



CAPÍTULO 9

Autoridad de línea, personal de *staff*, delegación de poder de decisión y descentralización

OBJETIVOS **DE APRENDIZAJE**

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Comprender la naturaleza de la autoridad y la delegación del poder de decisión (*empowerment*).
- 2 Distinguir entre las autoridades de línea, de personal administrativo de apoyo y de tipo funcional.
- 3 Analizar la naturaleza de la centralización, la descentralización y la delegación de autoridad.
- 4 Identificar la importancia de equilibrar la centralización y la descentralización de la autoridad.

Una vez analizados los modelos de departamentalización, se considerará otra cuestión esencial: ¿qué tipos de autoridad se encuentran en la estructura de una organización vinculada con la naturaleza de las relaciones de autoridad? El problema de la autoridad de línea y del personal de *staff*; el capítulo también tratará la cuestión sobre qué tanto poder debe delegarse en la toma de decisiones. La respuesta a estas cuestiones se relaciona con la descentralización de la autoridad —el poder de ejercer la discreción al decidir—, que si no se asigna adecuadamente a los gerentes tendrá como resultado que los departamentos no podrán convertirse en unidades que trabajen de manera armónica, sin complicaciones, para cumplir los objetivos de la empresa. Las relaciones de autoridad, verticales u horizontales, son los factores que posibilitan la organización, facilitan las actividades departamentales y brindan coordinación en una empresa.



Autoridad y poder

Poder Capacidad que tienen los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

Autoridad Derecho, inherente a un cargo, de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros.

Antes de tratar el asunto de la autoridad dentro de la organización, será útil distinguir entre autoridad y poder. El **poder** es un concepto mucho más amplio que la autoridad y consiste en la capacidad que tienen los individuos o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.¹ En una organización, **autoridad** es el derecho, inherente a un cargo (y, mediante él, el derecho de la persona que lo ocupa), de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros; por supuesto que es un tipo de poder, pero en el ámbito organizacional, es el poder legítimo que confiere un cargo en una organización.

Aun cuando existen muchos fundamentos del poder, el que se analizará en esta obra es el *poder legítimo*.² Por lo regular, el poder surge de la posición y se deriva de nuestro sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, por el cual las personas aceptan una *posición* como *legítima*. En una empresa de propiedad privada la autoridad de la posición surge sobre todo de la institución social (un *paquete de derechos*) de propiedad privada, la autoridad que se distribuye a lo largo de la estructura organizacional nace del poder que proviene de la propiedad privada de los dueños; en cambio, en las instituciones de gobierno esta autoridad emana básicamente de la institución del gobierno representativo: un oficial de tránsito que levanta una infracción tiene el poder de hacerlo porque existe un sistema de gobierno representativo en el que se han elegido a legisladores que promulgan leyes y disponen su aplicación.



El director de cualquier organización ostenta un poder que le confiere su puesto en ella.

¹ El concepto de *poder* se ha analizado con amplitud en la bibliografía; véase, por ejemplo, Loren, Gary, "Power: How Its Meaning in Corporate Life Is Changing", *Harvard Management Update*, 1 de octubre de 1996, pp. 3-5; Teal, Thomas A., "The Human Side of Management", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1996, pp. 4-10; Kotter, John P., "What Effective General Managers Really Do", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1999, pp. 3-12.

² French, Jr., John R. P. y Bertram Raven, "The Bases of Social Power", en Natemeyer, Walter E., ed., *Classics of Organizational Behavior*, Oak Park, IL: Moore Publishing, 1978, pp. 198-210.

Según Jeffrey Pfeffer, investigador de la Universidad de Stanford sobre liderazgo, recursos humanos y poder en las organizaciones, para tener poder se necesita cubrir tres aspectos:

1. La voluntad o el interés de ejercer el poder.
2. La habilidad para hacerlo.
3. Un cargo en la estructura que lo otorgue.

En el decenio de 1980 el cargo que permitía alcanzar con mayor facilidad el poder estaba en el área tecnológica o en investigación y desarrollo; en el de 1990, el mejor cargo estaba en marketing; pero en las organizaciones actuales el cargo de innovador es el más idóneo para obtener poder.

Además, Pfeffer menciona seis características personales que son fuentes de poder:

1. Energía, resistencia y fuerza física.
2. Enfoque en el objetivo.
3. Sensibilidad hacia los otros.
4. Flexibilidad.
5. Tolerancia al conflicto.
6. Afabilidad y buena predisposición.

Aunado a lo anterior sostiene que un líder debe ser consciente de sus fuentes de poder, pues sólo así conseguirá que las cosas se hagan y, aún más importante, logrará un cambio estratégico. También debe saber usarlas para influir en los demás e identificar a los miembros de su equipo que pueden fomentar estos cambios estratégicos. Por último, un líder debe conocer y saber usar los recursos que le permitan evaluar los cambios para, con ello, aplicar ajustes cuando sea necesario.

Fuente: "Características y símbolos del poder", entrevista a Jeffrey Pfeffer, en: www.geographos.com/sistemas-complejos/articulos/ATRIBUTOS%20y%20SIMBOLOS%20DEL%20PODER.doc, consultado el 21 de septiembre de 2007.

Cuando el poder emana de la *experiencia* de una persona o grupo, se está frente al poder del conocimiento; médicos, abogados y profesores universitarios pueden influir considerablemente en los demás, porque son respetados por su conocimiento especializado. Pero el poder también puede existir como **poder de referencia**, es decir, la influencia que personas o grupos pueden ejercer en otros porque los demás creen en ellos y sus ideas; así, Martin Luther King tenía muy poco poder legítimo, pero por la fuerza de sus ideas, personalidad y habilidad para predicar fue capaz de ejercer una fuerte influencia en el comportamiento de muchas personas; de igual forma, una estrella de cine o un héroe militar podrían tener considerable poder de referencia.

El poder también surge de la capacidad que una persona tiene para otorgar recompensas. Los agentes de compras, con poco poder de cargo, podrían ejercer una influencia considerable por su capacidad de acelerar o demorar el suministro de un repuesto muy necesario para una operación; de igual manera, los profesores universitarios tienen considerable

Poder de referencia Influencia que personas o grupos pueden ejercer en otros porque los demás creen en ellos y sus ideas.



• Rigoberta Menchú, premio Nobel de la Paz 1992, es una figura de referencia en la lucha contra la pobreza de los campesinos guatemaltecos.

Poder de recompensa Capacidad que una persona tiene para otorgar recompensas.

Poder coercitivo Derecho de castigar a un subordinado con el despido o la retención de un aumento de sueldo por falta de méritos.

poder de recompensa: pueden conceder o no calificaciones altas. El **poder coercitivo** es otro tipo de poder muy relacionado con el de recompensa, aunque casi siempre emana del poder legítimo: es el derecho de castigar a un subordinado con el despido o la retención de un aumento de sueldo por falta de méritos.

Si bien la autoridad organizacional es el poder de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, casi siempre emana del poder del cargo legítimo. Cuando en el contexto administrativo se habla de autoridad, a menudo se hace referencia al poder del cargo. También otros factores, como la personalidad y el estilo para tratar a las personas, se relacionan con el liderazgo.

Delegación del poder de decisión

Delegación del poder de decisión o *empowerment* Los empleados de todos los niveles en la organización reciben el poder de decidir sin pedir autorización a sus superiores.

En los últimos años ha estado de moda utilizar una variedad de enfoques para la **delegación del poder de decisión** o ***empowerment***; es decir, que los empleados, gerentes o equipos de todos los niveles de la organización reciban el poder de decidir sin solicitar autorización de sus superiores. La idea subyacente al ***empowerment*** es que los que están más próximos a la tarea son más capaces de tomar decisiones, siempre que tengan las capacidades necesarias. En realidad, la noción de delegación de poder de decisión se basa históricamente en esquemas de sugerencias, ampliación de las responsabilidades laborales y participación del trabajador;³ es más, los conceptos

de delegación de autoridad analizados más adelante en el capítulo también están muy relacionados con otorgar el poder de decisión.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Delegación del poder de decisión en Zappos⁴



▶ Zappos se ha consolidado en la venta de ropa y zapatos en línea con ventas brutas anuales que superan los mil millones de dólares.

Zappos es un minorista de zapatos y ropa en línea, reconocido por su excelente servicio al cliente, reputación que logró, al menos en parte, gracias a su cultura que fomenta la delegación del poder de decisión a sus empleados para *entregar felicidad* al cliente por el medio que consideren oportuno. Lo que puede significar pasar una hora al teléfono para asegurarse de que el cliente está totalmente satisfecho o procesar una devolución aun cuando ésta no se apegue exactamente a las políticas. Los valores fundamentales de Zappos fomentan la delegación del poder de decisión a sus empleados; por ejemplo, el valor fundamental 3 es “crear diversión y un poco de locura” y el 4 es “ser aventurero, creativo y de mente abierta”. De esta manera, la delegación del poder de decisión ayudó a crear una ventaja competitiva clave en Zappos que genera ganancias y la felicidad de los clientes.

³ Eccles, Tony, “The Deceptive Allure of Empowerment”, en Thompson, Jr., Arthur A., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer (eds.), *Readings in Strategic Management*, 5a ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 496–509. Véase también, Kane, Kathleen, “A Framework for Understanding Dysempowerment in Organizations”, *Human Resource Management*, noviembre de 1999.

⁴ Véase <http://www.Zappos.com>, consultado el 6 de agosto de 2011.

Tanto la delegación de autoridad como el poder de decisión son cuestión de grado,⁵ y requieren que los empleados y el equipo acepten la responsabilidad de sus acciones y funciones. Desde el punto de vista conceptual, esto puede ilustrarse así:

- El poder debe ser igual a la responsabilidad ($P = R$), o como decían los conocidos principios de Fayol: paridad entre autoridad y responsabilidad.
- Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P > R$) podría ocasionar un comportamiento autocrático del superior que no es responsable de sus acciones.
- Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R > P$) podría ocasionar frustración, porque la persona no tiene el poder necesario para realizar la tarea de la que es responsable.

El creciente interés en la delegación del poder de decisión se debe en parte al surgimiento de la competitividad global, la necesidad de responder con rapidez a las demandas y expectativas de los clientes y una fuerza de trabajo con más conocimientos que exige mayor autonomía. Facultar a los subordinados para decidir significa que los superiores deben compartir con ellos su autoridad y poder. Así, un estilo de liderazgo autocrático, cuando se emplea como la única forma de dirigir, es a menudo inapropiado para las organizaciones del siglo XXI. La mayoría de los empleados quieren involucrarse y participar en las decisiones, participación que crea un sentido de pertenencia y logro, y eleva la autoestima.

La administración efectiva requiere que la delegación del poder de decisión sea sincera, se base en la confianza mutua y se acompañe de información relevante para que los empleados puedan realizar sus funciones, además de que debe otorgarse a personas competentes;⁶ más aún, los empleados deben ser recompensados por ejercer el poder de decidir.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Delegación del poder de decisión en el Ritz-Carlton Hotel⁷

Los clientes son importantes, al igual que los empleados. En el Ritz-Carlton Hotel no sólo los clientes son tratados con dignidad y respeto, sino también los empleados, como lo ilustra el eslogan de la compañía: "Damas y caballeros atendiendo a damas y caballeros". Horst Schulze, su presidente, delega el poder de decisión a los empleados al autorizar al personal de recepción gastar hasta 2 000 dólares para atender a los clientes y asegurar la satisfacción de los huéspedes. La autoridad de los gerentes de ventas es aún mayor: 5 000 dólares. Se alienta a los empleados a hacer recomendaciones que mejoren la calidad y la meta es lograr el doble de sugerencias de los empleados que quejas de los clientes. Tratar a empleados y clientes con respeto ha ayudado a Ritz-Carlton a ganar el prestigioso Premio Malcolm Baldrige a la Calidad Nacional.

www.ritzcarlton.com



Los estándares de servicio, restaurantes e instalaciones del primer hotel Ritz-Carlton, establecido en Boston, son punto de referencia para todos los hoteles de la cadena.

⁵ Ford, Robert C. y Myron D. Fottler, "Empowerment: A matter of degree", *Academy of Management Executive*, agosto de 1995, pp. 21-29; Argyris, Chris, "Empowerment: The Emperor's New Clothes", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1998, p. 76ff. También se analizó en www.monitor.com/cgi-bin/iowa/ideas/?article=16, consultado el 30 de mayo de 2002.

⁶ Dean, Jr., James W. y James R. Evans, *Total Quality: Management, Organization, and Strategy*, Minneapolis/St. Paul, MN: West Publishing, 1994, cap. 8; Randolph, Alan, "Real Empowerment? Manage the Boundaries", *Harvard Management Update*, vol. 5, núm. 7, 2000, p. 10; Schrage, Michael, "More Power to Whom?" *Fortune*, 23 de julio de 2001, p. 270; Titunik, Vera, "Plenty of Power, Not a Man in Sight", *Fortune*, 1 de abril de 2002, p. 40.

⁷ Dean y Evans, *Total Quality...*, cap. 8.



Conceptos de autoridad de línea, personal de *staff* y autoridad funcional

La autoridad de línea da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado; existe en todas las organizaciones como una escala ininterrumpida o serie de pasos. De ahí surge el **principio del escalonamiento** en la organización: cuanto más clara sea la línea de autoridad del máximo cargo gerencial en una empresa para cada cargo subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva la comunicación organizacional. En muchas empresas grandes los tramos son largos y complejos, pero hasta en la más pequeña el mismo hecho de organizar introduce el principio del escalonamiento.

Principio del escalonamiento

Cuanto más clara sea la línea de autoridad del máximo cargo gerencial en una empresa para cada cargo subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva la comunicación organizacional.

Autoridad de línea Relación en la que un superior supervisa directamente a un subordinado.

La relación del personal de *staff* es de asesor.

Por tanto, de este principio del escalonamiento se hace evidente que la **autoridad de línea** es la relación en la que un superior supervisa directamente a un subordinado, esto es, una relación de autoridad en línea directa o tramos directos.

El origen de la *relación del personal de staff* es de asesor. La función de quienes tienen una capacidad puramente de personal de *staff* es la de investigar, buscar y dar asesoría a los gerentes de línea.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN

¿Personal de línea o de *staff*?, ¿cuál es su meta profesional?

La meta de muchos estudiantes de la maestría en administración es trabajar en cargos de *staff*: utilizar sus habilidades analíticas para asesorar a los gerentes de línea. Se informó que en 1985 más de una tercera parte de los estudiantes de maestría en administración de Harvard eligieron esa trayectoria profesional,⁸ y en años anteriores el porcentaje era aún mayor.

En el decenio de 1980, en parte por una desaceleración de la economía y la presión competitiva, la situación cambió conforme muchas compañías grandes redujeron su fuerza administrativa; por ejemplo, muy a menudo la labor de formular la estrategia era realizada por los gerentes de línea, que también debían instrumentarla, en lugar de los planeadores estratégicos de las oficinas generales. En consecuencia, quienes solían planear, asesorar y analizar situaciones de negocios migraron a cargos de línea donde se les requería establecer prioridades, tomar decisiones y motivar a las personas para que contribuyeran a las metas de la empresa.

Aunque algunos de los individuos del personal de *staff* tuvieron una transición efectiva a cargos de línea, otros fracasaron. Uno de los problemas que estos novatos enfrentaron fue el resentimiento de los gerentes veteranos, quienes vieron que los cargos a los que aspiraban eran asignados a los que ocupaban puestos de apoyo. Por supuesto que ambos tipos de cargos son diferentes. Tener autoridad real para ejecutar decisiones puede ser emocionante, pero no todos pueden hacer la transición; así, los aspirantes a gerentes deben analizar con todo cuidado sus fortalezas, debilidades y motivaciones antes de elegir la ruta de su trayectoria profesional.

Autoridad funcional

Derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos.

La **autoridad funcional** es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos. Para entender mejor el concepto, piénsese en éste como una pequeña parte de la autoridad de un superior de línea. Un cargo de línea puede asignarla a otro cargo de línea o a uno de *staff*, y es muy importante que se defina claramente para evitar confusiones. Si se

⁸ Bailey, Jeff, "Where the Action Is: Executives in Staff Jobs Seek Line Positions", *Wall Street Journal*, 12 de agosto de 1986. Véase también Caudron, S., "Delegate for Results", *Industry Week*, 6 de febrero de 1995, pp. 27-28.

siguiera el principio de unidad de mando sin excepción, sólo los superiores de línea pertinentes ejercerían la autoridad sobre estas actividades, pero muchas razones (como la falta de conocimientos especializados, la capacidad para supervisar procesos específicos y el riesgo de interpretar de maneras distintas las políticas) explican por qué en ocasiones a estos gerentes no se les permite ejercer esta autoridad. En tales casos, se resta cierta autoridad a los gerentes de línea, que su superior común delega a un especialista administrativo o a un gerente de otro departamento; por ejemplo, es común que el contralor de una compañía tenga autoridad funcional para prescribir el sistema contable de toda la empresa, autoridad especializada que en realidad es una delegación del director ejecutivo.

Descentralización de la autoridad



La sección anterior se enfocó en los tipos de relaciones de autoridad (de línea, de *staff* y funcional); ésta se enfoca en la distribución de la autoridad en la organización.

Naturaleza de la descentralización

La **autoridad organizacional** es simplemente la discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones. La **descentralización** es el grado en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizada; es un aspecto fundamental de la delegación, al grado de que la autoridad que se delega se descentraliza. ¿Cuánto debe concentrarse o distribuirse la autoridad en una organización? Podría haber una centralización absoluta de la autoridad en una persona, lo que supone que no hay gerentes subordinados y, por tanto, tampoco organización estructurada. En todas las organizaciones hay cierta descentralización, pero ésta no puede ser absoluta, pues si los gerentes delegan toda su autoridad, su estatus como gerentes dejaría de existir, sus cargos serían eliminados y, de nuevo, no habría organización. La centralización y la descentralización son graduales, como se indica en la figura 9.1.

Autoridad organizacional

Discrecionalidad conferida a las personas para utilizar su juicio en la toma de decisiones y dar instrucciones.

Descentralización Grado en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizada.

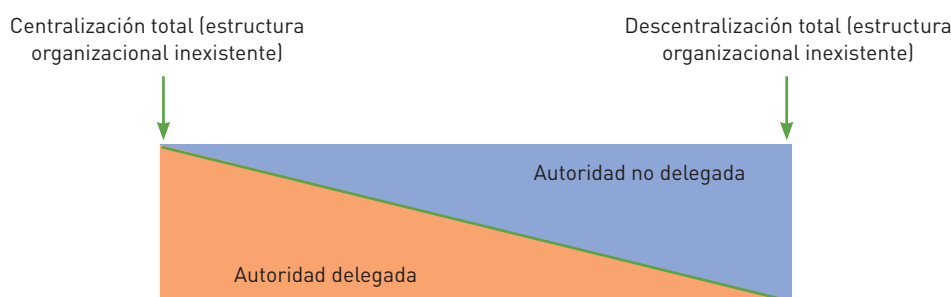


Figura 9.1 Proceso gradual de la centralización y descentralización.



permitir que la innovación tenga éxito. Es necesario cultivar la confianza y el respeto, y definir las directrices del comportamiento, para luego dar la libertad, el tiempo y los recursos que permitan a los gerentes emprendedores lograr el éxito. La mejor forma de frenar la innovación en una organización es tratar igual a todos los gerentes e imponer estructuras rígidas en todos los departamentos. Cada vez más organizaciones adoptan estructuras que favorecen la innovación, en especial en industrias de alta tecnología en las que los ciclos de vida cada vez más cortos de los productos requieren que las empresas innoven o si no fracasan.

Diferentes tipos de centralización

Centralización del desempeño

Se refiere a la concentración geográfica.

Centralización departamental

Se refiere a la concentración de actividades especializadas en un departamento.

Centralización de la administración

tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones.

El término *centralización* tiene varios significados:

- La **centralización del desempeño** se refiere a la concentración geográfica; un ejemplo sería una compañía que opera en una sola ubicación.
- La **centralización departamental** se refiere a la concentración de actividades especializadas, casi siempre en un departamento; por ejemplo, un sólo departamento puede realizar el mantenimiento de toda una planta.
- La **centralización de la administración** es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. Los gerentes en la cima de la jerarquía organizacional, o cerca de ella, conservan un alto grado de autoridad.

Descentralización como filosofía y política

La descentralización implica algo más que delegar: refleja una filosofía organizacional y administrativa. Requiere tanto de una selección cuidadosa de qué decisiones impulsar hacia abajo en la estructura de la organización y cuáles conservar cerca de la cima, como de la elaboración de políticas específicas para orientar la toma de decisiones, la selección y la capacitación apropiadas del personal, y los controles adecuados. Una política de descentralización afecta todas las áreas de la administración y puede considerarse como un elemento esencial del sistema gerencial; de hecho, sin ella los gerentes no podrían utilizar su discreción para administrar las siempre cambiantes situaciones que enfrentan.

Delegación de autoridad

Delegación de autoridad

Se da cuando un superior otorga criterio a un subordinado para que tome decisiones.

La **delegación de autoridad** se da cuando un superior otorga criterio a un subordinado para que tome decisiones. Está claro que los superiores no pueden delegar una autoridad que no tienen, ya sean miembros del consejo, presidentes, vicepresidentes o supervisores.

El proceso de delegación implica:

1. Determinar los resultados esperados de un cargo.
2. Asignar actividades al cargo.
3. Delegar autoridad para cumplir esas actividades.
4. Hacer responsable a la persona que ocupa ese cargo del cumplimiento de las actividades.

En la práctica es imposible dividir este proceso, ya que esperar que una persona cumpla metas sin darle la autoridad para alcanzarlas no es práctico, como tampoco lo es delegar autoridad sin conocer los resultados finales a los que será aplicada; más aún, ya que la responsabilidad de un superior no puede delegarse, un jefe debe hacer responsables a los subordinados de completar sus

asignaciones. Este proceso puede realizarse conforme al principio de la confianza, que es fundamental para poder realizar el proceso de delegación: si no hay confianza, no habrá delegación.

El arte de delegar

La mayor parte de los fracasos en la delegación efectiva ocurre, no porque los gerentes no entiendan la naturaleza y los principios de la delegación, sino porque son incapaces o no están dispuestos a aplicarlos. Delegar es, de cierto modo, un acto elemental de administración; sin embargo, casi siempre los estudios demuestran que hacerlo mal o de forma inepta es una de las causas de los fracasos gerenciales, y el motivo es sobre todo la actitud personal hacia la delegación.

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Puntos importantes para delegar actividades

Hay quienes consideran que delegar actividades es confiar a otros tareas sencillas a las que no se les puede dedicar suficiente tiempo, no obstante, en realidad implica asignar responsabilidades a partir de objetivos, plazos y requisitos específicos para desarrollar una labor. Si se toma en cuenta lo anterior, el empleado a quien se le delega una actividad puede ser más eficiente en su trabajo y se sentirá más satisfecho con el logro de resultados positivos.

En seguida se desarrollan algunos puntos importantes para delegar actividades:

1. **Definir objetivos.** Para llevar a cabo este primer paso es necesario reunir toda información importante (costos, opciones de presentación y análisis de la competencia, entre otros) sobre la actividad que se realizará.
2. **Seleccionar un empleado.** Para determinar quién realizará la labor que se delegará es importante considerar la forma de trabajo de cada miembro del equipo, pues ésta tiene que ser afín con la actividad para asegurar un mejor desempeño de la labor. Por ejemplo, si la actividad es de investigación, es conveniente que la persona que la desarrollará sea metódica y capaz de buscar información.
3. **Establecer parámetros.** La persona a quien se le delega una actividad debe tener claros los objetivos, los plazos de entrega, las medidas de calidad, el presupuesto, los recursos con los que dispone y los límites de su autoridad para poder desempeñar la labor de una manera más precisa.

Una vez hecho lo anterior es importante que el empleado determine la línea de trabajo que seguirá para el desarrollo de esa actividad y, si se presentan problemas, debe ser capaz de resolverlos, pues él es responsable de la labor. En la delegación de actividades es de vital importancia la confianza, pues sólo así se podrán seguir de forma efectiva los puntos antes mencionados y, por tanto, la delegación será efectiva.

Con información de: Alto Nivel, "¿Sabes cómo delegar actividades a tu equipo?", 25 de febrero de 2011, disponible en: <http://altonivel.com.mx/8778-sabes-como-delegar-tareas-a-tu-equipo.html>, consultado el 19 de octubre de 2011.

Actitudes personales hacia la delegación

Aun cuando establecer una organización y perfilar las metas y los deberes gerenciales ayuda a tomar la decisión de delegar, del mismo modo que conocer los principios de delegación aportará una base para ello, ciertas actitudes personales subyacen a la delegación real.

Receptividad

Un atributo que subyace a los gerentes que delegarán autoridad es su disposición a dar oportunidad a las ideas de los demás. La toma de decisiones siempre supone cierta discrecionalidad y la

decisión de un subordinado no siempre será exactamente la que un superior habría tomado. El gerente que sabe cómo delegar debe tener un mínimo del *factor NIA* (*No Inventado Aquí*) y ser capaz no sólo de recibir bien las ideas de otros, sino de ayudarlos a presentar ideas y felicitarlos por su ingenio.

Disposición a conceder⁹

Un gerente que delega autoridad de forma efectiva debe estar dispuesto a conceder a sus subordinados el derecho de tomar decisiones. Un error importante en quienes ascienden en la escala ejecutiva (o del pionero que construyó una gran empresa a partir de algo pequeño, digamos un taller mecánico) es que quieren seguir tomando las decisiones de los cargos que han dejado. Presidentes y vicepresidentes corporativos que insisten en confirmar cada compra o aprobar la designación de cada trabajador o secretaria no comprenden que eso les quita tiempo y atención de decisiones mucho más importantes.

Si el tamaño o la complejidad de la organización obligan a la delegación de autoridad, los gerentes deben comprender que hay una *ley de ventaja gerencial comparativa*, algo así como la *ley de ventaja económica comparativa* que se aplica a las naciones. Muy conocida por los economistas, y con una base lógica, esta ley de la ventaja económica comparativa establece que la riqueza de un país se fortalecerá si exporta lo que produce con mayor eficiencia e importa lo que produce con menor eficiencia, aunque sería bueno que produjera los bienes importados a un menor precio que cualquier otra nación. De igual modo, los gerentes fortalecerán sus contribuciones a la empresa si se concentran en las actividades en las que poseen una ventaja especial por ser una de sus fortalezas o habilidades, y que influyen directamente en las metas de la compañía; así asignarán a sus subordinados otras actividades, aun cuando ellos mismos podrían hacerlas mejor. La delegación no es un proceso fácil, pues requiere disciplina de los cargos más altos.

Disposición a permitir errores de los subordinados

Aunque ningún gerente responsable permitiría que un subordinado cometiera un error que pusiera en peligro a la compañía o el propio cargo del subordinado, la verificación continua de estos últimos para asegurarse de que no cometan estos errores hace imposible la verdadera delegación. Dado que todos cometemos errores, debe permitirse que un subordinado tenga algunos y su costo debe considerarse como una inversión en el desarrollo personal.

Los errores graves o continuos pueden evitarse en mayor grado sin anular la delegación o entorpecer el desarrollo de un subordinado. El asesoramiento paciente, hacer preguntas que orienten o disciernen y explicar con cuidado la planeación estratégica de la empresa, así como dar a conocer la planeación operativa en temas como los objetivos y las políticas, son algunos de los métodos de los que disponen los gerentes para delegar bien. Ninguna de estas técnicas supone desalentar a los subordinados con críticas intimidatorias o insistir en sus errores, sino darles un marco de referencia que los oriente y sea claro, y que al mismo tiempo les dé espacio para usar su propio criterio minimizando el riesgo para la empresa.

Disposición a confiar en los subordinados

Los superiores no tienen otra alternativa que confiar en sus subordinados, ya que la delegación supone una actitud de confianza entre ambos. En ocasiones esta confianza es difícil de alcanzar: un superior pospone la delegación porque considera que los subordinados aún no tienen la experiencia suficiente, no pueden dirigir a las personas, aún no desarrollan cierto juicio o no con-

⁹ Robert Waterman, el antiguo director ejecutivo de McKinsey y coautor del exitoso libro *In Search of Excellence*, señaló en una entrevista que los gerentes odian ceder el poder. Véase Bogner, William C., "Robert H. Waterman, Jr., On Being Smart and Lucky", *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 45-50.

sideran todos los hechos que influyen en una situación; en ocasiones estas razones son válidas, pero entonces el superior debería capacitar a sus subordinados o seleccionar a otros que estén mejor preparados para asumir la responsabilidad; sin embargo, a menudo los jefes desconfían de sus subordinados porque o no los conocen lo suficiente, o quizá no quieren soltar las riendas e incluso pueden sentirse amenazados por los éxitos de los subordinados, y por ello no saben cómo delegar con prudencia o cómo establecer controles para garantizar el uso apropiado de la autoridad.

Disposición a establecer y utilizar controles amplios

Como los superiores no pueden delegar la responsabilidad por el desempeño, no deben delegar autoridad a menos que estén dispuestos a encontrar medios para lograr la realimentación, es decir, asegurarse de que la autoridad se utilizará para apoyar las metas y los planes de la empresa o el departamento. Obviamente no se pueden establecer ni ejercer controles a menos que existan metas claras y otros tipos de planes; por ejemplo, políticas que se utilizan como estándares básicos para juzgar las actividades de los subordinados. A menudo la renuencia a delegar y confiar en los subordinados proviene de una planeación inadecuada del superior y el comprensible temor de perder el control, muchas veces la ausencia de mecanismos de información periódica es otra de las razones por las que se limita la delegación: se teme a la desinformación.

Superar una delegación débil

La siguiente guía práctica facilitará una delegación exitosa:

- *Defina las asignaciones y delegue la autoridad según los resultados esperados.* O, dicho de otra manera, conceda suficiente autoridad para hacer posible el cumplimiento de las metas asignadas, lo que refuerza el principio de paridad entre autoridad y responsabilidad, y permite, en la práctica, que puedan lograrse los resultados.
- *Seleccione a la persona adecuada para la tarea a realizar.* Aunque el buen organizador enfocará la delegación desde el punto de vista de la actividad a realizar, en el análisis final no puede ignorarse la integración de personal como parte del sistema de delegación total; recuérdese que los cargos no se construyen para las personas, sino que se selecciona a las personas según los conocimientos, las capacidades y los talentos que el puesto requiere.
- *Mantenga las líneas de comunicación abiertas.* Ya que el superior no delega toda su autoridad ni abdica a la responsabilidad (recuérdese el principio de la responsabilidad absoluta: a toda delegación subyace el compartir la responsabilidad) y, por tanto, la independencia administrativa no existe, la descentralización no debe conducir al aislamiento. Debe haber un libre flujo de información entre superior y subordinado, que proporcione a éste los datos necesarios para tomar decisiones e interpretar debidamente la autoridad delegada. La delegación, entonces, depende de las situaciones.
- *Establezca los controles apropiados.* Dado que ningún gerente puede evadir la responsabilidad, la delegación debe ir acompañada de técnicas para asegurar que la autoridad sea utilizada como es debido; y si los controles deben fortalecer la delegación, deben ser relativamente amplios y diseñarse para evidenciar desviaciones de los planes, más que interferir con las acciones rutinarias de los subordinados. Además de esos métodos de control, fortalecer los mecanismos de comunicación es clave para el éxito de este proceso.
- *Premie a la delegación efectiva y al ejercicio exitoso de la autoridad.* Los gerentes siempre deben estar atentos a los medios para reconocer y recompensar la delegación y el ejercicio de la

autoridad eficaces. Aunque muchas de estas recompensas serán monetarias, el otorgar mayor discrecionalidad y prestigio (en el cargo actual y en una promoción a otro superior) a menudo son más que un incentivo.

4 Recentralización de la autoridad¹⁰ y equilibrio como claves de la descentralización

Recentralización Centralización de la autoridad que antes estaba descentralizada; casi nunca es una revocación total de la descentralización, ya que no se retira por completo la autoridad delegada.

En ocasiones puede decirse que una empresa reconcentra su autoridad: centraliza la autoridad que una vez estuvo descentralizada. La **recentralización** no es una revocación total de la descentralización, pues no toda la delegación de autoridad se retira a los gerentes que la ejercen; el proceso es una centralización de la autoridad sobre cierto tipo de actividad o función en cualquier punto de la organización en que se encuentre. Para evitar escollos, cualquier programa de descentralización de autoridad debe considerar las ventajas y desventajas que se presentan en la tabla 9.1.

Tabla 9.1 Ventajas y desventajas de la descentralización

Ventajas	Desventajas
1. Libera a la alta gerencia de parte de la carga en la toma de decisiones y obliga a los gerentes de alto nivel a <i>soltar las riendas</i> .	1. Dificulta el tener una política uniforme.
2. Promueve la toma de decisiones y la asunción de la autoridad y responsabilidad.	2. Aumenta la complejidad de la coordinación de las unidades organizacionales descentralizadas.
3. Da a los gerentes más libertad e independencia en la toma de decisiones.	3. Puede ocasionar la pérdida de cierto control a los gerentes de alto nivel.
4. Promueve el establecimiento y la utilización de amplios controles que pueden aumentar la motivación.	4. Puede verse limitada por técnicas de control inadecuadas.
5. Hace posible la comparación del desempeño de diferentes unidades organizacionales.	5. Puede quedar restringida por sistemas de planeación y control inadecuados.
6. Facilita el establecimiento de centros de utilidades.	6. Puede verse limitada por la falta de gerentes calificados.
7. Facilita la diversificación de productos.	7. Supone gastos considerables para capacitar a los gerentes.
8. Promueve el desarrollo de gerentes generales.	8. Puede estar limitada por fuerzas externas (sindicatos laborales nacionales, controles gubernamentales, políticas fiscales).
9. Ayuda a adaptarse a aquellos ambientes que están en cambio continuo.	9. Puede no ser favorecida por las economías de escala de ciertas operaciones.

¹⁰ Para un análisis de la recentralización de los sistemas de información en la organización, véase Von Simson, Ernest M., "The 'Centrally Decentralized' IS Organization", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1990, pp. 158-162.

Resumen

Existen varios fundamentos del poder, éstos son, que puede ser legítimo, basado en la experiencia, referente, de recompensa o coercitivo. La delegación del poder de decisión o *empowerment* permite a las personas tomar decisiones sin pedir la autorización de sus superiores. La autoridad de línea es la relación en que un superior supervisa directamente a sus subordinados; en cambio, las relaciones con el personal de *staff* consisten en asesorar, aconsejar o apoyar. La autoridad funcional es el derecho a controlar procesos, prácticas, políticas y hasta determinados asuntos en departamentos distintos al de la persona; es una pequeña parte de la autoridad de un gerente de línea y, para que funcione, debe definirse específicamente.

Otro concepto importante es la descentralización, que es el grado de distribución de la autoridad en la toma de decisiones. La centralización, en cambio, es la concentración de la autoridad, ya sea geográfica, departamental o un grado de restricción a la delegación en la toma de decisiones. El proceso de delegación de autoridad implica determinar los resultados a alcanzar, asignar actividades, delegar autoridad para realizar las actividades y hacer responsables de los resultados a las personas.

Los fracasos en la delegación efectiva a menudo se deben a actitudes personales. Una delegación débil puede superarse al considerar las actividades y metas, mantener una comunicación abierta, establecer controles efectivos y motivar mediante recompensas apropiadas. La autoridad previamente descentralizada puede reconcentrarse. El equilibrio es la clave para la descentralización apropiada.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Actitudes hacia la delegación

Autoridad

Autoridad de línea

Autoridad funcional

Delegación del poder de decisión
(*empowerment*)

Descentralización

Fundamentos del poder

Personal de *staff*

Poder

Principio del escalonamiento

Proceso de delegación

Recentralización

Tres tipos de centralización

Ventajas y desventajas de la
descentralización

PARA ANALIZAR

1. ¿Cuáles son los tipos de poder que se ejercen en una organización que usted conozca (su empresa, su universidad u otra)?
2. Tome como ejemplos varios cargos en cualquier tipo de organización (empresa, iglesia, gobierno, etc.) y clasifique a cada uno como de línea o como de *staff*.
3. ¿Cuántos casos de autoridad funcional conoce en su organización? Luego de analizar algunos, ¿cree que pudieron evitarse?; si hubiera sido posible, ¿los habría eliminado?; si no pudieran evitarse o no quisiera eliminarlos, ¿cómo eliminaría la mayoría de las dificultades que pudieran surgir?
4. Si se le pidiera asesorar a un joven graduado de la universidad que ha aceptado un cargo administrativo como asistente de un gerente de fábrica, ¿qué sugerencias le haría?
5. ¿Por qué una mala delegación de autoridad es a menudo la causa principal de los fracasos gerenciales?
6. En muchos países casi siempre las compañías han crecido desde dentro y son de propiedad familiar; en ellas hay muy poca autoridad descentralizada. ¿Qué cree que explicaría esta tendencia? ¿Qué efecto tiene?
7. Si usted fuera gerente, ¿descentralizaría la autoridad? Exponga las razones de su respuesta. ¿Cómo se aseguraría de que no descentralizó demasiado?
8. En una organización, ¿debe distribuirse la autoridad hacia abajo hasta donde llegue?, ¿por qué?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Entreviste a un gerente de línea y a alguien del personal de *staff* de una compañía local; pregúnteles qué les agrada y desagrada de sus puestos. Reflexione sobre las entrevistas y cuestiónese si la meta principal en su plan de trayectoria profesional es un cargo de línea o de apoyo.
2. Entreviste a dos gerentes de línea sobre sus puntos de vista respecto de la delegación. ¿Creen que sus superiores les delegan suficiente autoridad? También cuestiónelos sobre cómo se sienten en lo referente a delegar autoridad a sus subordinados.

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en internet los conceptos *empowerment a los empleados* o *employee empowerment* y lea lo que otros piensan sobre la teoría de la delegación de las facultades de decisión. También investigue lo que significan *pérdida de autoridad* o *retiro del poder* (*disempowerment*).
2. Busque en internet las palabras clave *principio del escalonamiento* (*scalar principle*), consulte los detalles del principio.

Caso Internacional 9.1

McDonald's: comida rápida alrededor del mundo¹¹



En 2011 McDonald's contaba con más de 33 000 restaurantes alrededor del mundo.

En 1955, Ray Kroc abrió el primer restaurante McDonald's en Estados Unidos el cual ofrecía un menú limitado de comida de alta calidad servida en un entorno impecable a un precio accesible. El CSLyV (calidad, servicio, limpieza y valor) de McDonald's era un éxito: la cadena se expandió a cada estado de la Unión Americana y para 1983 tenía más de 6 000 restaurantes en Estados Unidos; mientras que para 1995 tenía más de 18 000 restaurantes en 89 países de seis continentes; tan sólo en 1995 la empresa construyó 2 400 restaurantes y para 2007, tenía más de 31 000 en 119 países.

En 1967, McDonald's abrió en Canadá su primer restaurante fuera de Estados Unidos; desde entonces, su crecimiento internacional se aceleró. En 1995, los "seis grandes" que proveían cerca de 80% de los ingresos por operaciones internacionales eran Canadá, Japón, Alemania, Australia, Francia y Gran Bretaña; sin embargo, la comida rápida apenas había tocado algunas culturas. Las oportunidades de expandir el mercado eran grandes, ya que 99% de la

¹¹ El caso se basa en diferentes fuentes, entre ellas entrevistas y una visita a la Hamburger University, así como en las siguientes: Hertzfeld, Jeffrey M., "Joint Ventures: Saving the Soviets from Perestroika", *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1991, pp. 80-91; McDonald's Corporation, 1995 Annual Report, Oak Brook, IL, 1996; "Strategies for Global Dominance", *The Annual-McDonald's Corporation*, 1996, pp. 7-12; Welcome to McDonald's, McD5-2940 (1996); "Big Mac Currencies", *The Economist*, 15 de abril de 1995, p. 74; Updike, Edith Hill, Gail De-George y Heidi Dawley, "Burger King Wants to Build a Kingdom in Asia", *Business Week*, 25 de noviembre de 1996, p. 52; Burns, Greg, "McDonald's: Now, It's Just Another Burger Joint", *Business Week*, 17 de marzo de 1997, p. 38. Véase también la página oficial de McDonald's, www.mcdonalds.com, consultado el 29 de septiembre de 2006; McDonald's en Gran Bretaña, McDonald's en Alemania, www.mcdonalds.de, consultado el 25 de noviembre de 2011; McDonald's en Japón, www.mcdonalds.co.jp, consultado el 25 de noviembre de 2011; Ronald McDonald House Charity, www.rmhc.com, consultado el 25 de noviembre de 2011; "Where's the Beef?", *The Economist*, 3 de noviembre de 2001, p. 70; Stires, David, "Fallen Arches", *Fortune*, 29 de abril de 2002, pp. 74-76; "McDonald's", <http://en.wikipedia.org/wiki/McDonald's>, consultado el 25 de noviembre de 2011; "McDonald's Canada", <http://www.mcdonalds.ca/en/aboutus/faq.aspx>, consultado el 5 de enero de 2009. Horovitz, Bruce, "Would You Like Mocha with That?", *USA Today*, 8 de enero de 2008, Huggins, Marci Royal, "McDonald's Brews Up a Coffee Strategy", *McClatchy-Tribune Business News*, 15 de febrero de 2008.

población mundial todavía no era su cliente. En China, por ejemplo, con una población de 1 200 millones de personas había solo 62 restaurantes McDonald's en 1995, cuando en la actualidad hay muchos más. La visión de McDonald's es ser la compañía líder en servicios de comida del mundo.

En Europa, mantiene un pequeño porcentaje de las ventas de restaurantes pero dirige una gran proporción del mercado de la comida rápida. En 1990, la apertura de un restaurante en Moscú le tomó 14 años de planeación a la empresa pero tuvo su recompensa: después de la apertura, las personas esperaban en filas de hasta dos horas para obtener una hamburguesa. Incluso se ha dicho que los restaurantes McDonald's atraen más personas en Moscú (un promedio de 27 000 diarias) que el mausoleo de Lenin (cerca de 9 000 personas), que se considera el lugar más importante para visitar. La apertura de Beijing en 1992 atrajo cerca de 40 000 personas al mayor restaurante McDonald's de China (cerca de 2 600 m²) en una ubicación por la que transitan cerca de 800 000 peatones al día.

La comida se prepara de acuerdo con los gustos de cada localidad; por ejemplo, los menús que se ofrecen en los países árabes cumplen con las leyes islámicas para la preparación de los alimentos. En 1995, McDonald's abrió su primer restaurante *kosher* en Jerusalén, en donde no sirve productos lácteos.

El gusto por la comida rápida al estilo estadounidense crece más rápidamente en el extranjero que en su país de origen. Sus ventas internacionales se han incrementado en grandes porcentajes cada año; a diario, millones de personas comen en McDonald's alrededor del mundo.

El diario *The Economist* desarrolló el "Índice Big Mac", que se basa en la noción de que se debería poder comprar lo mismo con un dólar en todos los países. La "canasta" de la Big Mac de McDonald's proviene de unos 120 países. Los precios de la Big Mac varían considerablemente alrededor del mundo y van desde 5.79 dólares en Noruega hasta 1.52 dólares en Malasia por una Big Mac que cuesta 3.54 dólares en Estados Unidos. Se considera que la moneda malaya está subvaluada, mientras que la noruega está sobrevaluada. Estas son otras comparaciones de precios para la Big Mac que en Estados Unidos cuesta 3.54 dólares:¹²

País	Precio de la Big Mac (en dólares)
Área Euro	4.38
Indonesia	1.74
Japón	3.23
Singapur	2.61
Corea del Sur	2.39
Tailandia	1.77

Por supuesto que el índice considera sólo un producto y no proporciona un registro preciso de la paridad pero es una comparación interesante del costo de la hamburguesa en varios países.

El menú tradicional de McDonald's ha sido sorprendentemente exitoso ya que personas con diversos hábitos de comida han adoptado las hamburguesas y las papas fritas a la francesa con agrado. Antes de que McDonald's introdujera a los japoneses el gusto por las papas fritas, éstas eran usadas en Japón sólo para fabricar almidón, mientras que los alemanes pensaban que las hamburguesas eran mujeres originarias de la ciudad de Hamburgo. En la actualidad McDonald's también sirve pollo, salchichas y ensaladas, así como otro producto muy diferente: la pizza. En Noruega sirve sándwiches de salmón ahumado, mientras que en Filipinas ofrece pasta en una salsa con trocitos de salchicha Frankfurt y en Uruguay hamburguesas con huevo poché. Cualquier nueva aventura es arriesgada y puede ser una muy adición rentable o un experimento costoso.

¹² Big Mac Index–Sandwiched, Economist.com, 4 de febrero de 2009, http://www.economist.com/markets/indicators/displaystory.cfm?story_id=E1_TPDVVGVD&source=login_payBarrier, consultado el 4 de noviembre de 2009.

A pesar de las operaciones globales, McDonald's permanece en estrecho contacto con sus clientes, quienes buscan buen sabor, servicio rápido y amigable, un entorno limpio y calidad. Para alcanzar esta última, se crearon los centros de aseguramiento de calidad ubicados en Estados Unidos, Europa y Asia. Además del *coaching* cotidiano, las Universidades de la Hamburguesa en Estados Unidos, Alemania, Gran Bretaña, Japón y Australia enseñan, en 22 idiomas, las destrezas necesarias para proveer 100% de satisfacción al cliente. Es interesante que McDonald's fue uno de los primeros restaurantes en Europa en darle la bienvenida a familias con niños; de hecho, no sólo son bienvenidos los niños, sino que en muchos restaurantes también los entretienen con crayones y papel, una zona de juegos y el payaso Ronald McDonald, que habla 20 idiomas.¹³

Con poblaciones que envejecen, McDonald's tiene como objetivo el mercado de los adultos y por ello la empresa introdujo, con una intensa publicidad, la Arch Deluxe en un panecillo de flor de papa con lechuga, cebolla, catsup, rebanadas de tomate, queso tipo americano, mostaza tipo Dijon y mayonesa. Aunque McDonald's consideró que la hamburguesa para mayores de 50 sería todo un éxito, una encuesta realizada cinco semanas después de su lanzamiento mostró diferentes resultados.

La empresa de los arcos dorados promete el mismo menú básico y el mismo CSLyV en cada restaurante. Sus productos, procedimientos de manipulación y preparación de alimentos, así como el diseño de las cocinas están estandarizados y estrictamente controlados. McDonald's revocó la primera franquicia francesa porque el franquiciante no cumplió con los estándares de servicio rápido y limpieza, aunque sus restaurantes eran altamente rentables, lo cual pudo haber retrasado su expansión en Francia.

Los restaurantes de la cadena son administrados por gerentes y personal locales. Los propietarios y administradores asisten a la Universidad de la Hamburguesa cerca de Chicago o en otros lugares del mundo para aprender cómo operar un restaurante McDonald's y mantener su CSLyV. La biblioteca principal y los modernos salones de clase electrónicos, que incluyen sistemas de traducción simultánea, son la envidia de muchas universidades. Cuando McDonald's abrió en Moscú, un anuncio de empleo tuvo como respuesta 30 000 solicitudes de empleo; se entrevistaron 4 000 personas y se contrataron cerca de 300. La paga era cerca de 50% más que el salario promedio soviético.

McDonald's asegura productos consistentes al controlar cada etapa de la distribución. Los centros de distribución regional adquieren los productos y los distribuyen a cada restaurante; estos centros comprarán la mercancía a proveedores locales si cumplen con las especificaciones detalladas. McDonald's ha tenido que hacer algunas concesiones con productos disponibles; por ejemplo, es difícil introducir la papa de Idaho en Europa debido a los requisitos especiales del suelo.

McDonald's usa esencialmente la misma estrategia competitiva en cada país: ser el primero en el mercado y establecer su marca tan rápido como sea posible mediante una intensa publicidad. Los restaurantes nuevos se inauguran con bombo y platillo. A la apertura de un restaurante en Tokio acudieron tantas personas que la policía cerró la calle al paso de vehículos. La estrategia ha ayudado a McDonald's a desarrollar una fuerte penetración en el mercado de la comida rápida, aun cuando sus competidores en Estados Unidos y los nuevos competidores locales entran rápidamente en el mercado.

Las campañas de publicidad de McDonald's se basan en temas locales y reflejan el medio ambiente de cada uno. En Japón, donde las hamburguesas son un refrigerio, compite contra confiterías y nuevos restaurantes de *fast sushi*. Muchas de las causas caritativas que McDonald's apoya en el extranjero han sido recomendadas por sus restaurantes locales.

Su estructura de negocios toma una variedad de formas pero la mayoría de los restaurantes son franquicias; McDonald's Corporation opera aproximadamente una quinta parte de los restaurantes. Las licencias de desarrollo son similares a las franquicias, pero no requieren la inversión de McDonald's. Se establecen inversiones conjuntas cuando el entendimiento del medio local es de importancia crítica. McDonald's ha estado dispuesto a renunciar a la mayor parte del control de sus operaciones en el Lejano Oriente, donde muchos restaurantes son inversiones conjuntas con emprendedores locales, que poseen 50% o más del restaurante.

¹³ Para un análisis de Ronald McDonald véase <http://www.rmhc.org/rmhc/index.html>, consultado el 30 de marzo de 2007 y <http://www.mcdonalds.com/corp/about/factsheets.RowPar.0001.ContentPar.0001.ColumnPar.0012.File1.tmp/RMHC%20Fact%20Sheet.pdf>, consultado el 5 de enero de 2009.

Los restaurantes europeos o sudamericanos son generalmente operados por la empresa o franquiciados (aunque hay muchos afiliados, o inversiones conjuntas, en Francia). Como las franquicias de Estados Unidos, a los restaurantes en el extranjero se les permite experimentar con sus menús. En Japón, las hamburguesas son más pequeñas porque se les considera un refrigerio. Las hamburguesas de un cuarto de libra no tienen mucho sentido para las personas que usan el sistema métrico decimal, así que la llaman *hamburguesa doble*. Algunos restaurantes alemanes sirven cerveza y algunos franceses sirven vino; otros del Lejano Oriente sirven fideos orientales, mientras que en Canadá, el menú incluye queso, vegetales, pepperoni y pizza de luxe. Sin embargo, estos nuevos elementos no deben interrumpir la operación existente.

A pesar de su éxito, McDonald's enfrenta a duros competidores como Burger King, Wendy's, Kentucky Fried Chicken (KFC) y ahora también Pizza Hut. Éstos se han incrementado aún más con la comida rápida en empaques recalentables que ahora también se vende en supermercados, tiendas especializadas de alimentos, tiendas de conveniencia y hasta en gasolineras.

McDonald's ha tenido mucho éxito lo cual se refleja en su gran porcentaje de ganancias provenientes de sus operaciones internacionales. Por ejemplo, en 1996 dominó el mercado japonés con 1 860 expendios (la mitad de ese mercado), comparados con sólo 43 restaurantes Burger King. Sin embargo, el conglomerado de alimentos británico Grand Metropolitan PLC, que posee Burger King, tiene una agresiva estrategia para Asia, mientras que en China, KFC es más popular que McDonald's.¹⁴ Algunos analistas sugieren que McDonald's se ha expandido demasiado rápido y que Burger King y Wendy's tienen alimentos más sabrosos.

En 2006, McDonald's también introdujo su marca Forever Young al remodelar todos sus restaurantes, el primer gran rediseño desde el decenio de 1970.¹⁵ El nuevo diseño incluiría los tradicionales colores de McDonald's, amarillo y rojo, pero el rojo se cambiará a terracota, y el amarillo a dorado para lograr una imagen más "soleada" y se añadirían tonos verde olivo y artemisa. Para volver más cálida su imagen, los restaurantes tendrían menos plástico y más ladrillo y madera, además de contar con modernas luces colgantes para producir una luminosidad más suave. Arte contemporáneo o fotografías enmarcadas colgarían de las paredes. Los nuevos restaurantes proyectaban tres nuevas áreas:

- La zona de sobremesa con sillas con descansabrazos, sofás y conexiones Wi-Fi, un concepto introducido por Starbucks.
- La zona de comida rápida caracterizada por sus sillas altas tipo bar para clientes que comen solos y por sus pantallas de plasma para ofrecer noticias y reportes del clima.
- La zona flexible, pensada en las familias, cuenta con cubículos con sillones de tela con patrones coloridos y asientos flexibles.

Finalmente, la empresa también ha hecho un esfuerzo para ofrecer un rango más amplio de opciones de menú a los clientes conscientes de su salud. McDonald's ofrece ahora una variedad de alimentos de alta calidad que pueden encajar dentro de una dieta balanceada, desde ensaladas y *wraps*, hasta postres hechos a base de yogur. Una de esas alternativas es la introducción de café de primera calidad, un mercado que dominaba Starbucks y que ahora McDonald's intenta atraer. Para 2008 y 2009, el nuevo producto se introdujo en 14 000 ubicaciones de Estados Unidos. Se espera que el café de especialidad sea 0.40 a 0.80 dólares más barato que los que ofrecen las cadenas de café. Ésta es una salida estratégica importante para McDonald's quien en el pasado sólo introdujo productos nuevos en forma gradual. La próxima vez que visite el restaurante probablemente le pregunten "¿prefiere sabor vainilla, moca o caramelo?" pues usted podrá ordenar una gran variedad de café aunque las opciones a elegir serán menos que las que ofrezca Starbucks. Algunas franquicias cuestionan la arriesgada estrategia de McDonald's de introducir café de primera calidad y crear un nuevo ambiente en el restaurante con obras de arte y grandes pantallas de televisión.

¹⁴ Para un análisis de la manera en que los competidores como KFC, Pizza Hut y Taco Bell (todos propiedad de Tricon Global Restaurants) se adaptan a los gustos y culturas de otros países, véase O'Keefe, Brian, "Global Brands", *Fortune*, 26 de noviembre de 2001, pp. 102-110.

¹⁵ "Mickey D's McMakeover", http://www.businessweek.com/magazine/content/06_20/b3984065.htm, consultado el 25 de noviembre de 2011.

Preguntas

1. ¿Qué oportunidades y amenazas enfrentó McDonald's? ¿Cómo las manejó? ¿Cuáles alternativas pudo elegir?
2. Antes de que McDonald's entrara en el mercado europeo pocas personas creían que la comida rápida pudiera tener éxito en Europa. ¿Por qué cree usted que McDonald's lo tuvo? ¿Qué estrategias siguió? ¿En qué se diferencian de las estrategias usadas en Asia?
3. ¿Cuál es la filosofía básica de McDonald's? ¿Cómo refuerza esta filosofía y la adapta a los diferentes ambientes?
4. ¿Debe McDonald's expandir su menú? Si contesta no, ¿por qué no? Si contesta sí, ¿qué tipo de productos debe añadir?
5. ¿Por qué tiene éxito McDonald's en muchos países del mundo?