempeñar un trabajo en la línea de ensamble. Muchas empresas adoptan reglas basadas en la experiencia cuando toman decisiones programadas. Las decisiones no programadas son nuevas, están mal definidas y no existe ningún procedimiento para resolver el problema. Se utilizan cuando una organización no ha tenido un problema antes y tal vez no sabe cómo responder. No existen criterios de decisión bien delineados. Las alternativas son confusas. Existe incertidumbre acerca de si una solución propuesta resolverá el problema. Por lo general, se pueden desarrollar pocas alternativas para una decisión no programada, de manera que una solución se ajusta al problema. Numerosas decisiones no programadas implican planeación estratégica, debido a que la incertidumbre es grande y las decisiones son complejas. Se ha hecho referencia a las decisiones no programadas particularmente complejas como decisiones “perversas”, debido a que la definición del problema se puede convertir en una tarea de gran magnitud. Los problemas perversos están asociados con los conflictos de los gerentes acerca de los objetivos y las alternativas, las circunstancias rápidamente cambiantes y los vínculos no definidos entre los elementos de la decisión. Los gerentes que enfrentan una decisión perversa pueden encontrar una solución que simplemente demuestra que, para empezar, fallaron en la definición correcta del problema. En condiciones tales de extrema incertidumbre, una buena elección puede producir incluso un mal resultado. La toma de decisiones acerca de cómo transformar una empresa como Dell se podría considerar una decisión perversa, lo mismo que las decisiones acerca de cómo revivir a los fabricantes automotrices

estadounidenses. Los gerentes y las organizaciones enfrentan un porcentaje más alto de decisiones no programadas, debido al entorno de negocios rápidamente cambiante.

Toma de decisiones individual

La toma de decisiones individuales de los gerentes se puede describir en dos formas. En primer lugar está el enfoque racional, que sugiere un método ideal para la forma en que los gerentes deben tratar de tomar las decisiones. En segundo está la perspectiva de la racionalidad limitada, que describe la forma en que se deben tomar realmente las decisiones con severas restricciones de tiempo y de recursos. El enfoque racional es un ideal hacia el que pueden trabajar los gerentes, pero que nunca logran alcanzar.

Enfoque racional

El enfoque racional de la toma de decisiones individual hace hincapié en la necesidad de un análisis sistemático de un problema, seguido de la elección y la implementación en una secuencia lógica paso a paso. El enfoque racional se desarrolló para guiar la toma de decisiones individual, debido a que se observó que muchos gerentes no eran sistemáticos y eran arbitrarios en su enfoque de las decisiones organizacionales. Aun cuando el modelo racional es un ideal que no se puede lograr totalmente en el mundo real de incertidumbre, complejidad y cambio rápido. el modelo sí ayuda a los gerentes a pensar en las decisiones de forma más clara y racional. Siempre que sea posible, los gerentes deben utilizar procedimientos sistemáticos para tomar decisiones. Cuando los gerentes tienen una profunda comprensión del proceso racional, eso los puede ayudar a tomar mejores decisiones, aun cuando no exista información clara.



4.11 Conflicto en las organizaciones

El conflicto intergrupal requiere tres ingredientes: identificación del grupo, diferencias observables y frustración. En primer lugar, los empleados se deben percibir como parte de un grupo o departamento identificable. En segundo, debe haber una diferencia en el grupo, observable de alguna forma. Los grupos pueden estar ubicados en distintos pisos del edificio, los miembros pueden tener diferentes antecedentes sociales o educacionales, o bien pueden trabajar en otros departamentos. La capacidad para identificarse uno mismo como parte de un grupo y de observar las diferencias en comparación con otros grupos es necesaria para el conflicto. El tercer ingrediente es la frustración, que significa que si un grupo alcanza su meta, el otro no lo hará; se quedará bloqueado. La frustración no debe ser severa y sólo es necesario anticiparla para provocar el conflicto intergrupal, el cual aparecerá cuando un grupo trata de adelantar su posición en relación con otros. El conflicto intergrupal se puede definir como el comportamiento que ocurre entre los grupos organizacionales cuando los participantes se identifican con un grupo y perciben que los otros grupos pueden bloquear el logro de las metas o las expectativas del suyo. El conflicto significa que los grupos chocan directamente, que se encuentran en una posición de oposición fundamental. El conflicto es similar a la competencia, pero es más severo. La competencia es la rivalidad entre los grupos en busca de un premio común, mientras que el conflicto da por sentada una interferencia directa con el logro de la meta. El conflicto intergrupal dentro de las organizaciones puede ocurrir horizontalmente a través de los departamentos, o verticalmente entre diferentes niveles de la organización.

Fuentes de conflicto

Algunas características organizacionales específicas pueden generar un conflicto. Estas fuentes del conflicto intergrupales son incompatibilidad de las metas, diferenciación, interdependencia de las tareas y recursos limitados. Estas características de las relaciones organizacionales están determinadas por los factores contextuales del entorno, el tamaño, la tecnología, las estrategias y las metas, y la estructura organizacional, que se han estudiado en capítulos anteriores. Estas características, a su vez, ayudan a modelar el grado al cual se utiliza un modelo racional de comportamiento frente a un modelo político de comportamiento para lograr los objetivos.

Incompatibilidad de metas. Las metas de cada departamento reflejan los objetivos específicos que tratan de lograr los miembros. El logro de las metas de un departamento a menudo interfiere con las metas de otro, lo que lleva a un conflicto.

Diferenciación. “las diferencias en las orientaciones cognoscitiva y emocional entre los gerentes en diferentes departamentos funcionales”. La especialización funcional requiere personas con formación, habilidades, actitudes y horizontes de tiempo específicos. Por ejemplo, las personas pueden unirse a un departamento de ventas debido a que poseen la capacidad y las aptitudes compatibles con el trabajo de ventas. Después de convertirse en miembros del departamento de ventas, están bajo la influencia de las normas y los valores departamentales.

Interdependencia de las tareas. La interdependencia de las tareas se refiere a la dependencia de una unidad respecto a otra en lo que concierne a materiales, recursos o información, interdependencia combinada significa que hay poca interacción; interdependencia secuencial significa que la producción de un departamento va al siguiente departamento; e interdependencia recíproca significa que los departamentos intercambian mutuamente materiales e información.

Recursos limitados. Otra fuente de conflicto importante involucra a la competencia entre grupos por lo que los miembros perciben que son recursos limitados. 0 Las

organizaciones tienen dinero, instalaciones físicas, recursos de personal y humanos limitados para compartirlos entre los departamentos. En su deseo de alcanzar las metas, los grupos quieren incrementar sus recursos. Esto los coloca en conflicto. Las gerentes pueden desarrollar estrategias, como inflar los requerimientos de presupuesto o trabajar tras bambalinas, con el fin de obtener un nivel deseado de recursos. Los recursos también simbolizan poder e influencia dentro de una organización. La capacidad de obtener recursos incrementa el prestigio. Los departamentos creen que tienen un legítimo derecho para reclamar recursos adicionales. Sin embargo, el ejercicio de esa exigencia resulta en un conflicto. Por ejemplo, en casi todas las organizaciones, el conflicto ocurre durante el ejercicio del presupuesto anual, a menudo creando una actividad política.

Bibliografía básica y complementaria:

- Daft Richard. (2014). Teoría y diseño organizacional. Cengage Learning
- Münch 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

Videos de carácter académico:

- Mon ml. (18 de octubre de 2020). Teoría del Desarrollo Organizacional- Administración [Archivo de Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=gFacmmZBtGc>
- Aprendiz de Mercadotecnia. (17 de mayo de 2020). ¿Qué es una ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL? /4 TIPOS de ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES que debes CONOCER [Archivo de Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=0oXlq0NXmyY>
- Elías Loaeza. (26 de mayo de 2021). CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS- (TIPOS DE EMPRESAS) [Archivo de Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=Ujf9I fiihgs>

