

DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al terminar este capítulo, usted será capaz de:

1. Explicar el propósito de las decisiones referentes al diseño de la organización.
2. Describir las relaciones lógicas entre la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación.
3. Seguir la evolución de las ideas en cuanto a los factores que deben incluir en sus decisiones quienes diseñan las organizaciones.
4. Definir la reducción de tamaño en términos de las cuatro piedras angulares del diseño de la organización.
5. Explicar los beneficios generales de las estructuras de las organizaciones y los beneficios y los costos de cada tipo particular de estructura.
6. Explicar las razones por las cuales existen las organizaciones informales.
7. Identificar los supuestos clave que hacen que la corporación virtual difiera de las estructuras tradicionales.

HEWLETT-PACKARD Y LA REVOLUCIÓN DIGITAL¹

ewlett-Packard Co. (HP), al igual que muchas otras empresas que producen computadoras, inició la década de 1990 con un cambio de guardia. En julio de 1992, la empresa anunció que Lewis E. Platt ocuparía el puesto de John A. Young, director general desde hacía mucho tiempo. Sin embargo, a diferencia de IBM y Digital Equipment Corp. (DEC), HP era una organización que no necesitaba una reconstrucción. De hecho, en términos de utilidades, HP destacaba en comparación con casi todos sus competidores, inclusive IBM y DEC. Mientras sus rivales de la computación seguían luchando contra las ventas bajas y los elevados gastos fijos, los pedidos y las utilidades de HP eran cuantiosos. Al parecer, lo único que tendría que hacer Platt sería sentarse tranquilamente y mantener el curso. Empero, en los 26 años que llevaba trabajando en la compañía, Platt había aprendido que el éxito no debe conducir a la complacencia.

—Una compañía tiene que estar reinventándose constantemente —afirma—. Lo difícil es hacer cambios cuando las cosas están funcionando bien. Uno tiene que empezar antes de que las tendencias hacia la caída resulten evidentes.²

Cuando Platt era director de Computer Systems Organization de HP había sido testigo del inicio de una revolución: la revolución *digital*. Cuando las computadoras, los medios de comunicación y los aparatos electrónicos de consumo se empezaron a fusionar, Platt vio cómo todo tipo de medios se iban convirtiendo a una forma digitalizada. Todo, desde los programas de televisión hasta las llamadas telefónicas, se traducía a códigos binarios de computación, de tal manera que se podía transmitir a cualquier parte del mundo donde existiera una red digital. En opinión de Platt, el futuro de la industria estaba en los mercados, de muchos miles de millones de dólares, que guardaban la promesa de abrirse en razón de la digitalización de los negocios y el entretenimiento, como los juegos interactivos, la petición de transmisión de videos, las compras desde casa y la comunicación personal.



LEWIS E. PLATT. Como presidente del consejo de administración y director general de Hewlett-Packard Co., aporta la visión de los cambios en HP.

Platt decidió que HP necesitaría una línea de productos y consumidores enteramente nuevos. Platt, recurriendo a las muchas tecnologías de HP y entrelazándolas, empezó a conducir a HP, a toda velocidad, hacia la nueva era tecnológica. William Hewlett y David Packard, cofundadores de la empresa, la habían erigido en torno a productos de precisión usados para pruebas y medición, así que el problema no estaba en la calidad de los productos. Por tanto, Platt contrató un equipo de reingeniería, sobre todo para que reavivara los productos y reestructurara la empresa que tenía ya 53 años. En concreto, reforzó la industria de las telecomunicaciones y empezó a desarrollar equipo para la veloz industria.

H

ewlett-Packard Co. (HP), al igual que muchas otras empresas que producen computadoras, inició la década de 1990 con un cambio de guardia. En julio de 1992, la empresa anunció que Lewis E. Platt ocuparía el puesto de John A. Young, director general desde hacía mucho tiempo. Sin embargo, a diferencia

“Lo difícil es hacer cambios cuando las cosas están funcionando bien”.

El problema radicaba en que, aunque HP seguía estando a la cabeza de sus competidores tradicionales en la industria de las computadoras, el lugar de la empresa en la nueva industria de las computadoras no estaba tan claro. HP no estaba presente en la serie de fusiones y riesgos compartidos que se estaban dando. Mientras IBM, US West y Apple eran abordadas por empresas como Sony y Time-Warner, HP se encontraba sola. Platt sabía que si HP no lograba subirse al vagón digital, su papel en ese nuevo campo sería verdaderamente limitado. A pesar de su aspecto exterior, HP tenía ciertos problemas.

Platt decidió que HP necesitaría una línea de productos y consumidores enteramente nuevos. Platt, recurriendo a las muchas tecnologías de HP y entrelazándolas, empezó a conducir a HP, a toda velocidad,

hacia la nueva era tecnológica. William Hewlett y David Packard, cofundadores de la empresa, la habían erigido en torno a productos de precisión usados para pruebas y medición, así que el problema no estaba en la calidad de los productos. Por tanto, Platt contrató un equipo de reingeniería, sobre todo para que reavivara los productos y reestructurara la empresa que tenía ya 53 años. En concreto, reforzó la industria de las telecomunicaciones y empezó a desarrollar equipo para la veloz industria.

—Entramos con los dos pies —recuerda—. Ese sector del negocio creció 30 por ciento el año anterior [en 1992].³

Platt, que ha reinventado y rejuvenecido algo que funcionaba, ha dado pasos para garantizar el futuro de HP en la próxima revolución digital. Platt, que no se detuvo aunque las cosas parecían estar bien, estableció tres objetivos básicos para 1993 y después. En primer término, Platt prometió una reestructuración profunda con el propósito de mejorar la rentabilidad de HP aún más. En segundo, fomentó la satisfacción de los clientes. La empresa tenía fama de ser difícil de abordar y Platt quiere cambiar esa imagen. Por último, Platt pretende reforzar la importancia de la administración ilustrada dentro de la cultura de la compañía.

—HP será una empresa del todo diferente dentro de 10 años —pronostica Joel S. Birnbaum, director de laboratorios de HP.⁴

Con todos los cambios que se están operando en HP, sumados a la actitud permanente de Platt de por qué-esperar-a-mañana, el único pronóstico seguro, al parecer, es que habrá más cambios. →

LEWIS PLATT, DE HEWLETT-PACKARD, ha visto la oportunidad de aprovechar los puntos fuertes que HP ha desarrollado a lo largo de su historia: (a) sus conocimientos acerca de los clientes que usan instrumentos de medición, (b) sus conocimientos acerca de la producción y la comercialización de una serie de productos de cómputo y (c) sus conocimientos acerca de la producción y la comercialización de computadoras que “hablan” en redes. A partir de estas fuerzas surgirá una redefinición de la estrategia de HP que requiere otra estructura que la soporte.

Platt, al tiempo que desarrolla una estrategia nueva, debe encabezar un proceso para tomar decisiones que determinen cómo organizar la empresa a efecto de poner en práctica dicha estrategia. Es probable que se requiera la colaboración de las partes existentes de la organización de HP, ahí donde reside la fuerza de sus conocimientos. Además, los directivos y empleados de HP quizás tengan que cultivar relaciones con otros “extraños” para desarrollar algunos de los productos nuevos. Según Platt: “Ninguno de estos productos nuevos puede ser realizado por una organización de HP sola”.⁵

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cap. 10, p. 290

Una organización es un patrón de relaciones —muchas relaciones simultáneas, entrelazadas—, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes. Estas metas son producto de los procesos para tomar decisiones que le presentamos a usted con el nombre de *planificación* (parte 3). Las metas que los administradores desarrollan en razón de la planificación suelen ser ambiciosas, de largo alcance y sin final fijo. Los gerentes quieren estar seguros de que sus organizaciones podrán aguantar mucho tiempo. Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible en el cual puedan trabajar unidos para alcanzar las metas de la organización. El proceso gerencial de la *organización* implica tomar decisiones para crear este tipo de marco, de tal manera que las organizaciones puedan durar desde el presente hasta bien entrado el futuro.

En el caso de HP, Platt debe elegir un patrón de relaciones de trabajo que permita a sus empleados aprovechar lo que saben y lo que han aprendido de su trabajo en el pasado. Platt no parte de cero. Entró en un plan de organización que ya existía. La gente estaba acostumbrada a relacionarse entre sí de ciertas ma-

neras. Por tanto, el reto organizativo que tiene Platt consiste en fundamentarse en esta base conforme desarrolla una estructura que llevará a HP al futuro.

Los gerentes deben tomar en cuenta dos tipos de factores cuando organizan. En primer término, deben definir las metas de la organización, sus planes estratégicos para perseguir dichas metas (capítulo 10) y la capacidad de sus organizaciones para poner en práctica dichos planes estratégicos (capítulo 11). Esta labor de planificación ocupó el quehacer de Platt desde su primer día como director general de HP.

Al mismo tiempo, los gerentes deben considerar lo que está ocurriendo y lo que probablemente pasará en el futuro, en el entorno de la organización (capítulos 3, 4 y 5). En la intersección de estas dos series de factores —planes y ambientes— los gerentes toman decisiones que adecuan las metas, los planes estratégicos y sus capacidades a los factores del entorno. Este primer paso crucial para organizar, que por lógica se deriva de la planificación, es el proceso de **diseño organizacional**. El patrón específico de relaciones que los gerentes crean en este proceso se llama **estructura organizacional**. La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización. Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización. La toma de decisiones sobre el diseño de la estructura organizacional es el punto focal del presente capítulo.

diseño organizacional:

Determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización.

estructura organizacional:

La forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.

CUATRO PIEDRAS ANGULARES

Cap. 1, p. 9

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes querrían. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.⁶

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la *división del trabajo*.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la *departamentalización*.
3. Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una *jerarquía* de la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como *coordinación*.

Podemos concebir estos cuatro aspectos del trabajo para organizar como cuatro “piedras angulares” de la construcción. Son evidentes incluso en el restaurante de comida rápida de su preferencia.

- El trabajo se *divide* entre los que preparan las hamburguesas y los que fríen las papas.
- Los empleados que atienden a los clientes se pueden considerar como miembros que trabajan en un *departamento*, mientras que los de cocina serían miembros de otro departamento.

- Algunas personas dependen de otras y toman pedidos y escuchan a otras personas. Los dependientes que están en capacitación ocupan un lugar más bajo en la jerarquía que los asistentes de gerente, por ejemplo.
- Los servidores y los dependientes de la ventanilla *coordinan* los pedidos por medio de impresiones de computadoras y radios de doble vía.

Analicemos cada una de estas piedras angulares con más detenimiento.

DIVISIÓN DEL TRABAJO

La Riqueza de las Naciones de Adam Smith empieza con un famoso pasaje sobre la especialización del trabajo en la producción de alfileres. Smith, al describir el trabajo en una fábrica de alfileres, asentó: "Un hombre tira del alambre, otro lo endereza, un tercero le saca punta, un quinto lo aplasta en un extremo para ponerle la cabeza". Diez hombres trabajando de esta manera fabricaban 48,000 alfileres en un día. Sin embargo, como explica Smith, "si todos hubieran trabajado por separado, en forma independiente" cada uno habría producido, en el mejor de los casos, 20 alfileres al día. Como observó Smith, la gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se multiplica en forma geométrica.⁷ (En la actualidad se



DIVISIÓN DEL TRABAJO.

La producción de una película requiere el talento de cientos de personas tras las escenas, las cuales realizan muchas de las tareas necesarias para completar el proyecto. En esta foto aparece el director Spike Lee, durante la filmación de *Crooklyn*, al lado de un camarógrafo, una persona de sonido y unos actores.

división del trabajo:

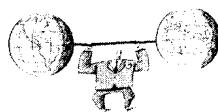
Descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general. En ocasiones llamada división de la mano de obra.

usa el término **división del trabajo** en lugar de *división de la mano de obra*, con lo que se refleja el hecho de que todas las tareas de la organización, desde la producción hasta la administración, se pueden subdividir.)

¿Cómo aumenta la productividad esta división del trabajo? La respuesta es que no existe la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la mayor parte de las tareas complejas, aun suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades especializadas para hacerlo. Por el contrario, la división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos, que se ciñan a sus talentos e intereses. Muchas personas piensan que el origen de la civilización se puede atribuir al desarrollo de la especialización, que dio a la humanidad los recursos para desarrollar las artes, las ciencias y la educación.

La *especialización del trabajo* también tiene desventajas. Si las tareas se dividen en pasos pequeños y discretos y si cada trabajador sólo es responsable de un paso, entonces es fácil que se presente la *enajenación*; es decir, la ausencia de una sensación de control. Karl Marx consideraba que este tipo de enajenación tenía su raíz en la estructura de clases de la sociedad. Como usted bien sabe, a partir de sus propias experiencias, el *aburrimiento* puede ser un producto secundario de las tareas especializadas que se tornan repetitivas y poco gratificantes en lo personal. Los investigadores han descubierto que el ausentismo laboral puede estar vinculado con estas consecuencias negativas de la especialización laboral.⁸ En el capítulo 13 se hablará de dos maneras para superar la enajenación en el centro de trabajo, de las técnicas de la ampliación del trabajo y del enriquecimiento del trabajo.

Una empresa que se encuentra al frente de los intentos por superar la enajenación y el aburrimiento producidos por el trabajo de la línea de ensamble es Volvo de Suecia, que ha abandonado las líneas de montaje tradicionales y ha desarrollado puestos nuevos, más flexibles, con frecuencia a partir de equipos. Volvo ha logrado reconocimiento internacional por su nueva filosofía humanista, su hincapié en la calidad de vida en el trabajo y su adaptación creativa de la tecnología para reforzar la productividad y la satisfacción de los empleados.⁹

**ESPECIALIZACIÓN LABORAL.**

Aunque un alto grado de especialización laboral en la línea de ensamble puede conducir al aburrimiento y la enajenación, es poco probable que esto ocurra en el caso de la especialización en el proyecto de un edificio, como la construcción de Biosphère II en Oracle, Arizona. Los carpinteros, electricistas, plomeritos y demás no sólo desempeñan una serie de tareas de su especialidad, sino que pueden ver y enorgullecerse del producto terminado conforme va surgiendo.



DEPARTAMENTALIZACIÓN

Los gerentes, con objeto de seguir la pista de esta compleja maraña de relaciones formales de una organización, suelen preparar un *organigrama* que describe la forma en que se divide el trabajo. En un organigrama, los cuadros representan la agrupación lógica de las actividades laborales que llamamos *departamentos*. Por ejemplo, en un banco, si un grupo de personas trabaja tomando decisiones para otorgar créditos monetarios a pequeñas empresas y para administrar los préstamos a pequeñas empresas, el gerente del banco podría agruparlas en un Departamento de Crédito para Pequeñas Empresas. De igual manera, sus profesores están agrupados en departamentos de Química, Inglés y Sociología, por ejemplo. Así pues, la **departamentalización** es resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a qué actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos “parecidos”. Como puede suponer, existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras.

departamentalización:

Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica.

tramo de control administrativo:

El número de subordinados que depende directamente de un gerente dado. También llamado *tramo de control* o *tramo de administración*.

cadena de mando:

El plan que especifica quién depende de quién en una organización; estas líneas de dependencia son características centrales de un organigrama.

jerarquía:

Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización.

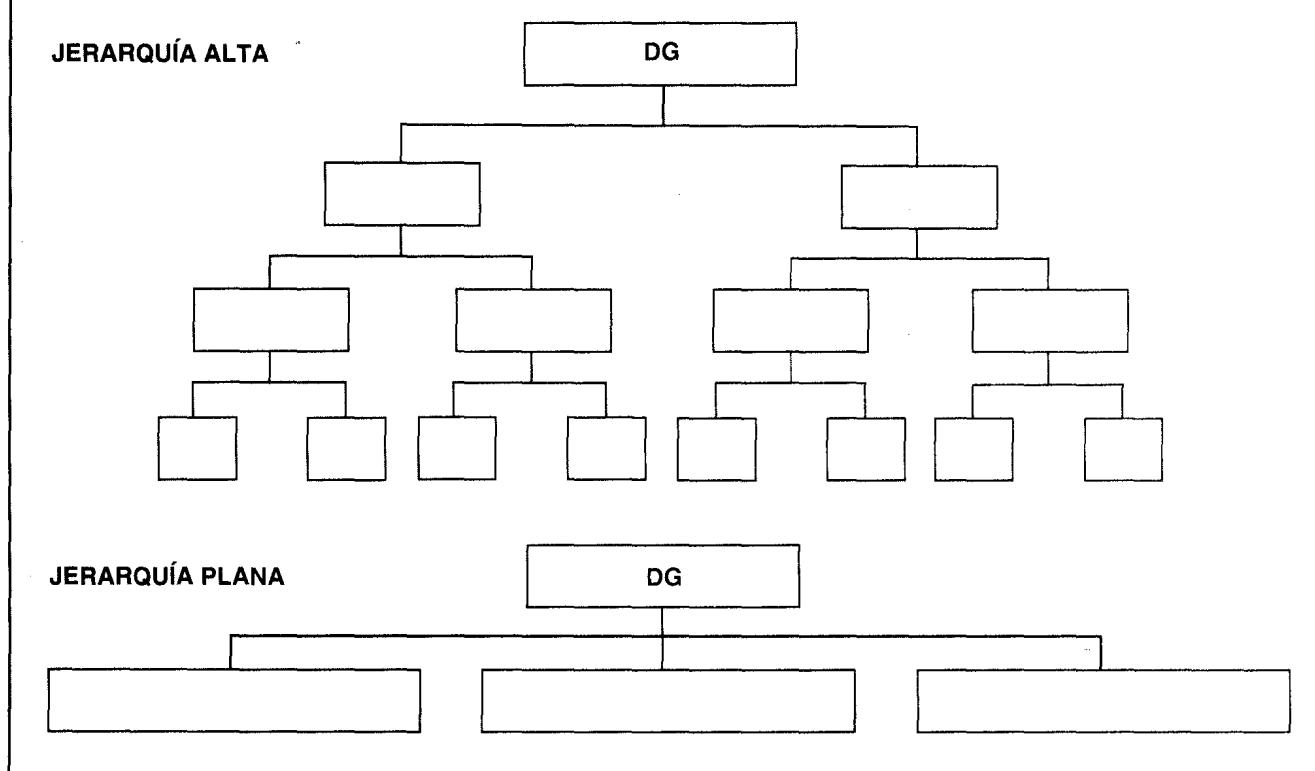
JERARQUÍA

Desde los primeros días de la industrialización, los gerentes se preocuparon por la cantidad de personas y departamentos que se podían manejar con eficacia. Esta interrogante pertenece al **tramo de control administrativo** (con frecuencia llamado *tramo de control* o *tramo de administración*). El tramo de control administrativo significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, creado departamentos y elegido el tramo de control, los gerentes pueden seleccionar una **cadena de mando**; es decir, un plan que especifica quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como **jerarquía**. En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director (o directores) de mayor rango, responsable de las operaciones de toda la organización. Por regla general, estos directores se conocen como Director General (DG), Presidente o Director Ejecutivo. Otros gerentes, de menor rango, se ubican en los diversos niveles de la organización.

Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones. En primer término, el tramo puede influir en lo que ocurre con las relaciones laborales en un departamento específico. Un tramo demasiado amplio podría significar que los gerentes se extienden demasiado y que los empleados reciben poca dirección o control. Cuando ocurre esto, los gerentes se pueden ver presionados e ignorar o perdonar errores graves. Además, las actividades de los empleados quizás se vean afectadas también. En un departamento donde una docena de empleados o más están clamando porque sus gerentes les proporcionen retroalimentación, existe potencial para la frustración y los errores. Por el contrario, un tramo demasiado corto es ineficiente porque los gerentes están subutilizados.

En segundo, el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican, por necesidad, diversos niveles de la jerarquía organizacional. Los niveles estrechos de administración producen *jerarquías altas* con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y el más bajo. En estas organizaciones, una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por otra parte, los tramos grandes, producen *jerarquías planas*, con menos niveles administrativos entre la cima y la base. La figura 12-1 contiene organigramas de una jerarquía alta y una jerarquía plana.

FIGURA 12-1**Jerarquía alta y jerarquía plana**

En años recientes, una de las tendencias más notorias apunta hacia jerarquías más planas para las organizaciones. En este mismo capítulo, se hablará de esta tendencia como parte de un fenómeno conocido como *reducción de tamaño*. En el caso de Hewlett-Packard, Platt tiene motivos para no trabajar con una cadena larga de mando. La alineación competitiva de las industrias de las computadoras y las telecomunicaciones está cambiando con asombrosa regularidad. Platt y sus directivos no se pueden dar el lujo de tardar meses en la mayoría de las decisiones (aunque algunas decisiones ameritan una atención cuidadosa y prolongada).

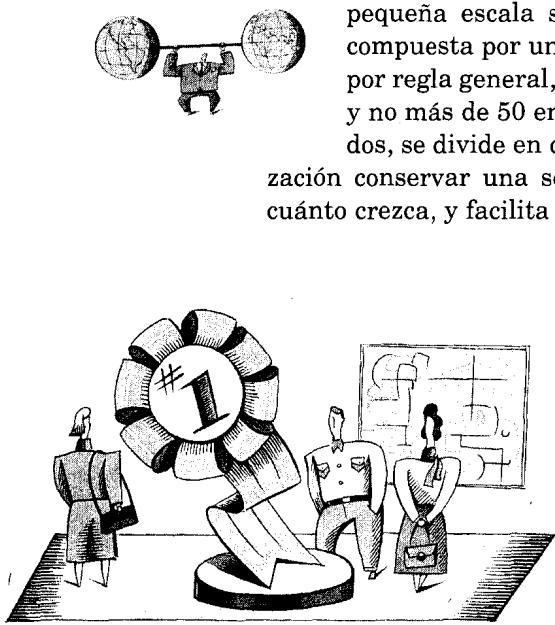
A principios del siglo XX, diversos autores trataron de determinar la cantidad máxima de personas que podía supervisar un gerente y muchos llegaron a la conclusión que el máximo universal era seis. Hoy, la idea de que un administrador puede controlar las actividades de sólo seis personas, sean cuales fueren las circunstancias, nos resulta extraño, pero los autores antiguos se deben interpretar en el contexto de las circunstancias históricas en las que vivían y trabajaban.¹⁰ Cuando las organizaciones a gran escala eran un fenómeno nuevo, no había muchos precedentes que se pudieran seguir.

Una serie de organizaciones, grandes y pequeñas, están optando por estructuras más planas. En Atmospheric Processing Inc. (API), Gail Hering, directora general, encontró que podía mejorar la productividad y competitividad de su empresa aplanando la estructura de su organización. En API, la estructura piramidal se oponía al flujo del avance. “En nuestra época de oro, casi lo último que ocupaba la mente de mis gerentes era realizar su trabajo”, comenta Hering. “Estaban demasiado ocupados viendo lo que hacían los demás y contratando a más y más personas para crear sus dominios y dar un empujón a sus propias carreras.”¹¹ Con frecuencia, el servicio a clientes se colocaba después de la política interna. Así pues, Hering abandonó la estructura



piramidal tradicional de API, de la cima hacia la base, pues, al parecer inhibía la productividad. Cambiar la estructura organizacional significó reducir a 54 una nómina de 170 empleados, pero dio por resultado una organización enfocada hacia el servicio a clientes. “[Ahora] API es una organización más plana”, dice Hering. “La estructura no limita la productividad de nadie.”¹²

Enator, una empresa sueca, de mediano tamaño, dedicada a la consultoría en computación, también ha adoptado una estructura plana, no jerárquica, para su organización. Los principios de una jerarquía mínima y las operaciones a pequeña escala son fundamentales para Enator. La organización está compuesta por una serie de compañías independientes (subsidiarias) que, por regla general, tienen un gerente, una cantidad limitada de consultores y no más de 50 empleados. Cuando la compañía sobrepasa los 50 empleados, se divide en dos compañías independientes. Esto permite a la organización conservar una sensación de pequeña empresa, independientemente de cuánto crezca, y facilita a los gerentes coordinar y desarrollar a su personal.¹³



LOS CAMBIOS EN LA JERARQUÍA VAN DE LA MANO CON LA PERSECUCIÓN DE LA CALIDAD

Cuando una organización persigue la calidad, las consecuencias pueden ser enormes para la estructura jerárquica. Esto se explica porque un elemento de los programas de calidad eficaces consiste en usar equipos de trabajo autodirigidos para elevar la productividad.

En el taller de reparaciones de Northern Telecom en Morrisville, Carolina del Norte, la gente anhela dirigirse a su trabajo por el reto, el agrado y el aprendizaje que tienen lugar en el centro de trabajo rediseñado. ¿Qué se requirió para conseguir el apoyo de estos empleados? La creación de equipos de trabajo autodirigidos. En Northern Telecom, en lugar de que la toma de decisiones sea exclusiva de la gerencia, los trabajadores tienen facultades para tomar decisiones y asumir responsabilidades. Por ejemplo, sujeto a la dirección del equipo, los empleados piden materiales, calculan la productividad, programan y controlan las horas extra, revisan presupuestos y entrevistan a los posibles miembros del equipo. En algunos de los equipos más avanzados, los miembros del equipo realizan la evaluación de los resultados de sus compañeros y ofrecen información para que los empleados tomen medidas correctivas.

En la mayor parte de las organizaciones, la creatividad y los conocimientos de los trabajadores suelen ser, en gran medida, un recurso sin explotar. Por tanto, en una estructura con base en equipos, como la de Northern Telecom, el aprovechamiento de la capacidad mental de todos los empleados se convierte en una estrategia competitiva. Como todos están involucrados en cada una de las funciones del negocio y cuentan con facultades para asumir esta responsabilidad, están comprometidos con su trabajo y con la organización. Empero, estos equipos autodirigidos requieren un compromiso sólido de gerentes superiores, un cambio de cultura y una disposición para cambiar la estructura de los procesos de trabajo. Las empresas han visto que cuando la autodirección está funcionando, es prácticamente imposible volver a la jerarquía administrativa tradicional.¹⁴ ◆

En la actualidad, los investigadores están de acuerdo en que no hay una extensión ideal de la administración. Escoger una extensión requiere sopesar los factores del entorno y las habilidades tanto de los gerentes como de los empleados. Por ejemplo, resulta apropiada una expansión más amplia de la adminis-

tración para los gerentes y empleados más experimentados. Otro asunto de acuerdo actual, como lo hemos observado, es que las altas jerarquías pueden ser una barrera en la toma de rápidas decisiones. Por ello, las jerarquías y extensiones del control administrativo pueden y deben cambiarse con el tiempo.¹⁵

COORDINACIÓN

coordinación:

Integrar las actividades de partes independientes de una organización con objeto de alcanzar las metas de la organización.

La **coordinación** es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia.¹⁶ Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan.¹⁷ Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede ejecutar con mayor eficiencia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además, las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados por regla general requieren un mayor nivel de coordinación.¹⁸

La coordinación también se puede dar en el caso de personas que trabajan en organizaciones diferentes. Un ejemplo que viene al caso es un consorcio, recientemente anunciado, cuyos miembros trabajarán para crear un automóvil que rinda 80 millas por galón y sea poco contaminante.¹⁹ El gobierno de Clinton está encabezando este esfuerzo, así como representantes de General Motors, Chrysler y Ford —las llamadas “Tres grandes”— y el sindicato United Autoworkers.²⁰ Tan ambiciosa como la meta del presidente John F. Kennedy a principios de los años sesenta, de aterrizar a un hombre en la luna para finales del decenio (ocurrió en 1969), este consorcio requerirá una medida considerable de coordinación, por todos los motivos mencionados en el párrafo anterior. En este capítulo, más adelante, se analizarán algunas de las formas en que las organizaciones se están uniendo y coordinando sus esfuerzos.



DIFERENCIACIÓN E INTEGRACIÓN

La coordinación es un complemento, incluso un contrapeso, para la división del trabajo y la especialización laboral. La especialización suele separar a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son, por definición, un grupo de actividades particulares e identificables. La coordinación entraña volver a reunir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, puedan contribuir a las metas organizacionales.

Irónicamente, cuanto más requiere una organización que exista una coordinación eficiente, tanto más difícil le resulta conseguirla. Esto suele ocurrir cuando las tareas son muy especializadas. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch han señalado que la división de trabajo implica algo más que las obligaciones de trabajo individuales, por ejemplo administrar un almacén o escribir el texto de un anuncio.²¹ Además, influye en la forma que los empleados perciben a la organización y su papel dentro de la misma, así como la forma en que las personas se relacionan con los demás. Estas diferencias —que Lawrence y Lorsch llaman **diferenciación**— pueden complicar la tarea de coordinar, con eficacia, las actividades de trabajo.

diferenciación:

Diferencias de actitudes y estilos para trabajar que surgen, en forma natural, entre los miembros de diferentes departamentos y que pueden complicar la coordinación de las actividades de la organización.

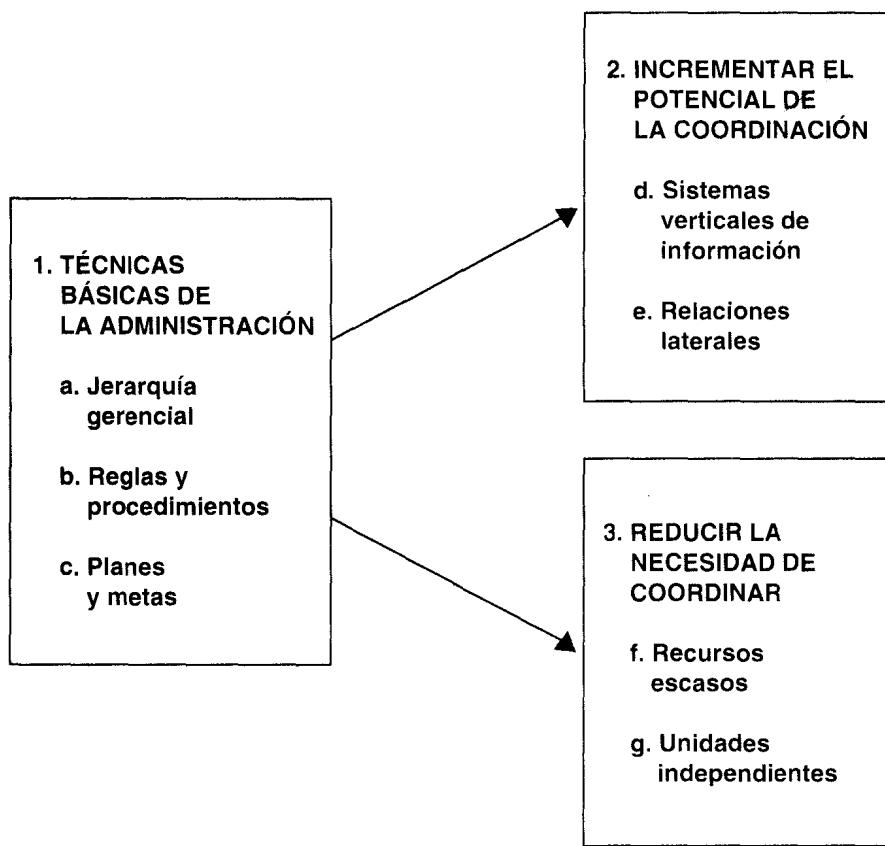


COORDINACIÓN DEL TRABAJO. En un vuelo importante, el piloto y el copiloto tienen responsabilidades claramente definidas, pero coordinan sus actividades, entre otras la revisión de puntos de seguridad antes del vuelo, para garantizar el debido funcionamiento del avión.

Lawrence y Lorsch han identificado cuatro tipos de diferenciación. En primer lugar, las personas de diferentes unidades de trabajo tienden a desarrollar su propia *perspectiva* en cuanto a las metas de la organización y la forma de perseguirlas. Por ejemplo, los contadores podrían ver el control de costos como el elemento más importante para el éxito de la organización, mientras que los comercializadores quieren más variedad de productos y mejor calidad. En segundo, personas de la misma unidad de trabajo suelen tener una *percepción del tiempo* diferente. Por ejemplo, el personal de producción está acostumbrado a manejar crisis que se tienen que resolver de inmediato, mientras que el personal de investigación y desarrollo quizás esté preocupado por problemas cuya solución tardará muchos años.

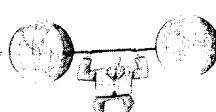
La percepción del tiempo influye sobre un tercer tipo de diferenciación: los *estilos interpersonales*. Por ejemplo, en producción, donde las personas por regla general tienen que tomar decisiones rápidas, éstas podrían favorecer una comunicación un tanto abrupta y respuestas bien claras. Los empleados de IyD podrían preferir una comunicación más tranquila, una que fomente la lluvia de ideas y el análisis de muchas alternativas. Por último, la *formalidad* de los departamentos puede ser diferente. Mientras que una unidad de producción quizás necesite normas muy específicas para los resultados, en el departamento de personal pueden existir normas más generales.

Las diferencias pueden producir conflictos entre las personas y entre las unidades de la organización. Sin embargo, la solución constructiva de conflictos es muy saludable para las operaciones de una organización. Cuando diversos miembros de la organización presentan sus puntos de vista, los discuten abiertamente y, en general, se aseguran de que se escuche su voz cuando hay proble-

FIGURA 12-2**Tres enfoques para los métodos de coordinación efectiva para los gerentes**

Fuente: Adaptado de Jay R. Galbraith, "Organization Design: An Information Processing View", Interfaces 4, Núm. 3 (mayo de 1974). Derechos © 1974 de The Institute of Management Sciences. Reproducido con autorización.

mas, obligan a los administradores a considerar las necesidades y los conocimientos específicos de los departamentos independientes. Un estudio sobre los gerentes de ocho países, con cuatro agrupaciones por país, encontró que, al parecer, la mayor parte de los gerentes eran recompensados más por su falta de cooperación, *dentro de límites razonables*, que por su cooperación. Las excepciones eran Japón y los países escandinavos, donde la cooperación recibía más recompensas.²²

**Integración:**

Término usado por Lawrence y Lorsch en lugar de *coordinación*, para designar la medida en que los miembros de los diversos departamentos trabajan juntos y unidos. Subrayan que mientras que los departamentos deberían cooperar y sus tareas deberían estar integradas en la medida de lo necesario, es importante no reducir las diferencias que contribuyen a realizar las tareas. Quizá sea útil que el departamento de ventas ofrezca su opinión sobre los anuncios a los artistas gráficos que los prepararán. Sin embargo, si los vendedores se consideran adjuntos del departamento de publicidad, entonces el funcionamiento de las unidades de ventas y de publicidad se verá afectado en forma negativa.

En lugar del término coordinación, Lawrence y Lorsch usan **integración** para describir la medida en que los miembros de diversos departamentos trabajan juntos y unidos. Subrayan que mientras que los departamentos deberían cooperar y sus tareas deberían estar integradas en la medida de lo necesario, es importante no reducir las diferencias que contribuyen a realizar las tareas. Quizá sea útil que el departamento de ventas ofrezca su opinión sobre los anuncios a los artistas gráficos que los prepararán. Sin embargo, si los vendedores se consideran adjuntos del departamento de publicidad, entonces el funcionamiento de las unidades de ventas y de publicidad se verá afectado en forma negativa.

ENFOQUES PARA LOGRAR UNA COORDINACIÓN EFECTIVA

La comunicación es fundamental para una coordinación efectiva. La coordinación depende, directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesa-



ADMINISTRAR POR PASEO. Los gerentes eficaces reconocen que la interacción personal en el taller es una forma conveniente para estar en contacto con lo que ocurre. Un gerente que abandona su oficina con frecuencia y recorre la planta tiene muchas ventajas.

miento de información. Cuanto mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen, tanto mayor será la necesidad de información. Por tanto, es conveniente pensar que la coordinación es cuestión de *procesamiento de información*.²³ En esta sección se analizarán tres enfoques para lograr una coordinación efectiva (véase la figura 12-2).

USAR TÉCNICAS BÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN. Cuando se requiere una coordinación relativamente modesta, ésta se puede lograr mediante los mecanismos básicos de la administración. Uno de estos mecanismos es la cadena de mando de la organización. Al especificar las relaciones entre los miembros y las unidades, la cadena de mando facilita el flujo de información. Otro instrumento útil consiste en una serie de reglas y procedimientos diseñados para permitir que los empleados manejen las tareas de coordinación rutinarias en forma rápida e independiente. Otra técnica básica más es la que Tom Peters y Robert Waterman llamaron *administrar por paseo (Management by walking around)*.²⁴ Con esta técnica, los gerentes se toman tiempo para “darse paseos” por los diversos departamentos e instalaciones de producción. Observan las operaciones y hablan, informalmente, con los empleados. Lewis Platt ha tenido docenas de reuniones personales con los empleados de Hewlett-Packard.²⁵

AMPLIAR LAS FRONTERAS. Cuando la cantidad de contactos entre departamentos aumenta notablemente, quizá sea más conveniente crear un vínculo permanente entre los departamentos. Se dice que este vínculo cumple con el **papel para ampliar las fronteras**. Los empleados que expanden las fronteras con éxito entienden las necesidades, responsabilidades y preocupaciones de los dos departamentos y pueden ayudar a la comunicación entre ellos. Por ejemplo, en ocasiones, los miembros de los departamentos de ingeniería y de mercadotecnia hablan diferente idioma. Un empleado que extiende las fronteras con eficacia puede traducir el lenguaje de la mercadotecnia, orientado a los clientes, al lenguaje de la ingeniería, orientado a los productos, y viceversa.

Platt y sus colegas, conforme preparan a HP para que compita en forma más dominante en el mundo de las telecomunicaciones digitales, tienen buenos motivos para usar un enfoque que amplíe las fronteras. Es probable que los conocimientos sean distribuidos muy extensamente entre los ingenieros de HP. Como observó Platt, esta distribución tiene que ser controlada.

papel para ampliar las fronteras:

Tarea en la que una persona hace las veces de vínculo entre los departamentos u organizaciones que tienen contacto frecuente.

REDUCIR LA NECESIDAD DE COORDINACIÓN. Cuando se necesita tanta coordinación que los métodos antes expuestos resultan ineficaces, el mejor enfoque sería reducir la necesidad de una coordinación estricta. Jay Galbraith describe dos formas para hacerlo: crear recursos escasos y crear unidades independientes.²⁶

El hecho de ofrecer recursos escasos (adicionales) permite que unas unidades tengan manga ancha para satisfacer los requisitos de otras.²⁷ Suponga que los gerentes de Mercedes-Benz esperan que se vendan 10,000 autos en una zona dada de Estados Unidos, en un periodo de tres meses, a partir del 1º de enero. Los gerentes podrían fijar una cuota de producción de 12,000 autos, por si la demanda es superior a la anticipada, y una fecha límite de producción para el 1º de octubre del año anterior, para darse un margen de seguridad de tres meses por si se presentan problemas de producción o transporte. Sin este margen de seguridad, para contar con suficientes autos en el momento oportuno se podría requerir una estrecha coordinación de producción y ventas.

Otra forma de reducir la necesidad de coordinación consiste en crear unidades independientes, cuyos miembros puedan realizar todos los aspectos necesarios de una tarea ellos mismos, en lugar de depender de otros departamentos. Como se verá, reducir la necesidad de coordinación fue un problema y una oportunidad que el antecesor de Platt aprovechó en Hewlett-Packard.

DISEÑO ORGANIZACIONAL

El *diseño organizacional* es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionado a lo largo del siglo. Al principio, los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización —la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación— tienen todas una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración. No es raro. En la época que conocemos con el nombre de Revolución Industrial, no era tarea fácil arreglar organizaciones a gran escala, sin precedente alguno.

Poco a poco, la parte del “mundo exterior” de la ecuación del diseño organizacional ha ido captando más y más atención de los gerentes. En esta sección haremos un breve recorrido del desarrollo histórico del diseño organizacional. Recuerde dos cosas. En primer término, debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente. En segundo, los cambios de estructura suelen implicar el proceso de prueba y error.²⁸

ENFOQUE CLÁSICO

Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban “el mejor camino”, una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber,²⁹ Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado *enfoque clásico* para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación con la organización y por una serie de reglas y reglamentos racionales. Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por

DIRECTIVOS DE HEWLETT-PACKARD REINTERPRETAN LAS COSAS EN HP

Los directivos de HP, a efecto de agilizar las operaciones, combinaron los dos cuerpos de vendedores. El cambio sirvió para que la atención de la empresa se concentrara en satisfacer las necesidades de los clientes. Por desgracia, la reorganización del cuerpo de vendedores sólo sirvió para constatar el hecho de que el mercado de las computadoras está compuesto por diferentes segmentos, con necesidades muy diferentes.

La necesidad de otra reorganización era muy evidente en 1990, cuando John A. Young, director general, recibió un fuerte golpe: el proyecto "snakes" de HP llevaba un año de retraso, y se estaba llevando la mejor oportunidad de la empresa de seguir siendo líder de la industria. Snakes era el nombre de la clave para una línea nueva de estaciones de trabajo; uno de los pocos segmentos del mercado de las computadoras que seguía creciendo.

Young creó dos divisiones grandes: la organización de productos de cómputo sería la responsable de computadoras, impresoras y productos similares, vendidos por medio de tiendas detallistas, y la organización de sistemas de cómputo se concentraría en las estaciones de trabajo. Cada división tendría su propio cuerpo de ventas y comercialización. Además, Young eliminó el sistema de comités e introdujo un programa de jubilación anticipada para recortar el personal, con lo que creó una organización más delgada y plana. Young acudió a Richard A. Hackborn, director del próspero negocio de las impresoras láser de la empresa, para que dirigiera la división de productos de cómputo y Platt fue nombrado director de la división de las estaciones de trabajo.

La unidad de Hackborn, con sede en Idaho, no tenía los comités característicos de la oficina central de California. Esto permitió que Hackborn y sus gerentes tomaran una serie de decisiones vitales, sin demora alguna. En primer término, decidieron comprar una "máquina" existente de Canon Inc., de Japón, en lugar de desarrollar una máquina de HP. En segundo, decidieron comercializar su impresora láser

El proyecto "snakes" de HP

Llevaba un año de retraso...

en todo el mercado de las PC, en lugar de diseñarla sólo para equipo de HP. En tercero, formaron una amplia red de detallistas. Por último, establecieron controles estrictos sobre las operaciones, permitiendo la introducción constante de impresoras nuevas, que ofrecían más características, a precios cada vez más bajos. Las ventas se dispararon de inmediato y tuvieron un impulso adicional cuando Apple Computer Inc. empezó a promover la edición de escritorio en 1984. Hoy, HP ofrece docenas de impresoras de inyección de tinta y láser, de bajo costo. →



ORIGEN HUMILDE. Dave Packard (izquierda) y Bill Hewlett (derecha) desarrollaron un innovador oscilador de audio en una cochera de Palo Alto, California, en 1939.

Cap. 2, p. 40



BUROCRACIA. Los edificios de oficinas enormes e impersonales, como el Arco Center, pueden dar la impresión de burocracia (sea así o no). En la actualidad, algunas empresas están erigiendo instalaciones más extendidas a lo ancho para fomentar un enfoque diferente.

la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización. Weber lo llamó *burocracia*.

Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho. Asimismo, admiraba que la burocracia especificaba, con claridad, la autoridad y la responsabilidad lo cual, en su opinión, facilitaba la evaluación de los resultados y su recompensa. Tanto él como otros autores clásicos, así como sus contemporáneos en la administración, vivieron en una época en que este enfoque para diseñar organizaciones se fundamentaba en el precedente de los servicios civiles del gobierno. El término *burocracia* no siempre ha tenido la connotación negativa moderna; es decir, ¡un marco para la actividad lenta, ineficiente, sin imaginación de las organizaciones!³⁰

ENFOQUE TECNOLÓGICO DE LAS TAREAS

En el *enfoque tecnológico de las tareas* para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, interviene una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que la tecnología de las tareas de una organización afectaba tanto su estructura como su éxito.³¹ El equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas fabriles británicas en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas: (1) producción unitaria y de partidas pequeñas, (2) producción de partidas grandes y en masa y (3) producción en procesos.

La *producción unitaria* se refiere a la producción de artículos individuales, producidos de acuerdo con las especificaciones del cliente; por ejemplo, la ropa hecha a la medida. La tecnología usada para la producción unitaria es la menos compleja porque los artículos son producidos, en gran medida, por artesanos individuales. La *producción de partidas pequeñas* se refiere a productos hechos en cantidades pequeñas en etapas independientes, tal como las partes de máquinas que más adelante se ensamblarán. La *producción de partidas grandes y en masa* se refiere a productos fabricados en gran cantidad, en ocasiones en líneas de ensamble (por ejemplo, los chips de computadoras). La *producción en procesos* se refiere a la producción de materiales que se venden por peso o volumen, como las sustancias químicas o las drogas. Estos materiales suelen ser producidos con equipo sumamente complejo que trabaja en forma continua.

Los estudios de Woodward condujeron a tres conclusiones generales. En primer término, cuanto más compleja la tecnología —desde la producción unitaria hasta la de proceso—, tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren más supervisión y coordinación (véase la figura 12-3).

En segundo, el tramo de administración para los gerentes del primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la producción en masa a la de procesos. Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas con producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable. Por el contrario, la gran cantidad de obreros de la línea de ensamble que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente.

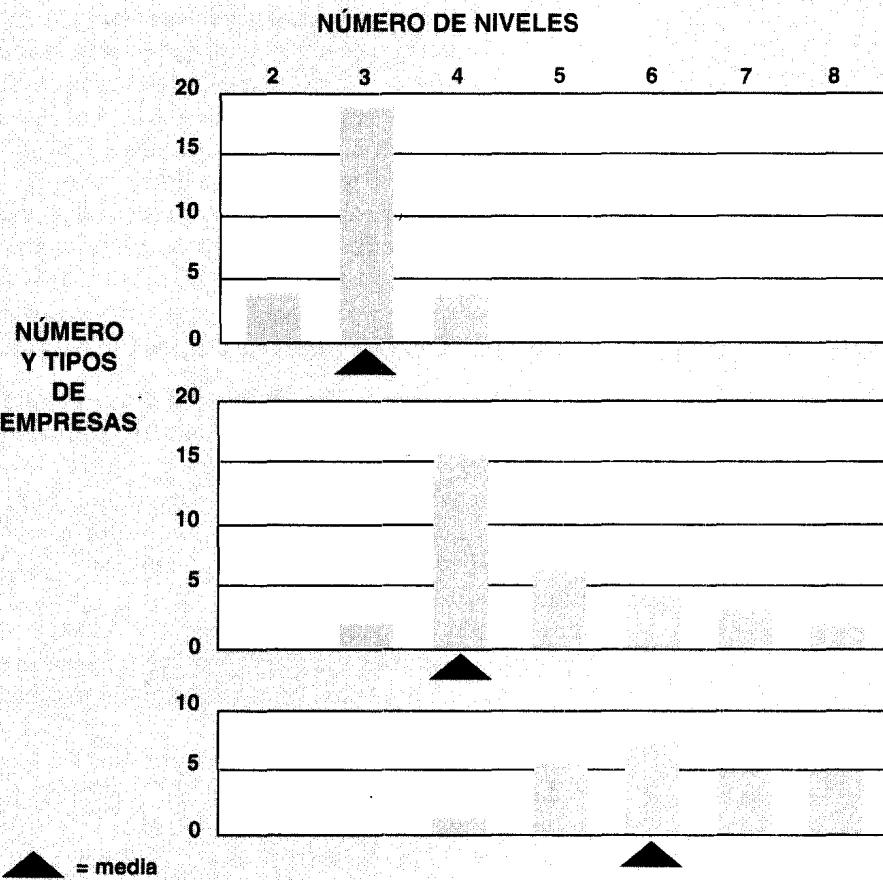
En tercero, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan

FIGURA 12-3**Complejidad tecnológica y niveles administrativos**

Producción unitaria y de partidas pequeñas

Producción en masa y de partidas grandes

Producción en procesos



Fuente: Joan Woodward, *Industrial Organization*. Derechos 1965. Con autorización de Oxford University Press.

ayuda para el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas. Asimismo, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación, además los dos generan más papeleo.

Los estudios de Woodward fueron prueba de la influencia de la tecnología en la estructura organizacional. Otras investigaciones han sugerido que el impacto de la tecnología en la estructura es mayor en el caso de las empresas más pequeñas (que las empresas estudiadas por Woodward tendían a ser). En el caso de las empresas grandes, parece que el impacto de la tecnología se siente, principalmente, en los niveles más bajos de la organización.³²

ENFOQUE AMBIENTAL

Más o menos cuando Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G. M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorpora el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron la diferencia entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.³³ En un **sistema mecanicista**, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes

sistema mecanicista:

Según Burns y Stalker, aquel que se caracteriza por una organización burocrática.

sistema orgánico:

Según Burns y Stalker, aquel que se caracteriza por su informalidad, trabajo en grupos y comunicación abierta.

de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un **sistema orgánico**, es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

Después de estudiar una serie de compañías, Burns y Stalker llegaron a la conclusión de que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas.

En un ambiente estable, es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por tanto, la especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, sin embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante. Por tanto, los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializadas. Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico.

Un sistema orgánico beneficia a la cadena de hoteles Ritz-Carlton, donde cada departamento tiene un equipo para ideas, en el cual participan todos los empleados. Los equipos se reúnen de manera formal y emplean un proceso de cinco pasos para resolver problemas, desde la lluvia de ideas hasta la aplicación de la solución propuesta. Hace poco, uno de los hoteles de la cadena produjo 1,200 sugerencias para mejoras y 42 por ciento de las sugerencias fueron adoptadas.³⁴

En HP, John Young dirigió un proceso para la toma de decisiones que llevó a HP, de una versión de sistema orgánico, a otra versión. La volatilidad de muchos de los mercados importantes de HP era un factor clave para la estructura organizacional, de dos divisiones, diseñada en 1990. Ahora, el reto de Platt es analizar si se necesita una versión más moderna de esta versión nueva. Por tanto, al parecer, HP es un sistema orgánico en evolución, en términos del modelo de Burns y Stalker.

REDUCCIÓN DE TAMAÑO

En años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración. En la actualidad, la reestructuración suele entrañar una *disminución* de la organización, o para ser más descriptivos, una **reducción de tamaño**.³⁵

Los gerentes de muchas empresas estadounidenses adoptaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas dominaban sus respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido surgían con regularidad. Por tanto, empresas como Xerox, Exxon, IBM y GM desarrollaron burocracias de muchos niveles que, con el tiempo, resultaron excesivamente onerosas cuando se necesitaron respuestas rápidas, en tiempos que cambiaban a toda velocidad.

Oleadas de fusiones, despojos y adquisiciones; la desregulación de algunas industrias; y una creciente cantidad de empresas nuevas, emprendedoras, intensificaron la competencia mundial (capítulos 1, 3, 5 y 6). Además, los avances tecnológicos de largo alcance obligaron a los gerentes de compañías muy buro-

reducción del tamaño:

Versión de la reestructuración de la organización que deriva en la disminución del tamaño de la organización y, con frecuencia, produce una estructura de organización más plana; una manera en que las organizaciones se convierten en estructuras más delgadas y flexibles, que pueden responder con más agilidad al ritmo de cambios de los mercados mundiales.

cratizadas a adoptar estructuras menos jerárquicas, para poder adaptarse más a sus ambientes. Los conceptos más importantes del presente son eficiencia, productividad y calidad y las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles, que puedan responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales. La *reducción de tamaño* se refiere a esta serie de cambios en el diseño organizacional.

La reducción de tamaño ha significado un enorme costo para los millones de personas que han perdido su empleo. En 1993, los afroamericanos eran, al parecer, los que más sufrían. Aunque otros grupos —hispanos (60,404), asiáticos (55,104), blancos (71,144)— registraron un aumento neto de empleos, los negros registraron una pérdida neta de 59,479 empleos.³⁶ Otro grupo que ha resentido el daño de la reducción de tamaño es el de los estadounidenses con más años (definidos como personas con más de 40 años y amparadas por la Ley para la Discriminación a Causa de la Edad de 1967 y enmiendas posteriores). De hecho, algunos empleados están demandando a las corporaciones, acusándolas de actos clasistas debido a la edad. Por ejemplo, 150 ex-empleados de Nynex se han unido en una demanda por actos clasistas, alegando que la empresa seleccionó a quienes despediría en razón de la edad.³⁷

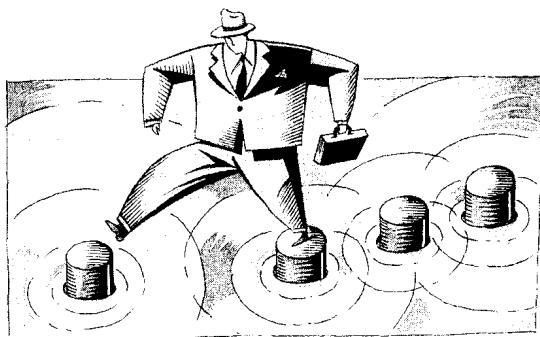
Estudios recientes arrojan que las víctimas de la reducción de tamaño y la reestructuración están pagando costos que significan mucho más que perder un sueldo —y, con frecuencia, sueldos más bajos cuando encuentran empleo nuevo— y que incluyen problemas como la pérdida de autoestima, el alcoholismo y el divorcio, así como un deterioro permanente en el nivel de vida. Katharine Newman observa un fenómeno que ha llamado *movilidad descendente*. El término se refiere a la situación de muchos gerentes de niveles medios y altos —un grupo de



LOS EFECTOS DE LA REDUCCIÓN DE TAMAÑO. Cada vez son más las empresas que buscan seguir siendo competitivas recortando costos y reduciendo su cantidad de trabajadores, y cada vez son más las personas que se encuentran sin su antiguo empleo y formando colas para conseguir otros.



estadounidenses de “clase media” que se pensaba estaban a salvo de perder su empleo—, cuyos empleos, departamentos y divisiones han sido eliminados.³⁸ Estas personas se unen a las muchas personas, que no son gerentes, cuyo empleo ha desparecido debido a la reestructuración.



CÓMO MINIMIZAR EL DOLOR DE LA REDUCCIÓN DE TAMAÑO

Un dilema que enfrentan no sólo las burocracias grandes, sino también cualquier organización que reduce su tamaño, es cómo ser lo más justo posible con los empleados cuyo empleo se suprime. Un asunto relacionado es cómo conservar la lealtad de los trabajadores restantes y restaurar su sensación de seguridad. Como muchas organizaciones consideran que la reducción de tamaño es imperativa

para la competencia, ésta se ha convertido en el reto ético de los años noventa.

Health One demostró que las empresas no tienen que abandonar a sus empleados cuando reducen su tamaño, que incluso pueden sacar provecho de cuidar a sus empleados. Cuando esta organización cerró una subsidiaria, Metropolitan-Mount Sinai Medical Center (MMS), con éxito colocó al 90 por ciento de los 1,200 ex empleados de MMS en empleos nuevos. Health One reubicó a un 30 por ciento de ellos en puestos en otra parte de la organización y a otro 30 por ciento en puestos en organizaciones afiliadas o competidoras. Ayudó al resto por medio de capacitación para la transición de carreras, ferias de empleo y recapacitación. Al mismo tiempo, Health One se ahorró millones de dólares. Aunque la empresa invirtió 500,000 dólares en un centro de colocación con todos los servicios, se ahorró el dinero que habría desembolsado por concepto de gastos de desempleo y despido, que podrían haber sumado hasta 18 millones de dólares.

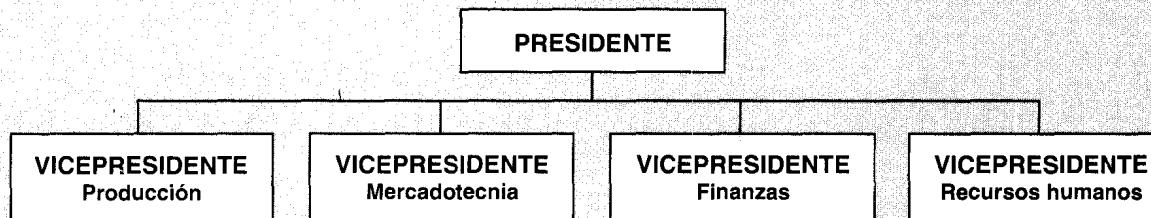
—Ahorrrarnos dinero fue la ventaja a corto plazo —señala Tom McLaughlin, vicepresidente de recursos humanos de la Unidad de Hospitales de Health One y ex vicepresidente de recursos humanos de MMS—. A la larga, hemos desarrollado la confianza y el respeto de una cantidad importante de nuestros empleados. Creo que saben que haremos todo lo posible por ellos.³⁹ ◆

TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

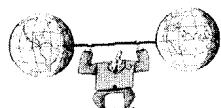
La *estructura organizacional* se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas. El gerente de ventas de dicha organización sería el responsable de la venta de *todos* los productos manufacturados por la empresa.

FIGURA 12-4**Organigrama funcional de una compañía manufacturera**

Nota: Cada vicepresidente está a cargo de una función principal de la organización.



A principios de los años noventa, Fleet Financial Group se encontró enredado en un marasmo que, al parecer, era resultado de una mala comunicación entre la compañía tenedora y sus operaciones diseminadas. En marzo de 1993, Terrence Murray, presidente del consejo, reorganizó Fleet siguiendo líneas funcionales. La responsabilidad de toda la empresa se adjudicó a cuatro ejecutivos, uno para la banca comercial, otro para la banca de consumo, otro para los productos de inversión y fideicomisos y otro más para las operaciones financieras. “Nuestra estructura administrativa adelgazada... prepara a Fleet para aprovechar la banca interestatal de sucursales en todo el país —comenta Murray— que, en nuestra opinión, pronto será una realidad.”⁴⁰

organización funcional:
Forma de departamentalización en la que las personas que se dedican a una actividad funcional, por ejemplo mercadotecnia o finanzas, se agrupan en una unidad.

Es probable que la **organización funcional** sea la forma más lógica y básica de departamentalización (véase la figura 12-4). La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Otra ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además, la estructura funcional facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

Conforme crece la organización, sea expandiéndose en términos geográficos o ampliando su línea de productos, empiezan a surgir algunas de las desventajas de la estructura por funciones. Como los gerentes de funciones dependen de la oficina central, resulta difícil tomar decisiones rápidas. Con frecuencia, es más difícil determinar la responsabilidad y juzgar los resultados tratándose de una estructura funcional. Si un producto nuevo fracasa, ¿quién tiene la culpa, investigación y desarrollo, producción o mercadotecnia? Por último, la coordinación de las funciones de los miembros de la organización entera se puede convertir en un verdadero problema para los gerentes superiores. Como los miembros de cada departamento quizás se sientan aislados de los de otros departamentos (o superiores a ellos), pueden tener problemas para trabajar en unión de otras personas para alcanzar las metas de la organización. Por ejemplo, el departamento de producción quizás se centre en alcanzar las normas para los costos y las fechas de entrega y descuide el control de calidad (véase el capítulo 8). En consecuencia, el departamento de servicios se puede ver inundado de quejas. En pocas palabras, la estructura funcional puede resultar un marco difícil para que los gerentes coordinen las actividades de los empleados.

organización por producto:

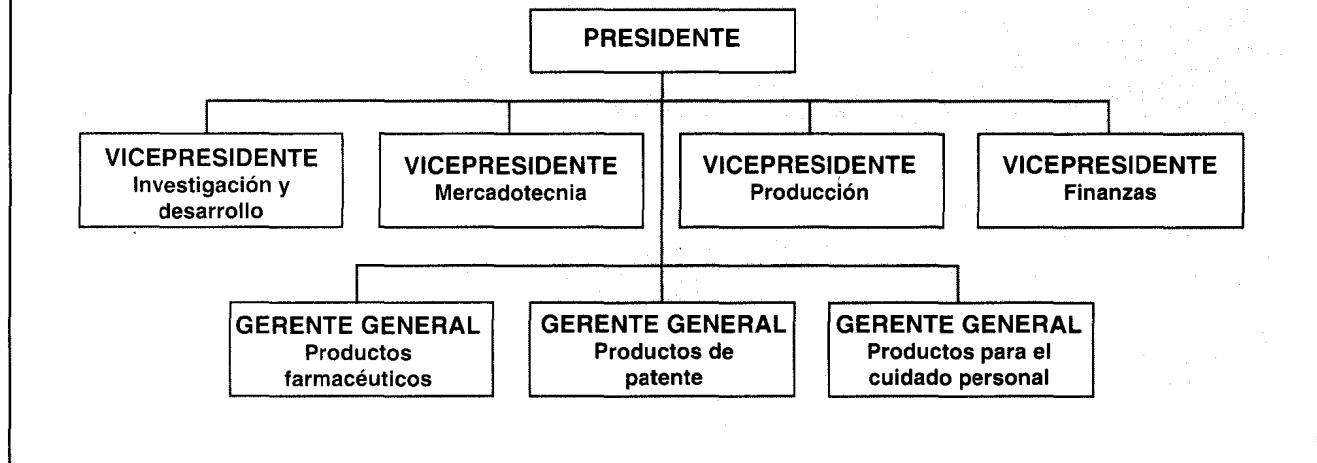
Organizar una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de producto.

ORGANIZACIÓN POR PRODUCTO/MERCADO

La **organización por producto/mercado**, con frecuencia llamada organización por *división*, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en

FIGURA 12-5

**Organigrama por producto/mercado de una empresa manufacturera:
División por productos**



Nota: Cada gerente general está a cargo de una categoría principal de productos y los vicepresidentes de las áreas funcionales ofrecen servicios de apoyo a los gerentes generales.

organización por mercado:

Organizar una empresa en divisiones que reúnen a las personas involucradas con un tipo dado de mercado.

la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente. En la reorganización de Hewlett-Packard de 1990, John Young remplazó un tipo de organización por producto con otro tipo de organización por producto.

La mayor parte de las empresas grandes, con productos múltiples, como General Motors, tienen una estructura de organización por producto o mercado. En algún punto de la existencia de una organización el puro tamaño y la diversidad de productos hacen que los departamentos por funciones no sean viables. Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará **divisiones semiautónomas**. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

A diferencia de un departamento funcional, la división parece un negocio independiente. El director de la división se concentra primordialmente en las operaciones de su división, es responsable de las pérdidas o las utilidades e incluso puede llegar a competir con otras unidades de la misma empresa. Sin embargo, una división es diferente de un negocio independiente en un sentido crucial: el director de la división depende de la oficina central.

La organización por producto/mercado puede seguir uno de tres patrones. El más evidente es la *división por producto*, que aparece en la figura 12-5. La estructura organizacional de Hewlett-Packard, a lo largo de los años ochenta y principios de los noventa, fue de este tipo.

Por regla general, la *división geográfica* es usada por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles, así como por compañías mineras y productoras de petróleo (véase la figura 12-6). La organización geográfica resulta lógica cuando la planta se debe ubicar lo más cerca posible de las fuentes de materias primas, mercados principales o personal especializado.

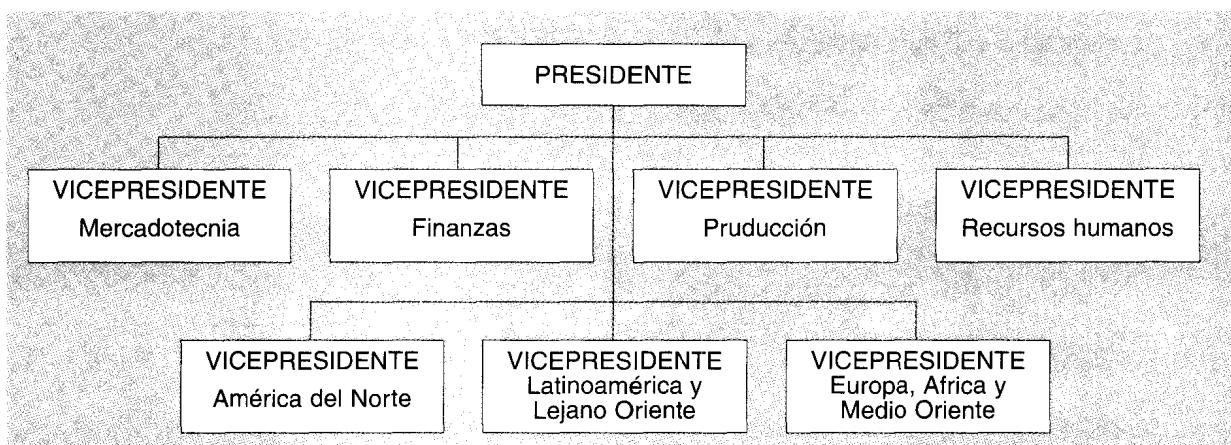
En el caso de la *división por clientes*, la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos (véase la figura 12-7). En el caso de Hewlett-Packard, Platt y Birnbaum proponen que éste podría ser el enfoque del producto/mercado del futuro en los mercados de las telecomunicaciones digitales.

división:

Departamento grande de una organización que se parece a un negocio independiente; se puede dedicar a producir y vender productos o servicios específicos en un mercado específico.

FIGURA 12-6

Organigrama de producto/mercado de una empresa manufacturera:
División geográfica



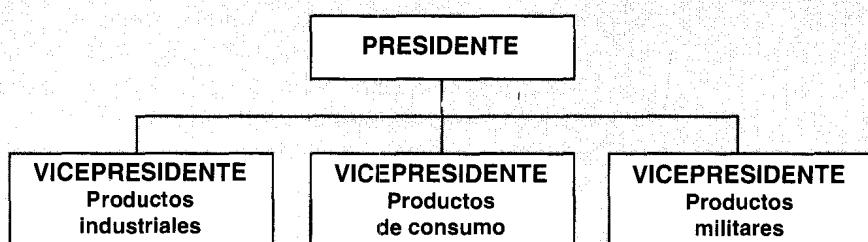
Nota: Cada Vicepresidente de área está a cargo de las actividades de la empresa en una zona geográfica. Los presidentes funcionales ofrecen apoyo y coordinación para sus áreas de responsabilidad.

La organización por divisiones ofrece varias ventajas. Dado que todas las actividades, habilidades y experiencia requeridas para producir y comercializar productos específicos se agrupan en un lugar, bajo un solo mando, la tarea entera se puede coordinar con mayor facilidad, así como mantener un elevado desempeño en el trabajo. Además, tanto la calidad como la velocidad de la toma de decisiones se ven reforzadas, porque las decisiones tomadas a nivel de división están más cerca del campo de acción. Al mismo tiempo, el peso que cargaría la administración central es menor, porque los gerentes de las divisiones tienen mayor oportunidad para actuar. Sin embargo, lo más importante es que la responsabilidad está clara. El desempeño de la administración divisional se puede medir en términos de sus pérdidas o utilidades.

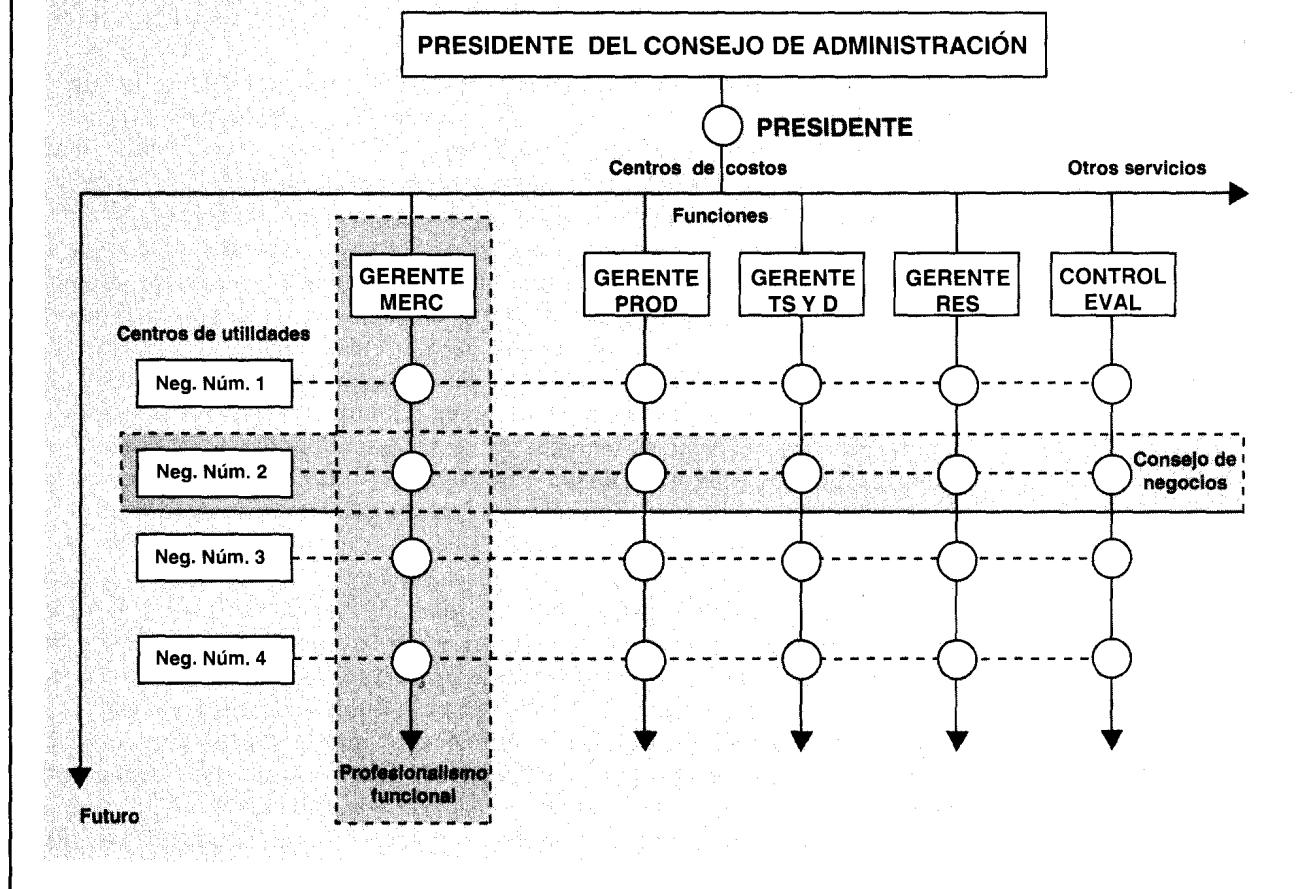
No obstante, la estructura de las divisiones también tiene ciertas desventajas. Los intereses de la división quizás se coloquen por encima de las metas de la organización entera. Por ejemplo, los directores de la división, como son vulnerables a las revisiones del desempeño en términos de pérdidas y utilidades, podrían

FIGURA 12-7

Organigrama funcional de una empresa manufacturera:
División por clientes



Nota: Cada vicepresidente está a cargo de una serie de productos agrupados de acuerdo con el tipo de cliente a quien se venderán.

FIGURA 12-8**La matriz de Dow-Corning**

Fuente: Reproducido con autorización de *Harvard Business Review*. Una muestra de "How the Multidimensional Structure Works at Dow-Corning", de William C. Gogg (enero-febrero de 1974). Derechos 1974 de President and fellows of Harvard College; todos los derechos reservados.

optar por las ganancias a corto plazo, a expensas de la rentabilidad a largo plazo. Además, los gastos administrativos aumentan porque cada división cuenta con su propio staff y especialistas, lo cual conduce a una costosa duplicación de habilidades.

ORGANIZACIÓN MATRICIAL

estructura matricial:

Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de un gerente de proyecto o grupo.

La **estructura matricial**, en ocasiones llamada “sistema de mando múltiple”, es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes.⁴¹ Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo (véase la figura 12-8 que describe la estructura matricial pluridivisional de Dow-Corning en los años setenta).

Conforme las organizaciones se han ido haciendo mundiales, muchas usan un tipo de matriz para sus operaciones internacionales. Quizá cuenten con gerentes

de productos o divisiones, como en el caso de la empresa con divisiones, así como con gerentes nacionales para cada uno de los países donde la empresa realiza actividades. Por tanto, un empleado de división dependería del gerente de la división, en cuanto a asuntos relacionados con los productos, y del gerente nacional, en cuanto a asuntos de políticas o aquellos que impliquen relaciones internacionales.

Aunque las estructuras matriciales para las organizaciones son complejas por necesidad, tienen ciertas ventajas.⁴² Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Los problemas de coordinación —que asolan a la mayor parte de los diseños funcionales— se reducen al mínimo en este caso, porque el personal más importante para un proyecto de trabajo es reunido en forma de grupo. En sí, esto produce un beneficio secundario: las personas, como trabajan juntas, llegan a entender las demandas que enfrentan las personas que tienen la responsabilidad de diferentes campos. Por ejemplo, un informe de los laboratorios Bell de AT&T señalaba que los ingenieros de sistemas y los encargados de desarrollar los sistemas habían superado los prejuicios que tenían sobre sus respectivos trabajos y que habían adoptado actitudes más realistas, los unos ante los otros, después de trabajar juntos en forma de equipo para un proyecto. (Sin embargo, no fue en forma de estructura matricial pura.) De hecho, la interacción fue tan eficaz tratándose de estimular el interés por el trabajo de los otros, que algunas de las personas que desarrollaban los sistemas decidieron pasarse a la ingeniería de sistemas, de tiempo completo.⁴³ Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costos. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas que se necesitan, se evita la duplicación innecesaria.

Una desventaja es que no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial. Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben contar con buenas habilidades interpersonales y ser flexibles y cooperativos. Además, la moral se puede ver afectada de manera negativa cuando el personal se reordena, una vez terminado un proyecto, y se inician otros nuevos.⁴⁴ Por último, si las jerarquías no están establecidas con solidez y comunicadas con eficacia, existe el peligro, en opinión de algunos analistas, de que las directrices contradictorias y las responsabilidades mal definidas aten las manos a los gerentes.⁴⁵

Para superar estos obstáculos, quizás se requiera una capacitación especial para habilidades de trabajo o relaciones interpersonales nuevas, cuando la distribución de la matriz se introduce por primera vez o cuando una disposición temporal adquiere carácter de permanente. Para proteger a las personas que funcionan bien en las estructuras tradicionales, pero que probablemente tendrán problemas para ajustarse a una estructura matricial, muchas empresas hacen esfuerzos especiales para recapacitar a su personal, antes de asignarlo a los equipos de proyecto o seleccionan exclusivamente a voluntarios para los equipos.

ESTRUCTURA FORMAL O INFORMAL DE LA ORGANIZACIÓN

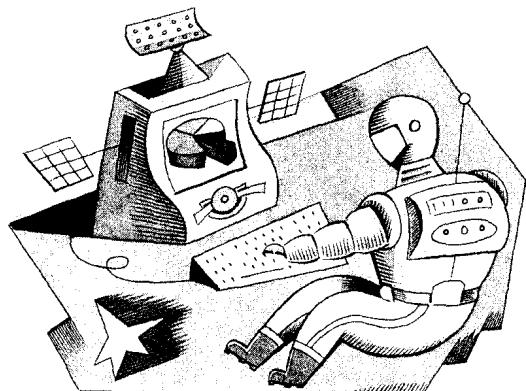
Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que constituyen la **estructura informal de la organización**. Herbert A. Simon ha descrito el caso como “las relaciones interpersonales de la organización que afectan sus decisiones internas, pero no aparecen en el plan formal o no son congruentes con él”.⁴⁶ Por ejemplo, en una etapa de gran actividad, un empleado puede acudir a otro en busca de ayuda, en lugar de pasar por un gerente. Asimismo, un empleado de ventas puede establecer una relación laboral con un empleado de producción, el cual le puede proporcionar información sobre la existencia de pro-

estructura informal de la organización.

Las relaciones no reconocidas ni documentadas en forma oficial, que existen entre los miembros de una organización y que surgen, inevitablemente, de las necesidades personales y grupales de los empleados.

Cap. 2, p. 42

ductos, mucho antes que un sistema formal de información. Además, quienquiera que haya trabajado en una organización conoce la importancia que tienen las secretarias y los asistentes ejecutivos, que jamás aparecen en un organigrama. Uno de los primeros estudiosos que reconoció la importancia de las estructuras informales fue Chester Barnard, quien señaló que las relaciones informales ayudan a los miembros de la organización a satisfacer sus necesidades sociales y a hacer las cosas.



LA ADMINISTRACIÓN EN EL AÑO 2000
Y DESPUÉS

ha hecho que los gerentes construyan estructuras cada vez más grandes y "semipermanentes" para sus organizaciones. Estas estructuras, por lógica, eran resultado de estrategias diseñadas para hacer que las compañías fueran más grandes y dominantes en los mercados. Hoy, muchos gerentes están probando con estructuras organizacionales de aspecto muy diferente, porque están experimentando —y triunfando— con un tipo de estrategia organizacional radicalmente diferente. James Brian Quinn llama a estas organizaciones *las empresas inteligentes*, porque su producto más importante son los *conocimientos*, empacados en forma de *servicios valiosos*.⁴⁷ Quinn y Tom Peters afirman que, cuando uno considera que su organización está en el "ramo de los servicios", uno jamás la organizará como antes lo hizo.

Tres tipos de estructuras organizacionales innovadoras han evolucionado a partir de este nuevo enfoque estratégico: (1) la que Peters llama la "desorganización necesaria", (2) la llamada corporación virtual y (3) la que Quinn llama organización "desagregada".

Desorganización necesaria. Tom Peters, una potente voz que ha promovido el cambio en los negocios a lo largo de 10 años, es líder en los ataques contra los diseños y las estructuras tradicionales de las organizaciones. De hecho, en su último libro, afirma que la *desorganización es necesaria* para superar lo que él llama los "obstáculos" del ambiente en las organizaciones de hoy. "¿Cómo se puede uno enfrentar a un mundo lleno de obstáculos, si no es con organizaciones o con bunkers, llenos de personas que interponen obstáculos? Mi respuesta, en pocas palabras es, ¡no se puede!"⁴⁸

Peters es partidario de procesos para diseñar organizaciones que produzcan arreglos flexibles y de corta vida para las actividades de trabajo; pronostica que "la 'organización' [entrecomillada a propósito] eficaz del mañana será conjurada de nuevo, día tras día".⁴⁹

Peters pide a los gerentes que presten mucha menos atención a las estructuras de la organización y mucha más a repasar los problemas en forma conjunta con las personas que aportan sus diferentes talentos para realizar esa tarea y que incluso pueden provenir de diferentes organizaciones, para trabajar en esa tarea. De tal suerte, en opinión de Peters, los gerentes y los no gerentes pueden trabajar de manera mucho más creativa para ofrecer un servicio ágil a sus clientes.

Uno ya puede encontrar ejemplos de este tipo de arreglos temporales para las organizaciones que Peters describe y promueve. Piense en la construcción de una casa nueva, por ejemplo.⁵⁰ Un contratista general, además de supervisar el proyecto entero para el cliente, se

ORGANIZACIÓN Y DESORGANIZACIÓN

Hace unos 30 años, Alfred Chandler, el historiador de los negocios, propuso una forma de pensar que ha sido bien aceptada por las empresas de Estados Unidos (y que este texto ha presentado): una estructura organizacional es un derivado lógico de la estrategia organizacional y la facilita. Con el paso de los años, conforme los gerentes han intentado que la estructura se adecue a la estrategia, este enfoque

TABLA 12-1**Características de un modelo nuevo para las corporaciones****La corporación virtual**

Los riesgos compartidos y las alianzas estratégicas del presente pueden ser una primera idea de la organización de negocios del futuro: La corporación virtual. Se trata de una red temporal de empresas que se reúnen con rapidez para explotar las oportunidades que cambian a gran velocidad. En una corporación virtual, las empresas pueden compartir costos, habilidades y acceso a los mercados mundiales, y cada uno de los socios contribuye con lo que hace mejor. A continuación se presentan los atributos fundamentales de una organización así.

Tecnología	Las redes de información ayudan a las compañías y los emprendedores muy distantes a vincularse y trabajar juntos desde el principio hasta el final. Las asociaciones se fundamentan en contratos electrónicos para mantener alejados a los abogados y acelerar la vinculación.
Oportunidad	Las asociaciones serán menos duraderas, menos formales y más oportunistas. Las empresas formarán bandos para satisfacer una oportunidad específica del mercado y, las más de las veces, se separarán cuando la necesidad se evapora.
Excelencia	Como cada socio aporta su "competencia básica" a las actividades, es posible crear una organización que sea la "mejor en todo". Cada función y proceso podría ser de calidad mundial; algo que ninguna compañía sola podría lograr.
Confianza	Estas relaciones hacen que las empresas confíen mucho más unas en otras y requieren mucha más confianza que nunca antes. Compartirán un sentimiento de "destino compartido", que significa que la suerte de cada socio depende de la de los otros.
Sin fronteras	Este nuevo modelo de corporación redefine los límites tradicionales de la empresa. El aumento de cooperación entre competidores, proveedores y clientes dificulta más determinar dónde termina una compañía y empieza la siguiente.

Fuente: Reproducido con autorización de "The Virtual Corporation", *Business Week*, 8 de febrero de 1993, pp. 98-99.

podría encargar de los marcos, los recubrimientos y el trabajo de ventanería. El contratista, a continuación, podría encargarse de que los plomeros, electricistas y pintores cumplieran con sus partes especializadas del trabajo. Todas estas personas, juntas, forman una especie de organización temporal *ad hoc*. Cuando la casa queda construida, la organización temporal se desbanda —salvo que surjan fallas en la construcción— y estas personas siguen caminos separados, probablemente para formar parte de otras organizaciones *ad hoc*, de este tipo. Lo novedoso y potencialmente revolucionario de lo que describe y promueve Peters es su aplicación al *flujo principal* del mundo de las empresas, en Estados Unidos y fuera de él.

Corporaciones virtuales. Según una encuesta realizada en fecha reciente por *Business Week* del enfoque de la corporación virtual.

la corporación virtual es una red temporal de compañías independientes —proveedores, clientes, incluso rivales en otras ocasiones— vinculadas por la tecnología de la información, con objeto de compartir habilidades, costos y acceso a los mercados de unos y otros. No cuenta con oficina central ni organigrama. No cuenta con jerarquía ni con integración vertical.⁵¹

Los ingredientes fundamentales de la corporación virtual aparecen en la tabla 12-1:

Los gerentes de MCI usan este tipo de corporación virtual cuando presentan cotizaciones de contratos para ofrecer (y después proveer) servicios de telecomunicación a empresas grandes. MCI jamás ha sido fabricante de equipo.⁵² El punto fuerte de los empleados de MCI ha sido ofrecer servicios sobre redes compuestas por equipo de otros proveedores, como los cables de fibra óptica.

—Si tuviéramos que hacerlo solos, nos costaría cuando menos entre 300 y 500 millones de dólares al año, por concepto de gastos extraordinarios —dice Daniel Akerson, presidente de MCI.⁵³

Así pues, para vender sus servicios a los Holiday Inn, por ejemplo, los vendedores de MCI podrían crear una corporación virtual con los vendedores de organizaciones que venden teléfonos, computadoras y programas de software.

Organizaciones desagregadas. Quinn observa que cada vez hay más gerentes que están probando estructuras de organizaciones, al parecer radicales, para poner en práctica estrategias "intelectuales y de servicios": "Los servicios y las tecnologías de los servicios han abierto una gran variedad de opciones nuevas para las organizaciones, a fin de manejar el intelecto de manera mucho más desagregada".⁵⁴

Un ejemplo de desagregación es la costumbre de "maquilar", de dar las tareas de producción a otras organizaciones. En otras épocas, "maquilar" era como admitir debilidad; la gente de una organización estaba aceptando que no estaba a la altura de la tarea. Ahora, dice Quinn, la maquila puede ser parte fundamental de la administración de una "empresa inteligente". Observa que los gerentes de Nike buscan y firman contratos de maquila con tres tipos de "socios para la producción":⁵⁵

Los *socios desarrollados* producen los "productos de moda" más modernos y caros de Nike, los cuales pueden absorber costos de producción más altos.

Los *productores de volumen* tienen un tamaño superior a la media (fabrican entre 70,000 y 85,000 unidades al día, en comparación con las 20,000-25,000 unidades de los socios desarrollados).

Las *fuentes en vías de desarrollo*... producen exclusivamente para Nike, que cuenta con un sólido programa de "tutelaje" para convertirlos en los proveedores de gran nivel de Nike.

Ninguno de estos socios forma parte de la estructura organizativa de Nike por sí mismos. Empero, sus actividades son centrales para Nike; así como las actividades del personal de Nike resultan cruciales para estos socios. Al desagregarse de esta manera, dice Quinn: "Nike actúa primordialmente dentro de un rol de servicios: como centro de diseño, coordinador de producción e interfase del mercado para su sistema".⁵⁶ Según Quinn, ésta sería la administración inteligente, porque cada una de las partes de la red que se constituye contribuye con los conocimientos (inteligencia) que puede ofrecer.

La desorganización, la corporación virtual y la desagregación inteligente comparten todas el espíritu de la reingeniería que se presentó en el capítulo 6. La reingeniería implica pensar en primer lugar, antes que nada, en los procesos mediante los cuales se le proporcionan servicios a los clientes. El diseño de la organización es el resultado lógico del análisis de la reingeniería, es "la carreta tras el buey" y Peters y Quinn, así como muchos gerentes más, ¡están redefiniendo lo que pueden hacer el buey y la carreta!

RESUMEN

1. Explique el propósito de las decisiones referentes al diseño organizacional.

Los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible dentro del cual puedan trabajar juntos para alcanzar las metas organizacionales. El diseño organizacional es el proceso para decidir cuál es la forma adecuada de dividir y de coordinar las actividades de la organización, a la luz de las metas y el plan estratégico de la organización, así como de las circunstancias del entorno en el cual se pone en práctica dicho plan.

APRENDIZAJE DE LECCIONES NUEVAS

constituyó una sociedad con AT&T y Citizen Watch Co. de Japón para acelerar un proyecto de transmisores de disco.

—Sabemos que no podemos hacerlo todo solos —dice Platt.⁵⁷

No obstante, existen observadores escépticos del proceso del diseño de la organización de Hewlett-Packard. John B. Jones Jr., analista de Solomon Brothers Inc., Dice:

—El asunto más importante son las relaciones. No he visto suficientes señales que indiquen que tienen el éxito garantizado. Claro está que no es una garantía fácil.⁵⁸

Los directivos de Hewlett-Packard están aprendiendo una lección importante, aunque no nueva: cuando se trata de diseño de la organización, uno va trabajando sobre la marcha.

Qué tanto pueden hacer las personas de Hewlett-Packard solas para poner en práctica una estrategia para la era digital, es una de las interrogantes que enfrenta Platt. Las asociaciones y las organizaciones virtuales forman parte, con más frecuencia cada vez, del proceso de organización de una empresa. En 1992, HP

“El asunto más importante son las relaciones”

2. Describa la relaciones lógicas entre la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación.

Los gerentes toman decisiones en cuanto a la organización fundamentándose en cuatro piedras angulares conceptuales: la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación. La división del trabajo, también llamada especialización laboral, se basa en la observación de que la productividad aumenta cuando las tareas son especializadas, aunque el exceso de simplificación de las tareas puede conducir a la enajenación laboral. Los trabajos definidos mediante la división del trabajo se pueden agrupar, en forma lógica, en departamentos. El arreglo de los departamentos depende de la amplitud del tramo del control administrativo que resulta viable para los gerentes de una organización. Este arreglo, en forma de niveles, se conoce como jerarquía. La coordinación es un proceso que concilia las metas de la organización y la especialización inevitable que va de la mano con la división del trabajo y la departamentalización. La coordinación implica crear canales de comunicación entre personas que efectúan diferentes tipos de trabajo y que tienen diferentes conceptos de la organización, dependiendo del trabajo que realizan.

3. Exponga la evolución del pensamiento en cuanto a los factores que deben incluir en sus decisiones las personas que diseñan las organizaciones.

Hoy sabemos que el diseño de las organizaciones es un proceso constante que entraña la prueba y el error, así como consideraciones de orden político. El diseño organizacional ha evolucionado de preocuparse primordialmente por los factores internos de una organización —como la división del trabajo y la departamentalización— a ser una preocupación doble, por los factores internos y las circunstancias del entorno de la organización.

4. Defina la reducción de tamaño en términos de las cuatro piedras angulares del diseño de organizaciones.

No existe mejor ejemplo de la influencia del ambiente en la toma de decisiones de los gerentes, en cuanto al diseño organizacional, que la práctica reciente de la reducción del tamaño o la reestructuración. Las organizaciones se están convirtiendo en estructuras más delgadas, más eficientes y más flexibles, que pueden responder con más agilidad al ritmo de cambio de los mercados mundiales. La reducción de tamaño ha impuesto un costo significativo a las personas que han perdido su empleo y ha dejado una marca permanente, según opinión de algunos observadores, en el diseño organizacional del futuro.

5. Explique los beneficios de la estructura organizacional, en términos generales, y los costos y beneficios de cada tipo de estructura específica.

La estructura organizacional —la manera en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización— ofrece estabilidad y sirve para que los miembros de la organización trabajen unidos para alcanzar las metas. Existen tres tipos de estructura formal para las organizaciones: la organización funcional, la organización de producto/mercado y la organización matricial.

6. Exponga los motivos que explican la existencia de las organizaciones informales.

Ya desde Chester Barnard, los ideólogos de la administración se dieron cuenta de que la llamada organización informal era valiosa para aligerar el flujo de información y coordinar las actividades de la organización. Las organizaciones informales dan testimonio de la ingenuidad de las personas para realizar su trabajo y de su deseo de trabajar en una maraña compleja de relaciones.

7. Identifique los supuestos fundamentales que distinguen a la corporación virtual de las estructuras tradicionales.

La posibilidad de que los procesos tradicionales para el diseño organizacional y las resultantes estructuras tradicionales de las organizaciones puedan desincentivar las acciones creativas y las respuestas al entorno ha dado origen a infinidad de experimentos sobre formas de organizaciones, por regla general, más pequeñas, *ad hoc*, de corta duración. La llamada corporación virtual es un enfoque común de lo que Tom Peters ha llamado la “desorganización necesaria”. Es una red temporal de compañías independientes vinculadas por la tecnología de la información con el propósito de compartir habilidades, costos y acceso a sus respectivos mercados. No cuenta con una oficina central, un organigrama, una jerarquía ni una integración vertical.



PREGUNTAS DE REPASO

1. ¿Por qué es importante la estructura organizacional?
2. ¿Qué es la división del trabajo? ¿Cuáles son sus ventajas y sus desventajas?
3. ¿Qué muestra un organigrama?
4. ¿Cuáles son las consideraciones fundamentales para elegir el tramo de administración?
5. ¿Qué es diferenciación y por qué dificulta la coordinación?
6. Describa los tres enfoques básicos para lograr una coordinación efectiva.

7. ¿Qué forma de estructura organizativa es más conveniente para un producto hecho a la medida, producido en un ambiente estable? ¿Para un producto producido en masa, en un ambiente inestable?
8. ¿Cuál es la diferencia entre el enfoque de Burns y Stalker para el diseño organizacional y el enfoque propuesto por Weber y Woodward?
9. ¿Qué es una estructura funcional? ¿En qué difiere de la estructura por producto/mercado? ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de cada una de ellas?
10. ¿En qué condiciones sería más conveniente la estructura matricial? ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?
11. ¿Qué quiere decir el término *estructura informal de la organización*? ¿Por qué es importante?
12. En su opinión, ¿qué problemas se podrían presentar al trabajar con una corporación virtual para satisfacer las metas de la organización?

TÉRMINOS CLAVE

Diseño organizacional	Papel para ampliar las fronteras
Estructura organizacional	Sistema mecanicista
División del trabajo	Sistema orgánico
Departamentalización	Reducción de tamaño
Tramo de control administrativo	Organización funcional
Cadena de mando	Organización por producto
Jerarquía	Organización por mercado
Coordinación	División
Diferenciación	Estructura matricial
Integración	Estructura informal de la organización

CASO DE ESTUDIO

EL DISEÑO DE DISNEY⁵⁹

Walt Disney Company es presentada como la empresa del campo del entretenimiento más grande del mundo. Ha logrado esta asombrosa fama por medio de un control estricto de todas sus operaciones: control de la lluvia de ideas, abierta, que tiene lugar las 24 horas del día; control de los ingenieros que construyen los fabulosos paseos de sus parques; control de los animadores que crean y diseñan los queridos personajes y aventurosos escenarios, y control de los talentos que dan vida a muchos de los conceptos y los personajes. Aunque el control permea a

la empresa, no es una garra que apriete demasiado. Los empleados de cada departamento están conscientes de sus objetivos y de los parámetros establecidos para alcanzar dichos objetivos. Empero, además de las responsabilidades determinadas con anterioridad, los administradores de Disney fomentan las ideas independientes e innovadoras.

El personal de la empresa ha adoptado la frase “Soñar en equipo” para que les recuerde que las ideas fantasiosas, las ideas aventuradas y los sueños desbocados son la médula de la filosofía de la

empresa. El control general de cada departamento es templado gracias a este concepto. Los directivos de Disney luchan por delegar facultades en sus empleados, dándoles espacio para que fluyan sus jugos creativos. De hecho, los directivos de Disney hacen mucho más que fomentar las innovaciones. Las exigen. Proyectos asignados al equipo de "imaginadores" parecen imposibles a primera vista. En Disney, hacer lo que parece imposible es parte de lo que significa la innovación. Los equipos de imaginadores se reúnen en sesiones de lluvias de ideas conocidas como la fase del "cielo azul". Bajo el "cielo azul" un intercambio desinhibido de ideas alocadas, lúdicas, descabelladas, "buenas" y "malas", tiene lugar hasta que se encuentran soluciones y se logra lo imposible. Al demandar tanto de sus empleados, los directivos de Disney impulsan, de hecho, a sus empleados para que sean creativos.

Michael Eisner, el actual líder de Disney, ha establecido el concepto de "soñar en equipo". Eisner se dio cuenta de que los administradores de Disney tenían que dejar que sus empleados tuvieran lluvias de ideas y crearan con apoyo. Como dice Fran Kells, presidente de Disney:

—Si una idea buena está ahí, uno la reconoce, la siente, la lleva a cabo, sin importar de dónde procede.

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Qué factores del ambiente influyen en el estilo administrativo de Disney?
2. ¿Qué tipo o tipos de estructura organizacional parecerían congruentes con "soñar en equipo"?
3. ¿Dónde y cómo podría la organización informal ser un verdadero activo de Disney?

C A S O P A R A A N Á L I S I S

EL MGM GRAND: UNA ESTRUCTURA PARA TRIUNFAR⁶⁰

Un león encalado, de 88 pies de alto, con ojos de rayo láser, recibe a los huéspedes del Gran Hotel de MGM, en el Casino y Parque de Las Vegas, Nevada. El animal es símbolo de la grandeza de la inmensa organización que maneja 5,005 habitaciones situadas en cuatro torres esmeralda, de 30 pisos, un casino de 171,500 pies cuadrados con 3,500 máquinas tragamonedas, un estadio para eventos especiales con 15,200 lugares, y un parque interior de 33 acres. ¿Demasiado? Al parecer, no. A sólo dos meses de su apertura el 18 de diciembre de 1993, el MGM Grand estaba alquilando, con regularidad, 4,000 habitaciones, sirviendo 20,000 comidas y percibiendo ingresos brutos del orden de 1.6 millones de dólares diarios.

Al timón de esta "ciudad dentro de una ciudad" está Larry Woolf, presidente del consejo, presidente y director general. Woolf, que creció en una pequeña granja de Idaho y cuyo grupo de bachillerato constaba de 36 estudiantes, al parecer, se regodea por la mera inmensidad del MGM Grand. Según Woolf, la única diferencia entre administrar un hotel del

tamaño del Grand y un hotel pequeño, digamos de 150 habitaciones, es la escala.

—A fin de cuentas —dice—, prefiero dirigir un hotel de 5,000 habitaciones que cinco hoteles de 500 habitaciones.⁶¹

De hecho, Woolf sostiene que el Grand, como organización, no es tan complicado en realidad.

Sin embargo, manejar el Grand es un proceso muy complicado. En el exterior, en el camino de entrada de 15 carriles, 86 ayudantes para estacionar automóviles manejan una corriente constante de visitantes y huéspedes. La sala de teléfonos de reservaciones, con 62 mesas, es un aleteo constante de actividad mientras las operadoras registran miles de llamadas para reservar habitaciones o entradas para los espectáculos. La entrada tiene un área de recepción con 38 ventanillas y oficinistas que manejan 16,000 piezas de equipaje al día. Los 740 ayudantes de atención a huéspedes están distribuidos en pares; cada par es responsable de limpiar 16 habitaciones, de arriba a abajo, en turnos de ocho horas. Los ocho restaurantes internos esperan

preparar 32,000 comidas diarias cuando la organización esté marchando del todo. Un sistema computerizado de almacenamiento recurre a una reserva de 60,000 prendas para uniformar a más de 6,000 empleados.

En el Grand, el tamaño no se ha dado a expensas de la calidad. Woolf se ha propuesto tener un servicio de gran calidad desde el principio. Al seleccionar a sus 8,000 empleados, el Grand seleccionó cuidadosamente 100,000 solicitudes de empleo y requirió que cada empleado pasara por una prueba de que no consumía drogas, antes de su contratación. Además, Woolf estableció la remuneración en un porcentaje elevado, con el objeto de fomentar el buen desempeño y evitar el ingreso del sindicato.

La estructura que armó Woolf distingue al Grand de otras organizaciones de Las Vegas. La teoría X del estilo administrativo autocrático está profundamente arraigada en la industria del juego en Las Vegas. Las estructuras de muchos de los vecinos del Grand se han erigido sobre un sentimiento profundo de desconfianza. Las actividades del personal están sujetas a una vigilancia casi permanente y los casinos tienen cámaras de video por todas partes.

Woolf tomó medidas para evitar las tensiones en el Grand, introduciendo prácticas que reforzaran las relaciones entre los gerentes y sus empleados. Para empezar, instituyó la "intercapacitación", la cual requiere que los gerentes realicen el trabajo de sus empleados periódicamente, con el propósito de que conozcan lo que se requiere para hacerlo.

—He tenido tantos empleos en el negocio de los casinos —explica Woolf— que cuando llegué a gerente, conocía la mayor parte de los departamentos. Si había un problema en la lotería de cartones, sabía algo al respecto. Si había un problema de restaurante, sabía algo al respecto.⁶²

La intercapacitación permite que los gerentes que no cuentan con esta experiencia la adquieran sobre la marcha.

Como evidencia del valor de la intercapacitación, Woolf cuenta una experiencia que tuvo cuando era presidente de Caesars en el lago Tahoe:

Un día estaba trabajando en teléfonos y uno de nuestros agentes de adquisiciones llamó solicitando que le conectara con otro número interno. “¿Por qué no marcas directo?”, le pregunte. Le proporcioné el número, pero el hombre insistía en que lo conectara directamente. No sabía que estaba hablando con el presidente y yo sabía que si alguna vez él tenía que trabajar en teléfonos

entendería por qué cambié entonces la política y pedí a todo el mundo que usara sus listas telefónicas, en lugar de hacer que las operadoras marcaran.⁶³

La eficiencia del conmutador de la empresa mejoró como resultado de la intercapacitación de Woolf.

—Mediante un memorándum, nadie podrá convencerlo de la importancia que tiene que usted marque su propio número —comenta Woolf—, pero si usted tiene que experimentar el problema en carne propia, se formará otra idea al respecto.⁶⁴

Otro aspecto importante de la estructura organizacional del Grand es el programa de Aseguramiento de la Calidad (AC). Desarrollado bajo los auspicios de la American Hotel and Motel Management Association, el programa AC se centra en la administración participativa “al estilo japonés”. En el Grand, la administración está en la base de la estructura que sostiene a los trabajadores de la línea del frente, que interactúan con los clientes. El programa de AC se basa en cuatro supuestos fundamentales: la persona que realiza el trabajo está en la mejor posición para saber cómo hacerlo; las personas en los niveles más bajos deben ser las responsables de resolver los problemas y tomar las decisiones; las personas son el recurso más importante de la organización; los empleados que tienen facultades siempre producen muy buenos resultados.

Además, el Grand está agilizando su burocracia por medio de un sistema integrado, llamado Multiplan, que seguirá la pista de los planes de jubilación, ayuda dental y servicios médicos para empleados. El nuevo sistema permitirá a los empleados hacer cálculos sobre préstamos, retiros y transferencias de cuentas de todos sus paquetes de prestaciones, por medio de quioscos centrales en el hotel.

Por medio de una serie de innovadoras técnicas administrativas, Woolf ha proporcionado al Grand todo aquello que necesitará para disfrutar el éxito.

PREGUNTAS DEL CASO

1. ¿Cómo describiría usted la estructura organizacional del Grand?
2. ¿Cuáles son los factores que condujeron al éxito del Grand como organización?
3. ¿De qué manera se adapta o no el Grand a su entorno?
4. ¿Qué cosas habría hecho usted de otra manera?