

CAPÍTULO 10



Organización efectiva y cultura organizacional

OBJETIVOS **DE APRENDIZAJE**

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Evitar errores al organizar mediante la planeación.
- 2 Demostrar cómo puede mejorarse la organización al conservar la flexibilidad y hacer que el personal sea más efectivo.
- 3 Evitar conflictos al definir la estructura de la organización y asegurarse de que entiende qué es organizar.
- 4 Promover y desarrollar una cultura organizacional apropiada.

No existe una única o mejor forma de organizar; lo que funcione dependerá de cada situación.

Organizar supone el desarrollo de una estructura intencional de funciones para lograr un desempeño efectivo; requiere de una red de centros de decisión y comunicación que coordinen los esfuerzos para alcanzar las metas del grupo y la empresa. Para hacerla funcionar, se debe comprender la estructura organizacional y poner en práctica sus principios. Ya se destacó que al organizar, como en cualquier aspecto de la administración, no existe una única o mejor forma, lo que funcione dependerá siempre de la situación específica.



Evitar errores al organizar mediante la planeación

Para una buena organización es necesario establecer objetivos y una planeación ordenada.

Igual que en las otras funciones administrativas, para una buena organización es necesario establecer objetivos y una planeación ordenada; como señaló Lyndall Urwick en su obra clásica: “La ausencia de diseño [en la organización] es ilógica, cruel, un desperdicio e ineficiente”.¹

Planificación de la organización ideal

La base de la planeación es encontrar una organización ideal que refleje las metas de la empresa en determinadas circunstancias, lo que supone trazar las líneas principales de la organización, considerar la filosofía organizacional en relación con los gerentes de la empresa (es decir, si la autoridad debe estar tan centralizada como sea posible, o si las operaciones de la empresa deben separarse en divisiones de productos semiindependientes o territoriales) y las relaciones de autoridad derivadas. La forma final establecida, como todos los demás planes, casi nunca será estática y por lo regular se necesitará remodelar el plan ideal; sin embargo, una planeación de la organización ideal constituye un estándar: al compararlo con la estructura real, los líderes de la empresa sabrán qué cambios hacer cuando sea posible.

Un gerente debe cuidar que las ideas populares sobre la organización no lo confundan, pues lo que funciona en una empresa puede que en otra no. Los principios organizacionales tienen aplicación general, pero al implantarlos se deben considerar los antecedentes y las necesidades de operación de cada empresa: la estructura de una organización ha de hacerse a medida.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Compañía Sudamericana de Vapores se reestructura

Con el objetivo de mejorar su posición competitiva global, la Compañía Sudamericana de Vapores (CSAV) de Chile efectúa una reestructuración profunda. Este proceso implica la reducción de 700 personas a nivel global, correspondiente a 18% de su nómina, y un aumento de capital de 1.2 millones de dólares que le permitirán enfrentar la volatilidad de los mercados, realizar fuertes inversiones y tener una caja destinada al aprovechamiento de nuevas oportunidades.

Aunado a lo anterior rediseñará el portafolio de servicios en línea para concentrar las actividades a los mercados que tengan fuertes ventajas competitivas, intensificarán las operaciones conjuntas con las principales navieras a nivel mundial para mejorar los resultados financieros y separará su negocio de transporte marítimo del de servicios a naves y carga para impulsar su desarrollo y crecimiento.

Con información de: Bravo Pou, Ximena, “Chile: Compañía Sudamericana de Vapores realizará reestructuración global”, *América Economía*, 18 de octubre de 2011, disponible en: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/csav-informa-plan-de-reestructuracion-global>, consultado el 16 de noviembre de 2011.

¹ Urwick, Lyndall, *The Elements of Administration*, Nueva York: Harper & Row, 1944, p. 38; véase también Lyndall Urwick en: http://en.wikipedia.org/wiki/Lyndall_Urwick, consultado el 5 de agosto de 2011.

Modificación de acuerdo con el factor humano

Si el personal disponible no se ajusta a la estructura ideal y no se le puede —o quizá no se deba— hacer a un lado, la única opción es modificar la estructura para ajustarla a las capacidades, las actitudes o las limitaciones individuales de éste. Aunque esta modificación pudiera parecer que se organiza en torno a las personas, en este caso se hace primero alrededor de las metas a cumplir y las actividades a emprender, y sólo entonces se harán modificaciones para el factor humano. Así, la planeación reducirá el riesgo de comprometer la necesidad de capital cuando haya cambios en el personal.

Ventajas de la planificación organizacional

Planificar la estructura de la organización ayuda a determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación requeridos: si una empresa no sabe qué tipo de personal administrativo necesitará y qué experiencia le exigirá, no lo podrá reclutar ni capacitar con éxito.

Además, planear la organización puede revelar debilidades: la duplicación de esfuerzos, las líneas de autoridad poco claras, las líneas de comunicación demasiado largas, el excesivo papeleo burocrático y las prácticas obsoletas se observan mejor cuando se comparan las estructuras deseables con las reales.

Planificar la estructura de la organización ayuda a determinar las necesidades futuras de personal y los programas de capacitación requeridos.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Se reestructura TOTVS para crecer en el mercado

TOTVS es una empresa brasileña, líder en desarrollar *software* de gestión empresarial. Cuenta con una participación de 48.6% del mercado carioca y de 34.5% del mercado latinoamericano. Puede considerarse la sexta empresa a nivel mundial en el sector. Posee más de 26 mil clientes activos distribuidos en sus unidades de México, Argentina y Portugal y sus representaciones en 23 países. En 2011 anunció que reestructurará su administración con el objetivo de fortalecer su marca y crecer en el mercado del *software* de aplicación. Su objetivo es “convertirse un referente a nivel mundial y fortalecer la estrategia del futuro y de la operación propiamente dicha”.

Con información de: AETecno, “TOTVS reestructura su administración para crecer en el mercado del *software* de aplicación”, *América Economía*, 29 de junio de 2011, disponible en: <http://tecno.americaeconomia.com/noticias/totvs-reestructura-su-administracion-para-crecer-en-el-mercado-del-software-de-aplicacion>, consultado el 16 de noviembre de 2011.

Evitar la inflexibilidad organizacional



Una ventaja básica de planear la organización es evitar la inflexibilidad organizacional; muchas empresas, en especial las que llevan operando muchos años, se vuelven demasiado rígidas para pasar la primera prueba de una reestructura organizacional efectiva: la capacidad de adaptarse a un ambiente cambiante y hacer frente a nuevas contingencias. Esta resistencia al cambio puede ocasionar una pérdida considerable de eficiencia en las organizaciones.

Algunas compañías con años de experiencia evidencian su inflexibilidad: un modelo de organización que ya no se adecua a los tiempos, una organización de distrito o regional que podría eliminarse o agrandarse porque ahora existe una mejor comunicación, o una estructura demasiado centralizada para una empresa que ya creció y requiere descentralizarse.

Evitar la inflexibilidad mediante la reorganización

Aun cuando la reorganización pretende responder a los cambios en el entorno de la empresa, puede haber otros motivos imperiosos para ello. Por ejemplo, los relacionados con el ambiente

de la compañía, que pueden ser cambios operativos debidos a la adquisición o venta de propiedades importantes, en la línea de productos o métodos de marketing, en los ciclos del negocio, en la influencia de la competencia, en las nuevas técnicas de producción y las políticas sindicales, normativas y fiscales del gobierno, así como en la situación actual del conocimiento sobre la organización. Quizá haya nuevas técnicas y principios aplicables, como el desarrollo de gerentes al permitirles administrar unidades descentralizadas semiindependientes de una compañía, o pueden aplicarse nuevos métodos, como lograr un control financiero acorde a un alto grado de descentralización.

Además, puede suceder que un nuevo director ejecutivo y unos nuevos vicepresidentes y jefes de departamento tengan algunas ideas organizacionales propias, y los cambios pueden deberse al simple deseo de los nuevos gerentes de hacer modificaciones con base en ideas formuladas mediante su experiencia, o al hecho de que sus métodos para administrar y su personalidad requieren una nueva estructura de la organización.

La reorganización también puede deberse a deficiencias que la estructura actual ha demostrado, algunas por debilidades organizacionales: tramos administrativos excesivos, una cantidad exagerada de comités, falta de una política uniforme, lentitud en la toma de decisiones, fracaso en el cumplimiento de los objetivos, incapacidad para cumplir los programas, costos excesivos o trastornos del control financiero. Otras deficiencias pueden deberse a incapacidades de los gerentes; el fracaso por falta de conocimientos o habilidades de un gerente que por algún motivo no puede ser reemplazado se evita al organizarse de forma que se asigne gran parte de la autoridad en la toma de decisiones a otro cargo.

Los conflictos de personalidad entre gerentes también pueden solucionarse mediante la reorganización, y los conflictos entre personal de *staff* y de línea pueden llegar a tal grado que sólo se resuelven con esta medida.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

SAP se reestructura en Sudamérica

La empresa líder en *software*, SAP creó la División Sudamericana de Habla Hispana (SSSA) que incluye a todos los países de dicha región excepto Brasil; la reestructuración se centrará en los servicios de soporte con el fin de que la división se enfoque a las ventas.

Además instituyó a Ecuador como la filial oficial de la compañía pues este país conoce las actividades comerciales y cuenta con ventajas lingüísticas y culturales que serán de gran ayuda para establecer diferencias entre los acercamientos que se hacen a cada país. Actualmente SAP cuenta con una oficina comercial en Ecuador y la estructura de la filial incluirá áreas como administración financiera, recursos humanos, consultoría, capacitación, ventas y marketing.

Con información de: AETecno, "SAP se reestructura en la región y Ecuador se perfila como candidato a filial", *América Economía*, 28 de marzo de 2011, disponible en: <http://tecno.americaeconomia.com/noticias/sap-se-reestructura-en-la-region-y-ecuador-se-perfila-como-candidato-filial>, consultado el 16 de noviembre de 2011.

La necesidad de reajuste y cambio

Además de motivos apremiantes para una reorganización, hay cierta necesidad de reajustes moderados y continuos para evitar que la estructura se estanque. La *construcción de imperios* (el desarrollo de una gran organización para que el gerente parezca más importante) no es tan atractiva cuando los involucrados saben que sus cargos están sujetos a cambios, como dijo el presidente de una compañía a sus subordinados: "No se molesten en construir imperios porque puedo asegurarles que no estarán en el mismo cargo dentro de tres años". Al comprender que la estructura de una organización debe ser una entidad viva, algunos gerentes realizan cambios estructurales sólo para acostumbrar a los subordinados al cambio.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Esquemas de trabajo flexible en México

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de México indicó que en febrero de 2011 dicho país tenía 2.57 millones de personas desempleadas, de las cuales 5.38% está en edad productiva. Entre los factores involucrados en la recuperación de los índices de empleo se encuentran la falta de apertura de empresas y la carencia de esquemas flexibles de trabajo que permitan que las madres trabajadoras, personas con capacidades diferentes y adultos mayores se incorporen a las empresas. Una encuesta realizada por Regus a 17 000 empresas de 80 países revela que cuatro de cada cinco empresas mexicanas ya cuentan con esquemas flexibles de trabajo como una norma y no como excepción; sin embargo, 53% de las empresas sólo ofrecen flexibilidad en el trabajo a empleados de alto rango.

Los resultados globales de dicha encuesta señalan lo siguiente:

- 70% de las personas que trabajan bajo esquemas flexibles de trabajo son más felices.
- 4 de cada 10 empresas con trabajo flexible registran 41% de aumento en la productividad.
- Una tercera parte de las empresas señalan que el trabajo flexible aumenta la motivación de sus empleados.
- 60% de los empleados registran un mayor balance en sus vidas debido a los esquemas flexibles de trabajo.

A pesar de los beneficios que se obtienen a través del trabajo flexible, existen muchas empresas que no aceptan ese esquema debido a la falta de confianza en los empleados; sin embargo se espera que su adopción aumente con el paso del tiempo.



Para que las empresas adopten esquemas de trabajo flexibles es indispensable que se olviden de los viejos patrones laborales.

Con información de: Altonivel, "Empresas: flexibles y productivas", 6 de abril de 2011, disponible en: <http://altonivel.com.mx/9514-empresas-flexibles-y-productivas.html>, consultado el 16 de noviembre de 2011.

Hacer efectivo el trabajo del personal de *staff*

El problema respecto al personal de línea y el personal de *staff* no sólo es uno de los más difíciles que las organizaciones enfrentan, sino también la fuente de una cantidad increíble de ineficiencias; resolverlo requiere de gran habilidad gerencial, cuidadosa atención a los principios organizacionales y paciente enseñanza al personal.

Comprender las relaciones de autoridad

Los gerentes deben comprender la naturaleza de las relaciones de autoridad si quieren resolver los problemas entre el personal de línea y el de *staff*. Siempre que los gerentes consideren al personal de línea y de *staff* como grupos de personas y de actividades habrá confusiones: línea y *staff* son relaciones de autoridad y muchos puestos tienen elementos de ambos. Por una parte, la relación de línea requiere tomar decisiones y actuar sobre ellas; por otra, la relación de *staff* supone el derecho de asistir y aconsejar. En suma, la línea puede *decir*, pero el *staff* debe *vender* (sus recomendaciones).

Hacer que la línea escuche al *staff*

Debe alentarse u obligarse a los gerentes de línea a consultar al personal de *staff*. Las empresas harían bien en adoptar la práctica de asistencia de *staff* obligatoria en que el personal de línea debe escuchar al de *staff*; en General Motors, por ejemplo, los gerentes de división de producto consultan con las divisiones de *staff* de las oficinas generales antes de proponer un programa o una política importante al director ejecutivo o al comité de finanzas. Quizá no estén obligados a ello, pero es probable que esta práctica genere ambientes más favorables a sus propuestas, y si pueden presentar un frente unido a la división administrativa en cuestión habrá una mejor oportunidad para la adopción de sus propuestas.

www.gm.com

Mantener informado al personal de *staff*

Las críticas comunes al personal de *staff* son que los especialistas operan en el vacío: dejan de apreciar la complejidad de la tarea de un gerente de línea e ignoran hechos importantes cuando hacen sus recomendaciones. Hasta cierto grado estas críticas están justificadas, porque no puede esperarse que los especialistas conozcan los puntos concretos del trabajo de un gerente. Aquéllos deben cuidar que sus recomendaciones se restrinjan a asuntos de su competencia y éstos deben tratar de no depender por completo de una recomendación si sólo se ocupa de una parte de un problema.

Muchas críticas surgen porque al personal de *staff* no se le informa de los asuntos relacionados con su campo, incluso el mejor personal de *staff* no puede asesorar de manera apropiada en estos casos. Los asesores no pueden trabajar de manera adecuada si los gerentes de línea dejan de informar a su personal de *staff* sobre las decisiones que afectan su trabajo o no preparan el camino (mediante comunicados y solicitudes de cooperación) para que obtengan la información necesaria sobre problemas específicos. Al eximir a sus superiores de la necesidad de recopilar y analizar esa información, el personal de *staff* justifica en gran parte su existencia.

Requerir el trabajo completo al personal de *staff*

El personal de *staff* a menudo ignora el hecho de que, para ser más útiles, sus recomendaciones deben ser lo suficientemente completas para permitir a un gerente de línea dar una simple respuesta positiva o negativa. El personal de *staff* es quien soluciona problemas, no quien los crea; dan problemas a los gerentes cuando su asesoría es indecisa o vaga, sus conclusiones son erróneas, no han tomado en cuenta todos los hechos, no han consultado a todas las personas afectadas por una solución propuesta o no señalan a sus superiores los riesgos y las ventajas de un curso de acción recomendado.

Un trabajo completo del personal de *staff* supone la presentación de una recomendación clara con base en la consideración plena de un problema, la aprobación de las personas a quienes afectará, las sugerencias para evitar las dificultades involucradas y, a menudo, la preparación del papeleo (cartas, directrices, descripciones de puestos y especificaciones) para que el gerente acepte o rechace la propuesta sin un estudio adicional, largas conferencias o trabajo innecesario. Si se acepta una recomendación, el trabajo completo del personal de *staff* proporciona a los gerentes de línea la maquinaria para llevarla a efecto. Las personas en cargos administrativos que han adquirido estas capacidades pueden llegar a ser muy valoradas y apreciadas.

Hacer del trabajo del personal de *staff* una forma de vida organizacional

Comprender la autoridad del personal de *staff* sienta las bases para una forma de vida organizacional; dondequiera que participe este personal, su responsabilidad es desarrollar y mantener un

clima de relaciones interpersonales favorables. En esencia, su tarea es contribuir a fortalecer la imagen de los gerentes de línea responsables y ayudarlos a hacer un mejor trabajo. El personal de *staff* no debe intentar asumir el crédito de una idea, lo que no sólo es una forma segura de molestar a los miembros del equipo de línea, a quienes no les gusta ser puestos en evidencia por un asesor, sino además supone ignorar el hecho de que los gerentes operativos aceptan ideas y asumen la responsabilidad de la instrumentación de las propuestas.

Las compañías también contratan la asistencia de empresas profesionales, consultoras que proporcionan asesoría a los gerentes de línea. Las relaciones entre el personal de línea y el de *staff* externo son similares a las indicadas; sin embargo, a menudo la asistencia externa es sólo por tiempo limitado y es aún más difícil hacer responsable al personal externo, en especial cuando no participan en la instrumentación de sus recomendaciones.

Evitar conflictos mediante la aclaración



Una causa importante de los conflictos en las organizaciones es que las personas no comprenden sus funciones y las de sus compañeros de trabajo, sin importar lo bien concebida que pueda estar una estructura organizacional, todos deben comprenderla para que funcione. La comprensión se asiste materialmente del uso apropiado de organigramas (descripciones precisas de los puestos), de especificar las relaciones de autoridad y de información, y de establecer metas específicas para puestos concretos.

Organigramas

Toda estructura organizacional, por simple que sea, puede diagramarse, aunque el esquema sólo indique cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad; por tanto, no deja de sorprender que en ocasiones haya altos gerentes que se enorgullezcan del hecho de no tener un **organigrama** o, si lo tienen, de considerar que debe ser confidencial.

Organigrama Indica cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.

PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Organigrama de LinkedIn para su registro S-1 de oferta pública inicial²

LinkedIn es hoy por hoy la red profesional en internet más grande del mundo y una compañía que cotiza en bolsa, para este proceso (como todas las empresas que quieren entrar a cualquier bolsa de valores estadounidense) se llenó un S-1, documento legal que detalla muchos aspectos de una empresa: financieros, organizacionales, legales y de producto. El documento proporciona una visión de la estructura organizacional propuesta por LinkedIn. En este caso destaca el director ejecutivo, Jeffrey Weiner, y cuatro vicepresidentes ejecutivos (de finanzas, ventas globales, operaciones y planeación, así como de productos y experiencia del usuario). La designación de los principales puestos gerenciales, en este caso enfocados a ventas, operaciones y productos mundiales, da un sentido de las prioridades y del rumbo de la empresa. Los estudiantes pueden obtener una perspectiva de las empresas de alto crecimiento cuando solicitan entrar a la bolsa, si analizan el S-1 y otros documentos legales requeridos.



Jeff Weiner es el CEO de LinkedIn; este sitio web registra un crecimiento superior a dos nuevos miembros por segundo.

² Véase <http://www.linkedin.com>, consultado el 6 de agosto de 2011.

Ventajas de los organigramas

En cierta ocasión, un destacado fabricante dijo que aun cuando creía en la relativa utilidad del organigrama de su fábrica se negaba a que se trazaran los cargos por encima del nivel de superintendente; su argumento era que los organigramas tienden a hacer a las personas demasiado conscientes de ser superiores o inferiores, destruyen el espíritu de equipo y dan a quienes ocupan un recuadro en el organigrama un excesivo sentido de *propiedad*. En otra ocasión, otro alto ejecutivo dijo que la organización puede cambiarse con mayor facilidad si no se esquematiza en un organigrama y que la ausencia de éste también alienta en los mandos medios que no aparecen en él el impulso competitivo a ocupar cargos ejecutivos más elevados.

Estos motivos para no trazar el organigrama carecen de fundamento. Las relaciones subordinado-superiores existen aunque no estén en un cuadro, en esencia se establecen por quién reporta a quién. Que un organigrama genere una sensación de excesiva comodidad que ocasiona la falta de impulso para los que lo han *alcanzado* es cuestión de alto liderazgo: reorganizar cuando lo exija el entorno de la empresa, desarrollar una tradición de cambio y hacer que los gerentes subordinados sigan cumpliendo estándares de desempeño adecuados y bien entendidos. Los gerentes que consideran que puede conformarse un espíritu de equipo sin establecer claramente las relaciones se engañan y preparan el camino a politiquerías, intrigas, frustraciones, falta de responsabilidades y coordinación, esfuerzos duplicados, políticas vagas, toma de decisiones inciertas y otras evidencias de ineficiencia organizacional.

Como un organigrama traza las líneas de autoridad en las tomas de decisiones, a veces su elaboración puede mostrar inconsistencias y complejidades que deben corregirse; pero también muestra a los gerentes y al personal nuevo cuál es su relación con toda la estructura.

Desventajas de los organigramas

Un organigrama muestra las relaciones de autoridad formal y omite las muchas relaciones informales y de información significativas.

Los organigramas están sujetos a importantes limitaciones: sólo muestran las relaciones formales de autoridad y omiten las muchas relaciones informales y de información significativas (la figura 10.1 muestra gran parte de las relaciones informales y de información que hay en una típica empresa organizada), también muestran las principales relaciones de línea, o formales, pero no cuánta autoridad existe en cualquier punto de la estructura. Si bien sería necesario trazar líneas de diferente grosor para señalar la autoridad formal de varios grados, ésta no está sujeta a dicha medida; además, si se trazaran las múltiples líneas de relaciones informales y de comunicación, complicarían tanto el diagrama que no podría entenderse.

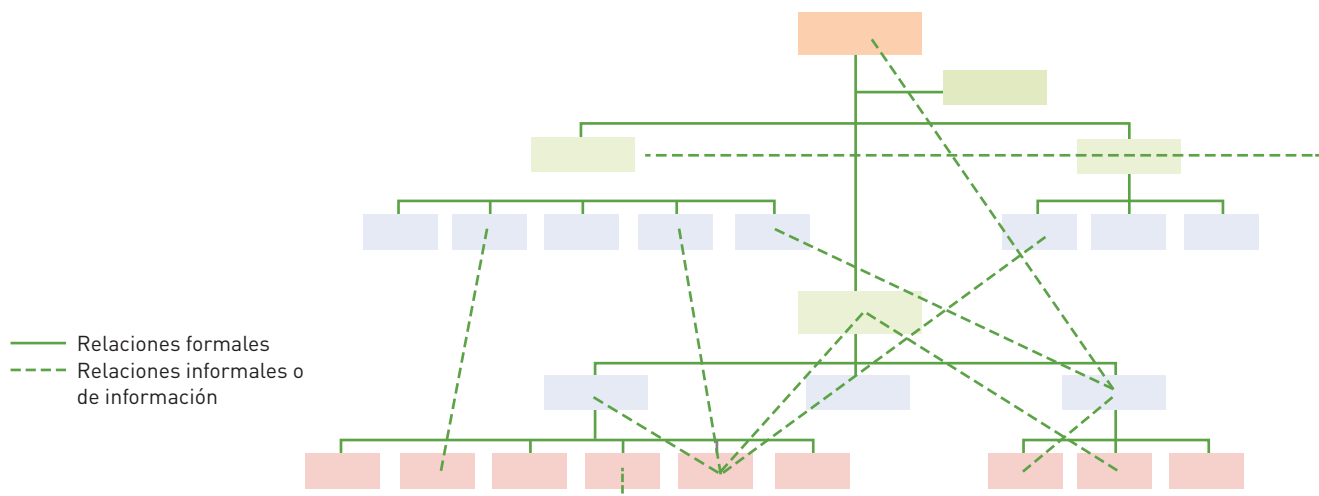


Figura 10.1 Organización formal y organización informal o de información.

Muchos organigramas muestran cómo se desea que sean —o cómo solían ser— las estructuras, y no la realidad. Los gerentes dudan en —u olvidan— cambiar los organigramas: dejan de lado el hecho de que las estructuras organizacionales son dinámicas, por lo que deben actualizarse constantemente.

Otra dificultad con los organigramas es que los individuos pueden confundir las relaciones de autoridad con el estatus. Un asesor del personal de *staff* que reporta al presidente de la corporación puede aparecer en la cima del organigrama, en tanto que un funcionario de línea regional puede aparecer uno o dos niveles más abajo. Aun cuando se hacen buenos intentos para que los niveles del organigrama se conformen con los grados de importancia en la empresa, no siempre se puede lograr. Este problema se maneja mejor al establecer con claridad las relaciones de autoridad y al utilizar el indicador adecuado de estatus: salario y niveles de bonos; por ejemplo, es raro escuchar que el gerente de Chevrolet en General Motors tiene un sentimiento de inferioridad porque su puesto en el organigrama está abajo del secretario de la compañía.

www.chevrolet.com

Descripciones del puesto

Todos los puestos gerenciales deben definirse; una **descripción del puesto** informa a todos sobre las responsabilidades de quien lo ocupa. La descripción moderna de un puesto no es la lista detallada de todas las actividades que se espera realice el individuo y ciertamente tampoco especifica cómo hacerlas; más bien, establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone. La descripción también aclara la autoridad del puesto y establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales.

Descripción del puesto Establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone.

La descripción de los puestos tiene muchos beneficios: conforme se analizan, se definen sus deberes y responsabilidades, y aparecen las áreas de deberes que se traslapan o ignoran; además, bien vale el esfuerzo de motivar a las personas a reflexionar sobre qué debe hacerse y quién debe hacerlo. Algunos beneficios adicionales de las descripciones de los puestos son la orientación que proporcionan para capacitar a nuevos gerentes, además de que establecen el perfil del candidato y los niveles de sueldos. Por último, como medio de control sobre la organización, esta descripción aporta un estándar como referencia para juzgar si un puesto es necesario y, de ser así, cuál es su nivel organizacional y ubicación exacta en la que debería estar en la estructura.

Garantizar la comprensión de la organización

Para que la estructura funcione, todos los miembros de una empresa deben comprender su organización, lo que requiere su enseñanza. Como la organización formal se complementa con la informal, los miembros de una empresa deben comprender ambos funcionamientos.

Enseñar la naturaleza de la organización

Muchos planes organizacionales bien concebidos fracasan porque sus miembros no los entienden. Un manual organizacional que informe sobre la filosofía, los programas y los organigramas, y que cuente con un perfil de descripciones de los puestos ayuda mucho a comprender la organización. Es más probable que la estructura organizacional sea clara si se grafica y escribe; sin embargo, hasta los mejores gráficos y los textos más cuidados no siempre transmiten con claridad el mismo sentido a cada lector, así que los gerentes efectivos no pueden conformarse con la aclaración escrita: deben enseñar a quienes están en la operación el significado de la estructura organizacional, su posición en ella y las relaciones que supone. Esto puede hacerse mediante asesorías individuales, reuniones de personal o especiales, o simplemente al observar cómo funciona la estructura.

Reconocer la importancia de la organización informal y la red de relaciones internas

Otra forma de hacer que la organización formal funcione con efectividad es identificar y aprovechar a plenitud la organización informal, cuya naturaleza y diferencias respecto de la formal se analizaron en el capítulo 7. Muchas organizaciones informales surgen de la organización formal en la que operan, como las interrelaciones que casi nunca están registradas en el organigrama, las reglas no escritas de conducta organizacional, las *reglas básicas*, las personas que en una empresa ostentan un poder que no está implícito ni proviene de un cargo organizacional y, por supuesto, los rumores. Uno de los ejemplos más destacados —que parece existir en cada departamento y organización— de la organización informal es la conocida red natural de comunicación.

La red natural de comunicación

Existe una organización informal cuando los miembros de una organización formal (quizás el departamento de una compañía) se conocen lo suficiente para intercambiar información, en ocasiones sólo rumores, que está relacionada de alguna forma con la empresa. En una empresa típica cuyos miembros pasan muchas horas al día intercambiando recursos materiales y financieros así como satisfacción social de la red de comunicación, el deseo de información respecto de la organización y su gente es lo bastante fuerte como para que ésta se transmita con rapidez entre las personas que se conocen y se tienen confianza.

Radio pasillo, por supuesto, se alimenta de información no disponible para todo el grupo, porque se considera confidencial, debido a que las líneas de comunicación formal son inadecuadas para difundirla o porque es del tipo, como gran parte de los rumores, que nunca se revelaría formalmente. Hasta los gerentes que conscientemente informan a los empleados mediante los boletines o diarios de la compañía nunca revelan toda la información importante tan completa o rápidamente como para que *radio pasillo* pierda su propósito.

Ya que todas las formas de organización informal atienden necesidades de comunicación humana esenciales, las fuentes oficiosas son inevitables y valiosas; de hecho, un alto ejecutivo inteligente quizá sea lo suficientemente astuto como para difundir a través de *radio pasillo* información correcta, pues es efectiva para una comunicación rápida. Es una buena idea que un gerente se coloque, personalmente o a través de un asistente o una secretaria de confianza, en la red natural de relaciones de la compañía.

Beneficios de la organización informal

La organización informal da cierta cohesión a la organización formal, confiere a sus miembros un sentido de pertenencia, estatus, dignidad y satisfacción. Entendiendo este hecho, muchos gerentes utilizan conscientemente las organizaciones informales como canales de comunicación y modeladores de la moral de los empleados.



Promover una cultura organizacional apropiada³

La cultura de una organización también influye en su efectividad, y en la forma en que se desempeñan las funciones gerenciales de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. En la tabla 10.1 se presentan algunos ejemplos de cultura organizacional; si se les diera la oportunidad de elegir, probablemente la mayoría de las personas preferiría trabajar en una organización con un ambiente como el B, donde se puede participar en el proceso de toma de

³ Véase también Bogner, William C., "Robert H. Waterman, Jr., on Being Smart and Lucky", *Academy of Management Executive*, febrero de 2002, pp. 45-50; Cox, Jr., Taylor, "The Multicultural Organization", *Academy of Management Executive*, mayo de 1991, pp. 34-47.

decisiones, se evalúa al personal con base en criterios de desempeño y no de amistad, existen canales de comunicación abiertos en todas las direcciones y la oportunidad de ejercer un alto grado de autocontrol. En su búsqueda de compañías excelentes, Thomas Peters y Robert Waterman, autores de un *best-seller* sobre administración, encontraron que esas compañías se caracterizaban por el dominio de una cultura coherente.⁴

La cultura de una organización también influye en su efectividad.

Tabla 10.1 Ejemplos de cultura organizacional y práctica administrativa

Entorno A	Entorno B
Planeación	
<ul style="list-style-type: none"> Las metas se establecen en forma autocrática La toma de decisiones está centralizada 	<ul style="list-style-type: none"> Las metas se establecen con un alto grado de participación La toma de decisiones está descentralizada
Organización	
<ul style="list-style-type: none"> La autoridad está centralizada La autoridad está estrechamente definida 	<ul style="list-style-type: none"> La autoridad está descentralizada La autoridad se define de manera general
Integración de personal	
<ul style="list-style-type: none"> El personal se selecciona con base en las relaciones de amistad La capacitación es en especialidades estrechamente definidas 	<ul style="list-style-type: none"> El personal se selecciona con base en criterios de desempeño La capacitación se da en muchas áreas funcionales
Dirección	
<ul style="list-style-type: none"> Los administradores ejercen el liderazgo directivo El flujo de comunicación es sobre todo descendente 	<ul style="list-style-type: none"> Los gerentes ejercen un liderazgo participativo El flujo de comunicación es descendente, ascendente, horizontal y diagonal
Control	
<ul style="list-style-type: none"> Los superiores ejercen un estricto control Prevalecen los criterios financieros 	<ul style="list-style-type: none"> Los individuos ejercen un alto grado de autocontrol Prevalecen los criterios múltiples

Pero el reconocimiento de la importancia de la cultura corporativa no es del todo nuevo, aunque algunos gurús de la administración quieran hacer creer que lo es. Hace más de 2 000 años, en 431 a.C., en la antigua Grecia, Pericles instaba con elocuencia a los atenienses, entonces en guerra contra los espartanos, a adherirse a valores como los inherentes a la democracia: informalidad en la comunicación, importancia de la dignidad individual y promoción basada en el desempeño. Pericles comprendió que los valores subyacentes podrían significar la victoria o la derrota, y esos valores no son tan diferentes a los que propugnan muchas compañías estadounidenses.

Definir la cultura de la organización

Respecto de las organizaciones, la **cultura organizacional** es el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común.⁵ La cultura puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo de un periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido. A menudo establece el tono de la compañía y fija reglas implícitas para la forma en que las personas deben comportarse. Muchos lemas de compañías dan una idea ge-

Cultura organizacional Modelo general de comportamiento; creencias y valores compartidos entre los miembros de la organización.

⁴ Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, Nueva York: Harper & Row, 1982. Para mayor información sobre éste y otros libros de los autores, véase la nota en el capítulo 1.

⁵ Schein, Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, 2a. ed., San Francisco: Jossey-Bass, 1992. Organizational Culture & Leadership, en: <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>, consultado el 5 de agosto de 2011.

www.ge.com
www.att.com
www.dupont.com
www.delta.com
www.klm.com
www.ibm.com
www.sears.com
www.caterpillar.com
www.abb.com

neral de lo que representan, he aquí algunos ejemplos: para General Electric, “El progreso es nuestro producto más importante”; AT&T está orgulloso de su “servicio universal”; DuPont hace “mejores cosas para vivir mejor a través de la química”; Delta Airlines describe su clima interno como “el sentimiento familiar Delta”; KLM Royal Dutch Airlines quiere ser conocida como “la aerolínea confiable”, y su presidente, Jan F. A. de Soet, declaró que la compañía no es



En 2011, Delta Airlines fue considerada la aerolínea más admirada por la revista *Fortune*.

una aerolínea extravagante, sino que su cultura refleja el disgusto holandés por la ostentación.

También, IBM quiere que se le conozca por su servicio, a su vez, Sears, por su calidad y precio, Caterpillar, por su servicio de refacciones en 24 horas. En verdad, la orientación de estas compañías, a menudo expresada en lemas, contribuye a la dirección exitosa de sus negocios.

PERSPECTIVA EMPRESARIAL

Cómo crear una cultura organizacional basada en valores⁶

Hatim Tyabji fue el presidente fundador y director ejecutivo de VeriFone Inc., de 1986 a 1998, cuando estableció Saraide, una respetada compañía en la industria de las telecomunicaciones. En la reunión nacional de la Academy of Management, en Toronto en 2000, el señor Tyabji compartió su experiencia al crear una organización basada en valores éticos. En una ocasión le llamó la atención que un gerente con excelentes datos de desempeño estaba involucrado en actos ilícitos. Revelar esta información tendría un efecto muy negativo en el precio de las acciones de la compañía, así que en lugar de archivar la información para después del siguiente reporte trimestral, y luego de verificar los hechos con todo cuidado, el señor Tyabji se acercó al gerente, a cargo de una operación extranjera, y lo despidió en el acto. Impresionados por la decisión, los socios se esforzaron mucho para que aún pudiera alcanzarse la proyección trimestral. ¿Qué mensaje comunicó la decisión del señor Tyabji a los empleados de la compañía? Se trata de una empresa con una cultura en la que el desempeño, sin importar lo impresionante que fuera, no podía lograrse mediante un comportamiento no ético, punto.

www.saraide.com

Asea Brown & Boveri (una gigantesca compañía eléctrica), que comprende una empresa sueca y otra suiza, se orienta por una cultura que se resume en la frase: “piensa mundialmente, actúa localmente”.⁷ La cultura organizacional de la muy descentralizada compañía, con más de 200 000 empleados en todo el mundo, se integra a la cultura del país en el que opera la división; en cambio, sus gerentes actúan mundialmente respecto de los recursos, por ejemplo, según las condiciones prevaletentes del mercado financiero, los bienes y servicios se adquieren donde es más favorable hacerlo.

⁶ Whetten, David A. y Andre L. Delbecq, “Saraide’s Chairman Hatim Tyabji on Creating and Sustaining a Value-based Organizational Culture”, *Academy of Management Executive*, noviembre de 2000, pp. 32-40.

⁷ Solomon, Charlene Marmer, “Translating Corporate Culture Globally”, en Thompson Jr., Arthur A., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer, eds., *Readings in Strategic Management*, 5a. ed. Chicago: Irwin, 1995, pp. 623-634.

PERSPECTIVA Internacional

El liderazgo transformacional de la Madre Teresa⁸

Cuando se piensa en poderosos líderes transformacionales, la mayoría de las personas se imagina a líderes políticos o empresariales, pero nunca a una monja católica nacida en Albania que ejercía su ministerio con los pobres de India; sin embargo, la Madre Teresa, ganadora del Premio Nobel de la Paz en 1979, fue presentada ante las Naciones Unidas como la mujer más poderosa: fundó la orden de las Misioneras de la Caridad en Calcuta, y en 1980 recibió el más alto honor civil de India, el Bharat Ratna, premio que fue otorgado por primera vez en 1954 de manos del presidente Rajendra Prasad para reconocer los servicios científicos, literarios, artísticos y de servicio público.⁹ En 1952 abrió la primera casa para moribundos en Calcuta, luego su orden abrió casas para leprosos, hospicios, orfanatos y fundaciones en India, Venezuela, Roma, Austria y otros países en Europa, Asia, África y Estados Unidos. La Madre Teresa no aprendió sus habilidades organizacionales en ninguna escuela de negocios y quizá nunca leyó un libro de administración, pero su visión e instrumentación mediante ejemplos generaron una organización que se extendió por todo el mundo con 610 misiones en 123 países al momento de su muerte en 1997; incluso fue un modelo de liderazgo y compasión para Jerry Brown, el actual gobernador de California (2011), quien trabajó con ella en la casa para moribundos de India.



♦ Agnes Gonxha Bojaxhiu, mejor conocida como la Madre Teresa, dedicó más de 45 años de su vida al cuidado de pobres, enfermos, huérfanos y moribundos.

La influencia del líder en la cultura de la organización

Los gerentes, en especial los de más elevado cargo, son quienes crean el clima de la empresa: sus valores influyen en la dirección de la misma. Aun cuando el término *valor* se utiliza de maneras distintas, un **valor** puede definirse como la creencia relativamente permanente sobre lo que es o no apropiado, y orienta las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización. Los valores pueden considerarse una forma de ideología que permea las decisiones cotidianas.

En muchas compañías exitosas los líderes corporativos, impulsados por los valores, desempeñan la función de modelos, establecen los estándares de desempeño, motivan a los empleados, hacen especial a la compañía y son un símbolo para el ambiente externo. Fue Edwin Land, el fundador de Polaroid, quien creó un ambiente organizacional favorable para la investigación e innovación; Jim Treybig de Tandem, en Silicon Valley, cerca de San Francisco, insistió en que cada persona es un ser humano que merece ser tratada en consecuencia; William Cooper Procter, de Procter & Gamble, operó la compañía con el lema: “Haz lo correcto”; fue Theodore Vail de AT&T quien atendió las necesidades de los clientes al dar importancia al servicio; Woolard, director ejecutivo de DuPont, inició el programa “Adopte un cliente”, en el que se alienta a los trabajadores a visitar a sus clientes una vez al mes para atender sus necesidades y preocupaciones. La cultura de la organización creada por los líderes corporativos puede conducir a que las funciones gerenciales se desarrollen de maneras muy distintas.

Valor Creencia relativamente permanente sobre lo que es o no apropiado, que orienta las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización.

www.polaroid.com
www.pg.com

⁸ Véase Madre Teresa en: http://en.wikipedia.org/wiki/Mother_Teresa, consultado el 5 de agosto de 2011; Jerry Brown en: <http://jerrybrown.org/about>, consultado el 5 de agosto de 2011, y también en YouTube: Calcutta: the legacy of Mother Teresa, en http://www.youtube.com/watch?v=8Q_sepFXPCU, consultado el 5 de agosto de 2011.

⁹ Véase Bharat Ratna en: http://en.wikipedia.org/wiki/Bharat_Ratna, consultado el 5 de agosto de 2011.

Si bien el director ejecutivo debe indicar la dirección, algunos sostienen que el cambio debe venir desde la base de la organización. En la planta Towanda de DuPont, en Pensilvania, Estados Unidos, los empleados se organizan en equipos autónomos: tienen gran libertad para establecer sus propios programas, resolver sus propios problemas, e incluso, para participar en la selección de compañeros de trabajo. Un indicador de esta cultura es que a los gerentes se les llama *facilitadores*, en lugar de *superiores*.

Cambiar una cultura puede requerir largo tiempo —en algunos casos puede tomarse de cinco a 10 años—; exige cambiar valores, símbolos, mitos y comportamientos; puede requerir, primero, comprender la antigua cultura, luego identificar una subcultura en la organización y recompensar a los que viven esta nueva cultura. Cabe mencionar que las recompensas no necesitan ser en términos financieros: en la fábrica de Sharp en Japón, quienes muestran mejor desempeño son recompensados nombrándolos miembros del equipo de la *placa de oro*, misma que reporta directamente al presidente. Como quiera que sea, los directores ejecutivos deben simbolizar la cultura que quieren promover.

Tener una visión clara del propósito común induce al compromiso; más aún, cuando las personas participan en el proceso de toma de decisiones y ejercen la autodirección y el autocontrol se sienten comprometidas con sus propios planes; aunque los valores adoptados deben reforzarse mediante recompensas e incentivos, ceremonias, historias y acciones simbólicas.

www.sharp-world.com

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN

Las metáforas pueden revelar la cultura organizacional implícita a emprendedores e inversionistas

Se ha investigado bastante para entender la cultura organizacional, existen investigaciones recientes sobre cómo puede revelarse la heurística o visión mundial de los emprendedores y capitalistas de inversión mediante las metáforas que utilizan al instruir; por ejemplo, los estudiosos han descubierto que las metáforas que los emprendedores utilizan comúnmente¹⁰ pueden clasificarse como las que enfrentan la *paternidad* y la *construcción* de sus negocios, mientras que nuevas investigaciones encontraron que las metáforas predominantes en los inversionistas de riesgo incluyen categorías como *darwinianas* (supervivencia del más fuerte) y *arquitectónicas* (p. ej., salir del edificio).¹¹

Estas metáforas pueden revelar la cultura subyacente a emprendedores e inversionistas de riesgo, e indicar conflictos potenciales en sus relaciones. Entender estas tendencias inherentes puede ayudar a evitar conflictos culturales en el futuro.

Resumen

Organizar supone el desarrollo de una estructura intencional de funciones para el desempeño efectivo. Muchos errores organizacionales pueden evitarse si primero se planea la organización apropiada para alcanzar las metas y luego se modifica con base en el factor humano u otros situacionales. La planeación de la organización identifica las necesidades de personal y ayuda a superarlas con la dotación del mismo, también revela la duplicación de esfuerzos y de autoridad, así como las líneas de comunicación poco claras y las formas obsoletas de hacer las cosas. Una organización efectiva se conserva flexible y se ajusta a los cambios del ambiente.

¹⁰ Drakopoulou D., Sarah, 2002, "Metaphors and meaning: A grounded cultural model of U.S. entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, núm. 17, pp. 519-535.

¹¹ Cannice, Mark y Art Bell, "Metaphors used by Venture Capitalists: Darwinism, Architecture, and Myth". *Venture Capital: An International Journal of Entrepreneurial Finance*, 2010.

Para que el trabajo del personal de *staff* sea efectivo es importante aclarar las relaciones de autoridad, obligar a que el personal de línea escuche al de *staff* y mantener a este último informado; además, la efectividad demanda que el personal de *staff* prepare recomendaciones completas y que la utilización de éstas se convierta en una forma de vida organizacional.

El conflicto organizacional puede reducirse mediante los organigramas y las descripciones de puestos. La organización mejora si se enseña su naturaleza y se identifica la organización informal y la red natural de relaciones. Además, las empresas efectivas desarrollan y nutren una cultura organizacional apropiada.

IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Cultura de la organización y valores
Descripción de puestos
Entender la función de la organización
Evitar conflictos mediante la aclaración
Evitar errores al organizar mediante la planeación

Evitar la inflexibilidad organizacional
Organigrama
Organización informal
Red natural de relaciones
Trabajo efectivo del personal de *staff*

PARA ANALIZAR

1. Muchos psicólogos han señalado la ventaja de la ampliación de las responsabilidades laborales, que se refiere a asignar tareas que no son tan especializadas de manera que el individuo pierda el sentido de hacer cosas significativas. Asumiendo que los gerentes quieren limitar la especialización de tareas y *ampliar* las responsabilidades laborales, ¿pueden hacerlo?, e incluso, ¿quieren aplicar los principios básicos de organizar?, ¿cómo?
2. Tome como ejemplo una empresa con la que esté familiarizado, ¿puede encontrar algunas de las deficiencias que por lo común ocurren en las estructuras de la organización?
3. En ocasiones se dice que el organigrama típico no es democrático, ya que destaca la superioridad e inferioridad de personas y cargos. Comente.
4. ¿Qué tendría que saber para planear la estructura de una organización? ¿Con qué anticipación debería planearla? ¿Cómo procedería para elaborar ese plan?
5. Tome como ejemplo una organización que conozca y analice su cultura. Respecto del logro de sus metas, ¿la cultura ayuda o entorpece a la organización?, ¿de qué manera?

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

Visite una compañía de su localidad considerada como modelo de administración efectiva. Obtenga cualquier información sobre ella que le permita concebir su operación. ¿Qué hace excelente a esta organización?, ¿le gustaría trabajar para ella?, ¿por qué?

INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Busque en la red el concepto planeación de la organización y localice los recursos de la planeación de la organización.
2. Busque en internet críticas al libro *In Search of Excellence (En busca de la excelencia)*, de Peters y Waterman.

caso internacional 10.1

Reestructuración de la compañía coreana Daewoo¹²



La filosofía de Daewoo es crear productos amigables a partir de nuevas tecnologías

Daewoo fue fundada en 1967 por su incesantemente diligente presidente Kim Woo-Choong. Después de su éxito inicial en la exportación de textiles, la compañía se extendió al comercio, los autos, la maquinaria, los electrodomésticos, la construcción, las grandes embarcaciones, las computadoras, los teléfonos y los servicios financieros, de manera que es el cuarto consorcio más grande en Corea. Se convirtió en proveedor de textiles para Sears, Christian Dior, Calvin Klein y London Fog; también emprendió una coinversión

con General Motors (GM) para construir el auto Le Mans; aunque algunos problemas de mano de obra y de otro tipo limitaron los embarques de autos.

La filosofía del presidente Kim "trabajo duro y valoración de las personas" fue un factor importante para el éxito de la empresa; sin embargo, a finales del decenio de 1980 y principios del de 1990, la compañía enfrentó varios problemas: en primer lugar, a Kim le preocupaba que con la creciente prosperidad de los coreanos la fuerza laboral perdiera el espíritu de trabajo duro, además, entre los trabajadores jóvenes había un creciente descontento y falta de motivación.

Por el enfoque administrativo no intervencionista de Kim, algunas de las empresas del grupo Daewoo se salieron de control; por ejemplo, en la nada rentable unidad de embarcaciones pesadas hubo muchos gastos innecesarios. La eliminación de peluquerías patrocinadas por la compañía ahorró a la empresa ocho millones de dólares al año. En general, la fuerza de trabajo de Daewoo era joven y culta. En contraste con cargos similares en muchas otras compañías coreanas, los puestos principales en Daewoo eran ocupados por gerentes sin lazos familiares.

Aun cuando era una compañía importante con sus 91 000 empleados, no dominaba en ninguna industria. La estrategia de ser proveedora de importantes compañías extranjeras como Caterpillar, GM y Boeing, pudo conducirla a dejar pasar oportunidades de convertirse en una importante comercializadora de sus propias marcas. En el decenio de 1990, Kim también buscaba oportunidades en Europa; por ejemplo, formó una coinversión con una compañía distribuidora en Francia.

La reestructuración masiva ya había mostrado algunos efectos positivos: Kim vendió algunas unidades de acero, financieras y de bienes raíces; reemplazó el estilo gerencial de no intervención por un estilo contrario, que condujo a la recentralización; algunos gerentes fueron *retirados* o liquidados de otra forma y se eliminaron miles de puestos.

Las cosas parecían mejorar en 1991; en 1988 y 1989 la compañía perdió dinero, pero obtuvo algunas utilidades en 1990, en parte por la venta de algunos activos importantes. La coinversión con GM mostró un crecimiento saludable y hubo optimismo sobre el futuro del nuevo auto compacto; sin embargo, Daewoo debía enfrentar sus costos laborales y la competencia japonesa.

Lo que parecía bueno a principios del decenio de 1990, cambió de manera importante al final de éste, y en especial entre 2000 y 2002. En 2000, Ford planeaba comprar Daewoo Motor por unos 7 000 millones de dólares; sin embargo, el trato fracasó ese mismo año, y la compañía se declaró en quiebra en noviembre de 2000. El presidente Kim desapareció misteriosamente, le gustaba pensar en grande y también dejó atrás a una compañía con grandes deudas y varios miles de millones de dólares que tampoco estaban contabilizados. Con Ford fuera del panorama, GM inició negociaciones serias con Daewoo, alguna vez el segundo fabricante de autos más grande de

¹² El caso se basa en diversas fuentes, entre ellas Brown, Eryn y Melanie Warner, "Daewoo's Daring Drive into Europe", *Fortune*, 13 de mayo de 1996, pp. 145-52; "After Japan", *The Economist*, 5 de octubre de 1996, pp. 17-18; Nakarmi, Laxmi, "Ford to Daewoo: Forget It!", *AsianWeek.com*, 29 de septiembre de 2000; Cordingley, Peter y Laxmi Nakarmi, "In Search of Daewoo's Kim", *AsianWeek.com*, 16 de febrero de 2001; Ihlwan, Moon, "Daewoo: Stuck in Neutral", *Business Week*, 18 de febrero de 2002, p. 54; "One Step Forward, One Step Back", *Business Week*, 4 de mayo de 2002, p. 61; Daewoo Motor, en: <http://www.daewoomotor.com>, consultado el 5 de agosto de 2011.

Corea. El 30 de abril de 2002, GM aceptó comprar la compañía quebrada que recibió el nuevo nombre de GM-Daewoo, pero, ¿qué obtuvo GM con esto?, la adquisición es un componente clave de su estrategia mundial. Por otra parte, reestructurar a Daewoo sería una tarea monumental: había que restaurar la imagen de la marca y la participación del mercado coreano de 10% (que en 1998 era de 37%) tenía que mejorar; la línea de productos también debía revisarse y complementarse con nuevos modelos, además, GM-Daewoo debía esperar dificultades con los hostiles sindicatos coreanos.

Preguntas

1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de un enfoque administrativo descentralizado y de no intervención?
2. ¿Cómo puede Daewoo mantenerse competitiva frente a los japoneses?
3. ¿Cuáles fueron algunos de los factores controlables e incontrolables del caso? ¿Cómo debió responder el señor Kim a esos factores?
4. ¿Qué opina sobre la expansión de Daewoo en Europa? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas para la compañía?
5. ¿Por qué cree que fue GM la que adquirió la compañía y no Ford?
6. ¿Qué problemas puede esperar GM-Daewoo en el futuro?