**Capítulo 2: El contexto administrativo: restricciones y desafíos**

**El gerente: ¿Omnipotente o simbólico?**

¿qué tanto impacto tiene lo que *hacen* los gerentes en el desempeño de la organización? Para la teoría de la administración, y para la sociedad en general, la opinión que prevalece es que los gerentes son directamente responsables del éxito o fracaso organizacional. Esta perspectiva se conoce como **visión omnipotente de la administración**. En contraste, hay quienes han afirmado que buena parte del éxito o fracaso de las organizaciones se debe a factores externos que están más allá del control de los gerentes. Esta perspectiva se denomina **visión simbólica de la administración**.

La visión omnipotente

Desde la perspectiva de la visión omnipotente, alguien tiene que asumir la responsabilidad cuando las organizaciones muestran un mal desempeño, independientemente de cuáles sean las razones del mismo, y ese “alguien” es el gerente. Por supuesto, si las cosas van bien, los gerentes también son quienes reciben el reconocimiento, aun cuando hayan hecho muy poco por lograr resultados tan positivos.

La visión simbólica

La visión simbólica afirma que la capacidad de los gerentes para afectar los resultados que se dan en materia de desempeño se ve influenciada y restringida por factores externos. De acuerdo con ello, es irracional suponer que los gerentes afectan el desempeño organizacional de forma determinante. Por el contrario, el desempeño se ve influenciado por factores sobre los que el gerente tiene muy poco control, como la economía, los clientes, las políticas gubernamentales, las acciones de la competencia, las condiciones de la industria y las decisiones tomadas por los gerentes que los precedieron.

Esta perspectiva se conoce como “simbólica” porque se basa en la creencia de que los gerentes son símbolos de control e influencia. ¿De qué forma? Desarrollando planes, tomando decisiones y ejecutando otras actividades administrativas que dan sentido a situaciones de suyo caóticas, confusas y ambiguas. No obstante, de acuerdo con esta visión, la influencia real de los gerentes en el éxito o fracaso organizacional es limitada.

**EL ENTORNO EXTERNO: Restricciones y desafíos**

El concepto **entorno externo** se refiere al conjunto de factores y fuerzas que operan fuera de la organización y que afectan el desempeño de la misma.

* El componente económico engloba factores como las tasas de interés, la inflación, los cambios en el ingreso, las fluctuaciones del mercado bursátil y las etapas del ciclo económico.
* El componente demográfico tiene que ver con las tendencias que se presentan en las características demográficas, como la edad, la raza, el género, el nivel educativo, la ubicación geográfica, el ingreso y la composición familiar.
* El componente político/legal tiene relación con las leyes federales, estatales y locales de cada país, así como con las legislaciones globales. Además, incluye las condiciones políticas y el nivel de estabilidad de las naciones.
* El componente sociocultural está conformado por factores sociales y culturales, como los valores, las actitudes, las tendencias, las tradiciones, los estilos de vida, las creencias, los gustos y los patrones de comportamiento.
* El componente tecnológico se centra en las innovaciones científicas o industriales.
* El componente global abarca los temas relativos a la globalización y la economía mundial.

El entorno económico

El costo de los productos básicos (llamados también commodities o materia prima) es tan sólo uno de los muchos factores económicos volátiles que enfrentan las organizaciones.

LA DESIGUALDAD ECONÓMICA Y EL CONTEXTO ECONÓMICO: En vista de que el crecimiento económico se ha detenido y de que la creencia popular de que cualquiera puede aprovechar las oportunidades para generar una alternativa decente de prosperar se ha desvanecido, el descontento social por el desequilibrio económico es mayor cada día. Lo importante es que los líderes empresariales necesitan reconocer que, en el contexto económico, las actitudes sociales también son capaces de crear restricciones que determinan sus decisiones y la manera en que administran sus negocios

Entorno demográfico

Las cohortes demográficas por edad son importantes para nuestro estudio de la administración porque,

grandes cantidades de personas que se ubican en determinadas etapas del ciclo de vida pueden restringir las decisiones y las acciones de empresas, gobiernos, instituciones educativas y demás organizaciones. La demografía no se limita a examinar las estadísticas de un momento en particular, sino que también hace proyecciones a futuro.

Cómo se ven afectados los gerentes por el entorno externo

Saber *cuáles* son los distintos componentes que conforman el entorno externo, y examinar ciertos aspectos del mismo, son actividades importantes para los gerentes. No obstante, comprender *cómo* se ven afectados los gerentes por dicho entorno reviste igual importancia.

TRABAJO Y EMPLEOS Cuando cualquiera de las condiciones del entorno externo (económica, demográfica, tecnológica, relativa a la globalización, etc.) cambia, una de las restricciones más poderosas que enfrentan los gerentes es el impacto que dicha transformación ejerce sobre el trabajo y los empleos, tanto para bien como para mal.

Las transformaciones que se presentan en las condiciones externas no afectan solamente el tipo de empleos disponibles, sino también cómo se crean y se administran. Tenga en cuenta que tales condiciones laborales han surgido como una respuesta a las restricciones impuestas por el entorno externo.

EVALUACIÓN DE LA INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO La **incertidumbre del entorno** se refiere al grado de cambio y de complejidad característico del entorno organizacional.

La primera dimensión de la incertidumbre es el grado de cambio. Si los componentes del entorno de la organización se modifican frecuentemente, puede decirse que dicho entorno es *dinámico*. En cambio, si el cambio es mínimo, hablamos de un entorno *estable*.

La otra dimensión de la incertidumbre describe el grado de **complejidad del entorno**, la cual tiene que ver con el número de componentes que conforman el entorno y con el nivel de conocimiento que tiene la organización acerca de los mismos.

ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES CON GRUPOS DE INTERÉS Los **grupos de interés** son cualesquiera instancias que participen en el entorno de la organización y se vean afectadas por las decisiones y acciones de ésta. Estos grupos tienen algo en juego en la organización y se ven influenciados de forma significativa por lo que ésta hace.

¿Por qué afirmar que los gerentes deben interesarse en administrar sus relaciones con los grupos de interés? Porque hacerlo puede derivar en resultados deseables para la organización, como una mejor capacidad para predecir los cambios del entorno, la generación de innovaciones más exitosas, un mayor grado de confianza entre los grupos de interés y más flexibilidad para reducir el impacto del cambio. ¿Y qué ocurre con el desempeño organizacional? ¿También se ve afectado? Así es. Los investigadores de la administración que han analizado este tema descubrieron que, al tomar decisiones, los gerentes de empresas de alto desempeño tienden a considerar los intereses de todos los grupos que tienen participación en ellas.

Otra razón por la que es importante administrar las relaciones con los grupos de interés externos radica en que es lo “correcto”. En vista de que la organización depende de estos grupos externos como fuente de sus insumos (recursos) y destino de su producción (bienes y servicios), los gerentes necesitan tomar en cuenta sus intereses al tomar decisiones.

**CULTURA ORGANIZACIONAL: Restricciones y desafíos**

Las organizaciones también tienen personalidad, aunque en su caso la llamamos *cultura organizacional*. Y esa cultura influye en la manera en que los empleados actúan e interactúan con los demás.

¿Qué es la cultura organizacional?

La **cultura organizacional** suele describirse en términos de los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de la empresa, influyen en la manera en que éstos actúan y distinguen a la organización entre todas las demás. En casi todas las organizaciones estas prácticas y valores compartidos han evolucionado con el paso del tiempo y determinan, en gran medida, sus usos y costumbres.

Nuestra definición de cultura organizacional implica tres cosas. En primer lugar, la cultura es una percepción. Es invisible e intangible pero los empleados la perciben en lo que experimentan dentro de la organización. En segundo lugar, la cultura organizacional es *descriptiva*. Tiene que ver con aquello que los miembros de la organización perciben y con cómo lo describen, más allá de que les guste o no. Por último, aunque los empleados tengan diferentes antecedentes o trabajen en distintos niveles organizacionales, todos ellos tienden a describir la cultura de la empresa en términos similares; a esto nos referimos al hablar de una cultura compartida.

Culturas fuertes

Todas las organizaciones tienen una cultura, pero no todas las culturas influyen de igual manera en los comportamientos y las acciones de los empleados. Las **culturas fuertes**, esto es, aquellas que se basan en valores clave intensamente arraigados y compartidos por la vasta mayoría de los integrantes de la empresa, tienen una mayor influencia en los empleados que las culturas débiles.

¿Por qué puede afirmarse que es importante contar con una cultura fuerte? Sobre todo, porque las organizaciones que poseen culturas fuertes tienen empleados más leales que aquellas que se caracterizan por una cultura débil. Además, las investigaciones sugieren que las culturas fuertes tienen relación con un alto desempeño organizacional.

Orígenes y destinos de la cultura organizacional

Cuando la cultura ya se ha establecido, existen ciertas prácticas organizacionales que contribuyen a mantenerla. Las acciones de los gerentes de más alto nivel también tienen un impacto determinante

en la cultura de la organización.

Por último, las empresas contribuyen a la adaptación de sus empleados a la cultura organizacional

mediante la **socialización**, que es un proceso a través del cual los trabajadores recién contratados aprenden cómo se hacen las cosas en la compañía. Otra de las ventajas es que la socialización minimiza

la posibilidad de que, al no estar familiarizados con la cultura organizacional, los empleados pudieran trastocar las creencias y costumbres que ya están en práctica.

Cómo aprenden los empleados la cultura organizacional

Los empleados “aprenden” una cultura organizacional de distintas maneras. Entre las más comunes están las anécdotas, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.

ANÉCDOTAS Las “anécdotas” organizacionales suelen constar de la narración de acontecimientos

significativos o descripciones de personas relevantes, y su tema gira casi siempre en torno de los fundadores de la organización, algún momento en que se quebrantaron las reglas, cómo se reaccionó en el pasado cuando se cometieron errores, etc.

RITUALES Los rituales corporativos son secuencias repetitivas de acciones que expresan y refuerzan los valores y objetivos más relevantes de la organización.

OBJETOS Y SÍMBOLOS MATERIALES Los símbolos materiales transmiten a los empleados el mensaje de quién es importante y de cuáles son los comportamientos (disposición a asumir riesgos, conservador, autoritario, participativo, individualista, etc.) esperados y que se consideran apropiados.

LENGUAJE Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas emplean el lenguaje como una forma de identificar y aglutinar a sus miembros en torno de la cultura organizacional. Al aprender el lenguaje que se utiliza en la empresa, sus integrantes confirman su aceptación de la cultura y su disposición a contribuir a su conservación.

Cómo se ven afectados los gerentes por la cultura

Ya que la cultura organizacional pone límites a lo que sus miembros pueden y no pueden hacer, así como respecto de la manera en que deben hacerlo, ésta constituye una herramienta muy relevante para los gerentes. El problema es que esos límites rara vez son explícitos; no están consignados por escrito e incluso es difícil que sean expresados de forma verbal.

Las decisiones del gerente se ven influenciadas por la cultura en la que opera. La cultura de la organización, sobre todo si es una cultura fuerte, influye y limita la forma en que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlan.

**Temas actuales en cultura organizacional**

¿Cómo se las arreglaron estas organizaciones para establecer tan sólidas reputaciones? Sus culturas organizacionales han desempeñado un papel crucial en ello. Nos centraremos en tres temas actuales relacionados con la cultura organizacional: la creación de una cultura innovadora, la creación de una cultura sensible al cliente y la atención a las expresiones espirituales en el entorno laboral.

Creación de una cultura innovadora

¿En qué consiste una cultura organizacional innovadora? De acuerdo con el investigador sueco Goran Ekvall, sus características serían las siguientes:

• **Desafío e involucramiento.** ¿Los empleados están involucrados en, motivados por y

comprometidos con objetivos de largo plazo y con el éxito de la organización?

• **Libertad.** ¿Los empleados tienen autonomía para definir por sí mismos su trabajo, ejercer

su criterio y tomar la iniciativa en sus actividades cotidianas?

• **Confianza y apertura.** ¿Los empleados se apoyan unos a otros y son respetuosos entre sí?

• **Tiempo de reflexión.** ¿Los individuos tienen tiempo para elaborar nuevas ideas antes de

ponerse en acción?

• **Alegría/buen humor.** ¿El entorno laboral es espontáneo y divertido?

• **Resolución de conflictos.** ¿Los individuos toman decisiones y resuelven problemas

basándose en el bien de la organización y no en su interés personal?

• **Debates.** ¿Los empleados tienen permitido expresar sus opiniones y proponer ideas para

su consideración y revisión?

• **Toma de riesgos.** ¿Los gerentes son tolerantes ante la incertidumbre y la ambigüedad?

¿Se recompensa a los empleados por asumir riesgos?

La cultura sensible al cliente

Sugerencias para los gerentes:

* **Tipo de empleado:** Contrate individuos cuya personalidad y actitudes sean congruentes con el servicio al cliente: amigables, atentos, entusiastas, pacientes y con buenas habilidades de escucha
* **Tipo de entorno laboral**: Diseñe los puestos de trabajo de manera que los empleados tengan tanto control como sea posible en términos de satisfacer a los clientes; evite que haya reglas y procedimientos rígidos
* **Empoderamiento**: Permita que los empleados de servicio que tengan contacto con el cliente puedan ejercer su criterio en las decisiones cotidianas relacionadas con sus actividades laborales.
* **Responsabilidades claras**: Minimice la incertidumbre de los empleados de servicio que tengan contacto con el cliente respecto de qué les está permitido hacer; capacítelos de forma continua en lo relativo a conocimiento del producto, habilidades de escucha y otras aptitudes conductuales.
* **Deseo permanente de satisfacer y complacer a los clientes:** Deje bien claro que el compromiso de la organización es hacer todo lo necesario por satisfacer al cliente, incluso si ello implica ir más allá de los requerimientos normales del puesto de trabajo.

Espiritualidad y cultura organizacional

¿qué es la **espiritualidad en el centro de trabajo**? Es una expresión cultural en la que los valores organizacionales promueven un sentido de propósito a través del trabajo significativo realizado en el contexto de la comunidad. Las organizaciones con una cultura espiritual reconocen que las personas estamos constituidas por una mente y un espíritu, que queremos encontrar un sentido de propósito en nuestro trabajo, y que deseamos vincularnos con otros seres humanos y ser parte de una comunidad.

La investigación indica que las organizaciones espirituales tienden a presentar cinco características culturales:

**1.** *Un fuerte sentido de propósito.* Las organizaciones espirituales desarrollan su cultura en torno de un propósito significativo. Si bien las utilidades son importantes, no representan lo más valioso para la organización.

**2.** *Enfoque en el desarrollo individual.* Las organizaciones espirituales reconocen el valor y los méritos de los individuos. No son empresas que se limitan a proveer empleos; también les interesa crear culturas en las que los empleados puedan crecer y aprender de forma continua.

**3.** *Confianza y apertura.* Las organizaciones espirituales se caracterizan por la confianza mutua, por su honestidad y apertura. Los gerentes que trabajan en ellas no temen admitir sus errores y tienden a ser extremadamente francos con empleados, clientes y proveedores.

**4.** *Empoderamiento de los empleados.* Los gerentes confían en que sus empleados tomarán decisiones reflexionadas y conscientes.

**5.** *Tolerancia a las manifestaciones de los empleados.* La última característica que distingue a las organizaciones con base espiritual es que en ellas no se ahogan las emociones de los empleados. Por el contrario, se permite que las personas sean ellas mismas, y que expresen sus sentimientos y estados de ánimo sin sentirse culpables o temerosas de recibir una reprimenda.

Utilizando un enfoque distinto, un estudio reciente sugiere que el concepto de espiritualidad en el centro de trabajo queda mejor explicado a través de tres factores: interconexión con el poder de más alto nivel, interconexión con los seres humanos e interconexión con todos los seres vivos.

Sin embargo, un estudio encontró que las empresas que han introducido en su operación técnicas basadas en la espiritualidad obtuvieron mejoras en términos de productividad y redujeron la rotación de forma significativa. Otra investigación concluyó que las organizaciones que brindaron oportunidades de desarrollo espiritual a sus empleados mostraron un desempeño superior que aquellas que no lo hicieron.