

# Capítulo 1

## Organizaciones y teoría organizacional



Chris Ho - www.chrisho.net

### Teoría organizacional en acción

Temas • Desafíos actuales • Propósito de este capítulo

### ¿Qué es una organización?

Definición • De las multinacionales hasta las organizaciones sin fines de lucro • Importancia de las organizaciones

### Dimensiones del diseño organizacional

Dimensiones estructurales • Dimensiones contextuales • Desempeño y resultados de efectividad

### La evolución de la teoría y el diseño organizacional

Perspectivas históricas • No olvide el entorno

### Configuración organizacional

Tipos organizacionales de Mintzberg • Ideas de diseño contemporáneas

### Desempeño eficiente frente a la organización que aprende

De la estructura vertical a la horizontal • De las tareas de rutina a los roles de empowerment • De los sistemas de control formales a la información compartida • De la estrategia competitiva a la colaborativa • De la cultura rígida a la adaptable

### Marco de referencia de la obra

Niveles de análisis • Plan del libro • Plan de cada capítulo

### Fundamentos de diseño

Antes de leer este capítulo, por favor encierre en un círculo su opinión sobre cada una de las afirmaciones siguientes:

1 Es posible entender una organización sobre todo comprendiendo a las personas que la conforman.

1 2 3 4 5  
TOTALMENTE DE ACUERDO TOTALMENTE EN DESACUERDO

2 El rol primario de los administradores en las organizaciones de negocios es lograr la máxima eficiencia.

1 2 3 4 5  
TOTALMENTE DE ACUERDO TOTALMENTE EN DESACUERDO

3 La principal prioridad de un presidente ejecutivo (CEO) es asegurarse de que la organización está diseñada en forma correcta.

1 2 3 4 5  
TOTALMENTE DE ACUERDO TOTALMENTE EN DESACUERDO

Preguntas de la administración por diseño

## UNA INTROSPECTIVA

### XEROX CORPORATION

A punto de empezar el siglo XXI, Xerox Corporation parecía estar en la cima del mundo, con ganancias que aumentaban con rapidez, un precio accionario al alza y una nueva línea de impresoras copiadoras computarizadas que eran tecnológicamente superiores a los productos de sus rivales. Sin embargo, menos de dos años después, muchos consideraban que Xerox estaba destinada a desaparecer en la historia. Consideré los siguientes sucesos:

- Las ventas y ganancias se desplomaron mientras los rivales igualaban las máquinas de alto nivel de Xerox, ofreciendo productos comparables a precios más bajos.
- Las pérdidas de Xerox durante el primer año del siglo XXI sumaron un total de 384 millones de dólares, y la empresa continuó operando en números rojos. La deuda aumentó a \$18 000 millones.
- Las acciones cayeron de \$64 a menos de \$4, en medio del temor de que la empresa se declarara en bancarrota y solicitaría la protección del gobierno federal. En un periodo de 18 meses, Xerox perdió \$38 000 millones de la riqueza de sus accionistas.
- Perdieron su trabajo 22 000 trabajadores de Xerox, debilitando aún más la moral y lealtad del resto de sus empleados. Sus principales clientes también se vieron afectados, debido a una reestructuración en la que los vendedores tuvieron que incursionar en territorios desconocidos y a que cambiaron su forma de manejar las facturas, lo que dio lugar a una confusión masiva y a errores en la facturación.
- La empresa recibió una multa de 10 millones de la Securities and Exchange Commission (SEC, por sus siglas en inglés) por irregularidades contables y un supuesto fraude.

¿Cuál fue el error de Xerox? El deterioro de la empresa es una historia clásica de declive organizacional. Aunque parecía que Xerox caía prácticamente de la noche a la mañana, los problemas de la organización estaban relacionados con una serie de errores organizacionales cometidos durante varios años.

### ANTECEDENTES

Xerox fue fundada en 1906 como Haloid Company, un negocio de artículos fotográficos que desarrolló la primera copiadora xerográfica, introducida en 1959. Sin duda, la copiadora 914 fue una máquina de hacer dinero. Para cuando fue retirada del mercado, a principios de la década de 1970, la 914 era el producto industrial mejor vendido de todos los tiempos, y el nuevo nombre de la empresa, Xerox, aparecía en el diccionario como sinónimo de fotocopiado.

## INTROSPETIVA (continuación)

Joseph C. Wilson, presidente de Haloid durante mucho tiempo, creó una cultura positiva orientada a las personas que continuó sucesor, David Kearns, quien dirigió a Xerox hasta 1990. La cultura de Xerox y sus empleados dedicados (en ocasiones llamados "xeroides") eran la envidia del mundo corporativo. Además de los valores de justicia y respeto, la cultura de Xerox enfatizaba la disposición a asumir riesgos y la participación de los empleados. Wilson escribió lo siguiente en uno de los primeros materiales de reclutamiento: "Buscamos personas que estén dispuestas a aceptar riesgos, a probar nuevas ideas y a tener ideas propias... que no teman cambiar lo que hacen un día al siguiente, ni de un año al siguiente..." Xerox sigue utilizando estas palabras en sus esfuerzos de reclutamiento, pero la cultura expresada por ellas se ha erosionado.

### "BUROX" SE HACE CARGO

Como muchas organizaciones comerciales, Xerox se convirtió en una víctima de su éxito. Sin duda, los líderes sabían que la empresa necesitaba ir más allá de las copiadoras para mantener su crecimiento, pero encontró que sería muy difícil ver más allá de los márgenes de utilidad de 70% de la copiadora 914.

El Palo Alto Research Center (PARC) de Xerox, establecido en 1970, se hizo famoso en todo el mundo por su innovación. Muchas de las tecnologías más revolucionarias en la industria de la computación, incluida la computadora personal, la interfaz gráfica para el usuario, Ethernet y la impresora láser, se inventaron en PARC. Pero la burocracia de la copiadora, o Burox como se le llegó a conocer, cegó a los líderes de Xerox ante el enorme potencial de estas innovaciones. Mientras Xerox seguía vendiendo copiadoras, empresas más jóvenes, pequeñas y ambiciosas desarrollaban las tecnologías de PARC hasta convertirlas en productos y servicios que les dieron a ganar mucho dinero.

Los peligros de Burox quedaron muy en claro cuando las patentes xerográficas de la empresa empezaron a expirar. De repente, sus rivales japonesas como Canon y Ricoh vendían copiadoras al mismo costo por el que Xerox las fabricaba. La participación de mercado disminuyó de 95% a 13% para 1982. Y como no había ningún producto nuevo que compensara la diferencia, la empresa tuvo que luchar mucho para reducir los costos y reclamar su participación de mercado comprometiéndose con las técnicas al estilo japonés y la administración de la calidad total. Gracias a su fuerza de liderazgo, su presidente ejecutivo Kearns pudo guiar a las tropas y rejuvenecer a la empresa para 1990. Sin embargo, también puso a Xerox en el camino de un desastre futuro. Al ver la necesidad de diversificarse, Kearns cambió la empresa a los servicios de seguros y financieros a gran escala. Cuando entregó el liderazgo a Paul Allaire en 1990, el balance general de Xerox estaba afectado por miles de millones de dólares en responsabilidades de seguros.

### LA ENTRADA A LA ERA DIGITAL

Allaire puso en práctica un metódico plan paso a paso para liberar a Xerox del negocio de los seguros y servicios financieros. Al mismo tiempo, inició una estrategia mixta de reducción de costos e introducciones de nuevos productos para poner en movimiento a la empresa. Xerox tuvo éxito con una línea de impresoras digitales y nuevas copiadoras digitales de alta velocidad, pero volvió a fallar al subestimar la amenaza de la impresora de inyección de tinta. Para cuando Xerox introdujo una línea propia de impresoras de escritorio, el juego ya había terminado.

Las impresoras de escritorio, combinadas con un uso cada vez mayor de internet y el correo electrónico, redujeron en gran medida las ventas de copiadoras de Xerox. Las personas ya no necesitaba sacar tantas fotocopias, pero hubo un gran incremento en el número de documentos creados y compartidos. Al cambiar la imagen de Xerox por la de "The Document Company", Allaire la impulsó hacia la era digital, con la esperanza de recrear la empresa a imagen de una IBM rejuvenecida, que ofrecía no sólo "cajas (máquinas)", sino soluciones totales para la administración de documentos.

Como parte de esa estrategia, Allaire eligió como sucesor a Richard Thoman, que en esa época era la mano derecha de Louis Gerstner en IBM. Thoman llegó a Xerox como presidente, director de operaciones y, con el tiempo, CEO, en medio de grandes esperanzas de que la empresa recuperara la estatura que tenía en sus años de gloria. Sólo 13 meses después, mientras los ingresos y el precio accionario continuaban a la baja, Allaire, quien seguía siendo presidente de la empresa, despidió a Thoman.

### JUEGO POLÍTICO

Allaire y Thoman se culparon entre sí por no poder implementar la estrategia digital con éxito. Sin embargo, observadores externos creen que el fracaso tuvo mucho que ver con la cultura disfuncional de Xerox. De por sí la cultura se adaptaba con lentitud y, según dicen algunos, bajo el liderazgo de Allaire quedó prácticamente paralizada por la política. A Thoman lo había traído para que acelerara las cosas, pero cuando trató de hacerlo, la vieja guardia se rebeló. Se creó una lucha administrativa, entre el externo Thoman y algunos aliados por un lado contra Allaire y su grupo de internos que estaban acostumbrados a hacer las cosas a la manera xerode. Famoso por sus conocimientos, experiencia en los negocios e intensidad, Thoman también era considerado altanero e inaccesible. Nunca pudo ejercer una influencia significativa en los gerentes y empleados

clave, así como tampoco se ganó el respaldo de los miembros del consejo de administración, quienes continuaron apoyando a Allaire.

La fallida sucesión de CEO muestra el desafío masivo de reinventar una empresa que tiene un siglo de existencia. Para cuando Thoman llegó, Xerox ya se había sometido a varias rondas de reestructuración, reducción de costos, rejuvenecimientos y reinversiones, durante casi dos décadas, pero en realidad había cambiado muy poco. Muchos creían que Thoman trataba de hacer demasiado en corto tiempo; y Thoman vio la urgencia de un cambio, pero no pudo transmitirlo a otras personas dentro de la empresa e inspirarlos para emprender la difícil jornada que la verdadera transformación requiere.

Otros dudaban que alguien pudiera arreglar la situación de Xerox, porque la cultura se había vuelto demasiado disfuncional y politizada. "Siempre había un derrocado y un coronado", explica un antiguo directivo. "Cambian las ramas, pero al observar con atención, los mismos monos están sentados en los árboles".

### LA PERSONA DE CONFIANZA DEL PERSONAL INTERNO

Ingresa Anne Mulcahy, persona de confianza consumada. En agosto de 2001, Allaire cedió el puesto de presidente ejecutivo a la popular empleada de 24 años de experiencia, quien había comenzado en Xerox como vendedora de copiadoras y había ascendido en la jerarquía. A pesar de su estatus, Mulcahy probó que estaba más que dispuesta a desafiar el *status quo* en Xerox. Desde que asumió el cargo, Mulcahy ha sorprendido a analistas escépticos, accionistas y empleados al idear una de las transformaciones de negocios más extraordinarias en la historia reciente.

¿Cómo lo hizo? Un factor clave para su éxito fue que dio a las personas visión y esperanza. Mulcahy escribió un artículo ficticio del *Wall Street Journal* que describía a Xerox cinco años en el futuro, señalando las cosas que la empresa quería lograr como si ya las hubiera alcanzado y presentándola como una organización que lucha y tiene un pensamiento vanguardista. Y aunque pocas personas pensaban que Mulcahy emprendería las acciones agresivas que Xerox necesitaba para sobrevivir, resultó ser una tomadora de decisiones muy fuerte. En poco tiempo inició un plan de transformación que incluía una reducción masiva de costos y el cierre de varias operaciones que hacían perder dinero a la empresa, incluida la división que ella dirigía antes. Fue muy honesta sobre "lo bueno, lo malo y lo feo" de la situación de la empresa, como dijo un empleado, pero también demostró que se preocupaba por lo que les sucedía a los empleados. Después de los despidos masivos, recorrió los pasillos para decir a las personas que lo sentía y pedirles que expresaran su enojo. Negoció personalmente la resolución de una larga investigación sobre las prácticas contables fraudulentas, insistiendo que su participación era necesaria para indicar un nuevo compromiso con las prácticas de negocios éticas y la responsabilidad social corporativa. Apeló directamente a los acreedores rogándoles que no presionaran hasta que un nuevo equipo gerencial pudiera realizar los cambios necesarios.

Mulcahy transfirió gran parte de la producción a los contratistas externos y volvió a enfocar a Xerox en la innovación y el servicio. Dos áreas que se negó a cortar fueron investigación y desarrollo y contacto con el cliente. Desde 2005, Xerox ha introducido más de 100 nuevos productos y ha incursionado en áreas de alto crecimiento como servicios de administración de documentos, asesoría de tecnología de información y tecnología de impresión digital. Una serie de adquisiciones permitieron a la empresa entrar en nuevos mercados y ampliar su base de clientes de empresas pequeñas y medianas. En 2007, las ventas aumentaron a más de 17 000 millones de dólares, y en noviembre de ese año, Xerox anunció sus primeras utilidades trimestrales en seis años. Mulcahy respondió también a los accionistas mundiales con un compromiso por parte de la empresa con los derechos humanos y las prácticas de negocios sostenibles. "Al hacer lo correcto por nuestros accionistas y la comunidad global, también hacemos lo correcto por nuestro negocio", declaró.

Mulcahy fue menospreciada por la prensa cuando asumió el cargo de CEO, pero comprobó que las críticas estaban equivocadas y aparece con regularidad en diversas listas de "los mejores directivos". En 2008 se convirtió en la primera CEO seleccionada por sus colegas para recibir el premio "CEO del Año" de la revista *Chief Executive*, sobre el que se apresuró a declarar que representaba "los impresionantes logros de las personas de Xerox en todo el mundo". Pero Mulcahy sabe que Xerox no puede darse el lujo de descansar en sus laureles. La industria de la tecnología es difícil, y tiene que mantener a su equipo gerencial enfocado en el crecimiento, al tiempo que mantiene los controles de costos que estabilizaron a la empresa.

Ocho años después de que este ícono estadounidense estuviera a punto de caer, Xerox es admirada otra vez en el mundo corporativo. ¿La "tormenta perfecta" de problemas ha sido reemplazada por un "amanecer perfecto"? Mulcahy y su equipo de altos directivos creen que Xerox está posicionada para resistir la recesión económica actual, pero en el mundo de las organizaciones que cambia con rapidez, nada es seguro.<sup>1</sup>

Bienvenido al mundo real de la teoría organizacional. La suerte cambiante de Xerox muestra la teoría organizacional en acción. Los directivos de Xerox estaban muy involucrados en la teoría organizacional cada día de su vida laboral; pero muchos nunca se dieron cuenta de ello. Los gerentes de la empresa no entendían muy bien la manera en que la organización se relacionaba con el entorno o cómo debía funcionar internamente. Los conceptos de la teoría organizacional han ayudado a que Anne Mulcahy y su equipo directivo analicen y diagnostiquen lo que sucede, así como los cambios necesarios para que la empresa siga siendo competitiva. La teoría organizacional proporciona las herramientas para explicar el declive de Xerox y entender la transformación realizada por Mulcahy.

Numerosas organizaciones han enfrentado problemas similares. Piense en los crasos errores organizacionales demostrados por la crisis de 2008 en la industria hipotecaria y en el sector financiero de Estados Unidos. Lehman Brothers Holdings, pilar de la industria bancaria de inversión durante más de 150 años, se declaró en bancarrota según el Capítulo 11, incapaz de calmar la tormenta que azotaba a la industria. American International Group (AIG) buscó una fianza del gobierno de Estados Unidos. Y otro ícono, Merrill Lynch, se salvó al convertirse en parte de Bank of America, que ya competía con el prestamista hipotecario Countrywide Financial Corporation. La adquisición de Merrill Lynch dio a Bank of America la posibilidad de abarcar casi toda la industria financiera, desde tarjetas de crédito y préstamos automotrices hasta suscripción de acciones, administración de riqueza y asesoría de fusiones. El poder en la industria cambió en forma definitiva de las grandes firmas de inversiones para regresar al negocio básico de la banca comercial, haciendo que empresas como Bank of America y Wells Fargo & Company en Estados Unidos, Deutsche Bank AG en Alemania y Banco Santander S. A. de España se convirtieran en participantes clave en un nuevo panorama financiero.<sup>2</sup> La crisis de 2008 en el sector financiero de Estados Unidos representó un cambio y una incertidumbre sin precedentes, y hasta cierto grado, afectó a los gerentes en todo tipo de organizaciones e industrias del mundo.

## TEORÍA ORGANIZACIONAL EN ACCIÓN

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 America 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.

### Temas

El caso Xerox muestra cada uno de los temas a cubrir en este libro. De hecho, 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 controlar elementos externos como competidores, clientes, gobierno y acreedores en un entorno que se mueve con rapidez?
- ¿Qué cambios estratégicos y estructurales son necesarios para ayudar a que la organización alcance la efectividad?

- ¿De qué manera la organización puede evitar los lapsos gerenciales éticos que ponen en peligro su viabilidad?
- ¿Cómo pueden los administradores enfrentar los problemas a gran escala y la burocracia?
- ¿Cuál es el uso apropiado del poder y la política entre los administradores?
- ¿Cómo se debe manejar el conflicto interno?
- ¿Qué clase de cultura corporativa se necesita para aumentar en lugar de impedir la innovación y el cambio, y cómo pueden los administradores dar forma a esa cultura?

Éstos son los temas de los que se ocupa la teoría organizacional. Los conceptos de esta teoría aplican para toda clase de organizaciones en todas las industrias. Los gerentes de Burger King revitalizaron la alguna vez floreciente cadena de comida rápida cambiando su menú y estrategia de marketing con base en un análisis del cliente. Nokia se sometió a una reorganización mayor para aumentar su flexibilidad y capacidad de adaptación. Hewlett-Packard adquirió Electronic Data Systems Corporation para moverse en forma más agresiva en la industria de los servicios tecnológicos.<sup>3</sup> 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 toma las lecciones de organizaciones como Xerox, Bank of America y United Way y las coloca al alcance de estudiantes y gerentes. Como muestra el ejemplo de Xerox al principio del capítulo, incluso las organizaciones grandes y exitosas son vulnerables, las lecciones no se aprenden en forma automática y las organizaciones son sólo tan fuertes como quienes toman las decisiones en ellas. Las organizaciones no son estáticas; se adaptan en forma continua a los cambios en el entorno. En la actualidad, numerosas empresas enfrentan la necesidad de transformarse en organizaciones totalmente diferentes debido a los nuevos desafíos en el entorno.

### Desafíos actuales

Las investigaciones sobre cientos de organizaciones ofrecen la base de conocimientos para que Xerox y otras organizaciones sean más efectivas. Por ejemplo, los desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad son diferentes a los del pasado, y por tanto el concepto de las organizaciones y la teoría organizacional ha evolucionado. El mundo cambia con mayor rapidez que nunca, y los administradores son responsables de posicionar sus organizaciones para adaptarlas a las nuevas necesidades. Algunos desafíos específicos que los administradores y organizaciones actuales enfrentan son la globalización, la competencia intensa, el escrutinio ético riguroso, la necesidad de una respuesta rápida, el lugar de trabajo digital y una diversidad cada vez mayor.

**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.<sup>4</sup> 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. Además, los

## Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

No ignore el entorno ni proteja a la organización de éste. Como el entorno es impredecible, no espere lograr un orden ni una racionalidad totales dentro de la organización. Busque un equilibrio entre el orden y la flexibilidad.

gerentes estadounidenses creían que el desarrollo de relaciones en India y China sería vital para el éxito del negocio.<sup>5</sup> De hecho, muchas empresas de todo el mundo, entre ellas Home Depot, CNA Life y Sony, utilizan Wipro, Ltd., de India para desarrollar aplicaciones de software avanzadas, diseñar semiconductores y administrar soluciones de oficina.<sup>6</sup> Otras empresas recurren a China, que es el fabricante de aparatos electrónicos de consumo más grande del mundo e incursiona con rapidez y experiencia en biotecnología, fabricación de computadoras y semiconductores.<sup>7</sup>

**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.<sup>8</sup> 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”.<sup>9</sup> 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.

Empresas de todas las industrias sienten la presión de reducir los costos y mantener los precios bajos; aunque, al mismo tiempo, se sienten atraídas para invertir en investigación y desarrollo o quedarse atrás en la innovación global. En Estados Unidos, los altos precios del petróleo, la recesión hipotecaria, la crisis en el sector financiero y los costos a la alza de los materiales y suministros crearon un entorno difícil para las empresas en todas las industrias. Veamos el caso de McDonald's. Incluso cuando los gerentes buscaban ampliar el menú y atraer nuevos clientes, los laboratorios de McDonald's probaban cómo reducir el costo de producir artículos básicos en el menú Dollar. Con el alza de los precios de alimentos como el queso, la carne y los bollos, McDonald's tenía que reducir costos internos o perder dinero en sus platillos del menú de un dólar.<sup>10</sup> Las aseguradoras de automóviles buscaron nuevas formas de competir cuando los conductores que enfrentaron el alza en los precios de la gasolina buscaron nuevas formas de reducir sus costos de transporte.<sup>11</sup> Las cadenas de restaurantes casuales lucharon por atraer clientes, mientras las personas buscaban la manera de no comer fuera de casa. Las tiendas de abarrotes también se vieron afectadas. Los gerentes de Supervalu, la segunda empresa de supermercados más grande de Estados Unidos, aprendió en poco tiempo que no podía transferir los altos costos a sus clientes. Las ventas y las utilidades se desplomaron a principios de 2008, antes de que los gerentes ajustaran su estrategia para promover las marcas de las tiendas más económicas, trabajaran con sus fabricantes para diseñar promociones y cupones innovadores e introdujeran nuevas líneas de productos a precios más bajos.<sup>12</sup>

**Ética y responsabilidad social.** 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.<sup>13</sup> 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.<sup>14</sup>

El clima de sospecha se ha extendido a las organizaciones sin fines de lucro, así como a los colegios y universidades. Por ejemplo, la industria de préstamos estudiantiles ha estado bajo escrutinio después de que una investigación reveló que Student Loan Xpress pagaba un apoyo financiero a directores en tres universidades por un total de 160 000 dólares en cuotas de asesoría, reembolso por tutoría personal y otros pagos, como una forma de estar en las listas de los prestamistas preferidos de las instituciones. Los investigadores buscan determinar si los prestamistas son recomendados a los estudiantes debido a los altos pagos ocultos que reciben los funcionarios de las universidades más que por el hecho de que ofrecen los mejores términos en los préstamos a estudiantes.<sup>15</sup>

**Velocidad y capacidad de respuesta.** Un tercer desafío importante para las organizaciones es responder con rapidez y decisión a los cambios en el entorno, las crisis organizacionales o las expectativas cambiantes de los clientes. Durante gran parte del siglo xx, las organizaciones operaron en un entorno relativamente estable, de modo que los administradores se podían concentrar en diseñar estructuras y sistemas que mantuvieran a la organización funcionando sin problemas y con eficiencia. Había poca necesidad de buscar nuevas formas de enfrentar una competencia cada vez más numerosa, cambios en un entorno volátil o demandas cambiantes de los clientes. En la actualidad, la globalización y la tecnología en constante avance han acelerado el ritmo al que las organizaciones en todas las industrias deben adoptar nuevos productos y servicios para seguir siendo competitivas. Los clientes actuales quieren productos y servicios adaptados a sus necesidades exactas, y las quieren *ahora*. Las empresas de manufactura que dependen de las técnicas de producción y distribución en masa deben estar preparadas con nuevos sistemas asistidos por computadora que pueden producir variantes únicas y sistemas de distribución modernizados que entregan productos directamente del fabricante al cliente. Asimismo, las empresas de servicios buscan nuevas formas de ofrecer valor. Por ejemplo, Allstate Insurance mejoró la capacidad de respuesta a sus clientes con el programa Your Choice Auto, que da a los conductores la oportunidad de elegir los planes de seguros que desean. Los gerentes de Allstate reconocen que aquello que resulta atractivo para los conductores puede cambiar con rapidez con el alza en los precios de la gasolina.<sup>16</sup>

Si consideramos la confusión y el flujo inherente en el mundo actual, la forma de pensar que los líderes organizacionales necesitan es esperar lo inesperado y estar preparados para un cambio rápido y crisis potenciales. El manejo de crisis ha ocupado un lugar preponderante frente a desastres naturales devastadores y ataques terroristas en todo el mundo; una economía difícil, una bolsa de valores que se tambalea, el desempleo cada vez más alto y una confianza del consumidor cada vez más debilitada; escándalos éticos muy difundidos; y, en general, un entorno que puede cambiar en forma drástica de un momento a otro.

**El lugar de trabajo digital.** Muchos administradores tradicionales se sienten incómodos en el lugar de trabajo actual basado en la tecnología. Las organizaciones se han visto inundadas por tecnología de información que afecta la forma en que están diseñadas y administradas. En el lugar de trabajo actual, muchos empleados realizan gran parte de su trabajo en computadora y pueden trabajar en equipos virtuales, conectados electrónicamente con colegas en todo el mundo. Además, en lugar de competir como entidades independientes, las organizaciones forman parte de redes electrónicas. Cada vez más negocios actuales tienen lugar mediante procesos digitales en una red de computadoras, más que un espacio físico. Algunas empresas han llevado los negocios electrónicos a niveles muy altos para lograr un desempeño sorprendente. El uso de redes digitales de punto a punto en la cadena de suministro para mantenerse en contacto con los clientes, levantar pedidos, comprar partes a los proveedores, coordinarse con los socios en la manufactura y enviar productos personalizados directamente a los clientes se ha extendido en todas las industrias.<sup>17</sup> Estos avances significan que los líderes organizacionales no sólo necesitan tener amplios conocimientos en

tecnología, sino también hacerse responsables del manejo de una red de relaciones que llega mucho más allá de los límites de la organización física, crear vínculos electrónicos flexibles entre una empresa y sus empleados, proveedores, socios y clientes.<sup>18</sup>

**Diversidad.** Conforme las organizaciones operan cada vez con mayor frecuencia en un campo global, la fuerza de trabajo, así como la base de clientes, son cada vez más diversas. Muchas de las organizaciones líderes actuales tienen un rostro internacional. Echemos un vistazo a la forma en que está constituida la firma de consultoría McKinsey & Company. En la década de 1970, la mayoría de los consultores era estadounidense, pero para el cambio de siglo, el principal socio de McKinsey era un extranjero (Rajat Gupta, de India), sólo 40% de los consultores era estadounidense y los consultores extranjeros de la empresa provenían de cuarenta países diferentes.<sup>19</sup>

Además de enfrentar la diversidad global, los administradores en Estados Unidos se dan cuenta de que la población interna del país cambia de manera significativa. En la actualidad, la población de minorías en Estados Unidos es de más de 100 millones, por lo que alrededor de uno de cada tres residentes de ese país pertenece a las minorías. Cerca de 32 millones de personas hablan español en casa, y casi la mitad de ellas dice que no habla inglés muy bien.<sup>20</sup> El empleado promedio actual tiene más edad, y muchas mujeres, personas de color y migrantes buscan trabajo y oportunidades de avanzar. Para 2050, se calcula que 85% de los participantes nuevos en la fuerza de trabajo serán mujeres y personas de color. En este momento, los hombres blancos, que en el pasado constituyan la mayoría de los trabajadores, representan menos de la mitad de la fuerza de trabajo.<sup>21</sup> Esta diversidad cada vez mayor da lugar a gran variedad de desafíos, como conservar una cultura corporativa fuerte a la vez que se brinda apoyo a la diversidad, equilibrar las preocupaciones laborales y familiares y manejar el conflicto creado por los diversos estilos culturales.

### Propósito de este capítulo

El propósito de este capítulo es explorar la naturaleza de las organizaciones y la teoría organizacional en la actualidad. La teoría organizacional se desarrolló a partir del estudio semántico de la organización por parte de los académicos. Los conceptos se obtienen de organizaciones vivas y en constante cambio. La teoría organizacional tiene una aplicación práctica, como lo establece el caso de Xerox. Ayuda a los administradores a entender, diagnosticar y responder a las necesidades y problemas organizacionales que se presenten.

La siguiente sección empieza con una definición formal de la organización y luego explora los conceptos introductorios para describir y analizar las organizaciones. Después se analizan con mayor detalle el alcance y la naturaleza de la teoría organizacional. Las secciones posteriores estudian la historia de la teoría organizacional y el diseño, un marco para entender las formas organizacionales, el desarrollo de nuevas formas organizacionales en respuesta a los cambios en el entorno y la manera en que la teoría organizacional puede ayudar a las personas a administrar organizaciones complejas en un mundo que cambia con rapidez. El capítulo cierra con un breve panorama general de los temas que cubriremos en el libro.

## ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

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.<sup>22</sup> La mayoría de nosotros invertimos las horas que permanecemos despiertos en trabajar en algún tipo de organización.

### Definición

Las organizaciones, que pueden ser tan diversas como un banco, una granja corporativa, un organismo gubernamental y Xerox Corporation, tienen características en común. La definición utilizada en este libro 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.

### De las multinacionales hasta las organizaciones sin fines de lucro

Algunas organizaciones son grandes corporaciones multinacionales, otras son pequeñas empresas familiares y otras más son organizaciones sin fines de lucro u organismos gubernamentales. Algunas fabrican productos como automóviles, televisores de pantalla plana o focos, mientras que otras prestan servicios como representación legal, internet y telecomunicaciones, recursos para la salud mental o reparaciones automotrices. Más adelante en este libro, en el capítulo 7, se estudian las distinciones entre las tecnologías de manufactura y de servicios. En el capítulo 9 se analiza el tamaño y el ciclo de vida, y se describen algunas diferencias entre las organizaciones pequeñas y grandes.

Otra distinción importante es entre las empresas comerciales y las *organizaciones sin fines de lucro*. Todos los temas del libro son aplicables a las organizaciones sin fines de lucro, como el Ejército de Salvación, el Fondo Mundial para la Vida Salvaje, la Fundación Save the Children y La Rabida Hospital de Chicago, que se dedica a servir a los pobres, así como empresas como Xerox, Sirius XM Radio, Dunkin' Donuts y Nintendo. Sin embargo, existen algunas diferencias importantes que es necesario tener en mente. La diferencia principal es que, en los negocios, los administradores dirigen sus actividades hacia la obtención de dinero para la empresa, mientras que, en las organizaciones sin fines de lucro, los administradores

dirigen sus esfuerzos hacia la generación de algún tipo de impacto social. Las características y necesidades únicas de las organizaciones sin fines de lucro creadas por esta distinción presentan desafíos únicos a los líderes organizacionales.<sup>23</sup>

Por lo regular, los recursos financieros para las organizaciones sin fines de lucro provienen de subsidios del gobierno, concesiones y donaciones, más que de la venta de productos o servicios a los clientes. En los negocios, los gerentes se concentran en mejorar los productos y servicios de la organización para aumentar las ganancias de las ventas. Sin embargo, en las organizaciones sin fines de lucro, por lo general, los servicios se ofrecen a clientes que no tienen que pagar, y un problema importante para muchas organizaciones es asegurar un flujo constante de fondos para seguir operando. Los administradores sin fines de lucro, comprometidos en servir a sus clientes con fondos limitados, se deben enfocar en mantener los costos organizacionales lo más bajos posible y demostrar un uso muy eficiente de los recursos.<sup>24</sup> Otro problema es que, como las organizaciones sin fines de lucro no tienen un “rubro económico” convencional, a menudo, los administradores luchan con la duda de lo que constituye la efectividad organizacional. Es fácil contar el dinero, pero las organizaciones sin fines de lucro tienen que medir metas intangibles, como “mejorar la salud pública”, “hacer una diferencia en la vida de los desamparados” o “aumentar la apreciación de las artes”.

Los administradores de las organizaciones sin fines de lucro también tratan con muchos grupos de interés diferentes y deben comercializar sus servicios para atraer no sólo a los clientes, sino también a voluntarios y donadores. En ocasiones, esto puede crear conflicto y luchas de poder entre las organizaciones, como lo ejemplifica la Fundación Make-A-Wish, que une esfuerzos con pequeños grupos locales que pueden cumplir los deseos, mientras se expande en varias ciudades de Estados Unidos. Mientras mayor sea el número de niños al que un grupo pueda ayudar, más fácil es recaudar fondos. Los grupos locales no quieren que Make-A-Wish invada su territorio, sobre todo en una época en la que los donativos de caridad en general disminuyen debido a la economía cada vez más lenta. Los grupos pequeños culpan a Make-A-Wish de abusar del poder de su presencia nacional para superar o absorber a las organizaciones más pequeñas. “No tememos que competir por niños ni dinero”, dice el director de Indiana Children’s Wish Fund. “Make-A-Wish invierte todo su poder y dinero en obtener lo que quiere.”<sup>25</sup>

Por tanto, los conceptos de diseño organizacional analizados a lo largo de este libro, como el manejo del poder y el conflicto, el establecimiento de metas y la medición de la efectividad, el manejo de la incertidumbre en el entorno, la implementación de mecanismos de control efectivos y la satisfacción de grupos de interés diversos, aplican a las organizaciones sin fines de lucro como Indiana Children’s Wish Fund, así como a empresas como Xerox. Estos conceptos y teorías se adaptan y revisan según sea necesario para ajustarlos a las necesidades y problemas únicos de distintas organizaciones comerciales y sin fines de lucro grandes y pequeñas.

## Importancia de las organizaciones

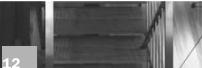
Puede parecer difícil de creer en la actualidad, pero las organizaciones como las conocemos son relativamente recientes en la historia de la humanidad. Incluso a finales del siglo xix, había pocas organizaciones de cualquier tamaño o importancia; no había sindicatos ni asociaciones comerciales, y existían muy pocas empresas grandes, organizaciones sin fines de lucro u organismos gubernamentales. ¿Cómo ha cambiado todo desde entonces? El desarrollo de grandes organizaciones transformó a toda la sociedad y, de hecho, la corporación moderna es quizás la innovación más significativa de los últimos 100 años.<sup>26</sup> La sección “BookMark” de este capítulo analiza el surgimiento de la corporación y su importancia para nuestra sociedad.

Las organizaciones están a nuestro alrededor y dan forma a nuestra vida en muchos aspectos. Pero, ¿qué contribuciones hacen las organizaciones? ¿Por qué son importantes? La figura 1.1 menciona siete razones por las que son importantes las organizaciones para

## Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Con el fin de lograr la efectividad, tome en cuenta las necesidades y los intereses de todos los grupos de interés al establecer las metas y diseñar la organización.



## BookMark 1.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)

**The Company: A Short History of a Revolutionary Idea**  
Por John Micklethwait y Adrian Wooldridge



“La sociedad de responsabilidad limitada es el mayor descubrimiento de la época moderna”, es una conclusión del libro conciso y fácil de leer *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea* por John Micklethwait y Adrian Wooldridge. En la actualidad, las empresas son tan ubicas que las damos por hecho, de modo que quizás resulte sorprendente saber que la empresa como la conocemos es una innovación relativamente reciente. Aunque las personas se han reunido en grupos con propósitos comerciales desde la época de la Grecia y la Roma antiguas, la empresa moderna tiene sus orígenes hacia finales del siglo xix. La idea de una empresa de responsabilidad limitada, que legalmente era una “persona artificial”, empezó con la Joint Stock Companies Act, aprobada por la Oficina de Comercio de Londres en 1856. En la actualidad, la empresa se considera “la organización más importante del mundo”. Éstas son algunas de las razones:

- La corporación fue la primera institución social y legal autónoma que pertenecía a la sociedad e independiente del gobierno central.
- El concepto de una empresa de responsabilidad limitada hizo que los empresarios ganaran dinero, porque los inversionistas podían perder sólo lo que invertían. Cada vez con mayor frecuencia, la unión del capital empresarial dio lugar a la innovación y, en general, enriqueció a las sociedades donde operaban las empresas.
- La empresa es la creadora más eficiente de bienes y servicios que el mundo ha conocido. Sin una empresa que aproveche los recursos y organice las actividades, sería

Bix Burkhardt

imposible para los consumidores cubrir el costo de casi cualquier producto que conocemos en la actualidad.

- Históricamente, la corporación ha sido una fuerza para el comportamiento civilizado y proporciona a las personas actividades, identidades y comunidades que valen la pena, así como un pago.
- The Virginia Company, pionera de la corporación de responsabilidad limitada, ayudó a introducir el concepto revolucionario de la democracia en las colonias estadounidenses.
- La corporación multinacional moderna empezó en Inglaterra alrededor de 1875 con los ferrocarriles, que construyeron redes de vías en toda Europa enviando a cada país a los gerentes, los materiales, el equipo y la mano de obra necesarios.

Durante los últimos años, parece que las grandes corporaciones entran cada vez con mayor frecuencia en conflicto con los intereses de las sociedades. No obstante, las grandes empresas han sido criticadas en la historia moderna (recuerde a los ladrones elegantes de principios del siglo xx) y los autores sugieren que los abusos recientes son relativamente menores en comparación con algunos incidentes de la historia. Todos sabemos que las corporaciones pueden ser villanas, pero en general, argumentan Micklethwait y Wooldridge, su fuerza ha sido sobrecogedora para el bien económico y social acumulado.

*The Company: A Short History of a Revolutionary Idea*, por John Micklethwait y Adrian Wooldridge, publicado por The Modern Library.

el individuo y para la sociedad. En primer lugar, las organizaciones reúnen los recursos para alcanzar metas específicas. Tome en cuenta el caso de Northrup Grumman Newport New (antes Newport News Shipbuilding), que construye aviones clase Nimitz de energía nuclear. Armar un avión de este tipo es una tarea muy compleja que comprende 47 000 toneladas de acero soldado con precisión, más de 1 000 000 de partes distintas, 900 millas de alambre y cable y más de siete años de trabajo pesado por parte de 17 800 empleados.<sup>27</sup> ¿De qué manera se podría terminar un trabajo de este tipo sin una organización para adquirir y coordinar estos recursos tan diversos?

Las organizaciones producen también bienes y servicios que los clientes desean a precios competitivos. Bill Gates, quien convirtió a Microsoft en una potencia global, afirma que la organización moderna “es uno de los medios más eficaces para distribuir los recursos que conocemos. Transforma las grandes ideas en beneficios para el cliente a una escala inimaginable”.<sup>28</sup> Las empresas buscan formas innovadoras de producir y distribuir bienes y servicios deseables con mayor eficiencia. Dos de estas formas son mediante los negocios electrónicos y del uso de tecnologías de manufactura basadas en la computadora. El rediseño de las estructuras organizacionales y las prácticas administrativas también pueden contribuir a una mayor eficiencia. Las organizaciones crean una motivación para la innovación más que una dependencia en productos estándar y enfoques pasados de moda para la administración y el diseño organizacional.

**FIGURA 1.1**  
Importancia de las organizaciones

- Las organizaciones existen para hacer lo siguiente:**
1. Reunir los recursos necesarios para alcanzar las metas y los resultados deseados
  2. Producir bienes y servicios con eficiencia
  3. Facilitar la innovación
  4. Utilizar tecnologías de información y manufactura modernas
  5. Adaptarse a un entorno en constante cambio e influir en éste
  6. Crear valor para propietarios, clientes y empleados
  7. Enfrentar desafíos continuos de diversidad, ética, así como la motivación y coordinación de los empleados.

Las organizaciones se adaptan e influyen en un entorno que cambia con rapidez. Considere el caso de Google, proveedor del motor de búsqueda más popular de internet, que continúa adaptándose y evolucionando a la par que internet. En lugar de ser un servicio rígido, Google agrega continuamente características tecnológicas que crean un mejor servicio. En todo momento, el sitio de Google ofrece varias tecnologías en desarrollo, de modo que los ingenieros pueden obtener ideas y retroalimentación de los usuarios.<sup>29</sup> Algunas empresas grandes tienen departamentos completos a cargo de supervisar el entorno y encontrar formas de adaptarse o influir en éste.

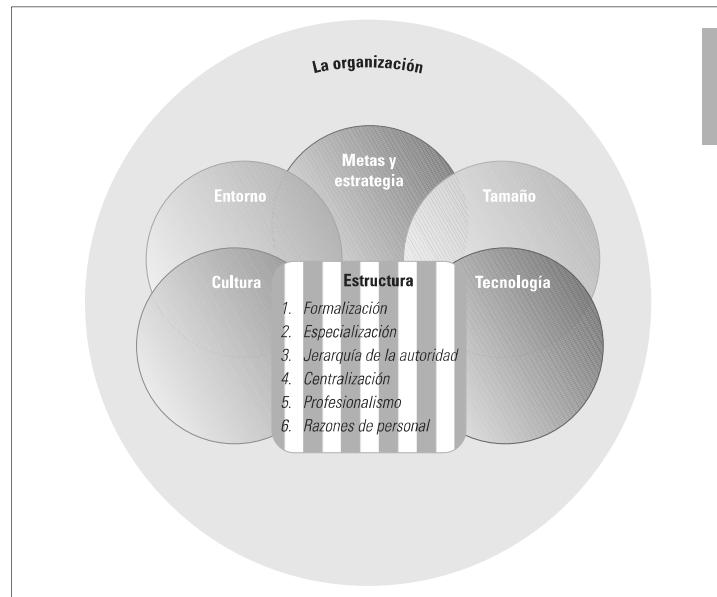
Por medio de todas estas actividades, las organizaciones crean valor para sus propietarios, clientes y empleados. Los administradores analizan qué partes de la operación crean valor y cuáles no; una empresa sólo puede ser productiva cuando el valor que crea es más alto que el costo de los recursos. Vizio Inc., una fuerza cada vez más poderosa en la industria de los televisores de pantalla plana, por ejemplo, crea valor mediante el uso de la tecnología LCD existente y el desarrollo de una sociedad de capital con un fabricante contratista, en lugar de producir televisores internamente. Al mantener los costos bajos, la empresa con sede en California ha podido vender televisores de pantalla plana a casi la mitad del costo de aquellos que venden los principales fabricantes de aparatos electrónicos.<sup>30</sup>

Por último, las organizaciones tienen que enfrentar los desafíos actuales de la diversidad de la fuerza de trabajo y las preocupaciones cada vez mayores por la ética y la responsabilidad social, así como buscar formas efectivas de motivar a los empleados a que trabajen juntos para alcanzar las metas organizacionales.

## DIMENSIONES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

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

**FIGURA 1.2**  
Dimensiones contextuales y estructurales del diseño organizacional que interactúan entre sí



Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales, como se muestra en la figura 1.2. 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.<sup>31</sup> Estas dimensiones del diseño organizacional interactúan entre sí y se pueden ajustar para lograr los propósitos mencionados antes en la figura 1.1.

### Dimensiones estructurales

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

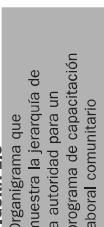
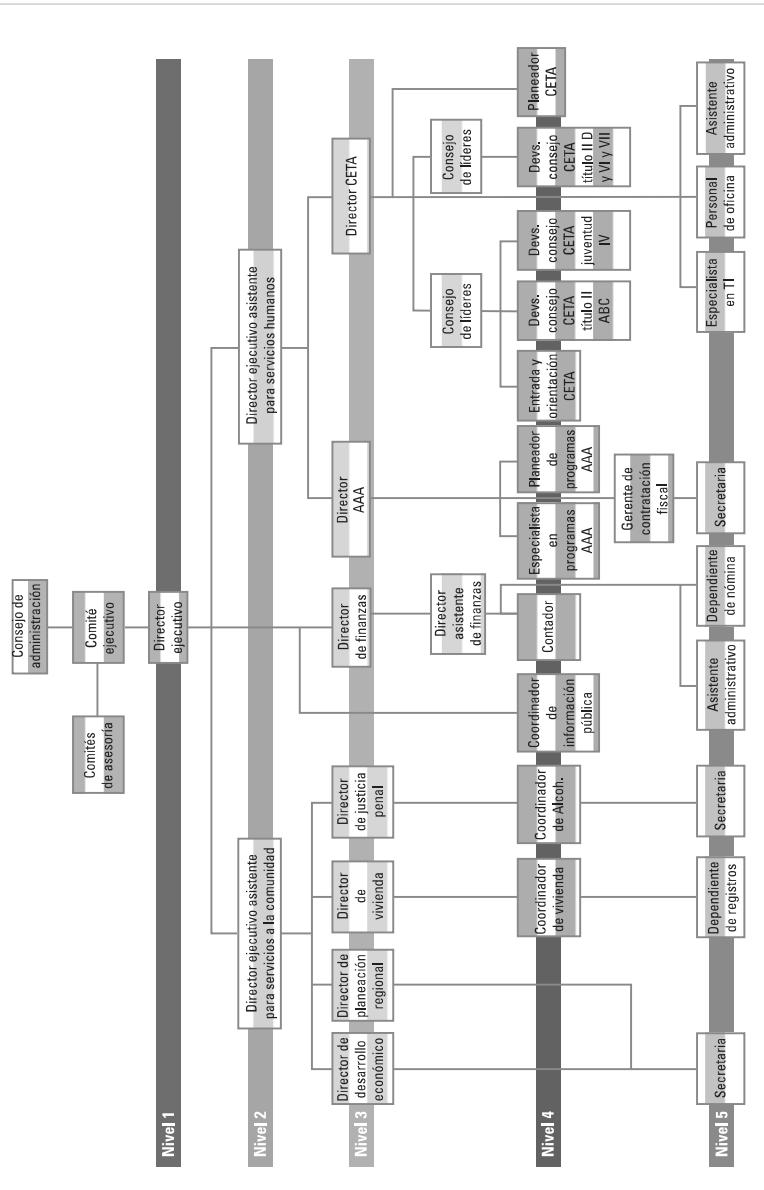


FIGURA 1.3

organigrama que muestra la jerarquía de autoridad para un programa de capacitación aboral comunitario



2. La *especialización* es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es muy extensa, cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas. Si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas. En ocasiones, la especialización se conoce como la *división del trabajo*.
  3. La *jerarquía de la autoridad* describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. Como se observa en la figura 1.3, en el organigrama, la jerarquía se muestra por las líneas verticales. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el *tramo de control* es corto la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta.
  4. La *centralización* se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada. Algunos ejemplos de decisiones organizacionales que pueden estar centralizadas o descentralizadas incluyen la compra de equipo, el establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la contratación de empleados y la decisión sobre los territorios de marketing.
  5. El *profesionalismo* es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren largos períodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización. Por lo general, el profesionalismo se mide como el número promedio de años de educación de los empleados, que podrían ser hasta veinte en una práctica médica y menos de diez en una constructora.
  6. Las *razones de personal* se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas. Una razón de personal se mide dividiendo el número de empleados en una clasificación entre el número total de empleados organizacionales.

## **Dimensiones contextuales**

1. El *tamaño* para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división. Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular, el tamaño se mide por el número de empleados. Otras medidas como las ventas totales o los activos totales reflejan también la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema.
  2. La *tecnología organizacional* se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Tiene que ver con la forma en que la organización produce realmente los bienes y servicios que ofrece a sus clientes e incluye elementos como una manufactura flexible, sistemas de información avanzados e internet. Una línea de ensamblaje automotriz, el aula de clases de una universidad y un paquete en un sistema de mensajería de un día para otro son tecnologías, aunque difieren entre sí.
  3. El *entorno* incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Los elementos del entorno que afectan una organización la mayor parte de las veces son otras organizaciones.
  4. Las *metas* y la *estrategia* de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.

## **Portafolios**

**Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:**

Piense en la organización como una entidad distinta a los individuos que trabajan en ella. Describa la organización con base en su tamaño, formalización, descentralización, especialización, profesionalismo, razones personales y características similares. Utilice estas características para analizar la organización y para compararla con otras organizaciones.

5. 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. La cultura de una organización no está escrita, pero se puede observar en sus historias, slogans, ceremonias, forma de vestir y distribución de la oficina.

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

EVALÚE  
SU  
RESPUESTA

### 1 Es posible entender una organización, sobre todo comprendiendo a las personas que la conforman.

**RESPUESTA:** *En desacuerdo.* Una organización tiene diversas características independientes de la naturaleza de las personas que la conforma. Con el tiempo, sería posible reemplazar a todas las personas, mientras que las dimensiones estructurales y contextuales de la organización sigan siendo similares.

Estas dimensiones proporcionan una base para medir y analizar las características que el observador casual no puede ver, y revelan información significativa acerca de una organización. Por ejemplo, piense en las dimensiones de Ternary Software en comparación con las de Wal-Mart y las de un organismo gubernamental.

## EN LA PRÁCTICA

Ternary  
Software Inc.

Brian Robertson es uno de los fundadores de Ternary Software y tiene el título de (CEO). Pero, en cuanto a tener el poder y la autoridad que por lo regular se otorgan a un alto directivo, será mejor que nos olvidemos del asunto. Tomemos como ejemplo una junta estratégica reciente en la que un programador criticó el plan de Robertson de reemplazar el programa de reparto de utilidades de la empresa con un sistema de bonos *ad hoc* basado en el desempeño. Después de muchas discusiones, el plan del presidente fue rechazado a favor de conservar el programa de reparto de utilidades y usar los incentivos de bonos mensuales.

En Ternary, una empresa que edita software bajo contrato para otras organizaciones, todos tienen voz al tomar decisiones importantes. Un equipo de siete miembros que establece las políticas que incluye dos empleados de primera línea elegidos por sus colegas consulta con otros equipos en toda la empresa, dando a cada empleado la oportunidad de participar en la toma de decisiones. Las juntas son muy informales y se invita a las personas a que comparten sus sentimientos, así como ideas de negocios. Siempre que sale a discusión un nuevo elemento en el orden del día, a cada persona se le pide que exprese su primera reacción. Así, las personas pueden presentar sus objeciones, ofrecer ideas alternativas, volver a trabajar en las propuestas y quizá desechar las sugerencias y planes de la gerencia.

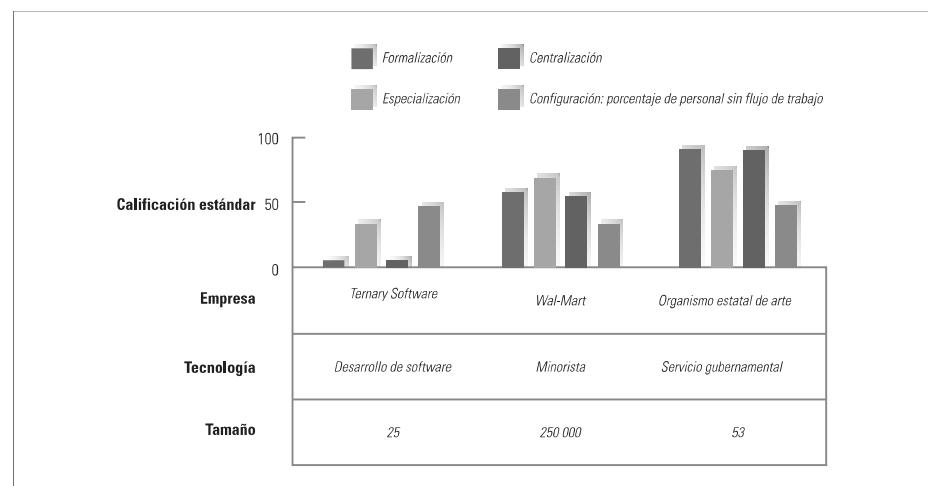
Compare la estrategia de Ternary con la de Wal-Mart, que logra su ventaja competitiva mediante la eficiencia de costos internos. Se utiliza una fórmula estándar para construir cada tienda, con exhibidores y mercancía uniforme. Los gastos administrativos de Wal-Mart son los más bajos de todas las cadenas. El sistema de distribución es una maravilla de eficiencia. Los bienes se pueden entregar en cada tienda en menos de dos días después de hacer un pedido. Las tiendas son controladas desde arriba, aunque los gerentes de tienda tienen la libertad

de adaptarse a las condiciones locales. Los empleados siguen procedimientos estándar establecidos por la gerencia y tienen poco que decir sobre la toma de decisiones. Sin embargo, por lo regular, el desempeño es alto, y la mayoría de los empleados considera que la empresa los trata de forma justa.

Podemos observar un contraste todavía más marcado en muchos organismos gubernamentales u organizaciones sin fines de lucro que dependen en gran medida de los fondos públicos. Por ejemplo, la mayoría de los organismos estatales de artes y humanidades cuentan con un número reducido de empleados altamente capacitados, pero los trabajadores se sienten agobiados por las reglas y regulaciones, y se encuentran inundados por el papeleo. A menudo, los empleados que tienen que implementar cambios en las reglas no tienen tiempo de leer el flujo continuo de memorandos y aun así hacer su trabajo diario. Los empleados deben solicitar a sus clientes reportes extensos con el fin de elaborar informes regulares para gran variedad de fuentes de fondos estatales y federales. Los trabajadores de los organismos se sienten frustrados, al igual que las organizaciones basadas en la comunidad a las que buscan servir.<sup>32</sup>

La figura 1.4 muestra varias dimensiones estructurales y contextuales de Ternary Software, Wal-Mart y el organismo estatal de arte. Ternary es una pequeña organización con una calificación muy baja en formalización y centralización, y tiene un grado intermedio de especialización. El profesionalismo es alto, con mucho personal asignado a actividades sin flujo de trabajo para realizar la investigación y el desarrollo necesarios para estar al pendiente de los cambios en las industrias del software y la tecnología de la información. Wal-Mart es una empresa mucho más formalizada, especializada y centralizada. La eficiencia es más importante que los nuevos productos, de modo que la mayoría de las actividades está guiada por regulaciones estándar. El profesionalismo es bajo, y el porcentaje de personal sin flujo de trabajo se mantiene en el mínimo. En contraste con otras organizaciones, el organismo de arte refleja su estatus como una

**FIGURA 1.4**  
Características de tres organizaciones



pequeña parte de una gran burocracia gubernamental. El organismo está inundado de reglas y procedimientos estándar. Las reglas se establecen desde arriba. La mayoría de los empleados están asignados a actividades de flujo de trabajo, aunque en tiempos normales, un gran número de personas está dedicado a la administración y al apoyo de oficina.

De este modo, las dimensiones estructurales y contextuales dicen mucho acerca de una organización y las diferencias entre las organizaciones. Las dimensiones del diseño organizacional se analizan con más detalle en capítulos posteriores, para determinar el nivel apropiado de cada dimensión necesaria para lograr un desempeño efectivo en cada escenario organizacional.

### Desempeño y resultados de efectividad

El punto central de entender las dimensiones estructurales y contextuales es diseñar la organización de manera que logre un desempeño y una efectividad altos. Los administradores ajustan las dimensiones estructurales y contextuales para transformar de manera más eficiente y eficaz los insumos en productos y ofrecer valor. **Eficiencia** se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. Se basa en la cantidad de materias primas, dinero y empleados necesarios para lograr determinado nivel de producción. **Eficacia** es un término más amplio, que significa el grado al que una organización alcanza sus metas.

Para ser efectivas, las organizaciones necesitan metas claras y enfocadas, así como estrategias apropiadas. En el capítulo 2 se estudiará con detalle la estrategia, las metas y los enfoques para medir la efectividad. Muchas organizaciones utilizan la nueva tecnología para mejorar la eficiencia y la eficacia. Por ejemplo, la industria del cuidado de la salud lucha por incrementar la eficiencia utilizando la tecnología de información para reducir la documentación y modernizar los procedimientos. Con la nueva tecnología, el consultorio de un médico en Filadelfia puede manejar más pacientes con tres empleados de oficina menos. La tecnología de información ayuda también al personal a encontrar los datos en menos tiempo y a reducir los errores, lo que da lugar a un cuidado de más calidad y mejor servicio al cliente.<sup>33</sup>

El logro de la efectividad no siempre es fácil porque cada persona desea algo diferente de la organización. Para los clientes, la preocupación primaria es ofrecer productos y servicios de alta calidad a un precio razonable, mientras que a los empleados lo que más les preocupa es un pago adecuado, buenas condiciones de trabajo y la satisfacción laboral. Los administradores equilibran las necesidades e intereses de los distintos *grupos de interés* al establecer las metas y buscar la efectividad. Esto se conoce como **enfoque en los grupos de interés** e integra diversas actividades organizacionales al tomar en cuenta los distintos grupos de interés organizacionales y lo que desean de la organización. Un **grupo de interés** es cualquier grupo dentro o fuera de la organización que tenga un interés en su desempeño. Es posible evaluar el nivel de satisfacción de cada grupo como un indicativo del desempeño y la efectividad de la organización.<sup>34</sup>

EVALÚE  
SU  
RESPUESTA

### 2 El rol primario de los administradores en las organizaciones de negocios es lograr la máxima eficiencia.

**RESPUESTA:** *En desacuerdo.* La eficiencia es importante, pero las organizaciones deben responder a gran variedad de grupos de interés, quienes desean algo diferente de la organización. Los administradores buscan tanto la eficiencia como la eficacia al tratar de satisfacer las necesidades e intereses de los grupos de interés. A menudo, la eficacia se considera más importante que la eficiencia.

La figura 1.5 muestra diversos grupos de interés y lo que cada uno desea de la organización. En ocasiones, los intereses de los grupos entran en conflicto y, a menudo, a la organización se le dificulta satisfacer al mismo tiempo las demandas de todos los grupos. Es probable que un negocio ofrezca gran satisfacción al cliente, pero la organización puede tener dificultades con los acreedores o quizás las relaciones con los proveedores sean muy pobres. Considere el caso de Wal-Mart. A los clientes les encantan su eficiencia y sus precios bajos, pero el énfasis en los costos bajos ha provocado摩擦es con los proveedores. Algunos grupos de activistas argumentan que las tácticas de Wal-Mart no son éticas porque obligan a los proveedores a despedir a los trabajadores, cerrar fábricas y manejar el outsourcing con fabricantes de países con salarios bajos. Un proveedor dijo que en Wal-Mart la ropa se vende tan barata que muchas empresas estadounidenses no podrían competir aun cuando no les pagaran a sus trabajadores. Los desafíos de mantener una organización tan grande también han dado lugar a problemas en las relaciones con los empleados y otros grupos de interés, como lo demuestran las recientes demandas y quejas sobre salarios bajos y prestaciones insuficientes.<sup>35</sup>

Las investigaciones han demostrado que la evaluación de los diversos grupos de interés es un reflejo exacto de la efectividad organizacional, sobre todo en cuanto a la capacidad de adaptación de la organización.<sup>36</sup> Además, tanto las organizaciones comerciales como aquellas sin fines de lucro se preocupan por su reputación y tratan de dar forma a las percepciones de los grupos de interés en cuanto a su desempeño.<sup>37</sup>

En realidad, es razonable suponer que todos los grupos de interés pueden sentirse igualmente satisfechos, pero si una organización no satisface las necesidades de varios grupos de interés, es probable que no alcance sus metas de efectividad. Los administradores buscan satisfacer al menos los intereses de todos los grupos. Cuando cualquiera de ellos se siente muy inconforme, es probable que retire su apoyo y afecte el desempeño organizacional futuro. Puede ser difícil satisfacer a varios grupos de interés, sobre todo al cambiar las metas y prioridades, como lo describe el ejemplo siguiente.

**FIGURA 1.5**  
Principales grupos de interés y lo que esperan



# EN LA PRÁCTICA

Federal Bureau  
of Investigation

Pocas personas niegan que la seguridad nacional debe tener prioridad alta en Estados Unidos, y, desde los ataques del 11 de septiembre de 2001, el Federal Bureau of Investigation (FBI) ha canalizado cada vez más recursos a la guerra interna contra el terrorismo. Consideré la investigación realizada durante siete años acerca de los ataques de átomo que ocurrieron semanas después del 11 de septiembre y mataron a cinco personas en Estados Unidos. La investigación culminó a mediados de 2008 con la identificación de un científico especializado en armas biológicas en Fort Detrick en Frederick, Maryland. El sospechoso se suicidó cuando supo que lo culpaban del asesinato.

El combate al terrorismo suena bien, ¿no? El único problema es que la nueva prioridad de la agencia significa que cientos de agentes han sido retirados de sus tareas regulares, donde investigaban de todo, desde tráfico de drogas hasta secuestros y crímenes empresariales. "Casi todos están involucrados en casos de terrorismo, de una forma u otra", explica el agente Ron Buckley. "Everything else is on the back burner."

El nuevo enfoque del FBI es dejar una carga más pesada a los departamentos de policía y otras agencias encargadas de hacer cumplir la ley en todo el país. Estas organizaciones no tienen el personal, los recursos de investigación ni saben cómo combatir el tipo de crímenes que los agentes del FBI manejaron alguna vez. Por ejemplo, incluso cuando los departamentos locales tienen una fuerza de trabajo adecuada, a menudo, los crímenes quedan sin resolver debido a la falta de acceso a los laboratorios forenses de alta tecnología del FBI. Las comunidades locales también se ven afectadas porque temen que haya más droga en sus vecindarios y crímenes más violentos en las calles. Aunque el público estadounidense se preocupa por el terrorismo, quieren que también su parte del mundo esté protegida de la actividad criminal.

Algunos agentes del FBI tampoco están contentos con el cambio. Por ejemplo, un agente que ha pasado casi 25 años de su vida profesional revisando estados financieros investigando fraudes, tiene que realizar un gran cambio mental para sentirse a gusto recorriendo la ciudad en un automóvil blindado sin placas, con metralletas, granadas de fragmentación y su cepillo de dientes, preparado para la próxima misión.<sup>38</sup> ■

Este ejemplo nos da una idea de lo difícil que puede ser para los administradores satisfacer a varios grupos de interés. En todas las organizaciones, los administradores tienen que evaluar las preocupaciones de los grupos de interés y establecer metas que puedan proporcionar por lo menos la mínima satisfacción a los principales grupos de interés.

## LA EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA Y EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

La teoría organizacional no es un conjunto de hechos; es una forma de pensar en las organizaciones. La teoría organizacional es una forma de ver y analizar las organizaciones con mayor precisión y profundidad que de cualquier otra manera. La forma de ver y pensar en las organizaciones se basa en los patrones y regularidades del diseño organizacional y el comportamiento. Los académicos organizacionales buscan estas regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición del resto de nosotros. Los hechos de la investigación no son tan importantes como los patrones generales y las ideas sobre el funcionamiento organizacional. Las ideas de la investigación del diseño organizacional pueden ayudar a los administradores a aumentar la eficiencia y la eficacia organizacionales, así como a fortalecer la calidad de la vida organizacional.<sup>39</sup> Un área de ideas es la forma en que el diseño organizacional y las prácticas administrativas han cambiado con el tiempo en respuesta a los cambios en una sociedad más extensa.

## Perspectivas históricas

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

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

El enfoque de Taylor es mostrado por las tareas de descargar hierro de los vagones del ferrocarril y volver a cargar el acero terminado para la planta de Bethlehem Steel en 1898. Taylor calculó que con los movimientos, las herramientas y la secuencia correctos, cada hombre era capaz de cargar 47.5 toneladas al día, en lugar de las 12.5 toneladas típicas. Asimismo, ideó un sistema de incentivos que pagaba a cada hombre \$1.85 al día por cumplir el nuevo estándar, un incremento de \$1.15 de la tarifa anterior. La productividad en Bethlehem Steel aumentó de la noche a la mañana. Estas ideas ayudaron a establecer supuestos organizacionales de que el rol de la administración es mantener la estabilidad y la eficiencia, mientras que la alta gerencia se encarga de pensar y los trabajadores hagan lo que se les dice.

Las ideas de crear un sistema para un máximo de eficiencia y organizar el trabajo para lograr la productividad máxima están muy arraigadas en nuestras organizaciones. Un artículo reciente en *Harvard Business Review* que analiza las innovaciones que dieron forma a la gerencia moderna colocaba la administración científica en el número uno de su lista de las doce innovaciones influyentes.<sup>42</sup>

**Cómo organizarse.** Otro subcampo de la perspectiva clásica maneja un punto de vista más amplio de la organización. Mientras que la administración científica se enfoca sobre todo en la esencia técnica (el trabajo realizado en la planta), los **principios administrativos** consideran el diseño y el funcionamiento de la organización como un todo. Por ejemplo,

# ¿Cómo adapta usted el diseño?

## Evolución del estilo

Este cuestionario le pide que se describa a sí mismo. Para cada reactivó anote el número "4" en la frase que mejor lo describe, "3" a la frase siguiente, y así sucesivamente hasta llegar al "1" para la frase que menos los describa a usted.

1. Mis mejores habilidades son:
  - a. Habilidades analíticas
  - b. Habilidades interpersonales
  - c. Habilidades políticas
  - d. Facilidad para el drama
2. La mejor forma de describirme es:
  - a. Experto técnico
  - b. Buen interlocutor
  - c. Negociador hábil
  - d. Líder inspiracional
3. Lo que más me ha ayudado a tener éxito es mi habilidad para:
  - a. Tomar buenas decisiones
  - b. Supervisar y desarrollar a las personas
  - c. Crear alianzas fuertes y una base de poder
  - d. Inspirar y estimular a los demás
4. Lo que es más probable que las personas noten en mí es:
  - a. Atención al detalle
  - b. Preocupación por los demás
  - c. Habilidad para tener éxito frente al conflicto y la oposición
  - d. Carisma
5. Mi rasgo de liderazgo más importante es:
  - a. Pensamiento lógico, claro
  - b. Cuidado y apoyo a los demás
  - c. Rudeza y agresividad
  - d. Imaginación y creatividad
6. Mi mejor descripción es como:
  - a. Un analista
  - b. Un humanista
  - c. Un político
  - d. Un visionario

**Calificación:** Calcule sus calificaciones con base en la escala siguiente. La calificación más alta representa su forma de ver la organización e influirá en su estilo gerencial.

$$\text{Estructura} = 1a + 2a + 3a + 4a + 5a + 6a = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$\text{Recursos humanos} = 1b + 2b + 3b + 4b + 5b = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$+ 6b = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$\text{Político} = 1c + 2c + 3c + 4c + 5c + 6c = \underline{\hspace{2cm}}$$

$$\text{Simbólico} = 1d + 2d + 3d + 4d + 5d + 6d = \underline{\hspace{2cm}}$$

**Interpretación:** Por lo regular, los administradores organizacionales ven su mundo a través de uno o más marcos de referencia mentales. 1) El *marco estructural* de referencia ve la organización como una máquina que puede ser económicamente eficiente con una jerarquía vertical y tareas rutinarias que dan a un gerente la autoridad formal para alcanzar las metas. Esta forma de pensar gerencial se volvió muy fuerte durante la era de la administración científica, cuando la eficiencia lo era todo. 2) El *marco de los recursos humanos* ve la organización como a su gente, con el énfasis de la gerencia en el apoyo, el empowerment y la pertenencia. Esta forma administrativa de pensar ganó importancia después de los estudios Hawthorne. 3) El *marco político* ve la organización como una competencia por los recursos escasos para alcanzar las metas, con un énfasis administrativo en el establecimiento de un acuerdo entre varios grupos. Este marco de referencia demuestra la necesidad de las organizaciones de compartir la información, de tener una estrategia de colaboración y hacer que todas las partes funcionen juntas. 4) El *marco simbólico* ve la organización como el teatro, y la gerencia enfatiza los símbolos, la visión, la cultura y la inspiración. Este marco de referencia gerencial es importante para manejar la cultura adaptable en una organización que aprende.

¿Qué marco refleja su forma de ver el mundo? Los primeros dos marcos de referencia (estructural y de recursos humanos) son importantes para los gerentes más nuevos en los niveles inferiores e intermedios de una organización. Por lo regular, estos dos marcos se dominan primero. Conforme los gerentes ganan experiencia y suben de nivel en la organización, deben adquirir habilidades políticas y de colaboración (capítulo 13), además de aprender los símbolos para dar forma a los valores culturales (capítulo 10). Es importante que los administradores no se estancen en su forma de ver la organización porque su progreso puede estar limitado.

Fuente: Roy G. Williams y Terrence E. Deal, *When Opposites Dance: Balancing the Manager and Leader Within* (Palo Alto, CA: Davies-Black, 2003), páginas 24-28. Reimpreso con autorización.

© Wing Tang

Henri Fayol propuso catorce principios administrativos, como "cada subordinado recibe órdenes de un solo superior" (unidad de mando) y "las actividades similares en una organización deben agruparse bajo un administrador" (unidad de dirección). Estos principios constituyeron la base para la práctica gerencial y el diseño organizacional modernos.

La administración científica y los enfoques de los principios administrativos eran poderosos y daban a las organizaciones ideas nuevas fundamentales para establecer una alta productividad y una prosperidad cada vez mayor. Los principios administrativos, en particular, contribuyeron al desarrollo de **organizaciones burocráticas**, que enfatizaban el diseño y la administración de las organizaciones en forma impersonal y racional, mediante elementos como una autoridad y una responsabilidad bien definidas, elaboración de registros formales y aplicación uniforme de reglas estándar. Aunque el término *burocracia* ha adquirido connotaciones negativas en las organizaciones actuales, las características burocráticas funcionaron muy bien para las necesidades de la Era Industrial. Sin embargo, un problema con la perspectiva clásica es que no considera el contexto social ni las necesidades humanas.

**¿Qué sucede con las personas?** Los primeros trabajos sobre psicología industrial y relaciones humanas recibieron poca atención debido a la prominencia de la administración científica. Sin embargo, una importante innovación ocurrió con una serie de experimentos en una compañía de generación de electricidad de Chicago, lo que con el tiempo se llegó a conocer como **estudios Hawthorne**. Las interpretaciones de estos estudios en esa época llegaron a la conclusión de que el trato positivo de los empleados mejora su motivación y productividad. La publicación de estos descubrimientos dio lugar a una revolución en el trato a los empleados y sentó las bases para trabajos subsecuentes que analizan el trato a los trabajadores, el liderazgo, la motivación y la administración de recursos humanos. Estas relaciones humanas y enfoques conductuales agregaron nuevas e importantes contribuciones al estudio de la administración y las organizaciones.

Sin embargo, el sistema jerárquico y los enfoques burocráticos desarrollados durante la Revolución Industrial continuaron siendo el enfoque primario para el diseño y el funcionamiento organizacional durante la década de 1970 y principios de la de 1980. En general, este enfoque funcionó bien para la mayoría de las organizaciones hasta las últimas décadas. Sin embargo, durante la década de 1980, empezó a crear problemas. Una competencia cada vez mayor, sobre todo en una escala global, cambió las reglas del juego.<sup>43</sup> Las empresas estadounidenses tenían que buscar una forma mejor.

**¿Las burocracias pueden ser flexibles?** La década de 1980 produjo nuevas culturas corporativas que valoraban el personal reducido, la flexibilidad y el aprendizaje, la respuesta rápida al cliente, los empleados comprometidos y los productos de calidad. Las organizaciones empezaron a experimentar con equipos, jerarquías más planas y enfoques administrativos participativos. Por ejemplo, en 1983, una planta de DuPont en Martinsville, Virginia, redujo los niveles gerenciales de ocho a cuatro y empezó a utilizar equipos de empleados de producción para solucionar los problemas y hacerse cargo de las tareas administrativas de rutina. El nuevo diseño llevó a una mejor calidad, costos reducidos y mayor innovación, ayudando a la planta a ser más competitiva en un entorno de cambio.<sup>44</sup> En lugar de depender de reglas y jerarquías estrictas, los administradores empezaron a cuidar todo el sistema organizacional, incluido el entorno externo.

Durante los últimos veinticinco años, las organizaciones han sufrido cambios todavía más profundos y de mayor alcance. Los enfoques más flexibles del diseño organizacional se han vuelto más prevalentes. Las influencias recientes en la transformación del diseño organizacional incluyen internet y otros avances en comunicaciones y en tecnología de información; la globalización y la cada vez mayor interconexión de las organizaciones; el aumento del nivel educativo de los empleados y sus cada vez mayores expectativas de calidad de vida; y el incremento del trabajo basado en el conocimiento y la información como actividades organizacionales primarias.<sup>45</sup>



## Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Tenga cuidado al aplicar en una situación algo que funciona en otra. No todos los sistemas organizacionales son iguales. Utilice la teoría organizacional para identificar la estructura, las metas, la estrategia y los sistemas administrativos correctos para cada organización.

### No olvide el entorno

Muchos problemas ocurren cuando las organizaciones son tratadas como similares, como en el caso de la administración científica y los principios administrativos que trataba a todas las organizaciones por igual. Las estructuras y sistemas que funcionan en la división minorista de un consorcio no serán apropiados para la división de manufactura. Los organigramas y procedimientos financieros que son mejores para una empresa en internet como Google no funcionarán para una gran planta procesadora de alimentos de Kraft o Nabisco.

**Contingencia** significa que una cosa depende de otras, y para que las organizaciones sean efectivas, debe existir un “buen grado de ajuste” entre su estructura y las condiciones en el entorno.<sup>46</sup> Lo que funciona en un escenario puede no funcionar en otro. La “mejor forma” no existe. La teoría de la contingencia significa *todo depende*. Por ejemplo, algunas organizaciones experimentan un entorno determinado, utilizan una tecnología de rutina y desean la eficiencia. En esta situación, serían apropiados un enfoque gerencial que usa procedimientos de control burocráticos, una estructura jerárquica y una comunicación formal. De modo similar, los procesos gerenciales de libre flujo funcionan mejor en un entorno incierto con tecnología no rutinaria. El enfoque gerencial correcto es contingente con la situación de la organización.

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

## CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL

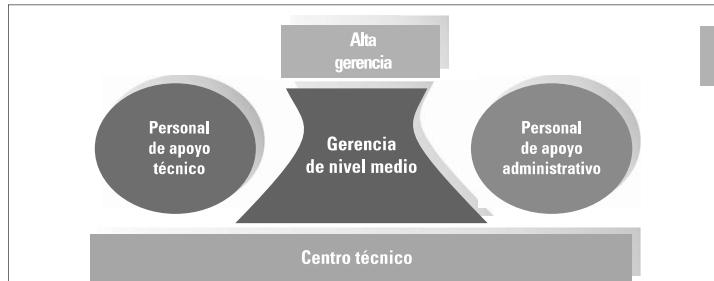
Otra perspectiva importante de los investigadores del diseño organizacional es cómo están configuradas las organizaciones; es decir, ¿qué constituye las partes de una organización y cómo se ajustan estas partes?

### Tipos organizacionales de Mintzberg

Un marco de trabajo propuesto por Henry Mintzberg sugiere que toda organización tiene cinco partes.<sup>47</sup> Estas partes, mostradas en la figura 1.6, incluyen el centro técnico, la alta gerencia, la gerencia de nivel medio, el apoyo técnico y el apoyo administrativo.

**Centro técnico.** El centro técnico incluye a las personas que realizan el trabajo básico de la organización. Esta parte genera en realidad los productos y servicios de la organización. Aquí es donde tiene lugar la transformación primaria de insumos y productos. El centro técnico es el departamento de producción en una empresa de manufactura, los profesores y las clases en una universidad, y las actividades médicas en un hospital.

**Apoyo técnico.** La función de apoyo técnico ayuda a la organización a adaptarse al entorno. Los empleados de apoyo técnico como ingenieros, investigadores y profesionales en tecnología de información revisan el entorno para detectar problemas, oportunidades y desarrollos tecnológicos. El apoyo técnico es responsable de crear innovaciones en el centro técnico, ayudando a la organización a cambiar y adaptarse.



**FIGURA 1.6**  
Las cinco partes básicas de una organización

Fuente: Basado en Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 215-297; y Henry Mintzberg, “Organization Design: Fashion or Fit?” *Harvard Business Review* 59 (enero-febrero de 1981), 103-116.

**Apoyo administrativo.** La función de apoyo administrativo es responsable de la operación eficiente de la organización, incluidos sus elementos físicos y humanos. Comprende las actividades de recursos humanos, como reclutamiento y contratación, establecimiento de compensaciones y prestaciones, y capacitación y desarrollo de los empleados, así como actividades de mantenimiento como limpieza de edificios y servicio y reparación de máquinas.

**Administración.** La administración es una función diferente, responsable de dirigir y coordinar otras partes de la organización. La alta gerencia o del nivel alto proporciona dirección, planeación, estrategia, metas y políticas a toda la organización o principales divisiones. La gerencia de nivel medio es la responsable de la implementación y coordinación en el nivel departamental. En las organizaciones tradicionales, las gerencias de nivel medio son responsables de mediar entre la gerencia del nivel alto y el centro técnico, como la implementación de reglas y el paso de la información hacia los niveles superiores e inferiores de la jerarquía.

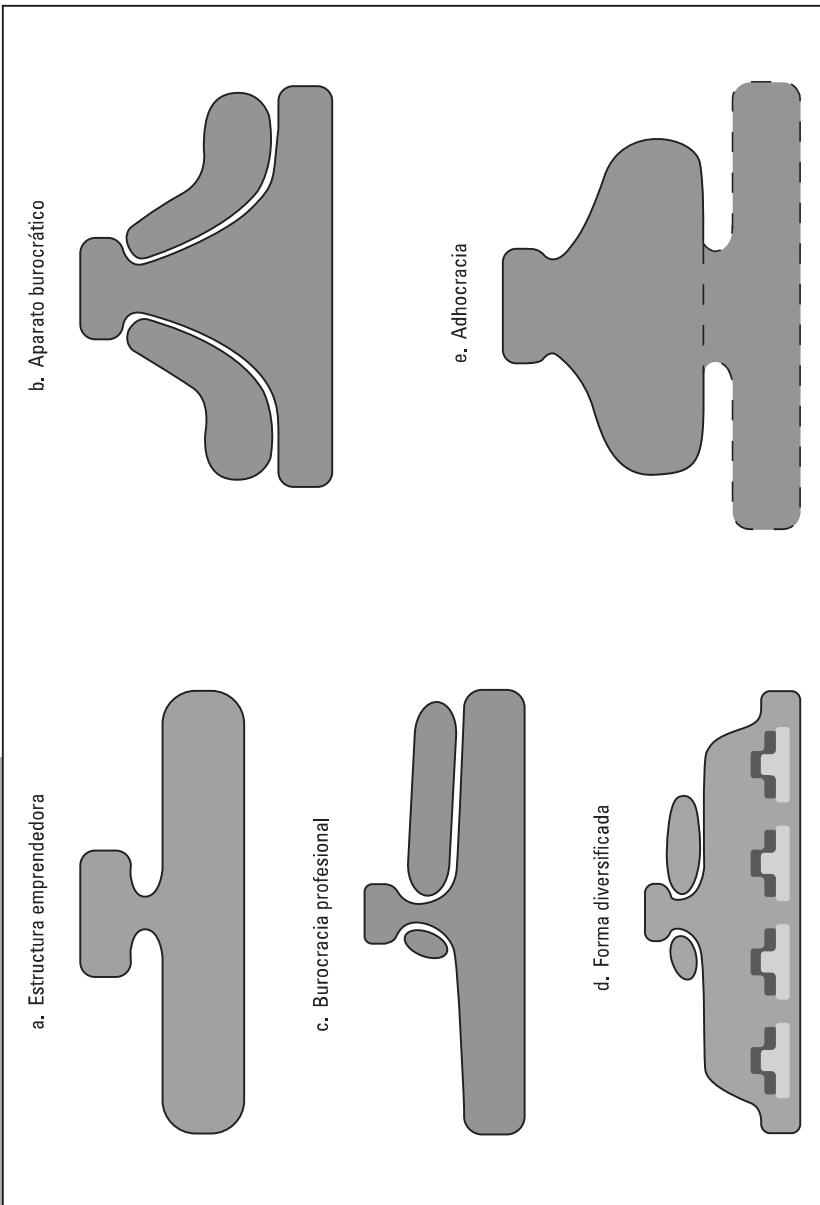
### 3 La principal prioridad de un CEO es asegurarse de que la organización está diseñada en forma correcta.

**RESPUESTA:** De acuerdo. Los altos directivos tienen muchas responsabilidades, pero una de las más importantes es asegurarse de que la organización está diseñada de manera correcta. El diseño organizacional organiza y enfoca el trabajo de las personas, además de dar forma a su respuesta a los clientes y otros grupos de interés. Los administradores consideran tanto las dimensiones contextuales como las estructurales y se aseguran de que las diversas partes de la organización funcionen en conjunto para alcanzar metas importantes.

EVALÚE  
SU  
RESPUESTA

En las organizaciones reales, las cinco partes están interrelacionadas y, a menudo, cubren más de una función. Por ejemplo, los administradores coordinan y dirigen partes de la organización, pero es probable que también participen en el apoyo técnico y administrativo.

Mintzberg propuso que las cinco partes podían unirse en cinco tipos básicos de organización, como se demuestra en la figura 1.7. Las cinco configuraciones son la estructura emprendedora, aparato burocrático, la burocracia profesional, la forma diversificada y la adhocracia. Las cinco partes organizacionales varían en tamaño e importancia en cada tipo.



Fuente: Mintzberg, Henry, *Structuring of Organizations*, 10.. © 1979. Reproducido electrónicamente con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

Esta diferencia se relaciona con las diferencias en tamaño, metas y otras características de la organización.

- Estructura emprendedora.** La organización con una **estructura emprendedora**, como muestra la figura 1.7a, casi siempre es una empresa nueva y pequeña. Consiste sobre todo en un alto directivo y trabajadores en el centro técnico. La organización está administrada y coordinada con la supervisión directa desde arriba, en lugar de los gerentes de nivel medio o los departamentos de apoyo. La gerencia de nivel alto es la parte clave de la estructura. Se necesita muy poco personal de apoyo. La meta primaria de la organización es sobrevivir y establecerse en su industria. Existe poca formalización o especialización. Esta forma es adecuada para un entorno dinámico debido a que la simplicidad y la flexibilidad le permiten maniobrar con rapidez y competir con éxito frente a organizaciones más grandes y con menos capacidad de adaptación.
- Aparato burocrático.** El **aparato burocrático** en la figura 1.7b es muy grande, casi siempre maduro y, a menudo, el centro técnico está orientado a la producción en masa. Tiene departamentos técnicos y administrativos totalmente elaborados, que incluyen ingenieros, investigadores de mercados y analistas financieros que realizan un escrutinio del trabajo, lo vuelven rutinario y lo formalizan en el centro de producción de alto volumen. La reducida área de la gerencia de nivel medio refleja la alta jerarquía del control. Esta forma refleja gran cantidad de formalización y especialización, con una meta de eficiencia primaria. Esta forma es adecuada para un entorno sencillo y estable. No haría ningún bien en un entorno dinámico porque la burocracia no es adaptable.
- Burocracia profesional.** La característica distintiva de la **burocracia profesional** en la figura 1.7c es el tamaño y el poder del centro técnico, que está formado por profesionales altamente capacitados, como en hospitales, universidades, firmas jurídicas y de consultoría. El personal de apoyo técnico es reducido o inexistente, porque los profesionales constituyen la mayor parte de la organización. Es necesario un personal de apoyo administrativo muy numeroso para apoyar a los profesionales y manejar las actividades administrativas de rutina de la organización. Las metas primarias son calidad y efectividad, y aunque existe cierta especialización y formalización, los profesionales en el centro técnico tienen autonomía. Por lo regular, las organizaciones profesionales ofrecen servicios más que bienes tangibles, y existen en entornos complejos.
- Forma diversificada.** Las organizaciones con una **forma diversificada** son empresas maduras muy grandes y subdivididas en grupos de productos o mercados, como muestra la figura 1.7d. Existe una gerencia de nivel alto relativamente reducida y un pequeño grupo de apoyo técnico para el nivel superior. Tienen un personal de apoyo administrativo más numeroso para manejar la documentación para y de las divisiones. En la figura, cuatro divisiones independientes aparecen debajo de la sede y el volumen en el centro indica que la gerencia de nivel medio es clave. Cada una de las divisiones independientes muestra una aparato burocrático con su propio personal de apoyo técnico y administrativo, pero en ocasiones una división puede ser similar a la estructura emprendedora, la burocracia profesional e incluso la adhocracia. La forma diversificada ayuda a solucionar el problema de la falta de flexibilidad que experimenta un aparato burocrático demasiado extenso dividiéndolo en partes menores.
- Adhocracia.** La **adhocracia** se desarrolla en un entorno complejo que cambia con rapidez. La meta de diseño es la innovación frecuente y satisface en forma continua las necesidades cambiantes, como en las industrias aeroespacial y de defensa. La figura 1.7e muestra las diversas partes (gerencia de nivel medio y apoyo técnico y administrativo) fusionadas en una masa amorfa en el centro. La estructura principal consiste en muchos equipos superpuestos en lugar de una jerarquía vertical. Por lo general, las adhocracias son jóvenes o de mediana edad y pueden llegar a ser muy

## Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Al diseñar una organización, considere las cinco partes básicas: centro técnico, apoyo técnico, apoyo administrativo, gerencia de nivel alto y gerencia de nivel medio, y cómo funcionan juntas para lograr la máxima efectividad organizacional. Diseñe la organización de modo que se adapte a uno de los cinco tipos de organización de Mintzberg.



grandes. La organización tiene empleados profesionales, y el personal de apoyo técnico y administrativo forma parte de la mezcla de equipos y proyectos de innovación continua, en lugar de estar en departamentos separados. Los empleados participan en la administración y soporte de sus equipos. El centro de producción, representado con líneas punteadas, es independiente del centro fluido e innovador que está arriba de él. Si se realiza una producción estandarizada dentro de la organización, ocurrirá en este centro operativo muy separado de la innovación continua en el centro profesional, en la que la adhocracia está centralizada.

### Ideas de diseño contemporáneas

En las organizaciones actuales podemos encontrar cada una de las formas resumidas por Mintzberg. Hasta cierto grado, las organizaciones siguen basadas en el enfoque jerárquico, burocrático y formalizado que surgió en el siglo xix. Sin embargo, los desafíos que presenta el entorno dinámico actual requieren de mayor flexibilidad y capacidad de adaptación para casi todas las organizaciones. De esta manera, las organizaciones y administradores pueden ser vistos como un alejamiento del pensamiento basado en rígidos sistemas mecánicos para cimentarse en sistemas naturales flexibles.

Durante la mayor parte del siglo xx, la ciencia newtoniana, que sugiere que el mundo funciona como una máquina bien ordenada, siguió guiando la forma de pensar de los administradores en las organizaciones.<sup>48</sup> El entorno se percibía como ordenado y predecible, y el rol de los administradores era mantener la estabilidad. Este pensamiento funcionaba muy bien para la Era Industrial.<sup>49</sup> El crecimiento era un criterio primario para el éxito organizacional.

Las organizaciones se volvieron grandes y complejas, y las fronteras entre los departamentos funcionales y las organizaciones eran diferentes. Las estructuras internas se volvieron más complejas, verticales y burocráticas. El liderazgo se basaba en principios gerenciales sólidos y solía ser autocrático; la comunicación era principalmente por medio de memorandos, cartas y reportes formales. Los administradores realizaban toda la planeación y el “trabajo pesado”, mientras que los empleados el trabajo manual a cambio de sueldos y otras compensaciones.

Sin embargo, el entorno de las empresas actuales no es estable. Con la turbulencia de años recientes, los administradores ya no pueden mantener la ilusión de orden y predictibilidad. La ciencia de la **teoría del caos** sugiere que las relaciones en los complejos sistemas adaptativos, incluidas las organizaciones, son no lineales y están constituidas por numerosas interconexiones y opciones divergentes que crean efectos no intencionales y hacen que todo sea impredecible.<sup>50</sup> El mundo está lleno de incertidumbre, caracterizado por la sorpresa, el cambio rápido y la confusión. Los administradores no pueden medir, predecir ni controlar de la manera tradicional el drama que tiene lugar dentro y fuera de la organización. No obstante, la teoría del caos reconoce también que esta aleatoriedad y este desorden ocurren dentro de ciertos patrones de orden. Las ideas de la teoría del caos sugieren que las organizaciones deben verse más como sistemas naturales que como máquinas predecibles bien lubricadas.

## DESEMPEÑO EFICIENTE FRENTE A LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

La nueva forma de pensar se ha extendido a varias organizaciones para cambiar de las jerarquías verticales estrictas a estructuras flexibles descentralizadas que enfatizan la colaboración horizontal, el hecho de compartir información de manera generalizada y la capacidad de adaptación. Este cambio se puede ver con claridad en la Armada de Estados Unidos,

que alguna vez se consideró el mejor ejemplo de una organización rígida ascendente. En la actualidad, la Armada sostiene una nueva guerra que exige un nuevo enfoque a su forma de entrenar, equipar y utilizar a los soldados. Combatir una red terrorista fluida, que se mueve a gran velocidad y cambia con rapidez significa que los oficiales junior en el campo, que son expertos en la situación local, deben tomar decisiones rápidas, aprender mediante ensayo y error y en ocasiones alejarse de los procedimientos estándar de la Armada.<sup>51</sup>

Aunque quizás los intereses no sean tan altos, las organizaciones comerciales y sin fines de lucro actuales también necesitan mayor fluidez y capacidad de adaptación. Muchos administradores rediseñan sus empresas hacia algo llamado **organización que aprende**. Este tipo de organización promueve la comunicación y la colaboración, de modo que todos participan en la identificación y la solución de problemas, permitiendo a la organización experimentar, mejorar y aumentar su capacidad de forma continua.

En la figura 1.8 se comparan organizaciones diseñadas para un desempeño eficiente con otras diseñadas para un aprendizaje continuo tomando en cuenta cinco elementos del diseño organizacional: estructura, tareas, sistemas, cultura y estrategia. Como muestra la figura, todos estos elementos están interconectados e influyen unos en los otros.

### De la estructura vertical a la horizontal

Por tradición, la estructura organizacional más común ha sido aquella en la que las actividades están agrupadas por un trabajo ascendente común de la organización. En general, ocurre poca colaboración entre los departamentos funcionales, y toda la organización está coordinada y controlada por medio de la jerarquía vertical, con la autoridad que toma las decisiones en los gerentes de nivel superior. Esta estructura puede ser muy efectiva. Promueve la producción eficiente y el desarrollo de las habilidades a fondo, y la jerarquía de la autoridad ofrece un mecanismo sensible para la supervisión y el control en las organizaciones grandes. Sin embargo, en un entorno que cambia con rapidez, la jerarquía llega a estar sobrecargada. Los altos directivos no pueden responder con suficiente rapidez a los problemas u oportunidades.

En la organización que aprende, la estructura vertical que crea distancia entre los administradores en lo alto de la organización y los trabajadores en el centro técnico se dispersa. La estructura se forma alrededor de flujos de trabajo o procesos horizontales, en lugar de las funciones departamentales. La jerarquía vertical se aplana en gran medida, quizás sólo con algunos altos directivos en funciones de apoyo tradicionales como finanzas o recursos humanos. Los equipos autodirigidos constituyen la unidad de trabajo fundamental en la organización que aprende. Los límites entre las funciones prácticamente desaparecen porque los equipos incluyen miembros de varias áreas funcionales.

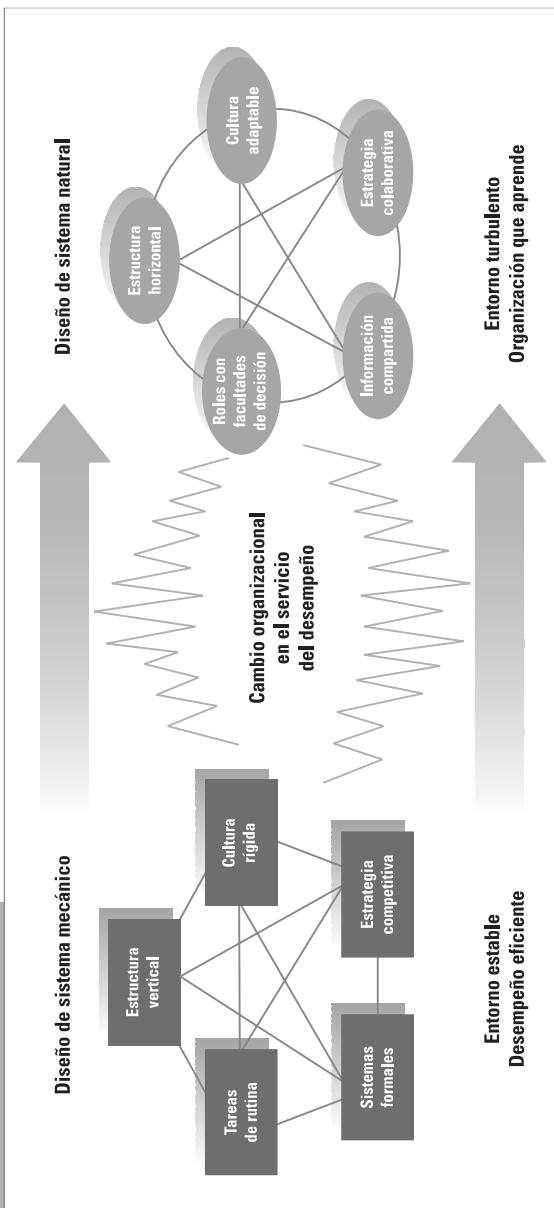
### De las tareas de rutina a los roles de empowerment

Una **tarea** es una pieza de trabajo estrechamente definida asignada a una persona. En las organizaciones tradicionales, las tareas están divididas en partes especializadas independientes, como en una máquina. El conocimiento y el control de las tareas están centralizados en el nivel superior de la organización, y se espera que los empleados hagan lo que se les dice. En contraste, un **rol**, es una parte en un sistema social dinámico. Un rol tiene discrecionalidad y responsabilidad, permitiendo a la persona utilizar su criterio y habilidad para lograr un resultado o cumplir una meta. En las organizaciones, los empleados desempeñan un rol en el equipo o departamento, y los roles pueden redefinirse o ajustarse en forma continua. Existen pocas reglas o procedimientos, y el conocimiento y el control de las tareas radica en los trabajadores, en lugar de los supervisores o los altos directivos. Los empleados son motivados a encargarse de los problemas trabajando entre ellos y con los clientes.

## Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Al diseñar una organización que aprende y la adaptación en un entorno turbulento, incluya elementos como estructura horizontal, información compartida, roles con facultades de decisión, estrategia colaborativa y cultura adaptable. En entornos estables, las organizaciones pueden lograr un desempeño eficiente con una estructura vertical, sistemas formales de información y control, tareas de rutina, estrategia competitiva y una cultura estable.



### De los sistemas de control formales a la información compartida

En las organizaciones pequeñas y jóvenes (estructura emprendedora de Mintzberg), por lo general, la comunicación es informal y en persona. Existen pocos sistemas formales de control e información, porque los altos líderes de la empresa casi siempre trabajan directamente con los empleados en la operación cotidiana del negocio. Sin embargo, cuando las organizaciones crecen y aumentan en complejidad, se incrementa la distancia entre los altos líderes y los trabajadores en el centro técnico. A menudo se implementan sistemas formales para manejar la cada vez mayor cantidad de información compleja y detectar las desviaciones de los estándares y metas establecidos.<sup>52</sup>

En las organizaciones que aprenden, la información tiene un propósito muy diferente. La frecuencia con la que la información se comparte mantiene a la organización funcionando en un nivel óptimo. La organización que aprende lucha por regresar a la condición de pequeña empresa emprendedora, en la que todos los empleados tienen información completa sobre la empresa y pueden actuar con rapidez. Las ideas y la información se comparten en toda la organización. Además, las organizaciones que aprenden mantienen líneas de comunicación abiertas con clientes, proveedores e incluso competidores para mejorar la capacidad de aprendizaje.

### De la estrategia competitiva a la colaborativa

En las organizaciones tradicionales diseñadas para el desempeño eficiente, la estrategia es formulada por los altos directivos e impuesta en la organización. Los altos directivos piensan en la forma de hacer que la organización responda mejor a la competencia, utilizar los recursos con eficiencia y manejar los cambios en el entorno. En contraste, en la organización que aprende, las acciones acumuladas de una fuerza de trabajo informada y facultada para decidir contribuyen al desarrollo estratégico. Como todos los empleados están en contacto con los clientes, los proveedores y la nueva tecnología, ayudan a identificar las necesidades y soluciones y participan en la elaboración de estrategias. Además, la estrategia surge de las sociedades con proveedores, clientes y otras empresas. Considere el caso de IBM, donde los altos directivos solían realizar toda la planeación estratégica. Ahora, la empresa invita a sus clientes, así como a las personas de organizaciones sin fines de lucro, de negocios, gubernamentales y académicas, ayudarles y luego publica los resultados mediante conferencias y reportes.<sup>53</sup> Las empresas que aprenden están dispuestas a compartir sus mejores ideas. Las organizaciones se vuelven colaboradoras, así como competitivas, y experimentan para encontrar la mejor manera de aprender y adaptarse. Los límites entre las organizaciones se vuelven difusos, pues a menudo, las empresas forman sociedades para competir globalmente, uniéndose en ocasiones en organizaciones modulares o de redes virtuales conectadas electrónicamente.

### De la cultura rígida a la adaptable

Un peligro para muchas organizaciones es que la cultura corporativa se vuelva fija, como cimentada en concreto. Las organizaciones que fueron muy exitosas en entornos estables con frecuencia se convierten en víctimas de su éxito cuando el entorno empieza a cambiar de manera significativa, como en el caso de Xerox Corporation, al inicio del capítulo. Los valores culturales, ideas y prácticas que ayudaron a lograr el éxito pueden afectar en forma negativa el desempeño eficaz en un entorno que cambia con rapidez.

En una organización que aprende, la cultura fomenta la apertura, la igualdad, la mejora continua y el cambio. Las personas en la organización están conscientes de todo el sistema, la forma en que todo encaja y de qué manera las diversas partes de la organización

interactúan entre sí y con el entorno. Esta forma de pensar en un sistema completo minimiza los límites dentro de la organización y con otras empresas. Además, se descartan las actividades y símbolos que crean diferencias de estatus, como comedores ejecutivos o espacios de estacionamiento reservados. Cada persona es un contribuyente valioso y la organización se convierte en un lugar para crear una red de relaciones que permite a las personas desarrollar y aplicar todo su potencial. Consideré el caso de QuickTrip, una cadena de tiendas de conveniencia, donde la mayoría de los altos directivos empezaron en el nivel de la tienda, y todos son considerados parte vital del éxito de la cadena. “El propósito de QuickTrip”, explica Chester Cadiuex II, su CEO, “es dar a nuestros empleados la oportunidad de crecer y tener éxito”.<sup>54</sup> El énfasis en tratar a todos con cuidado y respeto crea un clima en el que las personas se sienten seguras al experimentar, asumir riesgos y cometer errores, lo que motiva el aprendizaje.

Ninguna empresa representa un ejemplo perfecto de una organización que aprende, aunque muchas de las organizaciones actuales más competitivas han adoptado las ideas y formas basadas en el concepto de un sistema dinámico vivo. Como se muestra en la figura 1.8, los administradores actuales participan en una lucha mientras tratan de transformar sus empresas en organizaciones que aprenden. El desafío para los administradores es conservar cierto nivel de estabilidad, al tiempo que promueven en forma activa el cambio hacia una nueva forma de pensar, de navegar entre el orden y el caos.

Una organización que refleja muchas de las cualidades de una organización que aprende es Cementos Mexicanos (Cemex).

## EN LA PRÁCTICA

### Cementos Mexicanos

Cementos Mexicanos (Cemex), con sede en Monterrey, México, ha producido y entregado concreto durante casi un siglo. Pero la organización está a la cabeza en cuanto a diseño organizacional, por lo que resulta un modelo de lo que se necesita para tener éxito en el entorno complejo del siglo XXI.

Cemex se especializa en entregar concreto en las áreas en desarrollo del mundo, lugares en los que cualquier cosa puede salir mal, y por lo general así sucede. Incluso en Monterrey, Cemex enfrenta un clima impredecible y condiciones de tránsito inciertas, paros laborales espontáneos, problemas con las licencias de construcción e inspecciones gubernamentales arbitrarias en las construcciones. Además, los clientes cambian o cancelan más de la mitad de los pedidos, casi siempre en el último momento. Si consideramos que una carga de concreto nunca está a más de noventa minutos de echarse a perder, estas condiciones caóticas significan altos costos, programación compleja y frustración para los empleados, gerentes y clientes.

Para ayudar a la organización a competir en este entorno, los administradores buscan innovaciones tecnológicas y organizacionales. Los líderes llaman a este nuevo enfoque “vivir con el caos”. En lugar de tratar de cambiar a los clientes, Cemex decidió hacer negocios sujetándose a los términos de ellos y diseñar un sistema en el que los cambios de último minuto y los problemas inesperados son cuestión de rutina.

Un elemento central de este enfoque es un avanzado sistema de tecnología de información, que incluye un sistema de posicionamiento global por satélite y computadoras a bordo en todos los camiones que hacen las entregas, alimentado por flujos de datos actualizados todos los días sobre los pedidos de los clientes, la programación de la producción, los problemas de tránsito, las condiciones ambientales, etc. Ahora, los camiones de Cemex salen cada mañana a cruzar las calles. Al llegar un pedido de un cliente, un empleado verifica las condiciones de crédito de éste, busca un camión en un lugar cercano y transmite las instrucciones para la entrega. Si el pedido se cancela, las computadoras indican a la planta que disminuya la producción.

Cemex realizó también cambios administrativos y organizacionales para apoyar el nuevo enfoque. La empresa inscribió a todos sus conductores, quienes tenían un promedio de seis

años de educación formal, en clases semanales de educación secundaria y empezó a entrenarlos para que no sólo entregaran el cemento sino que también ofrecieran un servicio de calidad. Además, se abolieron muchas reglas estrictas y exigentes de modo que los trabajadores tenían mayor discrecionalidad y responsabilidad para identificar y responder con rapidez a los problemas y las necesidades del cliente. Como resultado de ello, ahora cada camión de Cemex opera como una unidad de negocios autoorganizada, manejada por empleados bien entrenados que piensan como gente de negocios. De acuerdo con Francisco Pérez, gerente de operaciones de Cemex en Guadalajara: “Solían pensar en ellos como conductores. Pero cualquiera puede entregar concreto. Ahora, nuestra gente sabe que proporciona un servicio que la competencia no puede ofrecer”.<sup>55</sup> ■

Como la mayoría de las organizaciones en la industria de la construcción, Cemex se ha visto muy afectada por el reciente colapso de la vivienda y la crisis hipotecaria. No obstante, la empresa está preparada para adaptarse al entorno cambiante debido a la combinación de una tecnología de redes muy completa y a un nuevo enfoque gerencial que aprovecha el poder mental de todos los miembros de la empresa. Las personas de Cemex aprenden en forma constante, en el trabajo, en las clases de capacitación y por medio de visitas a otras organizaciones. Como resultado de ello, la empresa tiene una asombrosa capacidad de anticiparse a las necesidades de los clientes, solucionar los problemas e innovar con rapidez. Además, Cemex comparte con libertad lo que sabe con otras organizaciones, incluso con sus competidores, pues cree que la capacidad generalizada de compartir conocimientos e información es la mejor forma de mantener a la organización compitiendo en un mundo de complejidad y cambios rápidos.

## MARCO DE REFERENCIA DE LA OBRA

¿En qué se diferencia un curso de teoría organizacional de un curso de administración o comportamiento organizacional? La respuesta se relaciona con el concepto llamado *nivel de análisis*.

### Niveles de análisis

Cada organización es un sistema que está compuesto por subsistemas. Los sistemas organizacionales están anidados dentro de los sistemas y es necesario elegir un *nivel de análisis* como el enfoque primario. Por lo general, cuatro niveles de análisis son los que caracterizan a las organizaciones, lo que se describe en la figura 1.9. El ser humano es el bloque de construcción básico de las organizaciones y es para la organización lo que una célula para un sistema biológico. El siguiente nivel más alto es el grupo o departamento. Éstos son los grupos de individuos que trabajan juntos para realizar las tareas de grupo. El siguiente nivel de análisis es la organización misma. Una organización es un conjunto de grupos o departamentos que se combinan para formarla en su totalidad.

Las organizaciones mismas se pueden agrupar en el siguiente nivel más alto de análisis, que es el conjunto interorganizacional y la comunidad. El conjunto interorganizacional es el grupo de organizaciones con las que interactúa una organización. Otras organizaciones en la comunidad constituyen parte importante del entorno de una organización.

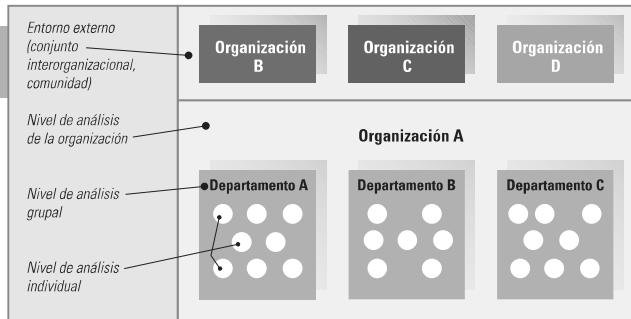
La teoría organizacional se enfoca en el nivel de análisis, pero preocupándose por los grupos y el entorno. Para explicar la organización, es preciso observar no sólo sus características, sino también las características del entorno y de los departamentos y grupos que constituyen la organización. El enfoque de este libro es ayudar a entender a

### Portafolios

**Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:**

Conviértase en un gerente competente e influyente utilizando los marcos de referencia que la teoría organizacional ofrece para interpretar y entender la organización que le rodea.

**FIGURA 1.9**  
Niveles de análisis en las organizaciones



Fuente: Basado en Andrew H. Van De Ven y Diane L. Ferry, *Measuring and Assessing Performance* (Nueva York: Wiley, 1980), 8; y Richard L. Daft y Richard M. Steers, *Organizations: A Micro/Macro Approach* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1986), 8.

las organizaciones examinando sus características específicas, la naturaleza de las relaciones entre los grupos y departamentos que constituyen la organización y el conjunto de organizaciones que conforman el entorno.

¿Los individuos están incluidos en la teoría organizacional? La teoría organizacional considera el comportamiento de los individuos, pero en conjunto. Las personas son importantes, pero no es el enfoque primario del análisis. La teoría organizacional es diferente del comportamiento organizacional.

El **comportamiento organizacional** es el microenfoque para las organizaciones porque se enfoca en los individuos dentro de las organizaciones como las unidades de análisis relevantes. El comportamiento organizacional examina conceptos como motivación, estilo de liderazgo y personalidad, y se ocupa de las diferencias cognitivas y emocionales entre las personas dentro de las organizaciones.

La **teoría organizacional** es un macroexamen de las organizaciones, porque analiza la organización como unidad. La teoría organizacional se ocupa de las personas reunidas en departamentos y organizaciones y de las diferencias en la estructura y el comportamiento en el nivel de análisis de la organización. La teoría organizacional se puede considerar la sociología de las organizaciones, mientras que el comportamiento organizacional es la psicología de las mismas.

Un nuevo enfoque para los estudios organizacionales se conoce como *mesoteoría*. La mayor parte de la investigación organizacional y muchos cursos de administración se especializan en el comportamiento o la teoría organizacional. La **mesoteoría** (meso significa “entre”) se ocupa de la integración de los niveles micro y macro del análisis. Los individuos y grupos afectan la organización y ésta, a su vez, influye en ellos. Para pertenecer a las organizaciones, gerentes y empleados deben entender varios niveles al mismo tiempo. Por ejemplo, es probable que las investigaciones demuestren que la diversidad en los empleados mejora la innovación. Para facilitar esta última, los administradores deben entender de qué manera la estructura y el contexto (teoría organizacional) están relacionados con las interacciones entre los diversos empleados (comportamiento organizacional) para fomentar la innovación, porque las micro y macro variables participan en las innovaciones.<sup>56</sup>

Por su parte, la teoría organizacional es directamente relevante a las preocupaciones de los niveles gerenciales alto y medio, y en parte relevante a la gerencia en niveles más bajos. Los altos directivos son responsables de toda la organización y deben establecer metas, desarrollar estrategias, interpretar el entorno y decidir la estructura y el diseño