



Comportamiento organizacional

La dinámica del éxito en las organizaciones

Segunda edición

Idalberto Chiauenato



CAPÍTULO 3

LAS ORGANIZACIONES Y SU ADMINISTRACIÓN

Objetivos de aprendizaje

- Presentar una visión general de los desafíos y los cambios de paradigmas que las organizaciones enfrentan al inicio del siglo xxi.
- Exponer el enfoque en las tareas, que predominó durante las primeras etapas de la teoría de la administración.
- Explicar el interés en la estructura de la organización y sus efectos en la teoría de la administración.
- Exponer la importancia de las personas y sus efectos en la teoría de la administración.
- Explicar el hincapié en el entorno y sus efectos en la teoría de la administración.

CASO DE APOYO

PLUG-ON

Pedro Menéndez es el presidente de Plug-On, una empresa de tecnología avanzada que fabrica y vende productos electrónicos que se usan en la informática. Menéndez apenas lleva seis meses en ese puesto y su principal desafío es lanzar productos nuevos al mercado y, al mismo tiempo, adaptar la empresa a las nuevas exigencias de su entorno

de negocios. Para ello, Menéndez debe ser creativo e innovador, pero sin olvidar los aspectos cotidianos de las operaciones de su empresa, las cuales deben ser muy eficaces y eficientes. Menéndez sabe que su negocio se caracteriza por la globalización, el cambio y la competitividad. ¿Cómo puede tener éxito? ●

Hemos visto que las organizaciones existen en un mundo de negocios que se caracteriza por la globalización, el cambio y la competitividad. Para sobrevivir deben ofrecer constantemente nuevos productos y servicios, desarrollar tecnologías, crear mercados, perfeccionar procesos y métodos de trabajo, eliminar costos e incre-

mentar resultados. Sin embargo, las organizaciones no funcionan solas ni alcanzan el éxito por azar. Es necesario administrarlas de modo que funcionen debidamente y alcancen sus objetivos de la mejor manera posible. Dado que las organizaciones son grupos de personas que trabajan juntas utilizando recursos como capital finan-

ciero, tecnología, maquinaria y equipo, materias primas y conocimientos, todas deben ser administradas para lograr propósitos comunes, como realizar una misión, alcanzar una visión, servir al mercado, satisfacer a sus grupos de interés, como los clientes, accionistas, empleados y proveedores. La administración permite dar sentido, dirigir y coordinar ese trabajo conjunto y llevar a la organización adonde debe llegar. La teoría de la organización (TO) estudia las organizaciones, mientras que la teoría general de la administración (TGA) estudia la administración de las organizaciones. Cada teoría de la administración plantea su propia definición de organización.¹ Por ello, no es de extrañar que distintos autores propongan diferentes conceptos.

Las organizaciones deben ser administradas

Todas las organizaciones son dirigidas por personas llamadas administradores. Éstos asignan los recursos escasos a diferentes fines, los cuales casi siempre compiten entre sí. Los administradores determinan la relación entre los medios y los fines. Tienen la autoridad (delegada por la sociedad) y la responsabilidad (aceptada por ellos) de construir o destruir comunidades, hacer la paz o la guerra, purificar el ambiente o contaminarlo. Definen las condiciones de los puestos, los productos, los servicios, los clientes, las órdenes, el conocimiento, las estrategias, etc. Los administradores, al igual que las organizaciones, también tienen presencia en toda la sociedad.²

Además, dado que el mundo moderno tiene una enorme necesidad de organizaciones bien administradas, podemos concluir que los administradores son un recurso social sumamente importante. Todo mundo sabe algo de administración por el contacto cotidiano con diversas organizaciones o con los administradores de éstas. Esas experiencias pueden ser buenas o malas, y las actitudes ante los administradores también pueden ser positivas o negativas. No obstante, aun cuando sepamos un poco de administración, seguimos operando de manera ineficiente. Basta con comparar nuestros planes optimistas de ayer con los resultados de hoy.³

Drucker⁴ afirma que cada vez resulta más evidente que la organización es el centro de la sociedad moderna, no la tecnología ni la información. Vivimos en una sociedad cada vez más compleja cuyo núcleo es la organización administrada. Las instituciones sociales son el camino que la sociedad utiliza para conseguir que las cosas sean inventadas, creadas, desarrolladas y fabricadas. La administración es la herramienta específica que permite que las organizaciones sean capaces de generar resultados y de satisfacer necesidades. La organización existe dentro de la sociedad para producir resultados en ella y, sobre todo, para modificarla. De ahí la importancia del papel del administrador. Éste no sólo consiste en hacer que las organizaciones funcionen bien, sino en lograr que produzcan resultados y agreguen valor, en modificar constantemente las organizaciones para adaptarlas en forma proactiva a un entorno cada vez más cambiante e imprevisible. El administrador debe ser un agente catalizador de resultados y cambios.

Las organizaciones requieren administradores para ser eficientes y eficaces. Dada la creciente complejidad de la sociedad y de las organizaciones, las decisiones administrativas individuales tienen una enorme repercusión en la sociedad. Recuerde el impacto que tuvo la quiebra de Enron en el mundo financiero.* Piense también en los problemas que enfrenta la sociedad en relación con la salud y la generación de energía, o en los problemas relacionados con los enormes costos y otras ineficiencias de organizaciones públicas o privadas. Cada uno de estos problemas nos lleva a suponer que la sociedad tiene una enorme necesidad de administradores eficientes y eficaces.

La administración de las organizaciones requiere un profundo conocimiento del CO; de otra forma, la administración puede ser fría, inhumana, mecánica, rígida, ineficiente e ineficaz. El CO es un área de conocimiento relativamente nueva que sienta las bases para comprender la dinámica de las organizaciones, lo que

* Nota del traductor: Enron, una de las organizaciones multinacionales más grandes de Estados Unidos, quebró a finales de 2001 debido a alteraciones contables que asentaban egresos como ingresos; el caso se convirtió en uno de los mayores escándalos de la comunidad empresarial estadounidense y provocó enormes pérdidas en el mercado financiero internacional.

resulta fundamental para su adecuada administración. Para administrar las organizaciones y ayudarlas a alcanzar un buen lugar en su entorno de negocios es preciso comprenderlas bien. Por ello, se deben considerar dos aspectos básicos:⁵

1. *La organización es un ser vivo.* Una organización nace, crece y muere, y su desarrollo depende de la manera en que sea administrada e impulsada. Por ello, es necesario prestar mayor atención a su desarrollo y al de sus miembros. Este aspecto no puede quedar a merced de los acontecimientos. La organización debe invertir mucho en su desarrollo propio y en buena medida éste depende del crecimiento y la calidad de las personas que participan en ella.
2. *Las decisiones de este ser vivo son resultado de un proceso de aprendizaje continuo,* que brinda a la organización salud y longevidad. La organización y todos sus miembros deben aprender a aprender cada vez más rápido. El aprendizaje continuo depende en gran medida del estado de ánimo dentro de la organización; por tanto, la motivación es un factor esencial. La directiva de la organización debe dar importancia a este aspecto e incentivarlo constantemente.

¿Por qué tantas organizaciones mueren prematuramente? Pocas alcanzan la longevidad. Arie de Geus realizó una investigación para saber por qué algunas organizaciones duran más y descubrió cuatro factores comunes:⁶

1. *Las organizaciones longevas son sensibles a su entorno.* Ya sea que estén construidas con base en el conocimiento, como aquellas que desarrollan innovaciones tecnológicas que agregan valor a la vida de los clientes, o en recursos naturales, como las fabricantes de papel, celulosa, acero, automóviles, productos químicos, minerales, etc., estas organizaciones siempre están en armonía con el mundo que las rodea y reaccionan de forma oportuna ante las condiciones de la sociedad de la cual forman parte. Poseen una capacidad innata para anticipar la necesidad de cambios y para analizar las crisis a fin de transformarlas en negocios nuevos. Están conectadas con su ambiente y viven de él.
2. *Las organizaciones longevas están muy cohesionadas y tienen un fuerte sentido de identidad.* Sea cual fuere su grado de diversificación, los trabajadores (incluso los proveedores) sienten que forman parte de una sola entidad. Piensan que son como una flota de navíos, en la cual cada uno es independiente, pero el conjunto es más fuerte que la suma de sus partes. Esta sensación de pertenencia a una comunidad y de identificación con sus acciones y logros crea entre los trabajadores y la empresa un fuerte vínculo psicológico, que resulta esencial para que ésta sobreviva a los cambios. La cohesión y la integración se logran gracias a los ascensos otorgados sistemáticamente al personal que las integra. Cada nueva generación de gerentes y trabajadores es un nuevo filón. La prioridad de la administración, y su principal preocupación, es la solidez de la institución como un todo. Se trata de organizaciones en las que vale la pena trabajar e invertir.
3. *Las organizaciones longevas son tolerantes.* Evitan todo control centralizado del comportamiento de las personas. No inhiben los intentos por diversificar o modificar la empresa. Toleran las actividades que amplían el campo de acción de los negocios, como los experimentos, las actividades paralelas, los ensayos y las excentricidades, dentro de los límites de una organización cohesionada. No dejan de ampliar sus posibilidades ni de buscar nuevos horizontes, todo ello con base en la creatividad y la innovación.
4. *Las organizaciones longevas son conservadoras en el manejo de sus finanzas.* Son frugales y no arriesgan su capital gratuitamente. El hecho de tener dinero a la mano les brinda mayor flexibilidad e independencia de acción y les permite buscar opciones que los competidores no pueden tener debido a sus compromisos programados. Esta autonomía financiera les proporciona seguridad, libertad y estabilidad.

De Geus argumenta que, al parecer, la capacidad de proporcionar a los accionistas un rendimiento sobre la inversión no tiene nada que ver con la longevidad de las organizaciones. La rentabilidad de una empresa es un signo de fortaleza corporativa, pero no es un indicador ni un determinante de su salud. Por supuesto, la

administración debe tener todos los datos contables a la mano, pero esas cifras, aun cuando sean exactas, sólo describen el pasado y no aseguran el futuro. Al parecer, la longevidad de la organización tampoco está relacionada con su patrimonio material, su sector de actividades, su línea de productos ni con su país de origen. Una empresa puede tener una larga vida en cualquier país o sector, desde las manufacturas hasta las ventas al detalle o los servicios financieros, la agricultura o la energía, siempre que los cuatro factores mencionados estén presentes.

Según De Geus,⁷ existe una marcada diferencia entre las empresas vivas, que tienen el propósito de alcanzar su potencial y de perpetuarse como comunidades longevas, y las empresas simplemente económicas, cuyo único propósito es generar riqueza inmediata para un pequeño grupo de individuos. Las primeras aspiran a la longevidad, mientras las segundas sólo actúan en función de las ganancias inmediatas. Dentro de 10 o 20 años, la competitividad de las organizaciones dependerá de la calidad de las personas que hoy están aprendiendo a trabajar y a innovar en ellas. El reclutamiento y la selección de talentos son sólo el primer paso. La posibilidad de desarrollar una carrera estimula a las personas a aprovechar oportunidades y desafíos. Cuando un ejecutivo asume un nuevo puesto en la organización, pasa por una especie de prueba para saber hasta dónde podrá sacar provecho de las oportunidades y vencer los desafíos. El potencial humano y la inversión en talento determinarán hasta dónde llegará ese avance. Este tipo de desarrollo no puede compararse ni conseguirse mediante un programa específico. Sólo se logra cuando se aceptan los

riesgos que implica confiar en las personas y cuando se les brinda tiempo para aprender y desarrollarse. La empresa debe demostrar que no considera a las personas como un conjunto de cerebros preparados, perfectos y acabados, sino más bien como seres dotados de un potencial que está en continua expansión y consolidación. Esto explica por qué los ejecutivos dedican una parte considerable de su tiempo (alrededor de 25% o más) a cuestiones relativas al desarrollo y la colocación de sus subordinados. Jack Welch, presidente ejecutivo de General Electric durante casi 20 años, solía pedir a sus gerentes que dedicasen la mitad de su tiempo a cuestiones relacionadas con el desarrollo de los subordinados. De Geus afirma que este aspecto es el factor clave del trabajo del ejecutivo, independientemente del tiempo que cada uno le dedica.⁸

La administración de las organizaciones es fundamental para su supervivencia y éxito en un mundo que se caracteriza por cambios acelerados y una increíble competitividad. La administración, como la conocemos hoy, es un producto típico del siglo xx. Las diversas teorías y prácticas administrativas que presentaremos a continuación son los moldes que se utilizaron en varios períodos del siglo pasado para responder a las necesidades y las presiones típicas de cada época. Son los enfoques preconizados para resolver problemas y desafíos específicos que surgieron con el tiempo. Aun cuando sean enfoques aplicados en el pasado, no podemos decir que sean teorías superadas ni obsoletas. Todas tienen alguna aplicación hoy día y muy probablemente la tendrán mañana. Lo importante es saber cómo, cuándo y por qué utilizarlas.

● LAS EMPRESAS MÁS ADMIRABLES DEL MUNDO

Cada año, para elegir a las compañías más admirables del mundo, la revista *Fortune* y el Hay Group aplican cuestionarios a unos 10 000 ejecutivos, desde directores de empresas hasta analistas del mercado, a quienes piden su opinión sobre los ocho atributos básicos de la reputación de las empresas, que son:

1. Responsabilidad social de la empresa
2. Valor de las inversiones a largo plazo

3. Talento humano
4. Calidad de los productos y servicios
5. Innovación
6. Uso de los activos de la compañía
7. Solidez financiera
8. Calidad de la administración de la empresa ●

● CASO DE APOYO

PLUG-ON

Pedro Menéndez sabe que no basta con pensar en las ganancias inmediatas, sino que es preciso concentrarse en la continuidad de la compañía dentro del inestable ambiente de los negocios y, sobre todo, en la preparación continua e intensiva de sus colaboradores, como llama a sus empleados, porque gracias a ellos la compañía puede crecer, progresar, cambiar e innovar. Menéndez piensa que

las personas no son recursos humanos, sino asociados y colaboradores del negocio. Él necesita ideas, conceptos y experiencias de otros para aprender y ayudar a su empresa a avanzar hacia el éxito. ¿Cómo puede obtener información y asimilarla con la rapidez necesaria para no perder el camino? ●

Las teorías de la administración

Las teorías y las prácticas de la administración que condujeron al CO de hoy empezaron a finales del siglo xix y siguieron apareciendo a lo largo del siglo xx, cuando surgieron las grandes organizaciones, cuya creciente complejidad generó nuevos retos.⁹ Todo comenzó con la Revolución Industrial, que sustituyó en gran medida la economía agrícola por un sistema de producción masiva, entre finales del siglo xviii e inicios del xix. La aplicación de la máquina de vapor a los pequeños talleres permitió nuevas formas de producción en masa, las cuales llevaron al surgimiento de fábricas e industrias e hicieron obsoletos los antiguos métodos de administración. La maquinaria movida por la energía del vapor sentó las bases para una producción cada vez más punjante, caracterizada por mayor cantidad, mejor calidad y menores costos, y ello abrió el camino para la expansión de los mercados, gracias a los precios más bajos y la popularización de los productos. Los antiguos talleres se fueron transformando gradualmente en fábricas que empezaron a concentrar grandes contingentes de trabajadores. Poco después surgió la ingeniería industrial como respuesta inicial a la necesidad de inventar, desarrollar y mejorar maquinaria. No tuvo que pasar mucho tiempo para que la nueva administración se encaminara a mejorar los métodos de trabajo y la selección y capacitación de los trabajadores. A principios del siglo xx algunos ingenieros empezaron a concentrarse en desarrollar teorías generales de la administración.

La primera ola: el enfoque en las tareas

Las primeras teorías sobre las organizaciones adoptaron la forma de principios de administración, cuyo objeto era indicar a los gerentes cómo administrar las empresas con base en la ejecución de tareas. Así surgieron las primeras ideas sobre cómo manejar las organizaciones industriales, a partir de la racionalización del trabajo de los obreros en las fábricas.

Administración científica

La llamada administración científica es la pionera en este campo. Su fundador, el ingeniero estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915), estaba interesado en eliminar el desperdicio y en aumentar la eficiencia por medio de la diferenciación entre los gerentes, que se encargan de concebir y definir los métodos de trabajo, y los trabajadores, que ejecutan los métodos diseñados por los gerentes. Taylor también estaba interesado en sistematizar el trabajo de ambos. Pretendía sustituir la improvisación y el empirismo con la ciencia, a efecto de crear una administración científica, y dio un enorme impulso a la ingeniería industrial. Sus fuentes de inspiración fueron Adam Smith¹⁰ y Henry Ford,¹¹ el empresario que revolucionó los procesos industriales de su época. Concentró su atención en las tareas, las cuales dividió de tal modo que cada obrero pudiese ejecutar un conjunto de movimientos repetitivos y cadenciosos mediante un

método de trabajo cuya meta era asegurar la estandarización y garantizar la eficiencia máxima de las operaciones. Era una visión que iba de la base hacia la cima, fundada en la expectativa de que la eficiencia máxima de todos los obreros conduciría, sin lugar a dudas, a la eficiencia máxima de la empresa. El estudio de los tiempos, los movimientos y el método de trabajo se convirtieron en los principales instrumentos de la organización racional de las actividades en las empresas que buscaban eficiencia. En su época, Taylor hizo algo parecido a una reingeniería de métodos, fundada en una especie de *benchmarking* de los obreros, a fin de encontrar el método más adecuado para cada tarea.

La preocupación fundamental era encontrar la mejor manera de ejecutar las tareas, el llamado *the best way*. Según Taylor, los principios de la administración científica son:¹²

1. *Racionalizar las tareas*, es decir, emplear el método científico para determinar la mejor manera de ejecutar cada tarea. El gerente debe proyectar el método de trabajo de modo que aumente la eficiencia en su ejecución.
2. *Elegir a las personas* más adecuadas para ejecutar las tareas. El gerente debe hacer que las habilidades de cada obrero correspondan a las exigencias de cada trabajo.
3. *Capacitar a las personas* para que ejecuten el trabajo de acuerdo con el método establecido. El gerente debe enseñar a cada obrero a utilizar los métodos estandarizados que se han proyectado para su trabajo.

4. *Monitorear el desempeño en el trabajo* con la finalidad de garantizar que lo planeado realmente sea ejecutado.

La responsabilidad de la organización del trabajo corresponde exclusivamente a los gerentes. Éstos deben pensar y planear, mientras los trabajadores sólo deben ejecutar las tareas de acuerdo con los métodos definidos por los gerentes. Éstos son los encargados de distribuir las tareas entre los obreros y de eliminar las interrupciones para que los trabajadores puedan mantener un nivel elevado de producción, protegidos de interferencias indeseables. De ahí que se otorgue importancia a las tareas. En su época, las ideas de Taylor tuvieron un profundo efecto en todo el mundo, provocaron una verdadera revolución en la administración de las empresas, redujeron drásticamente los desperdicios y permitieron que las fábricas alcanzaran niveles muy altos de eficiencia.

Taylor tuvo innumerables seguidores. Frank Gilbreth (1868-1924) y Lilian Gilbreth (1878-1972) también se dedicaron a buscar la mejor manera de ejecutar el trabajo.¹³ Se concentraron en estudiar los tiempos y los movimientos, es decir, en desarrollar una metodología que redujera cada trabajo a sus movimientos más elementales, los cuales eran debidamente cronometrados para medir la eficiencia de cada obrero. Henry Gantt (1861-1919) desarrolló un plan salarial que incluía la tarea y una gratificación, mediante el pago de un bono sobre el salario normal a los obreros que terminaban el trabajo dentro del plazo estipulado.¹⁴ Era la ingeniería industrial aplicada al trabajo humano. En aquella épo-

CUADRO 3.1 Aportación de la administración científica al CO

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Selección científica del personal • Capacitación • Estudio de tiempos y movimientos • Método de trabajo (<i>the best way</i>) • Sueldo por producción e incentivos salariales • Condiciones físicas y ambientales de trabajo • Planeación y control de la producción • Concepto de <i>homo economicus</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería industrial • Eficiencia • Racionalización del trabajo • Principios de la administración • Especialización del obrero • Línea de montaje industrial • Estudio de la fatiga humana • Recompensas salariales |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

ca imperaba el concepto del *homo economicus*, es decir, que las personas trabajan exclusivamente para obtener recompensas salariales. Así, la única manera viable de incentivar a las personas era por medio del salario. Harrington Emerson (1853-1931) hizo una tercera aportación a la administración científica cuando elaboró una lista de 12 principios, que incluía recomendaciones para la definición de objetivos claros, orientación a los obreros, administración con justicia y equidad, unificación de procedimientos, reducción del desperdicio y premios para los trabajadores eficientes.¹⁵

La administración científica fue el primer paso hacia la formulación de la actual teoría de la administración, y tiene todos los defectos de un enfoque pionero. Comenzó de abajo hacia arriba (de los obreros hacia los supervisores), de lo particular (el trabajo individual de cada obrero) a lo general, y su visión estaba dirigida hacia el interior de la fábrica. Era una visión provinciana y limi-

tada de la actividad de las organizaciones. Sin embargo, fue el momento a partir del cual la teoría de la administración empezó a desarrollarse rápidamente hasta llegar a los conceptos modernos.

La segunda ola: el enfoque en la estructura de la organización

Mientras la administración científica de Taylor se concentraba en las tareas y en la reducción de los costos de las actividades productivas, en Europa un grupo desarrollaba principios de la administración relativos a la estructura de las organizaciones, con la llamada teoría clásica de la administración. Mientras el enfoque estadounidense se basaba en el trabajo individual de cada obrero, el enfoque europeo se basaba en la organización como un todo. La primera se concentraba en el nivel

▲ EL APÓSTOL DE LA PRODUCCIÓN EN MASA¹⁶

Una de las aplicaciones más exitosas de los conceptos de la administración científica fue ideada y desarrollada por Henry Ford. En 1903, después de un intento frustrado de fabricar automóviles, creó la Ford Motor Company. En 1908 comenzó a producir en masa el modelo T, un automóvil que prácticamente cualquier ciudadano estadounidense podría comprar. En esa época, el automóvil era fabricado en forma artesanal, se convirtió en un símbolo de estatus y un producto exclusivo de los ricos. Ford vislumbró que era necesario producir un gran volumen a bajo costo. Enfocó su fábrica en la eficiencia, mecanizó todo lo posible y segmentó las tareas en sus componentes mínimos. Cada trabajador debía desempeñar la misma tarea una y otra vez, y no producía una parte acabada, sino que sólo realizaba una de las pequeñas operaciones necesarias para producir el todo; es decir, una parte incompleta pasaría a otro trabajador, el cual debía contribuir con la siguiente operación. Así, Ford logró alcanzar una enorme eficiencia. La producción del primer modelo T tomaba 12 horas y 30 minutos. Doce años después, en 1920, Ford producía un modelo T cada minuto. En 1925, en el auge de la popularidad del modelo T, las líneas de montaje producían un auto cada cinco segundos.

No obstante, la mecanización de la fábrica tuvo efectos adversos. Cuanto más presionaba Ford a sus trabajadores, más crecía el descontento de éstos. En 1913, la rotación de personal llegó a ser de 380% y Ford tenía que admitir 10 veces más trabajadores de los que necesitaba para mantener la línea de montaje en movimiento. Con una decisión sorpresiva, Ford simplemente duplicó los salarios a fin de motivar a los obreros a trabajar con más tesón. En los días que siguieron al anuncio del aumento, cientos de trabajadores acudieron a la fábrica en busca de empleo. La policía tuvo que controlar a los más desesperados. Cuando murió, en 1945, Ford tenía una fortuna estimada en unos 600 millones de dólares y dejó una marca indeleble, tanto en la industria como en la sociedad estadounidense. Su nombre sigue siendo sinónimo de producción en masa y del surgimiento de la teoría moderna de la administración. La producción del modelo T cambió sustancialmente el panorama mundial; sin embargo, Ford también es importante como pensador de la administración, porque desarrolló y aplicó ideas relativas a la organización de las empresas para incrementar la producción en masa. Gracias a él muchos teóricos, como Taylor, tuvieron la oportunidad de desarrollar sus teorías de la administración. ●

de las operaciones, donde las tareas son ejecutadas, y se orientaba de la base hacia la cima, mientras que la segunda se concentraba en la empresa en conjunto y su enfoque iba de la cima hacia la base. La segunda ola, que concede importancia a la estructura de la organización, se compone de cuatro movimientos separados: la teoría clásica, el modelo burocrático, la teoría estructuralista y la teoría neoclásica.

Teoría clásica de la administración

En esa misma época, el ingeniero francés Henri Fayol (1841-1925) buscaba la división del trabajo en la organización, pero no en la base de ésta, como hacía Taylor, sino en la cima. La empresa debía ser dividida en seis funciones básicas: producción, finanzas, contabilidad, ventas, personal y seguridad.

Para Fayol, administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Esto implica, respectivamente, la previsión de las actividades a futuro, la organización de

los recursos de la empresa de modo que ésta realice sus proyectos, la coordinación y el mando de la mano de obra para la realización de los planes, y el control para comparar los objetivos planeados con los resultados obtenidos.¹⁷ Fayol adoptó principios generales y universales de la administración e hizo hincapié en que todas las empresas debían estar organizadas de una sola manera, que era la mejor para alcanzar la eficiencia. El cuadro 3.2 presenta sus 14 principios generales de la administración.

Fayol planteaba adoptar principios generales de administración, los cuales permitirían a los gerentes tomar decisiones sobre cómo alcanzar la máxima eficiencia posible. Los seguidores de Fayol, como Gulick y Urwick,¹⁸ elaboraron sus principios generales y universales de la administración para homogeneizar las tareas y abrieron el camino a la departamentalización de la estructura de organización. A partir de ahí, la mayoría de las grandes empresas se dividieron en funciones, en departamentos de manufactura, ventas, finanzas, etc. El gran viraje ocu-

CUADRO 3.2 Los 14 principios de Fayol¹⁹

PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN
División del trabajo	El trabajo de una empresa se debe dividir en tareas especializadas y simples. La combinación de las exigencias propias de cada tarea y las habilidades y aptitudes de los trabajadores mejora la productividad. La administración del trabajo debe estar separada de su ejecución.
Autoridad	La autoridad es el derecho a dar órdenes. Aceptar las consecuencias del uso de la autoridad implica responsabilidad. La autoridad y la responsabilidad deben estar equilibradas.
Disciplina	Disciplina significa desempeñar una tarea con obediencia y dedicación. Sólo se puede lograr cuando los gerentes y los subordinados coinciden en las tareas específicas que cada uno ejecutará.
Unidad de mando	Cada persona debe recibir órdenes sólo de un superior jerárquico.
Unidad de dirección	Cada grupo de actividades dirigido a un objetivo sólo debe tener un gerente y un plan.
Interés general	El interés de los individuos y el de la organización deben ser tratados con el mismo respeto. No se puede permitir que uno suplante al otro.
Remuneración	El pago que reciban los trabajadores debe ser justo y satisfactorio, tanto para ellos como para la empresa. El pago debe ser proporcional al desempeño personal.
Centralización	Significa el grado de autoridad que conservan los gerentes. Deben utilizarlo cuando necesitan mayor control.
Cadena de mando	Se refiere a la línea jerárquica que va del gerente de nivel más alto al subordinado de nivel más bajo. La línea de autoridad es paralela a esta cadena y es la ruta más adecuada para la comunicación.
Orden	Todo en su debido lugar. El orden siempre debe estar presente a efecto de reducir desperdicio de materiales y de trabajo.

CUADRO 3.3 Aportación de la teoría clásica al CO

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Concepto de organización y administración• Concepto de funciones de la empresa• Principios generales de la administración• Departamentalización y divisionalización• Jerarquía• Autoridad | <ul style="list-style-type: none">• Estructura lineal de organización• Eficiencia organizacional• Coordinación• Centralización de las decisiones• Responsabilidad• Concepto de línea y de staff |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

rrió en General Motors en 1921, cuando su entonces nuevo presidente, Alfred Sloan Jr.,²⁰ en contra de los principios básicos, impuso un programa de descentralización de la empresa y de profesionalización de sus ejecutivos. La idea de Sloan era descentralizar las operaciones y centralizar los controles. En pocos años, Sloan convirtió a GM en la empresa más grande del mundo.

Inspirado por el trabajo de Fayol, el estadounidense James Mooney (1884-1957) creó sus propios principios de la administración:²¹

- 1. Principio de la coordinación:** subraya la importancia de organizar las tareas y funciones de una empresa en un todo coordinado. La coordinación consiste en ordenar de forma sistemática el esfuerzo del grupo a efecto de garantizar la unidad de las acciones para lograr una misión común.
- 2. Principio escalar:** identifica la importancia de las cadenas de mando o jerárquicas de superiores y subordinados como medio para integrar las tareas de diferentes trabajadores.
- 3. Principio funcional:** acentúa la importancia de la división por funciones (producción, finanzas, contabilidad y comercialización). Dado que el trabajo en cada área funcional es diferente y al mismo tiempo está articulado con el de otras, el éxito de la empresa requiere de coordinación y lazos jerárquicos entre sus diferentes áreas funcionales.

La teoría clásica de la administración fue el segundo paso hacia la formación de la teoría actual de la administración. Se caracteriza por su aspecto prescriptivo y normativo (hace hincapié en principios y reglas

para administrar) y por su modelo cerrado (la empresa se concentra en su interior, sin preocuparse por el entorno).

Modelo burocrático

Ante un mundo de cambios graduales, las organizaciones exitosas empezaron a alcanzar tal tamaño que los principios clásicos se volvieron insuficientes para administrarlas. La divulgación de los escritos de Max Weber (1863-1920)²² en inglés, a mediados de la década de 1940, trajo como consecuencia inmediata un movimiento que culminó con la aparición de la teoría de la burocracia, una respuesta teórica al problema de las organizaciones grandes y complejas. Weber describió minuciosamente el modelo burocrático de organización que, en su época, se estaba consolidando en todo el mundo. Asimismo, mostró las principales características de las grandes compañías y las llamó burocracia, es decir, el gobierno de los funcionarios.

Para Weber,²³ la burocracia es una organización racional por excelencia. Racionalidad implica adaptación de los medios a los fines. La racionalidad burocrática no toma en cuenta a las personas, sus diferencias individuales ni sus motivaciones psicológicas. Una organización es racional cuando se escogen los medios más eficientes para alcanzar objetivos. Por tanto, se toman en cuenta las metas colectivas de la organización, no las de sus miembros individuales. El hecho de que una organización sea racional no implica que todos sus miembros piensen racionalmente sobre sus propias expectativas y aspiraciones. Muy por el contrario, cuanto más racio-

nal y burocrática se vuelva la organización, tanto más se convertirán sus miembros en simples engranajes de una máquina que ignora el propósito y el significado de su comportamiento. Weber consideraba que la burocracia era la forma de organización más eficiente creada por el hombre, pero temía que esa gran eficiencia se convirtiera en una enorme amenaza para la libertad individual y las instituciones democráticas de las sociedades occidentales. También advertía la fragilidad de la burocracia cuando previó un posible conflicto: por un lado, las presiones constantes de fuerzas externas alientan al burocrata a seguir normas ajenas a la organización y, por otro, el compromiso de los subordinados con las reglas burocráticas de la organización.

Weber notó que una vez que alcanzaban cierto tamaño y complejidad, las grandes organizaciones gubernamentales y las empresas multinacionales empezaban a adoptar una estructura burocrática como forma de organización interna, la cual predominó durante todo el siglo xx.²⁴ Según el modelo burocrático, para que una organización funcione correctamente se requiere diferenciación (división del trabajo y especialización de las tareas) e integración, por medio de la autoridad jerárquica y la aplicación de reglas y reglamentos escritos.

A medida que las organizaciones crecen empiezan a adoptar el modelo burocrático, a falta de una mejor opción para integrar sus recursos, efectuar sus operaciones y ordenar su funcionamiento. Aun cuando la burocracia tiene serias limitaciones y restricciones debido a su rigidez y falta de flexibilidad, según muchos autores²⁵ sigue siendo la forma menos mala de organizar los negocios grandes.

En opinión de Weber, las principales características del modelo burocrático son las siguientes:²⁶

1. *División del trabajo:* la tarea de la organización se divide y fragmenta en trabajos especializados.
2. *Jerarquía:* las relaciones de autoridad y la responsabilidad están claramente definidas. Prevalece el principio de la unidad de mando, es decir, cada jefe tiene total autoridad sobre sus subordinados.
3. *Reglas y reglamentos:* la organización define los criterios y las reglas de comportamiento de las personas para realizar sus respectivas tareas.
4. *Formalización de las comunicaciones:* todas las comunicaciones deben ser por escrito y estar bien documentadas.
5. *Competencia técnica:* las personas son seleccionadas y ascendidas con base en sus méritos profesionales, sea por medio de pruebas y concursos de selección o por medio de la evaluación de su desempeño.
6. *Procedimientos técnicos:* la organización se basa en los puestos y no en las personas. Los trabajos son desempeñados por medio de rutinas y procedimientos técnicos establecidos.

Posteriormente se descubrió que esas seis características se pueden encontrar, en mayor o menor grado, en las organizaciones complejas y que determinan diferentes grados de burocratización.²⁷

Estas características se llaman dimensiones de la burocracia. Con ellas, el modelo burocrático busca imponer orden, disciplina y estandarización para manejar a los participantes —que producen imprevistos y desviaciones debido a sus diferencias individuales— y para poder prever el comportamiento de la organización. Estas dimensiones están fundadas en la racionalidad del modelo, que pretende alcanzar la máxima eficiencia posible. Como muestra la figura 3.1, la ausencia o escasez de las dimensiones produce desorden y confusión, desperdicio y caos, mientras que el exceso conduce a la rigidez y a un comportamiento mecánico en la organización.

Sin embargo, la burocracia está sujeta a ciertas anomalías del comportamiento que afectan la eficiencia de la organización. Se trata de las llamadas disfunciones de la burocracia. La necesidad de controlar a las personas y el funcionamiento de la organización puede provocar tanto las consecuencias previstas por Weber (las dimensiones de la burocracia) como las no previstas (las disfunciones de la burocracia). Las disfunciones son distorsiones, debilidades o anomalías del comportamiento que conducen a la ineficiencia, tan común en muchas empresas burocratizadas; es decir, los medios se convierten en fines, los participantes se concentran sólo en alguna de las dimensiones y se olvidan de los resultados y, principalmente, del objetivo mayor de la organización: el cliente.²⁸



Figura 3.1 Los grados de burocratización de las organizaciones.²⁹

Las disfunciones de la burocracia son las siguientes:³⁰

1. **Exagerado apego a los reglamentos.** Las normas de la organización, como el horario o la puntualidad, la asiduidad y el tiempo en el trabajo, adquieren un alto valor por sí mismas, independiente de los objetivos de la organización, a los cuales sustituyen gradualmente. Dejan de ser medios para convertirse en fines; en respuesta, el trabajador desarrolla protecciones y vive en función de ellas.
2. **Exceso de formalismo.** En la burocracia todo se debe presentar formalmente por escrito. Las reglas, las decisiones y las acciones se deben registrar y documentar. Nada se acepta verbalmente. De ahí el carácter formal de la burocracia. La comunicación fluida es reemplazada por rutinas y formularios que se deben llenar adecuadamente. Esto implica la necesidad de tener órganos, métodos y organización para crear documentos y formularios estandarizados y desarrollar una rutina para llenarlos.
3. **Exceso de papeleo.** Ésta tal vez sea la disfunción más conocida de la burocracia. Como todas las acciones y los procedimientos deben estar sujetos a comprobación y documentación, se requieren varios participantes, lo que propicia la duplicación de documentos, las copias para terceros y el exceso de papeleo.
4. **Resistencia a los cambios.** Dado que en una burocracia todo es rutinario, estandarizado y previsible, el trabajador se acostumbra a la repetición de lo que hace, lo cual le proporciona total seguridad sobre su futuro en la burocracia. Se convierte en un simple ejecutor de rutinas y procedimientos y no tiene necesidad de pensar en forma personal. Así, cuando surge alguna posibilidad de cambio dentro de la organización, seguramente el trabajador interpretará esa variación como algo desconocido y, por tanto, indeseable y peligroso para su estabilidad y seguridad. En la medida de lo posible, el trabajador se resistirá a cualquier cambio en la organización.
5. **Despersonalización de las relaciones humanas.** Una característica de la organización burocrática es que se basa en los puestos. Éstos son permanentes y sus ocupantes se alternan en ellos. La burocracia otorga importancia a los puestos y no a las personas que los ocupan. Las relaciones dentro de la burocracia

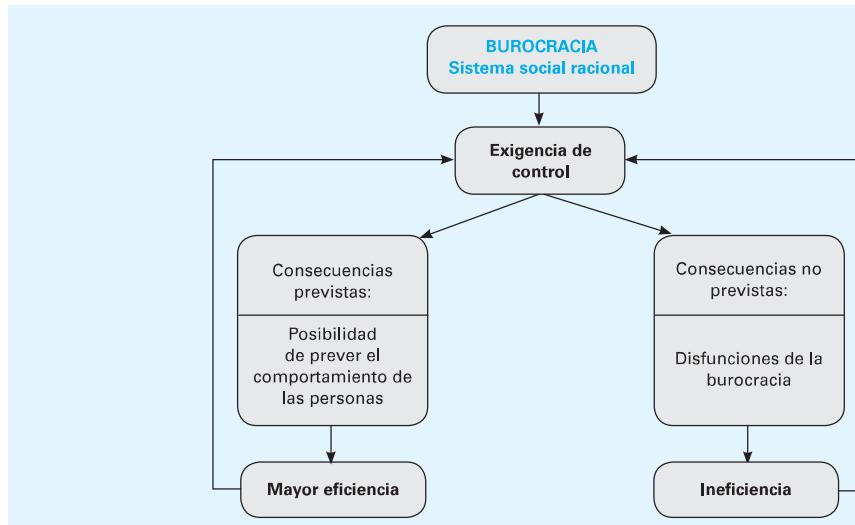


Figura 3.2 El modelo burocrático de Weber.³¹

cia no son entre personas, sino entre ocupantes de puestos. Los trabajadores no conocen a sus compañeros por sus nombres, sino por los títulos de los puestos que ocupan. De ahí la despersonalización gradual de las relaciones entre los trabajadores de la burocracia.

6. Categorización de las relaciones. La burocracia está fundada en una rígida jerarquía de autoridad. Quien tome decisiones en una situación cualquiera será la persona que tenga la categoría jerárquica más elevada, independientemente de su conocimiento del asunto. Como las decisiones burocráticas son rutinarias, en los documentos y los formularios aparecen con la firma de quienes han tomado las decisiones.

7. Adaptación excesiva a las rutinas y los procedimientos. La burocracia se basa en rutinas y procedimientos como medio para garantizar que las personas hagan precisamente lo que se espera de ellas. La burocracia exige un apego estricto a las normas y los procedimientos, lo cual las convierte en algo absoluto y sagrado para el trabajador. De ahí la rigidez del comportamiento del burócrata, que hace estrictamente lo que dictan las normas, las reglas, los reglamentos, las rutinas y

los procedimientos que impone la organización, la cual pierde flexibilidad porque el trabajador se limita al desempeño mínimo y pierde iniciativa, creatividad e innovación.

8. Exhibición de señales de autoridad. Como la burocracia otorga importancia a la autoridad jerárquica, requiere de un sistema capaz de mostrar a todos quiénes son los que poseen el poder. Ello crea una tendencia a utilizar muchos símbolos de estatus para demostrar posición jerárquica. El tamaño del despacho o del escritorio, la alfombra, el baño, el comedor, el estacionamiento, las prestaciones más generosas son señales que identifican a los principales jefes de la organización.

9. Dificultades con los clientes. La burocracia se orienta por completo hacia el interior de la organización, hacia sus normas, reglamentos, rutinas, procedimientos, y hacia el superior jerárquico, que es el único que evalúa su desempeño. Esta conducta orientada hacia el interior de la organización generalmente crea conflictos con los clientes, quienes son atendidos de forma estandarizada e impersonal, de acuerdo con reglamentos internos y rutinas, lo que provoca que los usuarios o consumidores se molesten por la poca

CUADRO 3.4 Aportación de la teoría de la burocracia al CO

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tipos de sociedad • Tipos de autoridad • Características del modelo burocrático • Racionalidad burocrática • Autoridad burocrática | <ul style="list-style-type: none"> • Dilemas de la burocracia • Disfunciones de la burocracia • Grados de burocratización • Enfoque descriptivo y explicativo • Jerarquía administrativa |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

atención y la frialdad que reciben ante sus problemas y necesidades particulares.

Estas disfunciones acaban con la eficiencia. La organización se vuelve morosa, lenta, prejuiciosa, rutinaria, desarticulada, retrógrada, etcétera.

Además, el modelo burocrático es adecuado para entornos estables, previsibles y poco cambiantes. El ideal de permanencia y estabilidad de la burocracia, con el cual soñaban las empresas al comienzo del siglo xx, empezó a mostrar problemas de adaptación y desajustes cuando se intensificaron y aceleraron los cambios del entorno. El modelo burocrático, esencialmente rígido y conservador, no acepta los cambios, sino que intenta crear una barrera monolítica ante ellos. Es como una camisa de fuerza que impide a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno. El objetivo básico del modelo burocrático es imponer orden, orientación y disciplina, así como mantener el *statu quo*, lo que explica por qué sus normas y reglamentos son eminentemente controladores, conservadores y restrictivos. La burocracia se caracteriza por su rigidez y falta de flexibilidad, aspectos que

se oponen radicalmente a la naturaleza mutable del ambiente actual. El resultado es una organización arcaica, rebasada y obsoleta en un entorno que exige adaptación, creatividad e innovación.

Al igual que en las teorías anteriores, en la de la burocracia predominaba la lógica del sistema cerrado, es decir, cada empresa constituyía el universo de la teoría de la administración y su dinámica estaba íntimamente vinculada con las relaciones determinísticas causa-efecto. Era la llamada “teoría de la máquina”, que predominaba entre los modelos de administración. Al igual que las teorías anteriores, estaba diseñada para dentro y para siempre, para la permanencia y la estabilidad, sueño que el mundo echaría por tierra en los decenios siguientes.

Teoría estructuralista de la administración

En la década de 1950, la teoría estructuralista, basada en la sociología organizacional, conmocionó los medios académicos y empresariales al cuestionar el modelo racional de organización (el modelo burocrático) y mirar

CUADRO 3.5 Aportación de la teoría estructuralista al CO

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Concepto de sociedad de organizaciones • Análisis más amplio de las organizaciones • Recompensas materiales y sociales • Concepto de hombre organizacional • Tipología de las organizaciones • Interdependencia de las organizaciones • Conflictos organizacionales | <ul style="list-style-type: none"> • Modelo racional de organización • Modelo natural de organización • Niveles de la organización • Diversidad de la organización • Objetivos de la organización • Conjunto organizacional • Sátiras de la organización burocrática |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

por primera vez hacia fuera, más allá de las fronteras de la organización. Se descubrió que vivimos en una sociedad caracterizada por la interdependencia que existe entre cada organización y las demás, que constituyen su ambiente externo. Los horizontes de la teoría de la administración se empezaron a ampliar y a proyectar hacia fuera de la organización. Así, se dejó a un lado el catecismo prescriptivo y normativo, y se iniciaba el camino hacia una visión explicativa y descriptiva de las organizaciones y de su administración. Por primera vez apareció una corriente que fusionaba teorías aparentemente contradictorias, como la teoría clásica y la escuela de las relaciones humanas, con sus respectivos conceptos, para adoptar un enfoque más amplio.³²

Teoría neoclásica de la administración

Hasta ese momento, la teoría de la administración enseñaba reglas y principios universales para manejar la certidumbre y lo previsible. El gran cambio empezó en la década de 1950, cuando apareció la teoría neoclásica de la administración, que retomó los principios clásicos, los actualizó y adaptó a la época, haciéndolos menos

prescriptivos y normativos. También se le llama escuela del proceso administrativo porque concibe la administración de las organizaciones como un proceso cíclico y continuo que consta de cuatro funciones administrativas:

1. **Planeación:** fase del proceso administrativo que establece los objetivos a alcanzar e identifica las estrategias y acciones que se necesitan para lograrlos. Los objetivos se definen de forma integrada e indican hacia dónde se dirige la organización.
2. **Organización:** fase del proceso administrativo que define la división del trabajo que será desempeñado por medio de tareas en distintos órganos o puestos; también se ocupa de coordinar los esfuerzos para garantizar que se alcance el propósito deseado (integración).
3. **Dirección:** fase del proceso administrativo que coordina y reúne los esfuerzos de todas las personas a efecto de garantizar que desempeñen sus tareas de modo que la organización alcance sus objetivos. Algunos autores se refieren a esta función como liderazgo en la organización.

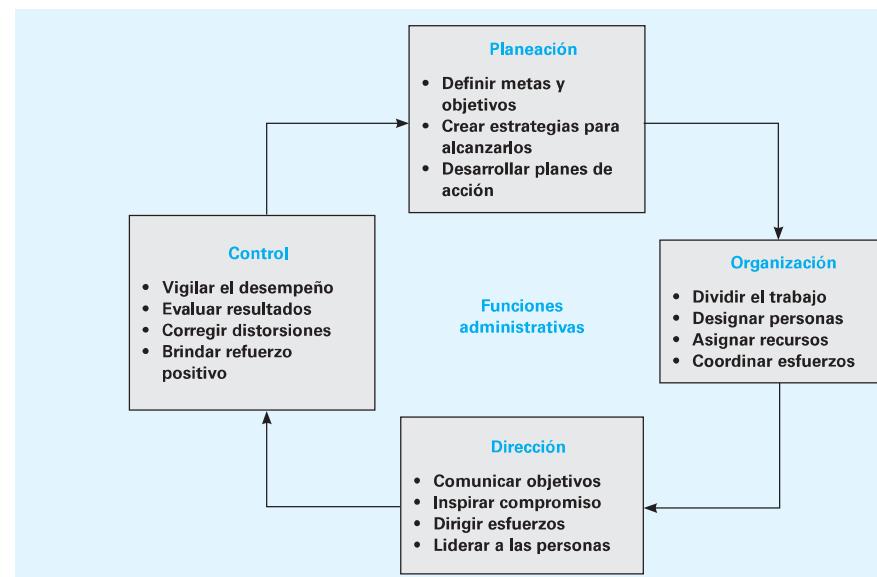
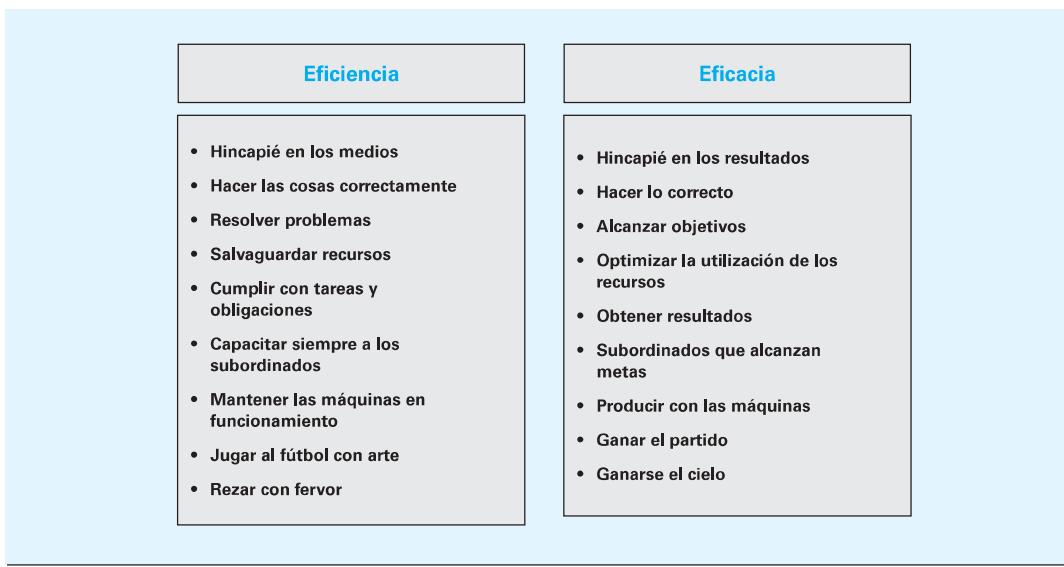


Figura 3.3 Las cuatro funciones administrativas.³³

**Figura 3.4** Diferencias entre eficiencia y eficacia.

- 4. Control:** fase del proceso administrativo que evalúa el desempeño, compara los resultados con los objetivos y aplica medidas correctivas cuando es necesario.

Así, en todos los niveles de la organización, sea la presidencia, la dirección, la gerencia o la supervisión, el trabajo del administrador consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos a fin de alcanzar los objetivos de la organización. En realidad, el administrador alcanza estos resultados no sólo con su trabajo indivi-

dual, sino gracias al esfuerzo unido y coordinado de las personas que laboran bajo su dirección.

Al mismo tiempo, se analiza la organización en términos de eficiencia y eficacia. La eficiencia es la medida en que se utilizan los recursos disponibles; hace la relación entre costos y beneficios, entre entradas y salidas. La eficiencia se ocupa de los medios, los métodos y los procedimientos más indicados, que se deben planear y organizar debidamente con el fin de asegurar el uso óptimo de los recursos disponibles. La eficacia mide el éxi-

CUADRO 3.6 Aportación de la teoría neoclásica al CO

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Principios generales de administración • Enfoque ecléctico de la organización • Administración como técnica social • Equilibrio entre eficiencia y eficacia • División del trabajo de la organización • Especialización • Jerarquía • Administración por objetivos (APO) | <ul style="list-style-type: none"> • Amplitud administrativa • Centralización contra descentralización • Funciones del administrador • Proceso administrativo • Autoridad y poder • Tipos de organización • Tipos de departamentalización • Recompensas salariales |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

CASO DE APOYO

PLUG-ON

Al principio, cuando estudió la teoría de la administración, Pedro Menéndez aprendió mucho sobre la eficiencia y la eficacia, la productividad, la eliminación de desperdicios, la estructura de la organización, la departamentalización y otros conceptos importantes relacionados con las tareas y la estructura. Todo ello puede ayudarle a organizar mejor Plug-On y a obtener mejores resultados con los recursos disponibles. Pero Menéndez considera que todos esos conceptos sólo mejoran aquello que la empresa ya tiene. En su opinión, todos esos conceptos se relacionan con el mecanismo típico de los sistemas cerrados. ¿Usted qué opina?

to de la organización en la consecución de sus objetivos. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad para satisfacer una necesidad de la sociedad mediante el suministro de sus productos (bienes o servicios). En la medida en que el administrador se preocupe por hacer las cosas correctamente, por la mejor utilización de los recursos disponibles, buscará la eficiencia. Por otra parte, cuando se preocupe por alcanzar los objetivos, estará buscando la eficacia.

A pesar de que esta búsqueda simultánea de la eficiencia y la eficacia sea paradójica, desde el punto de vista neoclásico ambas metas son un factor clave para el éxito de las organizaciones.

La teoría neoclásica también produjo la llamada administración por objetivos (APO).³⁴ La idea era no hacer

hincapié en los medios o los métodos, sino en los objetivos que debería alcanzar la organización, por lo cual representó toda una revolución en las empresas.

La tercera ola: el enfoque en las personas

El enfoque en las personas cambió radicalmente la teoría de la administración. Los seguidores de la administración científica y de la teoría clásica no se preocupaban por comprobar sus ideas por medio de investigaciones científicas ni por las personas y sus diferencias individuales. Esa omisión fue corregida en la década de 1920, cuando algunos investigadores comenzaron a utilizar métodos científicos para evaluar la teoría en la práctica y analizar el papel de los grupos sociales en la eficiencia de las organizaciones.

Escuela de las relaciones humanas

La investigación de Hawthorne comenzó en 1924 en la fábrica de Western Electric en Hawthorne, cerca de Chicago, Illinois. Fue uno de los primeros intentos por utilizar técnicas científicas para estudiar el comportamiento humano en el trabajo.³⁵ La investigación se desarrolló en tres etapas y evaluaba los efectos que diversas condiciones físicas y prácticas administrativas tenían en la eficiencia en el centro de trabajo. El cuadro 3.7 presenta una idea general de las tres etapas de los experimentos de Hawthorne.

A pesar de la evidente fragilidad de los métodos y las técnicas aplicadas, los experimentos de Hawthorne

CUADRO 3.7 *Resultados de los experimentos de Hawthorne*

EXPERIMENTO	CAMBIOS EFECTUADOS	RESULTADOS ALCANZADOS
1. Estudio sobre la iluminación	Condiciones de iluminación en el centro de trabajo	Aumento de productividad con casi todos los niveles de luminosidad
2. Primera prueba de montaje de luminarias	Simplificación del trabajo, horario de trabajo más corto, pausas para descansar, supervisión amistosa, pago de incentivos salariales	Aumento de productividad de 30%
Segunda prueba de montaje de luminarias	Nuevo pago de incentivos, horario de trabajo más corto, más pausas para descansar, supervisión más amistosa	Aumento de productividad de 12% y nuevo aumento de productividad de 15%
3. Programa de entrevistas	Entrevistas con todos los trabajadores para conocer sus expectativas	Descubrimiento de la presencia de normas informales de productividad

demostraron que los cambios en el pago de incentivos salariales, en las tareas ejecutadas, en los períodos de descanso y en el horario de trabajo provocaron mejoras en la productividad, las cuales, en un inicio, fueron atribuidas al factor humano.³⁶ Además, los estudios de Hawthorne despertaron dudas sobre los principios de la administración que se habían aplicado hasta entonces, los cuales se concentraban en la eficiencia. Los experimentos contribuyeron al surgimiento del llamado enfoque de las relaciones humanas, que consideraba a las personas —más que al método de trabajo— como el factor clave para incrementar la eficiencia de las organizaciones.³⁷ La escuela de las relaciones humanas empezó a ocuparse de los grupos informales y de temas relacionados con la comunicación y la motivación. Sus principales conclusiones son:³⁸

1. El trabajo es una actividad típicamente grupal y social.
2. El obrero no reacciona como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social.
3. La tarea básica de la administración es formar una élite de jefes democráticos, persuasivos y simpáticos que sean capaces de comprender y comunicarse con todo el personal.
4. El ser humano está motivado por la necesidad de estar junto a otros, de ser reconocido y de recibir una comunicación adecuada. De ahí el concepto de *homo social*, en contraposición al concepto de *homo economicus* que imperaba en aquellos años.
5. La civilización industrializada causa la desintegración de los grupos primarios de la sociedad, como la familia y los grupos informales y religiosos.

6. Los métodos organizacionales de la época coincidían en la eficiencia y no en la cooperación humana, mucho menos en los objetivos humanos, lo cual propiciaba conflictos sociales en la sociedad industrial. De ahí la incompatibilidad entre los objetivos organizacionales de la empresa y los objetivos individuales de los empleados.

No obstante, aun cuando la teoría de las relaciones humanas era más democrática y participativa, seguía siendo básicamente prescriptiva y normativa, y hasta cierto punto parcial, es decir, indicaba cómo liderar y motivar a las personas para que alcanzaran los objetivos de la organización.

Teoría conductual de la administración

Tras el descrédito del movimiento de las relaciones humanas debido a su carácter eminentemente manipulador, los psicólogos organizacionales empezaron a adoptar un enfoque más amplio y liberal con la llamada teoría conductual de la administración, o sea el *conductismo* en la administración. Con una visión explicativa y descriptiva, esta corriente empezó a interesarse por la organización y sus diferentes miembros y desarrolló modelos de motivación, liderazgo, comunicación, raciocinio y toma de decisiones para que el administrador pudiese adecuarlos a las situaciones que se le presentaran. La tónica principal era la búsqueda de flexibilidad de la organización y la reducción del conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros.³⁹

CUADRO 3.8 Aportación de la teoría de las relaciones humanas al CO

- | | |
|-----------------------------------------|----------------------------------------|
| • Comportamiento social de las personas | • Importancia del contenido del puesto |
| • Grupos informales | • Comunicación humana |
| • Relaciones humanas en el trabajo | • Organización informal |
| • Dinámica de grupo | • Proceso de cambio |
| • Primeros estudios sobre la motivación | • Moral y clima de la organización |
| • Primeros estudios sobre el liderazgo | • Administración participativa |

CUADRO 3.9 *Las premisas de la teoría X y la teoría Y*⁴⁰

TEORÍA X	TEORÍA Y
1. Las personas normales tienen una aversión inherente al trabajo y lo evitarán siempre que puedan.	1. Realizar un esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como descansar y reposar. La persona promedio no tiene una aversión inherente al trabajo.
2. Como la mayoría de las personas detesta el trabajo, es preciso presionarlas, controlarlas, dirigirlas o amenazarlas con una sanción para que pongan empeño en alcanzar los objetivos de las organizaciones.	2. El control externo y la amenaza de sanción no son los únicos medios para dirigir el esfuerzo hacia los objetivos de la organización. Las personas aplicarán su autocontrol y autodirección para poder alcanzar objetivos con los cuales se sienten involucradas.
3. La persona promedio prefiere recibir órdenes, desea evitar la responsabilidad, tiene relativamente poca ambición y quiere tener, sobre todo, seguridad y estabilidad.	3. La dedicación a los objetivos está relacionada con las recompensas asociadas a su consecución. Las recompensas más significativas, como la satisfacción del ego y de las necesidades de autorrealización, pueden ser resultado directo del esfuerzo dirigido a los objetivos de la organización.
	4. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y el hincapié en la seguridad no son características inherentes a los seres humanos. La mayoría de las personas aprende a buscar y a aceptar responsabilidad.
	5. La imaginación, la inventiva, la creatividad y la capacidad para utilizar esas cualidades para la solución de los problemas de la organización son características que se encuentran entre las personas.

La teoría conductual se deriva de la escuela de las relaciones humanas y surgió en la década de 1950 con la teoría de las decisiones,⁴¹ la cual demostraba que una organización es un sistema de determinaciones, es decir, las personas toman decisiones constantemente sobre su participación y su permanencia en la organización.

Más adelante, Douglas McGregor (1906-1964)⁴² llamó la atención sobre el enorme contraste filosófico que existía entre el enfoque tradicional de la administración científica y los principios de la administración, y el enfoque de las relaciones humanas. Empleó el término teoría X para describir las principales premisas del enfoque tradicional sobre la naturaleza humana y el término teoría Y para el enfoque de las relaciones humanas.

En el cuadro 3.10 se observa que la tarea de los gerentes puede resultar completamente diferente según las premisas que apliquen.

Poco después empezaron a surgir nuevas propuestas sobre la motivación humana. Como estudiaremos más adelante, en el capítulo sobre la motivación, Maslow y Herzberg desarrollaron una teoría sobre la motivación en el trabajo. En poco tiempo, la teoría conductual cam-

bió totalmente la teoría de la administración. En lugar de concentrarse en la estructura de organización, la departamentalización, los métodos y los procesos, el enfoque se dirigió a los aspectos humanos y sociales, como el liderazgo, la comunicación, la motivación, los grupos y los equipos, la cultura y el clima de la organización.

Inspirado por esos nuevos conceptos, surgió recientemente el movimiento del desarrollo organizacional (DO), con el propósito de crear y desarrollar modelos de cambio planeado, a fin de facilitar la rápida adaptación de las empresas a la dinámica del mundo moderno.⁴³ El DO surgió repentinamente gracias al trabajo de consultores organizacionales preocupados por crear modelos que facilitaran sus servicios de consultoría basados en el comportamiento.

La cuarta ola: el enfoque en el entorno

El enfoque en el entorno surgió en la década de 1960, con el enfoque en los sistemas abiertos. La organización es vista como un sistema, un conjunto integrado de ele-

CUADRO 3.10 *La tarea de los gerentes en la teoría X y en la teoría Y⁴⁴*

TEORÍA X	TEORÍA Y
1. Los gerentes son responsables de organizar los elementos de las empresas productivas, como dinero, materias primas, equipo y personal, sólo en aras de la eficiencia económica.	1. Los gerentes son responsables de organizar los elementos de las empresas productivas, como dinero, materias primas, equipo y personal, en aras de los objetivos económicos.
2. La función del gerente es motivar a los trabajadores, dirigir sus esfuerzos, controlar sus acciones y modificar sus comportamientos para que satisfagan las necesidades de la organización.	2. Dado que las personas están motivadas por el desempeño, tienen potencial para el desarrollo, pueden asumir responsabilidades y están dispuestas a trabajar para alcanzar las metas de la organización, los gerentes son responsables de capacitarlas para que reconozcan y desarrollen esas capacidades básicas.
3. Sin tal intervención activa de los gerentes, las personas permanecerían pasivas o reticentes ante las necesidades de la organización. Los trabajadores deben ser persuadidos, castigados y recompensados para bien de la empresa.	3. La tarea esencial de la administración es organizar las condiciones de la organización y los métodos de operación de tal forma que trabajar para alcanzar los objetivos de la organización también sea la mejor manera en que las personas puedan alcanzar sus metas personales.

mentos interrelacionados que busca alcanzar determinados objetivos y que está en constante interacción con su entorno. A partir de entonces se empezó a tomar en cuenta el entorno, todo lo que envuelve a la organización, en contraposición con el ambiente interno, llamado cultura organizacional, que analizaremos más adelante. El paso fundamental de esta corriente fue la inclusión de la teoría de los sistemas y el posterior surgimiento de la teoría de las contingencias como parte de la teoría de la administración.⁴⁵

Las primeras nociones sobre el entorno surgieron con Emery y Trist,⁴⁶ quienes desarrollaron la idea de que el entorno que circunda la organización es el origen de los recursos necesarios y, al mismo tiempo, el destino de los productos acabados. Además, es fuente de oportunidades

y de amenazas. Según esta concepción, la supervivencia de la organización depende de la percepción de los entornos y de la adaptación a sus demandas. Por tanto, conocer los entornos y sus demandas permite mejorar la percepción y la adaptación. Cada organización responde de manera distinta a las diferentes condiciones en el entorno. Esta idea fue la base de los principales modelos de comportamiento macroorganizacional y sistemático, que veremos a continuación.

El entorno puede ser simple cuando está compuesto por pocas partes, como proveedores, clientes y competidores. Éste sería el caso de una gasolinera que opera en un contexto simple y fácil de conocer. Solicita materia prima a un único distribuidor de combustible, vende casi exclusivamente a clientes que quieren comprar ga-

CUADRO 3.11 *Aportación de la teoría conductual al CO*

• Motivación	• Concepto de hombre administrativo
• Estilos de administración	• Tipos de miembros
• Sistemas de administración	• Conflictos organizacionales
• Concepto de organización	• Enfoque en las personas
• Proceso de toma de decisiones	• Grupos y equipos
• Comportamiento organizacional	• Análisis de la organización por medio del comportamiento
• Administración participativa	• Desarrollo organizacional (DO)
• Enfoque descriptivo y explicativo	

CASO DE APOYO

PLUG-ON

Pedro Menéndez sabía que los aspectos estructurales son importantes para su empresa porque son la base de sus operaciones cotidianas. Sin embargo, como director presidente de Plug-On, Menéndez sabe que debe dar poder a las personas. Sabe que su estilo de administración, y también

el de sus principales ejecutivos, es fundamental para que las personas lleven a su empresa al éxito. Todo es cuestión de comportamiento. Eso significa crear condiciones para que las personas que trabajan con uno estén dispuestas a cooperar en forma irrestricta. ¿Cómo conseguirlo? ●

solina o lubricantes para sus automóviles y debe estar atenta a las actividades competitivas de otros expendios cercanos. Pero el ambiente puede ser vasto y complejo, por ejemplo el de los fabricantes de automóviles, como Volkswagen, General Motors o Ford, que tienen un gran número de proveedores, muchos y diferentes tipos de clientes e innumerables competidores, nacionales y extranjeros. Cuando el entorno es complejo, las organizaciones tienen dificultades para comprenderlo e interpretarlo adecuadamente.⁴⁷

Teoría de los sistemas

En las décadas de 1950 y 1960, el biólogo Ludwig Von Bertalanffy dio a conocer las bases de la teoría general de los sistemas (TGS), un enfoque interdisciplinario que buscaba guiar la interacción y el desarrollo ordenado de las ciencias.⁴⁸ No pasó mucho tiempo antes de que la TGS llegara a la administración. La teoría de los sistemas revolucionó la administración y cambió la perspectiva del estudio de las organizaciones: el entorno externo se convirtió en el elemento básico del formato y del comportamiento organizacional. En lugar de estudiar las organizaciones por dentro, se les analizaba desde fuera, del entorno hacia su interior, del elemento mayor y con-

dicionante hacia el elemento menor y condicionado; de la variable independiente hacia la dependiente. A fin de cuentas, el entorno está constituido por otras organizaciones.

Un sistema es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que realizan una actividad para alcanzar un objetivo, operan con datos-energía-materia para producir informaciones-energía-materia.⁴⁹ Los elementos que forman partes u órganos del sistema se llaman subsistemas. Los sistemas pueden ser físicos o concretos (*hardware*) o abstractos y conceptuales (*software*). Pueden ser cerrados (o mecánicos, con relaciones conocidas con el medio exterior) o abiertos (en continua interacción con el entorno incomprensible). Además, el sistema puede ser representado por medio de modelos. Un modelo es una representación simplificada de un sistema o de una parte de la realidad.

La principal aportación del enfoque sistémico al CO es el concepto de la organización como un sistema abierto en constante interacción con su entorno.

Sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock concibieron la organización como un sistema sociotécnico que interactúa continuamente con el entorno que lo rodea.⁵⁰ Toda organización está formada por dos subsistemas:

CUADRO 3.12 La revolución del enfoque sistémico⁵¹

ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE SISTÉMICO
<i>Reducciónismo</i> : división del trabajo de la organización	<i>Expansionismo</i> : visión global y holística
<i>Pensamiento analítico</i> : descomposición del todo	<i>Pensamiento sintético</i> : el sistema como parte de un sistema mayor
<i>Mecanicismo</i> : relación lineal de causa-efecto	<i>Teleología</i> : el sistema como entidad global y funcional en busca de objetivos y fines.

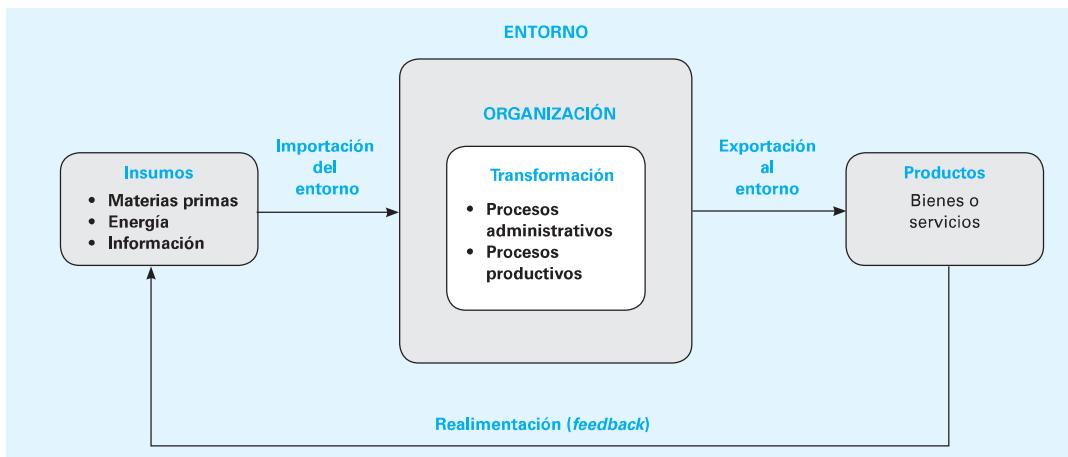


Figura 3.5 *Las organizaciones como sistemas abiertos.*

1. *El subsistema técnico*, que abarca las tareas que serán desempeñadas, las instalaciones físicas, el equipo y los instrumentos utilizados, las exigencias de la tarea, las instalaciones y las técnicas de las operaciones, el entorno físico y la forma en que está dispuesto, así como la duración de operación de las tareas. El subsistema técnico abarca la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.

2. *El subsistema social*, que incluye las personas, sus características físicas y psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos encargados de ejecutar la tarea, así como las exigencias de su organización, tanto formal como informal, en la situación de trabajo. El subsistema social transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

Recientemente, Katz y Kahn⁵² presentaron un enfoque más amplio de las organizaciones como sistemas abiertos. En su opinión:

1. *Las organizaciones son sistemas abiertos.* Presentan características de importación (entradas), transformación (procesamiento) y exportación (salidas) en relación con su entorno. Además, son ciclos de hechos que se repiten. Generan una entropía negativa (ne-

gentropía) para obtener reservas de energía y detener el proceso de la entropía. La información es el insumo que proporciona la realimentación negativa a efecto de mantener el estado del sistema y sus fronteras, además de un proceso de decodificación adecuado para reaccionar en forma selectiva sólo ante las señales de información a las cuales esté sintonizado. La confusión y la complicación del entorno son racionalizadas por el sistema por medio de categorías significativas y simplificadas.

2. *Estado firme y homeostasis dinámica.* El sistema abierto trata de mantener cierta constancia en el intercambio de la energía que importa y la que exporta del entorno, lo que asegura la dinámica organizacional y evita el proceso de entropía. Se caracteriza por un estado firme, es decir, el cociente de intercambio de energía y las relaciones entre las partes permanecen estables a pesar de las variaciones en el entorno externo.

3. *Diferenciación.* Como todo sistema abierto, la organización tiende a la diferenciación, es decir, a la multiplicación y elaboración de funciones, y ello también provoca la multiplicación de funciones y la diferenciación interna.

4. *Equifinalidad.* El sistema abierto puede alcanzar, por diversos caminos, el mismo final, pero partiendo de condiciones iniciales diferentes. En la medida que

los sistemas abiertos desarrollan mecanismos regulatorios (homeostasis) para regular sus operaciones, se puede reducir la cantidad de la equifinalidad. Sin embargo, la equifinalidad permanece, es decir, existe más de una manera o sistema para producir un resultado determinado, o existe más de un camino para la consecución de un objetivo. El estado estable se puede alcanzar a partir de condiciones iniciales diferentes y por distintos medios.

5. *Límites o fronteras.* Como sistemas abiertos, las organizaciones tienen límites o fronteras, o sea, barreras entre los sistemas y su entorno. Los límites o fronteras definen el ámbito de acción del sistema, así como su grado de apertura en relación con el entorno.
6. *Cultura y clima organizacionales.* Toda organización crea su cultura, con tabúes, usos y costumbres propios. La cultura del sistema está formada por las normas y los valores del sistema formal, su reinterpretación en el sistema formal, y las disputas internas y externas de los miembros de la organización, sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de la comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema.
7. *Eficiencia y eficacia de la organización.* La eficiencia de la organización se refiere a la cantidad de insumos que entran en una organización y resultan en productos y la cantidad de insumos que absorbe el sistema. La eficiencia tiene que ver con la necesidad de supervivencia de la organización. Por otra parte, la eficacia organizacional se refiere a la medida en que todas las formas de rendimiento para la organización al-

canzan su máximo nivel posible, lo cual está determinado por la combinación de la eficiencia de la organización y su capacidad para obtener condiciones ventajosas o entradas de lo que necesita. La eficiencia trata de lograr incrementos por medio de soluciones técnicas y económicas, mientras que la eficacia trata de maximizar el rendimiento para la organización por medios técnicos y económicos (eficiencia) y por medios políticos (extraeconómicos).

8. *La organización como sistema de papeles.* Un papel es el conjunto de actividades que se requieren de una persona que ocupa un puesto determinado en una organización. La organización está compuesta por funciones o agrupaciones de actividades que se esperan de las personas y de conjuntos de papeles o de grupos que se sobreponen, cada uno formado por personas que tienen esas expectativas en relación con un individuo determinado. La organización es una estructura de papeles o, mejor dicho, un sistema de funciones.

La teoría de los sistemas demostró con claridad la brutal confrontación entre los enfoques del sistema cerrado, como la teoría clásica y el modelo burocrático, y los enfoques del sistema abierto, como la teoría de las contingencias. Por una parte, los enfoques rígidos y mechanistas y, por otra, los enfoques flexibles y adaptables a las circunstancias del entorno.

La teoría de los sistemas abrió la puerta a los nuevos enfoques de la administración y a una visión más amplia de las organizaciones.

CUADRO 3.13 Aportación de la teoría de los sistemas al CO

- | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Organización como sistema abierto • Concepto de modelo organizacional • Concepto de entrada, salida y proceso • Concepto de la caja negra • Concepto de información y realimentación • Concepto de homeostasis • Introducción de la automatización y la informática • Enfoque explicativo y descriptivo | <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de toma de decisiones • Investigación de las operaciones • Tipos y parámetros de los sistemas • Enfoque sociotécnico • Análisis sistémico de las organizaciones • Concepto de hombre funcional • Nuevo enfoque de la organización • Concepto del entorno |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Teoría de las contingencias

En 1961, Burns y Stalker, dos sociólogos industriales ingleses, investigaron 20 industrias para conocer la relación entre las prácticas administrativas y el entorno en el que se desarrollan.⁵³ Quedaron impresionados ante la diversidad de métodos y procedimientos administrativos que encontraron y clasificaron las industrias investigadas en dos categorías: organizaciones mecanicistas y organizaciones orgánicas.

Los investigadores llegaron a la conclusión de que las organizaciones mecanicistas son adecuadas para un entorno de condiciones estables y permanentes, mientras que las organizaciones orgánicas son más adecuadas para un entorno de cambio e innovación.

Más adelante, en la década de 1970, Lawrence y Lorsch publicaron los resultados de su investigación sobre el entorno de la organización y contribuyeron a que surgiera la teoría de las contingencias.⁵⁴ Llegaron a la conclusión de que las empresas utilizan dos mecanismos básicos para su funcionamiento: la diferenciación y la integración administrativas. La diferenciación es la división de la organización en subsistemas o departamentos, cada uno de los cuales desempeña una tarea especializada en un contexto ambiental también especializado. Cada subsistema o departamento tiende a reaccionar

sólo a aquella parte del entorno que es relevante para su tarea específica. Cada departamento desarrolla una estructura y un enfoque específicos para adaptarse a las distintas demandas de la organización. Del entorno general surgen entornos específicos y a cada uno corresponde un subsistema o departamento de la organización. La integración es el proceso contrario: las presiones que provienen del entorno general de la organización hacen que ésta busque la unidad de esfuerzos y la coordinación de sus diversos subsistemas o departamentos. Los dos estados (diferenciación e integración) son opuestos y antagónicos; así, cuanto más diferenciada sea una organización, más difícil será conciliar los puntos de vista de los subsistemas o departamentos y obtener una colaboración e integración efectiva. A medida que las organizaciones crecen sus áreas se diferencian, pero el funcionamiento de todas debe estar integrado para que el sistema entero sea viable. Las organizaciones que más se acerquen a las características de diferenciación e integración que demande el entorno tendrán más éxito.⁵⁵ Para entender a una organización primero se debe comprender su entorno.

El enfoque de contingencias es amplio e integrador. Busca mantener el enfoque interno en las tareas, en las personas y en la estructura de organización. Ahora también se enfoca en el crecimiento y en la supervivencia de

CUADRO 3.14 *Las características de los sistemas mecánicos y orgánicos⁵⁶*

CARACTERÍSTICAS	SISTEMAS MECÁNICOS	SISTEMAS ORGÁNICOS
Estructura de organización	Burocrática, rígida, definitiva y permanente	Flexible, adaptable, mutable y transitoria
Autoridad	Basada en la jerarquía y en el mando	Basada en el conocimiento y en la consulta recíproca
Diseño de puestos	Definitivo y permanente. Puestos estables con ocupantes especialistas	Provisional y cambiante. Los puestos son redefinidos constantemente con ocupantes polivalentes.
Proceso de toma de decisiones	Centralizado en la cúpula de la organización	Descentralizado en la base de la organización
Comunicaciones	Verticales y formales	Horizontales y laterales
Confiabilidad	Reglas y reglamentos formalizados por escrito e impuestos por la organización	Personas emprendedoras. Las comunicaciones son informales e intensas
Principios predominantes	Típicos de la teoría clásica	Típicos de las relaciones humanas
Entorno favorable	Estable, inmutable y permanente	Inestable, mutable y dinámico

las organizaciones en un entorno cada vez más cambiante. Además, la teoría de las contingencias se basa en la adaptación de la teoría de la administración al entorno; es decir, todo es relativo y contingente; nada es absoluto y no existe una manera única y exclusiva de administrar u organizar. Todo depende de las condiciones del contexto en el cual operan las empresas, como sistemas abiertos cuyas entradas y salidas dependen del ambiente. Las empresas exitosas son aquellas que aprenden a adaptarse a las exigencias del entorno, que saben explorar las oportunidades y esquivar las amenazas que provienen de éste. Las empresas que no aprenden a adaptarse a las condiciones de su ambiente tienden a desaparecer, como si hubiese una selección natural de las especies organizacionales. Hoy sabemos que la teoría de la evolución ha sido cuestionada debido a que se han descubierto cambios drásticos y repentinos en las especies, reacciones de adaptación al medio. La evolución fue mucho más radical y discontinua de lo que pregonaba la doctrina darwiniana.

Sabemos que el entorno de las organizaciones es vasto, poco claro y complejo. Por tanto, la percepción que las empresas tienen es limitada, parcial y subjetiva;

no pueden aprehender toda la grandeza y complejidad de su entorno ni asimilar toda la información que éste genera. Sus órganos sensoriales y sus mecanismos de percepción son insuficientes para ello. Las empresas aún son miopes para visualizar sus campos de acción y de maniobra en el mundo. Su perspectiva todavía es muy corta y estrecha.

La teoría de las contingencias es la etapa más reciente de la teoría de la administración. Su objetivo es una administración ampliada, sin fronteras en el tiempo y el espacio, con una visión dirigida hacia el futuro y hacia el entorno circundante.

Los tiempos modernos

Con el advenimiento de la era del conocimiento los fundamentos de la era industrial comenzaron a quedar rebasados. Las transformaciones son cada vez más rápidas, intensas y discontinuas. La falta de continuidad significa que los cambios ya no son lineales ni secuenciales y tampoco tienen una relación causa-efecto, sino que son diversos y sus puntos de referencia son totalmente

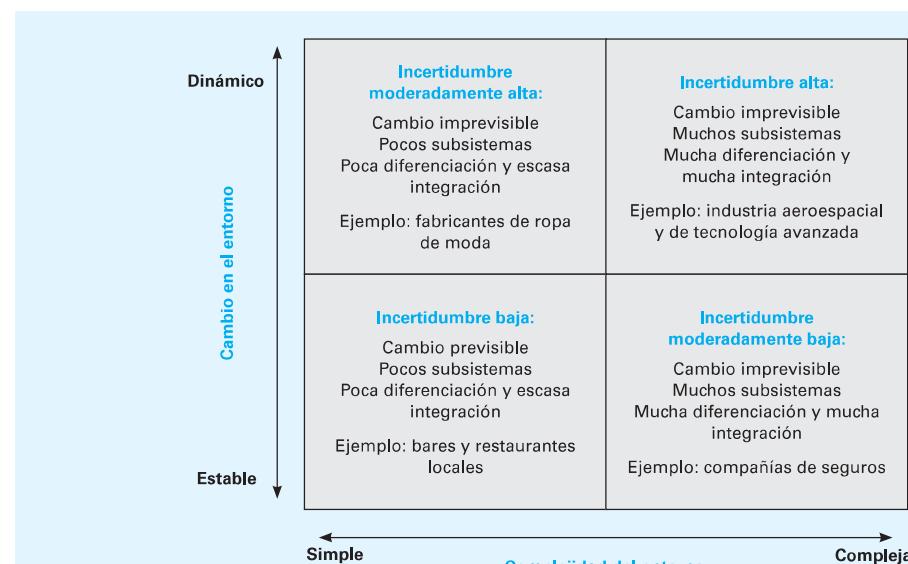


Figura 3.6 La percepción del entorno y la percepción de la incertidumbre del entorno.⁵⁷

diferentes de los del pasado. La proyección del pasado y la extrapolación del presente no funcionan, pues los cambios no guardan similitud alguna con hechos anteriores. Así, la economía saludable es aquella que rompe el equilibrio por medio de la innovación tecnológica. La actitud productiva no consiste en tratar de optimizar lo que ya existe, sino es innovar por medio de lo que Joseph Schumpeter llama destrucción creativa, destruir para crear algo completamente nuevo. Las etapas por las que ha atravesado el mundo han estado determinadas por actividades económicas diferentes, como la agricultura, la industria y, ahora, el conocimiento.

La era del conocimiento está provocando cambios cada vez más rápidos y profundos. La influencia de la tecnología de la información (TI), la unión de la computadora con la televisión y las telecomunicaciones, que invade la vida de las organizaciones y las personas, está provocando profundas transformaciones. Además han surgido algunas soluciones como las siguientes:

1. Mejora continua. Se trata de una técnica para el cambio organizacional suave y continuo que se basa en las actividades de grupos de personas. Busca la calidad de los productos y los servicios dentro de programas de largo plazo que privilegian la mejoría gradual y paso a paso por medio de una intensa colaboración y participación de las personas. Es un enfoque incremental y participativo para alcanzar la excelencia en

CASO DE APOYO

PLUG-ON

Como director-presidente de Plug-On, Pedro Menéndez piensa que no puede concentrarse sólo en los aspectos internos de su empresa. Éstos son importantes, pero no tan determinantes para el éxito de la organización. Debe mirar más lejos y hacia fuera para poder comprender el entorno de negocios de su organización y aprovechar las oportunidades que surjan. Lo más importante no es lo que ocurre dentro de su empresa, sino la relación de ésta con un contexto más amplio. ¿Qué piensa usted de esto?

la calidad de los productos y servicios a partir de las personas.⁵⁸

2. **Calidad total.** Si bien la mejora continua es aplicable en las operaciones, la calidad total extiende el concepto a todos los niveles de la organización, desde el personal de oficina y de fábrica hasta la alta dirección, y demanda que todos se involucren por completo. Al igual que la mejora continua, la calidad total es una técnica incremental para obtener la excelencia en la calidad de productos y procesos. El objetivo es ir incrementando el valor en forma continua.⁵⁹
3. **Reingeniería.** Fue una reacción ante el colosal abismo que existía entre los cambios del entorno, veloces e

CUADRO 3.15 Aportación de la teoría de las contingencias al CO

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">• Relatividad de la administración• Concepto de organización• Sistemas mecánicos y orgánicos• Concepto de entorno• Tipología del entorno• Hincapié en la tecnología• Tipología de la tecnología• Análisis del entorno• Niveles de la organización• Cambio organizacional | <ul style="list-style-type: none">• Nuevas estructuras organizacionales• Diseño organizacional flexible• Estructura matricial• Organización por equipos• Enfoque basado en redes• Concepto de hombre complejo• Modelos de contingencias de la motivación• Modelos de contingencias del liderazgo• Enfoques descriptivo y explicativo• Capacidad de adaptación al entorno |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

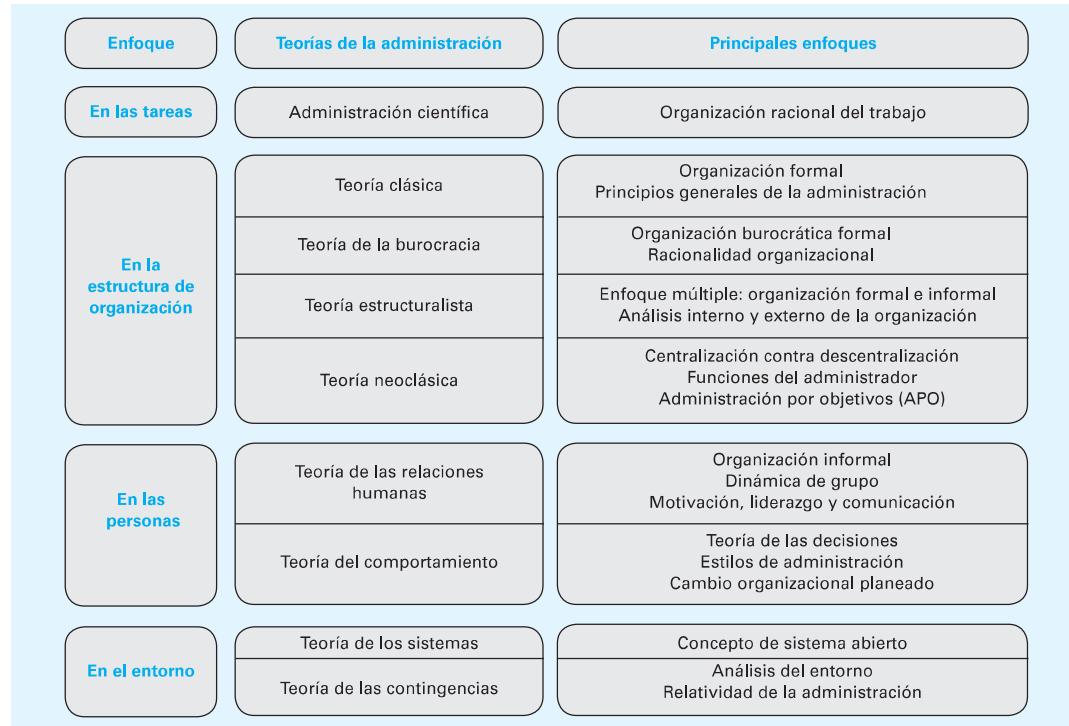


Figura 3.7 Las principales teorías de la administración y sus enfoques.⁶⁰

intensos, y la total incapacidad de las organizaciones para adaptarse a ellos. La reingeniería significa hacer una ingeniería nueva y diferente de la estructura de una organización. Implica una reconstrucción general y no sólo una reforma total o parcial de la empresa. La reingeniería se basa en procesos empresariales horizontales que cruzan diferentes fronteras departamentales hasta llegar al cliente. Se basa en cuatro características: es fundamental, radical, drástica y se concentra en los procesos, no en funciones o tareas.⁶¹

4. **Benchmarking:** Se trata de un proceso continuo para evaluar productos, servicios y prácticas de los competidores más fuertes y de aquellas empresas reconocidas como líderes. Esto permite comparar procesos y prácticas administrativas para identificar lo mejor y alcanzar un nivel de superioridad o ventaja competitiva.⁶²

5. **Equipos de alto desempeño.** Se caracterizan por una alta participación de las personas y por la búsqueda de respuestas rápidas e innovadoras a los cambios en el entorno de negocios para atender las crecientes demandas de los clientes.⁶³ Las organizaciones están migrando aceleradamente al trabajo en equipo o trabajo colaborativo. Nunca se habló tanto en equipos como ahora. Pero no basta con crear y desarrollar equipos; también es necesario hacer que alcancen un desempeño excelente. Más adelante trataremos este tema.

Complejidad

La complejidad constituye una nueva visión de las ciencias. La teoría de la complejidad es la parte de la ciencia que trata de lo emergente, la física cuántica, la biología molecular, la inteligencia artificial y la forma en que los

organismos aprenden y se adaptan. La complejidad demuestra que la ciencia ha abandonado el determinismo y acepta el indeterminismo y la incertidumbre inherentes al hombre y a sus sociedades; también ha desechado el ideal de la objetividad como única forma válida de conocimiento, y ha asumido la subjetividad, que es la principal característica de la condición humana. La complejidad significa la imposibilidad de alcanzar un conocimiento completo y que no se puede tener certeza sobre lo que es incierto.⁶⁴ La administración y el CO han empezado a incorporar estos conceptos.

Teoría del caos

Caos es una palabra que tradicionalmente se asocia con desorden. En la ciencia moderna, el caos es un orden disfrazado de aleatoriedad. Lo que parece caótico es, en realidad, un producto subliminal, en el cual pequeñas perturbaciones pueden ocasionar grandes efectos debido a que el universo no es lineal. El estado de equilibrio, el determinismo y la causalidad lineal son casos muy singulares y raros en un universo primordialmente evolutivo, donde todo está en flujo, transformación y cambio. Todo lo que forma parte de la naturaleza cambia y evoluciona continuamente, en el universo no hay nada pasivo o estable. En el fondo, no existen cambios en el universo; lo que existe es el cambio. Según la teoría del caos, el desorden, la inestabilidad y el azar constituyen la norma, la regla y la ley en el campo científico. Estas ideas han dejado marca en el terreno de las organizaciones y de su administración. A fin de cuentas, seguimos buscando orden y certidumbre en un mundo cargado de incertidumbre e inestabilidad. Los modelos de administración basados en la vieja visión de equilibrio y orden han caducado. La ciencia demuestra que el sistema vivo es, por sí mismo, el centro del universo y su fin es producir su identidad. El sistema procura interactuar con el entorno externo con base en una lógica que dé prioridad

a la afirmación de su identidad, aunque para ello deba actualizarla permanentemente.⁶⁵ Ese concepto de autoorganización es fundamental. La organización es, por tanto, activa: produce y almacena energía y la consume. Produce entropía, es decir, la degradación del sistema y de sí misma, al mismo tiempo que produce negentropía, o sea la regeneración del sistema y de sí misma. También es al mismo tiempo organización en el sentido estricto, es decir, un proceso permanente de reacomodo de aquello que siempre tiende a desorganizarse, y autoorganización, o sea un proceso permanente de reestructuración de sí misma.⁶⁶

La eterna búsqueda de la eficiencia y la eficacia

Las organizaciones deben ser consideradas simultáneamente desde la perspectiva de la eficiencia y la eficacia. La realidad es que en la mayoría de las organizaciones los dos conceptos no van de la mano.

La eficiencia indica en qué medida se utilizan los recursos disponibles. En la práctica, es una relación entre entradas (insumos) y salidas (resultados) o, en otros términos, una relación entre costos y beneficios. La eficiencia se enfoca en la mejor manera (*the best way*) de hacer las cosas (métodos o procedimientos) con el fin de que los recursos (personas, máquinas, equipos y materias primas) se utilicen de la manera más racional posible. La eficiencia se ocupa de los medios, los métodos y los procedimientos más indicados, los cuales deben estar debidamente planeados y organizados para asegurar el uso óptimo de los recursos disponibles. La eficiencia no se ocupa de los fines, sino simplemente de los medios.

La eficacia es una medida de la obtención de resultados. La eficacia de una organización se refiere a su capacidad para satisfacer una necesidad de la sociedad por medio de la oferta de productos, sean bienes o servicios.

A FIN DE CUENTAS, ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN EFICAZ?

Una organización alcanza la eficacia cuando reúne tres condiciones esenciales:⁶⁷

1. Consecución de los objetivos
2. Mantenimiento del sistema interno
3. Adaptación al entorno

Para que una organización alcance la eficacia debe cumplir esas tres condiciones esenciales al mismo tiempo. No obstante, la búsqueda de la eficacia se topa con la complejidad de los requisitos que impone una organización como sistema abierto. La eficacia y el éxito son un problema complejo debido a las múltiples relaciones entre los elementos ligados a la organización. Eficacia significa la satisfacción de:

- los clientes
- la comunidad y la sociedad
- los accionistas
- los gerentes
- los trabajadores
- los proveedores, etcétera.

No es una navaja de doble filo, sino de una con infinidad de filos.

A fin de cuentas, ¿qué es una organización excelente?

Una organización alcanza la excelencia cuando cumple los siguientes requisitos internos y externos:

1. Satisfacción de las necesidades de la sociedad en general y del cliente en particular.
2. Generación de un emergente sistémico y creación constante de valor para todos los grupos de interés involucrados.
3. Procesos organizacionales sumamente eficientes y de bajo costo.

4. Calidad y productividad, que se traducen en competitividad.
5. Productos y servicios excellentes que se imponen a los de los competidores.
6. Calidad de vida en el trabajo, es decir, que sea un excelente lugar para laborar.
7. Liderazgo e innovación en el sector, las cuales hacen que la organización sea un punto de referencia (*benchmark*).
8. Valores, ética y responsabilidad social de la organización.

La excelencia de la organización se puede medir o comparar si se asignan puntuaciones a estos requisitos.

A fin de cuentas, ¿qué es una organización exitosa?

El éxito de la organización depende de conseguir varios triunfos:

1. Satisfacer las expectativas financieras de los accionistas (rentabilidad) gracias a las decisiones de compra de los clientes.
2. Satisfacer las expectativas de los clientes, es decir, obtener su fidelidad con productos y servicios que les satisfagan, y tener una mayor participación en el mercado.
3. Cumplir las expectativas sobre los procesos internos, lo cual significa lograr la eficiencia y la eficacia en la prestación de servicios internos para hacer competitiva a la organización.
4. Cumplir las expectativas de los grupos internos de interés y los trabajadores, es decir, lograr satisfacción, ciudadanía organizacional, motivación y entusiasmo.

Cada uno de estos aspectos es un indicador del éxito de la organización. ●

CASO

LA PRIVATIZACIÓN DE USIMINAS⁶⁸

El Programa Nacional de Desestatización (PND) brasileño implicó transferir la propiedad de algunas empresas del

sector público al privado, a efecto de cumplir tres objetivos estratégicos:

1. Reestructuración competitiva de la industria.
2. Exposición planeada a la competencia internacional.
3. Renovación y actualización de la capacitación tecnológica.

El PND se puso en marcha en el sector siderúrgico debido a la falta de recursos para invertir, además de las trabas burocráticas y una administración inadecuada que llevaron a las empresas a un estado deficitario, con altos niveles de endeudamiento y obsolescencia tecnológica. La privatización de Usiminas para asociarla con empresas japonesas comenzó en 1991 con tres medidas paralelas: eliminación del control de precios, saneamiento financiero y aumento de productividad. La idea era lograr no sólo el desarrollo tecnológico, el crecimiento de la empresa y el éxito comercial, sino también la creación de una cultura laboral basada en la búsqueda de la integración para que los objetivos de trabajadores y empresa se complementen. Más aún, se pretendía asegurar al trabajador la mejor calidad posible de vida, sin pérdida de eficiencia de la empresa. El modelo debía ser incuestionable y transparente para que no se convirtiera en un simple cambio del control estatal al privado. Debía buscar una amplia democratización del capital y un sistema de administración compartida que asegurara alcanzar el potencial estratégico de la empresa. Los propósitos de la privatización fueron:

1. Autonomía para tomar decisiones estratégicas y definir un nuevo rumbo para la empresa, en sintonía con las tendencias mundiales y del país.
2. Una mayor presencia de los empleados en la vida de la empresa.
3. Aprovechar el potencial de la empresa para crear subsidiarias de asistencia y de consultoría técnica especializada.
4. Incremento de las inversiones, con miras a la modernización y la adecuación de la empresa a las exigencias del mercado.
5. Actualización tecnológica permanente, con un espíritu de excelencia y competitividad.
6. Diversificación, verticalización y asociaciones para nuevos negocios.
7. Consolidación de las conquistas sociales y laborales logradas en la empresa.
8. Democratización del capital, con la participación de socios japoneses, nuevos grupos empresariales nacio-

nales y extranjeros, empleados y colaboradores de la empresa, de clientes, proveedores, instituciones financieras y personas físicas.

Los resultados visibles de la privatización fueron los siguientes:

1. En el campo estratégico:
 - a) Autonomía para definir los objetivos de la empresa.
 - b) Libertad para trabajar con horizontes estratégicos más amplios.
 - c) Autonomía para las nuevas inversiones, diversificación y verticalización de los negocios y formación de alianzas estratégicas.
2. En el campo financiero:
 - a) Participación en las operaciones del mercado financiero.
 - b) Acceso a créditos de instituciones nacionales y extranjeras, vedados a las empresas estatales.
3. En el campo de la producción y la tecnología:
 - a) Diagnóstico tecnológico de la fábrica y planes de modernización y actualización.
 - b) Inversiones para la expansión.
 - c) Incrementos sustantivos de productividad.
4. En el campo del suministro:
 - a) Agilización y simplificación de los procesos de compras, lo que redujo la burocracia.
 - b) Libertad para negociar precios y reducción de plazos de contratación de empresas y proveedores.
 - c) Adopción del sistema justo a tiempo y reducción de inventarios y del costo de materiales.
5. En el campo comercial:
 - a) Flexibilidad y agilidad para negociar en el mercado internacional.
 - b) Atención más eficiente a los clientes, con plazos de entrega más cortos.
6. En el campo de los recursos humanos:
 - a) Libertad para contratar y despedir y para la aplicación de una política salarial propia.
 - b) Readministración del personal y obtención de niveles salariales más altos.
 - c) Adaptación de las remuneraciones con base en la eficiencia y la productividad.

- d) Mayor inversión en capacitación del personal.
- e) Ajuste de las funciones y la estructura de la organización.
- f) Mayor motivación como consecuencia de esos cambios.

7. En la estructura de la organización y en los procesos administrativos:

- a) Revisión de los procesos internos con miras a la simplificación, la eficacia, la eficiencia, la eliminación de la duplicidad de funciones y una mayor delegación de autoridad.
- b) Mayor eficacia de la organización.
- c) Elaboración de planes de desarrollo corporativo.

Escriba un texto breve sobre las ventajas y desventajas de la privatización de Usiminas. ●

Resumen

Las organizaciones viven en un entorno de negocios que se caracteriza por la globalización, el cambio y la competitividad. En ese contexto incierto e inestable deben ser administradas para funcionar bien y alcanzar sus objetivos. Ello requiere un profundo conocimiento del CO. La administración es un producto típico del siglo xx y pasó por varias corrientes sucesivas. La primera hizo hincapié en las tareas y estuvo marcada por la escuela de la administración científica de Taylor y sus seguidores, e inauguró la teoría de la administración. La segunda corriente dio más importancia a la estructura de la organización y tuvo cuatro ramificaciones: la teoría clásica de la administración, con Fayol y sus seguidores; el modelo burocrático descrito por Max Weber; la teoría estructuralista, que trató de integrar los diferentes enfoques, y la teoría neoclásica, que desarrolló la idea del proceso de administración (planear, organizar, dirigir y controlar). La tercera corriente subrayó el interés por las personas y se inició con la escuela de las relaciones humanas y, posteriormente, con la teoría conductual. La cuarta corriente se concentró en el entorno, creció con la teoría de los sistemas y fue reforzada por la teoría de las contingencias. Con el advenimiento de la era del conocimiento, la teoría de la administración busca soluciones emergentes, como la mejora continua, la calidad total, la reingeniería, el *benchmarking* y los equipos de alto desempeño. La teoría de la complejidad y la teoría del caos han tenido una marcada influencia en la administración. Constantemente surgen novedades en la infinita persecución de la eficiencia y la eficacia de las organizaciones.

Preguntas

1. ¿Por qué se dice que las organizaciones son seres vivos?
2. ¿Por qué es necesario administrar las organizaciones?
3. Explique las principales aportaciones de la administración científica al CO.
4. ¿En qué consiste la organización racional del trabajo?
5. Explique el concepto de *homo economicus*.
6. ¿Cuáles fueron las principales aportaciones de la teoría clásica al CO?
7. Explique las principales aportaciones de la teoría de la burocracia al CO.
8. ¿Cuáles son las características de una organización burocrática?
9. Comente las disfunciones de la burocracia y sus efectos en la organización.
10. Explique las principales aportaciones de la teoría estructuralista al CO.
11. Comente el enfoque más amplio de los estructuralistas.
12. Explique las principales aportaciones de la teoría neoclásica al CO.
13. ¿En qué consiste la llamada administración por objetivos (APO)?
14. Explique las principales aportaciones de la teoría de las relaciones humanas al CO.
15. Explique el concepto de *homo social*.
16. Explique las principales aportaciones de la teoría del comportamiento al CO.
17. Explique el movimiento del desarrollo organizacional (DO).
18. Comente los conceptos de sistema y sistema abierto.
19. Explique las principales aportaciones de la teoría de los sistemas al CO.
20. Defina el concepto de entorno y enumere los tipos entorno.
21. Explique las principales aportaciones de la teoría de las contingencias al CO.

Referencias bibliográficas

1. Véase Idalberto Chiavenato, *Teoria Geral da Administração*, vols. I y II, Campus, Río de Janeiro, 2002, o Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Elsevier/Campus, Río de Janeiro, 2004.
2. Robert Presthus, *The Organizational Society*, Alfred A. Knopf, Inc., Nueva York, 1962.
3. James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly, Jr., *Organizações: Comportamento, Estrutura, Processos*, Atlas, São Paulo, 1981, p. 25.
4. Peter F. Drucker, *O Melhor de Peter Drucker: A Administração*, Nobel, São Paulo, 2001, pp. 97-116.
5. Arie de Geus, *A Empresa Viva: Como as Organizações Podem Aprender a Prosperar e se Perpetuar*, Campus, Río de Janeiro, 1998, pp. 105-106.
6. Arie De Geus, *A Empresa Viva*, op. cit., pp. xix-xxi.
7. Arie De Geus, *A Empresa Viva*, op. cit., p. 105.
8. Arie De Geus, *A Empresa Viva*, op. cit., p. 106.
9. Para mayor detalle vea los siguientes libros, que tratan el tema con diferentes grados de profundidad:
 - Idalberto Chiavenato, *Teoria Geral da Administração*, vols. 1 y 2, op. cit.
 - Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria General da Administração*, op. cit.
 - Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria General da Administração* (edición compacta), Campus, Río de Janeiro, 2005.
10. Adam Smith, *An Inquiry Into the Nature of the Wealth of Nations*, A. Strahan y T. Cadell, Londres, 1776.
11. Henry Ford, *My Life and Work*, Bentham, Nueva York, 1923.
12. Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper and Bros., Nueva York, 1911.
Véase: Frederick W. Taylor, *Principios de Administração Científica*, Atlas, São Paulo, 1970.
13. Frank Gilbreth, *Motion Study*, D. Van Nostrand Co., Nueva York, 1912.
14. Henry L. Gantt, *Organizing for Work*, The Engineering Magazine Co., Nueva York, 1912.
15. Harrington Emerson, *The Twelve Principles of Efficiency*, The Engineering Magazine Co., Nueva York, 1912.
16. James A. F. Stoner, R. Edward Freeman y Daniel R. Gilbert, Jr., *Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1950, p. 29.
17. Henri Fayol, *Administration Industrielle et Generale*, 1916.
Véase la traducción brasileña: Henri Fayol, *Administração Industrial e Geral*, Atlas, São Paulo, 1950.
18. Luther Gulick y Lyndal Urwick, *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, Columbia University Press, 1937.
19. Henri Fayol, *Administração Industrial e Geral*, op. cit.
20. Alfred Sloan Jr., *My Years With General Motors*, Sidgwick and Jackson, Nueva York, 1965. Véase: Alfred Sloan Jr., *Minha Vida na General Motors*, Record, Río de Janeiro, 1963.
21. James D. Mooney, *Principles of Organization*, Harper and Row, Nueva York, 1931.
22. Max Weber, *Theory of Social and Economic Organization*, Oxford University, Nueva York, 1947.
23. Max Weber, "Os Três Aspectos da Autoridade Legítima", en Amitai Etzioni, *Organizações Complexas*, Atlas, São Paulo, 1965, p. 17.
24. Max Weber, "Os Três Aspectos da Autoridad Legítima", op. cit., p. 18.
25. Charles Perrow, *Complex Organizations: A Critical Essay*, Scott, Foresman and CO., Glenview, Ill., 1972, p. 7.
26. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Campus, Río de Janeiro, 2004, pp. 309-314.
27. Richard H. Hall, "The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment", *American Journal of Sociology*, julio de 1962, núm. 60, pp. 32-40.
28. Robert K. Merton, "Estrutura Burocrática e Personalidade", en Amitai Etzioni, *Organizações Complexas*, op. cit., p. 53.
29. Idalberto Chiavenato, *Os Novos Paradigmas: Como as Mudanças Estão Mexendo com as empresas*, Atlas, São Paulo, 2000.
30. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., pp. 318-322.
31. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Campus, Río de Janeiro, 2004, p. 322.
32. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., pp. 343-386.
33. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., pp. 171-217.
34. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., pp. 271-298.
35. A. Carey, "The Hawthorne Studies: A Radical Criticism", *American Sociological Review*, 33, 1967, pp. 403-416.
36. R. H. Franke y J. D. Kaul, "The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation", *American Sociological Review*, 43, 1978, pp. 623-643.
37. L. Coch y J. R. P. French, Jr., "Overcoming Resistance to Change", *Human Relations*, 1, 1948, pp. 512-533.
38. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., pp. 116-117.
39. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., pp. 391-439.
40. Douglas McGregor, *O Lado Humano da Empresa*, op. cit., p. 23.

41. Herbert A. Simon, *O Comportamento Administrativo*, Fundação Getulio Vargas, Serviço de Publicações, Rio de Janeiro, 1965.
42. Douglas McGregor, *O Lado Humano da Empresa*, Martins Fontes, São Paulo, 1985.
43. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., pp. 440-492.
44. Douglas McGregor, *O Lado Humano da Empresa*, op. cit., pp. 88-89.
45. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., pp. 493-577.
46. Fred E. Emery y Eric L. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations*, 18, 1965, pp. 21-32.
47. John A. Wagner III y John R. Hollenbeck, *Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, N. J., 1998, p. 349.
48. Ludwig von Bertalanffy, "The Theory of Open systems in Physics and Biology", *Science*, vol. III, 1950, pp. 23-29, y Ludwig von Bertalanffy, "General Systems Theory: A New Approach to Unity of Science", *Human Biology*, diciembre de 1951.
49. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 494.
50. Véase:
- A. K. Rice, *The Enterprise and its Environment*, Tavistock Publ., Londres, 1963.
 - F. E. Emery y E. L. Trist, "Sociotechnical Systems", en C. West Churchman y Michael Verhurst (eds.), *Management Sciences: Models and Techniques*, Pergamon Press, Nueva York, 1960.
51. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 501.
52. Daniel Katz y Robert L. Kahn, *Psicología Social das Organizações*, Atlas, São Paulo, 1972, pp. 34-89.
53. Tom Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Publ., Londres, 1961.
54. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, *As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas*, Edgard Blucher, São Paulo, 1972.
55. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, *As Empresas e o Ambiente*, op. cit., p. 24.
56. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 589.
57. Adaptado de R. B. Duncan, "Characteristics of Perceived Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly* 17, 1972, pp. 313-327.
58. Véase:
- Victor Mirshawka, *A Implantação da Qualidade e da Produtividade pelo Método do Dr. Deming*, Makron Books, São Paulo, 1991.
 - Philip Crosby, *Qualidade: Falando Sério*, Markon Books, São Paulo, 1991.
 - Mary Walton, *The Deming Management Method*, Dodd-Meade and Co., Nueva York, 1986.
59. Véase:
- John S. Oakland, *Gerenciamento da Qualidade Total – TQM*, Nobel, São Paulo, 1994.
 - A. V. Feigenbaum, *Total Quality Control: Engineering and Management*, McGraw-Hill, Nueva York, 1991.
 - Philip R. Thomas, Larry J. Gallace y Kenneth R. Martin, *Quality Alone is Not Enough*, American Management Association (AMA), Nueva York, 1992.
60. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 7.
61. Véase:
- Michael Spendolini, *Benchmarking*, Makron Books, São Paulo, 1994.
 - Robert Camp, *Benchmarking: O Caminho da Qualidade Total*, Pioneira, São Paulo, 1993.
62. Véase:
- Idalberto Chiavenato, *Os Novos Paradigmas: Como as Mudanças Estão Mexendo com as Empresas*, Atlas, São Paulo, 2000.
 - Idalberto Chiavenato, *Manual de Reengenharia: Um Guia para Reinventar sua Empresa com a Ajuda das Pessoas*, Makron Books, São Paulo, 1995.
 - Michael Hammer y James Champy, *Reengenharia: Revolucionando a Empresa*, Campus, Rio de Janeiro, 1994.
 - Daniel Morris y Joel Brandon, *Reengenharia: Reestruturando a sua Empresa*, Makron Books, São Paulo, 1994.
63. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 699.
64. Ruben Bauer, *Gestão da Mudança: Caos e Complexidade nas Organizações*, Atlas, São Paulo, 1999, p. 233.
65. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., pp. 678-681.
66. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., pp. 680-681.
67. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, Atlas, São Paulo, 2004, p. 59.
68. Tomado de: Rinaldo Campos Soares, *Empresarialidade & Ética: O Exercício da Cidadania Corporativa*, Atlas, São Paulo, 2002, pp. 185-205.

CAPÍTULO 4

DISEÑO ORGANIZACIONAL

Objetivos de aprendizaje

- Presentar el concepto de diseño organizacional y su importancia en el éxito de la organización.
- Describir los componentes básicos del diseño organizacional.
- Explicar el desarrollo del ciclo de vida de las organizaciones y su influencia en el diseño organizacional.
- Explicar la influencia de la diferenciación y la integración en el diseño organizacional.
- Exponer cuál es el propósito de la organización.
- Definir los conceptos de misión, visión y objetivos de la organización.
- Enumerar las dimensiones básicas del diseño organizacional.
- Examinar los distintos tipos de departamentalización y de estructura organizacional y sus principales características.

CASO DE APOYO

LA REORGANIZACIÓN DE DATACENTRUM

Paulo Saravia es un consultor organizacional muy experimentado. Hace poco la dirección de DataCentrum le solicitó asesoría para cambiar la estructura de la organización. La idea era modificar el diseño organizacional para que la empresa pudiera ser más competitiva en un mercado extremadamente dinámico. Lo primero que hizo Paulo fue reunir información sobre los problemas de la empresa rela-

cionados con su estructura, su estrategia, las tecnologías utilizadas, los recursos disponibles, productos y servicios ofrecidos, los mercados cubiertos, los competidores, etc. Paulo quería tener un panorama global de DataCentrum, de sus dificultades y oportunidades. ¿Usted qué haría en lugar de Paulo? ●

Para que las organizaciones puedan funcionar correctamente deben tener una estructura que contenga e integre órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, etc. Esta estructura funciona como un esqueleto y ayuda a coordinar los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. El conjunto de estos componentes, órganos, equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, etc., se llama estructura organizacional. Ésta debe reflejar la forma en que se divide, organiza y coordina actividades y componentes para realizar tareas y alcanzar los objetivos. Cada organización tiene su propio diseño y una manera de integrar y asignar recursos para operar con eficiencia y eficacia. El diseño es el ADN de la organización.

Concepto de diseño organizacional

El diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias. La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de una organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza.

El diseño organizacional es complejo debido a la existencia de muchos puestos y unidades cuya integración y coordinación exige mucho más que la simple acumulación o unión de puestos o unidades. Las relaciones entre los puestos de una organización deben tomar en

cuenta que cada uno está vinculado con otros. Cada puesto funciona como un sistema propio que interactúa con los demás. Aunque con frecuencia las organizaciones son descritas como conjuntos de personas que se agrupan para perseguir un objetivo común, en realidad son mucho más que eso. También son conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están claramente definidos ni delimitados.

El diseño de la estructura no es inmutable, sino un conjunto de variables complejas en las que se pueden aplicar innumerables opciones. El diseño organizacional involucra aspectos centrales, por ejemplo, cómo dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y cómo lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización. Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos.

El diseño organizacional debe tomar en cuenta las siguientes variables:¹

1. *Factores ambientales*: la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada y grupos de interés involucrados.
2. *Dimensiones anatómicas de la organización*: tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades y de combinaciones entre ellas.
3. *Aspectos de las operaciones*: autoridad, procesos, tareas y actividades cotidianas, y controles.
4. *Consecuencias conductuales*: desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

CUADRO 4.1 Conceptos de diseño organizacional

- Es la definición gráfica más adecuada de la estructura organizacional, para atender las necesidades del entorno, la estrategia, la tecnología, las personas, las actividades y el tamaño de cada organización. Es el proceso que consiste en escoger e implantar estructuras capaces de organizar y articular recursos a fin de lograr la misión y los objetivos globales. El principal propósito del diseño es poner la estructura al servicio del entorno, la estrategia, la tecnología y las personas de la organización.²
- Es el proceso de diagnosticar la situación de una organización y seleccionar e implantar la estructura más adecuada.³
- Es ordenar las características estructurales de una organización para que ésta alcance o aumente su eficiencia y eficacia.⁴
- Es el arreglo entre organizaciones y grupos de personas para alcanzar un propósito, mediante una división de trabajo integrada por procesos continuos de decisión basados en el conocimiento.⁵
- Es la planeación y asignación de actividades y personal en una organización.⁶

Como la combinación de estos factores es diferente en cada organización, no existe una forma única para diseñarla.⁷

El diseño de la organización constituye una de las prioridades de la administración. Esta plataforma debe atender tres aspectos:⁸

- 1.** *La estructura básica*, que sirve para planear la asignación de personal y recursos a cada tarea, adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y de consejos, etcétera.
- 2.** *Los mecanismos de operación* indican a los asociados internos de la organización qué se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, políticas sobre remuneración y recompensas, y programas de comunicación.
- 3.** *Los mecanismos de decisión* permiten tomar previsiones que contribuyan al proceso de toma de decisiones y al proceso de conocimiento. Estos mecanismos incluyen acuerdos para obtener información del entorno externo, procedimientos para cruzar información, evaluarla y ponerla a disposición de quienes

toman decisiones, así como para administrar el conocimiento.

Tamaño y ciclo de vida

El tamaño de la organización (número de personas, cantidad de recursos, arquitectura y operaciones) determina su diseño. Las organizaciones pueden clasificarse como grandes, medianas, pequeñas y micro. El incremento de tamaño casi siempre es resultado del éxito de la organización y se mide con base en el número de trabajadores. La evolución o ciclo de vida de las organizaciones muestra las diferentes etapas de su crecimiento. A pesar de las variaciones evidentes, a medida que las organizaciones crecen siguen una pauta de evolución similar a la que se presenta en la figura 4.1.

Las principales etapas del ciclo de vida de las organizaciones son las siguientes:⁹

- 1.** *Nacimiento*. Ocurre cuando un emprendedor crea o funda una organización. La estructura es extremadamente simple.
- 2.** *Infancia*. La organización empieza a crecer. La estructura se empieza a expandir y las responsabilidades se

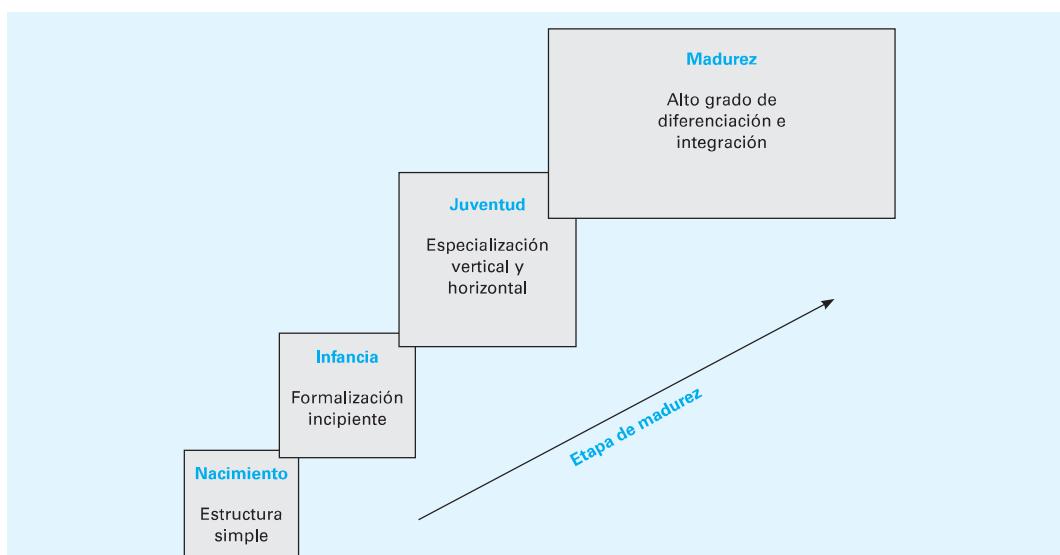


Figura 4.1 Las etapas del ciclo de vida de las organizaciones.¹⁰

distribuyen entre las personas. Aumentan la especialización vertical y la horizontal.

3. *Juventud.* La organización crece gracias a su éxito. Se va haciendo cada vez más compleja y su estructura se fortalece. Surgen varios niveles administrativos en la cadena de mando (mayor especialización vertical) y el fundador empieza a tener problemas para conservar el control total del negocio.
4. *Madurez.* La organización se estabiliza en un tamaño y por lo general adopta una estructura más vertical haciendo los procesos más burocráticos. La tendencia de la burocracia hacia la estabilidad y la permanencia pueden llevarla al declive. Una forma de evitarlo es combatir el gigantismo mediante una reducción del tamaño de la organización y del número de empleados (*downsizing*). Esta alternativa se aplica cuando la alta gerencia afronta el desafío de reducir costos y aumentar la productividad rápidamente.¹¹ Otra opción es encarar las desventajas del tamaño mediante la formación de pequeñas unidades que operen con suficiente autonomía dentro del esquema global de la organización. Las estructuras simultáneas, que combinan el diseño mecanicista y el orgánico, se utilizan para satisfacer las necesidades opuestas de eficiencia (mantener el *statu quo*) e innovación continua (cambio).¹² Este método de apretar y soltar (*stop-and-go*) mantiene la estructura convencional y fomenta la creación de equipos multifuncionales en todas las áreas. Otra forma de crear ejes creativos es aprovechar el espíritu emprendedor de las personas y subunidades de la organización.¹³

Diferenciación e integración

El diseño organizacional obedece a dos procesos básicos y opuestos entre sí: la diferenciación y la integración.¹⁴

Diferenciación

La diferenciación consiste en dividir el trabajo en una organización y se relaciona con la especialización de los órganos y las personas. La diferenciación puede ser horizontal, vertical o espacial:

1. *La diferenciación horizontal* entre las unidades de la organización se basa en la especialización de los conocimientos, la educación o la capacitación de las personas. Cuanto mayor sea la diferenciación horizontal, mayor será el número de departamentos especializados que haya en el mismo nivel de la organización. La diferenciación horizontal provoca que surjan estructuras planas.
2. *La diferenciación vertical* se refiere a los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad en la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación vertical, mayor será el número de niveles jerárquicos. La diferenciación vertical provoca que surjan estructuras piramidales.
3. *La diferenciación espacial* se refiere a la dispersión geográfica de la organización en órganos y unidades en distintos lugares. La distancia complica el diseño de la organización.

Integración

Es el proceso que consiste en coordinar las diferentes partes de una organización para crear unidad entre personas y grupos. La integración procura alcanzar un estado de equilibrio dinámico entre los distintos elementos de una organización para evitar conflictos entre ellos. La integración también puede ser vertical u horizontal:

1. *La integración vertical* se refiere a los mecanismos de coordinación que se derivan del uso de la jerarquía, es decir, de la autoridad jerárquica, planes y programas de acción, reglas y procedimientos.
2. *La integración horizontal* se refiere a los mecanismos de coordinación entre órganos del mismo nivel jerárquico, es decir, funciones de vinculación, puestos integradores, fuerzas de tarea y equipos de trabajo.

Mientras la diferenciación procura adecuar la estructura a las diversas demandas del entorno, la integración procura conjuntar la estructura para mantener la cohesión, de modo que la organización funcione como un todo. Una especializa y separa, mientras que la otra articula y une.

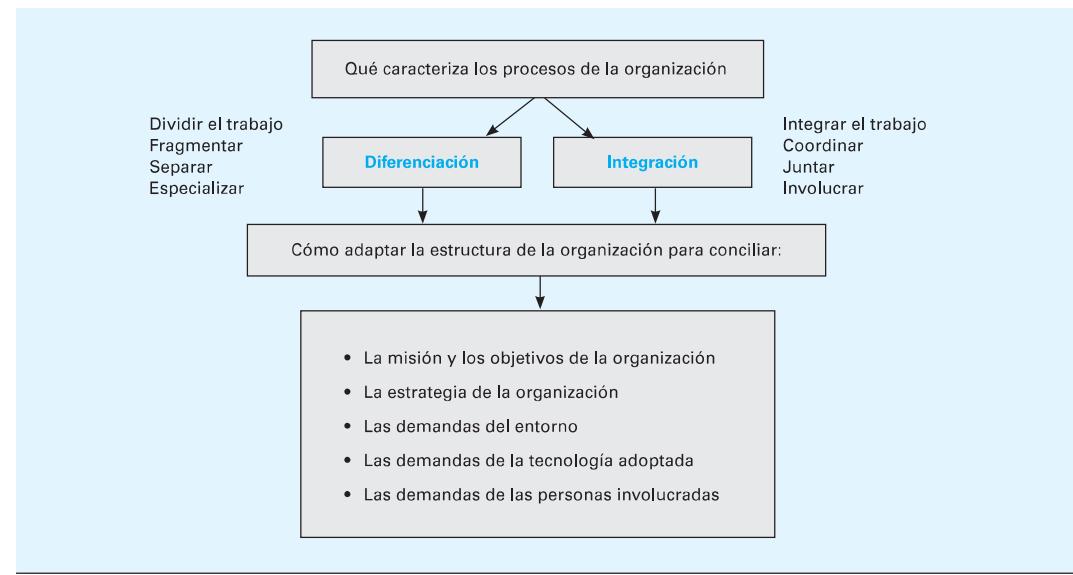


Figura 4.2 Diferenciación e integración.

CASO DE APOYO

LA REORGANIZACIÓN DE DATACENTRUM

Luego de reunir todos los datos para iniciar su trabajo en DataCentrum, el consultor organizacional Paulo Saravia analizó el diseño organizacional de la empresa, especialmente en los aspectos de diferenciación e integración. ¿Cómo podría ayudar usted a Saravia con su análisis?

¿Cuál es el propósito de la organización?

El primer paso es definir el propósito de la organización. Tres preguntas son esenciales:

1. ¿Cuál es el negocio de la organización?
2. ¿Quién es su cliente?
3. ¿Qué valor ofrece la organización al cliente?

La tendencia natural es que la respuesta se restrinja al producto o servicio de la organización. Éste es un enfo-

que miope que sólo se fija en lo inmediato. El fundador de Avon subraya que en su fábrica produce cosméticos, pero en las tiendas vende esperanza. Las organizaciones están ampliando su concepto de negocio con un enfoque estratégico. El cuadro 4.2 nos da una idea de ello.

El diseño de la organización debe ser compatible con su negocio. Toda empresa, por pequeña que sea, tiene una estructura de relaciones internas y externas.

Misión de la organización

El diseño organizacional permite a la organización estructurarse para desempeñar sus actividades y alcanzar sus objetivos. Para comprender el diseño de la organización es necesario conocer la función que desempeña. En otras palabras, es importante conocer la misión, la visión, los objetivos de la organización y sus factores críticos de éxito. En el fondo, el diseño organizacional es un instrumento para cumplir la misión y alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. La misión, la visión y los objetivos determinan el diseño de la organización.

La misión no debe limitarse a los productos, servicios o procesos de la organización. Debe ser más que un conjunto de operaciones. La misión es la razón de ser de cada organización, la función que desempeña en la sociedad. Definir la misión exige consenso. Debe generarse en la dirección, que indicará el rumbo hacia donde se dirigirá la organización a largo plazo, y luego se debe discutir con los grupos de interés para llegar a una coincidencia que genere un compromiso.

Cuando la misión ha sido definida y asentada por escrito permite comunicar a los grupos de interés la razón de ser de la organización y funciona como un recordatorio constante para que las personas sepan exactamente cómo contribuir a alcanzarla. Definir la misión permite esclarecer:¹⁵

1. Cuál es el propósito fundamental del negocio.
2. Cuál es la función de la organización y su contribución a la sociedad.
3. Cuáles son las necesidades básicas que el negocio debe satisfacer.
4. Quién es el cliente y cuáles son los sectores objetivos del mercado al cual sirve la organización.
5. Cuáles son las competencias que la organización prefiere adquirir o desarrollar.
6. Cuáles son los compromisos, valores y creencias que cimentan el negocio.

La misión debe expresar en palabras la filosofía de la organización que, por lo general, ya ha sido formulada por sus fundadores o creadores por medio de comportamientos y acciones. Esta filosofía corporativa incluye los valores y las creencias que constituyen los principios básicos de la organización y sustentan su conducta ética, su responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del entorno.

Toda organización es un ser vivo en constante desarrollo. Las que son exitosas se actualizan y amplían constantemente su misión, conforme cambia su entorno de negocios. En 1914, IBM fabricaba relojes de control de entrada y lectores de tarjetas perforadas. Desde entonces ha mantenido firmemente un credo y principios, aun cuando la misión haya cambiado. Hoy día la misión de IBM es ofrecer soluciones creativas e inteligentes de información que aporten valor a sus clientes. Los productos y servicios de la empresa, como procesadores, servidores, sistemas de almacenamiento, microcomputadoras, software y soluciones empresariales, entre otros, constituyen los medios, es decir, los puentes para que eso ocurra. David Packard, uno de los fundadores de HP, decía: "La verdadera razón de nuestra existencia es proveer algo especial al cliente, no necesariamente productos o servicios." Philips ha adoptado el lema: hagamos las cosas mejor (*let's make things better*) para ofrecer ese extra. Xerox se convirtió en *The Document*

CUADRO 4.2 Un nuevo enfoque del negocio de la organización¹⁶

EMPRESA	ENFOQUE MIOPE (PRODUCTO O SERVICIO)	ENFOQUE ESTRÁTÉGICO (BENEFICIO PARA EL CLIENTE)
Estudios de Hollywood	Películas	Entretenimiento y cultura
Revlon y Avon	Cosméticos	Belleza
Xerox	Copiadoras	Automatización de oficinas
Honda	Motos/automóviles	Soluciones de transporte
Monsanto	Química	Bienestar
Mercedes Benz	Vehículos	Soluciones de transporte
Kopenhagen	Chocolates	Regalos
Citibank	Servicios financieros	Soluciones financieras
Abril	Libros y revistas	Información, cultura y entretenimiento
Petrobras	Petróleo y combustibles	Energía

Company para respaldar su marca. Esto explica por qué Theodore Levitt dice: "Lo primero para cualquier negocio es mantenerse en el negocio." Hoy día la innovación es imprescindible. Con el tiempo, 3M se ha convertido en una empresa innovadora que lanza un nuevo producto al mercado cada tres días, y cada uno surge de la percepción de una necesidad. Los productos y servicios son medios, no fines. La misión es lo que da identidad a la organización.¹⁷

Los directivos de la organización deben cultivar la misión con cariño y difundirla ampliamente para que todos adquieran conciencia de ella y se comprometan personalmente a alcanzarla. Este carácter misionero transforma a todas las organizaciones —incluidas las que ofrecen bienes, como IBM— en verdaderas prestadoras

▲ LA MISIÓN DE XEROX¹⁸

- **Xerox (The Document Company) conservará su liderazgo en el mercado del procesamiento de documentos ofreciendo soluciones, servicios y productos que aumenten la productividad de los negocios de sus clientes.**
- **Juntos construiremos la empresa más creativa, innovadora y competitiva del mercado brasileño.**
- **Xerox es una compañía de calidad. Para Xerox, la calidad es la base del negocio. Calidad significa proveer a nuestros clientes internos y externos productos y servicios innovadores que satisfagan enteramente sus necesidades. Mejorar la calidad es tarea de todos los empleados de Xerox.**

CUADRO 4.3 Ejemplos de definiciones de la misión¹⁹

Editora Abril: Abril está empeñada en contribuir a la difusión del conocimiento, la cultura y el entretenimiento, al avance de la educación, a mejorar la calidad de vida, al desarrollo de la libre empresa y al fortalecimiento de las instituciones democráticas del país.

General Motors: Ofrecer productos y servicios de tal calidad que nuestros clientes sientan que han recibido más de lo que pagaron; que nuestros empleados y asociados de negocios se beneficien de nuestro éxito y que nuestros accionistas reciban un mayor rendimiento sobre su inversión.

Citibank: Ofrecer cualquier servicio financiero en cualquier país donde sea posible hacerlo de forma legal y rentable.

Petrofértil-Petrobras Fertilizantes S.A.: Abastecer, en forma económica y rentable, el mercado nacional de insumos para las actividades agropecuarias, especialmente fertilizantes y materias primas.

Fundación Roberto Marinho: Contribuir al desarrollo social por medio de acciones educativas, culturales y de apoyo a las actividades comunitarias, mediante la creación de modelos o programas permanentes.

Red Globo de Televisión: Contribuir al progreso cultural, político, económico y social del pueblo brasileño, por medio de la educación, la información y el entretenimiento.

Instituto Juran: Nuestra misión es proveer a nuestros clientes conceptos y métodos que les sirvan de guía para alcanzar la condición de líderes en calidad. Nuestro objetivo es ser reconocidos en el mundo como la principal fuente de educación, capacitación y consultoría en administración de calidad.

McDonald's: Servir alimentos de calidad con rapidez y simpatía, en un ambiente limpio y agradable.

Usiminas-Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais: La exploración industrial, el comercio y la importación y exportación de productos siderúrgicos y sus materias primas, la realización de investigaciones y la preparación de proyectos, la minería y el transporte, la construcción con estructuras metálicas y la prestación de servicios de cualquier naturaleza.

Sistema Señal: Prestar a la industria, al gobierno, a las instituciones educativas y a otros sectores servicios de capacitación de personal de diferentes niveles, asistencia técnica y tecnológica, aseguramiento y certificación de calidad, administración y difusión de tecnologías e información, para contribuir al fortalecimiento de la industria y al desarrollo socioeconómico del país.

● ORGANIZACIONES VISIONARIAS²⁰

Collins y Porras publicaron un estudio sobre las 18 organizaciones más destacadas en sus respectivas áreas de negocios. Utilizaron una metodología comparativa para saber por qué algunas son superiores. Esas empresas excelentes son calificadas de organizaciones visionarias porque no dependen de ciertos aspectos como la estrategia, las tácticas, los programas o los mecanismos para preservar lo esencial y estimular su progreso. Lo que las diferencia es que todos sus elementos están integrados en un todo que funciona muy bien. La investigación se basó en el análisis de las siguientes categorías:

- **Estructura de la organización:** diseño, políticas y procedimientos, sistemas de información, incentivos y recompensas, y estrategia de negocios.
- **Factores sociales:** cultura de la organización, ambiente, normas y rituales, historias y mitología, y estilo de administración.
- **Ambiente físico:** uso de espacios físicos, distribución de despachos y fábricas, instalaciones de producción y ubicación geográfica.
- **Tecnología:** uso de la informática y otras tecnologías, procesos organizacionales, equipos modernos y nuevas formas de trabajo.
- **Liderazgo:** creadores de la organización, generaciones posteriores de líderes, el tipo de liderazgo ejercido y los procesos de selección.
- **Productos y servicios:** la forma de los primeros productos y servicios, cómo surgieron las ideas para desarrollarlos, los éxitos, solución de problemas y el grado de innovación.
- **Visión:** cómo y en qué momento surgieron los valores esenciales, la misión y los objetivos visionarios, cuál es su papel, cómo se fortalecieron o debilitaron.
- **Análisis financiero:** balance contable, crecimiento de ventas, flujo de caja, capital emitido, índice de liquidez, dividendos y otros indicadores económicos.
- **Mercados:** entorno externo, cambios en el mercado, acontecimientos nacionales e internacionales que afecten a la organización, reglamentos, leyes y competidores.

Las organizaciones visionarias son aquellas que obtienen las puntuaciones más altas en estas categorías. Algu-

nos aspectos relevantes de la investigación merecen ser mencionados:

- **Continuidad del liderazgo:** las organizaciones visionarias tuvieron buenos líderes en los primeros años de su evolución. Al parecer, el liderazgo no es lo que distingue a las mejores organizaciones de aquellas que sólo son buenas. Lo importante es la continuidad del liderazgo a lo largo del tiempo, la elección de dirigentes oriundos del país, un sólido desarrollo y preparación, y una sucesión debidamente planeada.
- **Ideología:** las organizaciones visionarias definen claramente su propósito desde el principio con una ideología o credo que guía las decisiones políticas. Además, siempre existe coincidencia entre la ideología y la acción. Las decisiones estratégicas sobre el mercado, el producto, las inversiones, el diseño de la organización, la estructura, las políticas y los sistemas de incentivos son consistentes con la misión.
- **Objetivos audaces:** las organizaciones visionarias tratan de crear un profundo sentimiento de lealtad y dedicación entre sus empleados e influyen en su comportamiento para que concuerde con la ideología. El adoctrinamiento incluye programas de capacitación de contenido ideológico, utilización de terminología única, historias de actos heroicos y crear un sentido de elitismo en los empleados.
- **Devoción:** las organizaciones visionarias intentan crear un profundo sentimiento de lealtad y dedicación en sus empleados, e influyen en su comportamiento para que sea congruente con la ideología de la organización. El adoctrinamiento incluye programas de contenido ideológico, uso de una jerga propia, la historia de la empresa y la creación de un sentimiento de exclusividad.
- **Evolución intencional:** las organizaciones visionarias crecen mediante una especie de selección natural si sus operaciones se realizan con amplia autonomía (los trabajadores entienden cómo asumir sus responsabilidades en estructuras descentralizadas y en actividades donde tienen total libertad de operación). Este ambiente estimula las nuevas ideas, la experimentación, el sentido de oportunidad, la ausencia de sanciones por los errores, las recompensas por las innovaciones, la búsqueda de nuevos caminos, la iniciativa individual y los incentivos para las opciones.

- **Automejora:** las organizaciones visionarias son congruentes cuando se trata de reinvertir las ganancias para el crecimiento a largo plazo, invertir en la selección, capacitación y desarrollo de las personas, adoptar nuevas tecnologías y métodos de trabajo, y aplicar cambios constantes y mejoras internas.

Las organizaciones visionarias desarrollan mecanismos de inconformidad que las mantienen siempre

dispuestas a mejorar en lugar de quedarse cómodamente en sus nichos.

En opinión de los autores, el lector puede usar estos parámetros para analizar su propia organización. Indican que la excelencia en la administración y el liderazgo organizacional son prácticas que deben preservarse. Al evaluar a una organización con estos criterios es posible identificar sus fortalezas y debilidades. ●

de servicios al cliente. Cultivar la misión hace que todos los miembros de la organización no sólo traten de servir al cliente, sino, sobre todo, de superar sus expectativas y dejarlo encantado. En el fondo, todos los miembros de la organización trabajan juntos para cumplir la misión.

Visión de la organización

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es su esfuerzo por visualizarse en el espacio y el tiempo. Por lo general, la visión suele estar más orientada hacia aquello que la organización pretende ser que hacia aquello que realmente es. En esta perspectiva, las organizaciones plantean su visión como el proyecto de lo que les gustaría ser a largo plazo y el camino que pretenden seguir para alcanzar ese objetivo. Las organizaciones suelen usar el término “visión” para indicar que tienen claro el futuro al que aspiran y las acciones necesarias para alcanzar rápidamente el éxito. La visión es el destino que se pretende transformar en realidad.

De este modo, el objetivo de la visión es crear una identidad común en cuanto a los propósitos de la organización para orientar el comportamiento de sus miembros hacia lo que se desea construir. Por el contrario, la falta de una visión es sumamente perjudicial puesto que desorienta a la organización y a sus miembros en relación con sus prioridades en un entorno muy cambiante y competitivo.

La visión sólo se alcanza cuando todos los miembros de la organización trabajan juntos y con el compromiso de hacer ese sueño realidad. Como decía Joel Arthur Baker: “La visión sin acción no pasa de ser un sueño. La

acción sin visión es sólo un pasatiempo. La visión con acción puede cambiar el mundo.”

Objetivos globales

Los objetivos son conceptos muy comunes en nuestra sociedad. Un objetivo es un estado futuro deseado, el cual tratamos de convertir en realidad.²¹ En la práctica, los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en un periodo determinado. Mientras la misión define cuál es el negocio de la organización y la visión ofrece una imagen de aquello que la organización quiere ser, los objetivos definen los resultados concretos que se espera alcanzar en un plazo específico y los indicadores van midiendo el resultado alcanzado.

Como vimos en el capítulo anterior, los objetivos de la organización no siempre coinciden con las metas de los individuos que la integran. Cuando las personas ingresan en una organización persiguen objetivos individuales: ocupar un puesto, ganar un salario, recibir prestaciones sociales, conquistar estatus. Sin embargo, las organizaciones exigen que cada persona contribuya a alcanzar las metas de productividad, rentabilidad, reducción de costos, calidad y competitividad. Esto crea un dilema para el individuo: ¿perseguir los objetivos propios o los de la organización? Casi siempre una de las partes consigue sus metas a costa de la otra. Cuando prevalece la estrategia de ganar/ perder, uno de los involucrados siempre tiene ventaja. Lo importante es definir una estrategia ganar/ganar para ambas partes. En otras palabras, la consecución de un objetivo de la organización debe producir beneficios a las personas para que ellas también puedan alcanzar sus metas.

▲ OBJETIVOS DE XEROX CORPORATION²²

Los objetivos definidos por Xerox Corporation, por orden de importancia, son los siguientes:

1. Satisfacción del cliente
2. Satisfacción de los empleados
3. Desempeño financiero
4. Participación de mercado

Estos objetivos se deben alcanzar con base en los siguientes principios básicos:

- El cliente, y sólo él, es quien determina en última instancia si triunfamos o fracasamos como empresa.

- Reconocer la administración del ambiente como una de las prioridades de la empresa y como factor determinante del desarrollo sustentable. Establecer políticas, programas y procesos para realizar las actividades de modo seguro para el ambiente.
- Desarrollar y ofrecer productos y servicios que no tengan un efecto nocivo en el ambiente y que sean seguros si se usan en la forma indicada.
- La empresa debe tener buena relación con el gobierno y apoyar proyectos de interés nacional, como parte del ejercicio de su ciudadanía corporativa. ●

● CASO DE APOYO

LA REORGANIZACIÓN DE DATACENTRUM

Paulo Saravia no podía dejar de revisar otros aspectos fundamentales de DataCentrum, como su misión, su visión y sus objetivos, como parte del análisis del diseño organizacional. ¿Cómo podría ayudarle usted? ●

Dimensiones básicas del diseño organizacional

El diseño organizacional depende de ciertas dimensiones que le dan una estructura adecuada: formalización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud del control (o de mando), especialización y departamentalización. El enfoque en cada una de estas dimensiones

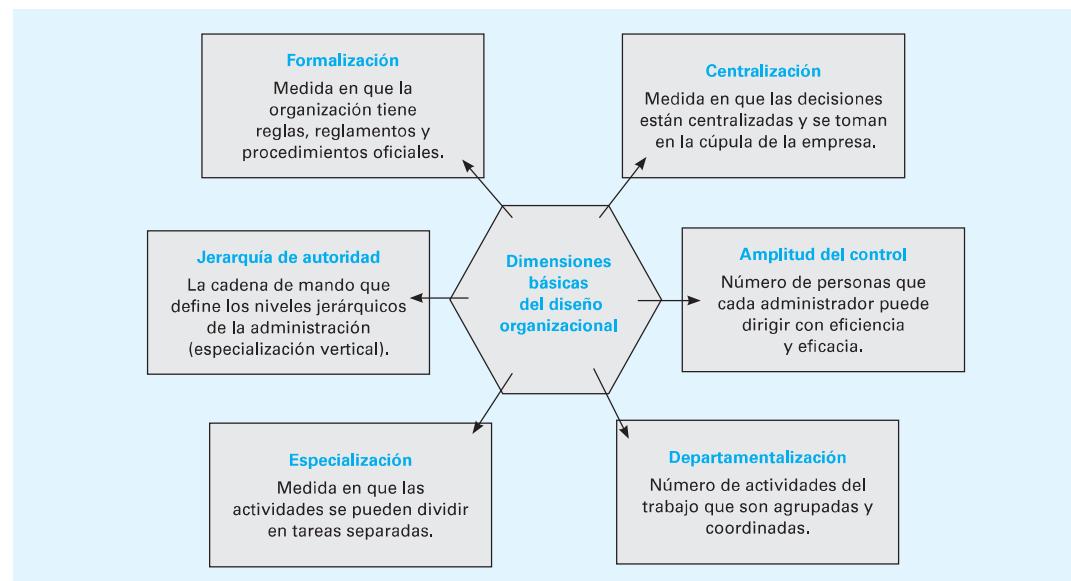


Figura 4.3 Dimensiones básicas del diseño organizacional.

definirá el diseño organizacional como mecanicista u orgánico.

Modelo mecanicista y modelo orgánico de organización

Al analizar las dimensiones básicas del diseño organizacional podemos determinar si una organización sigue un modelo mecanicista u orgánico. Ambos modelos son los extremos de una amplia variedad de combinaciones.

Cuando las dimensiones básicas del diseño organizacional son muy marcadas, se observa un modelo mecanicista o tradicional, cuyas características son la formalización, la centralización, la autoridad jerárquica, la especialización y la estandarización de los procedimientos. La departamentalización da lugar a verdaderos feudos en la organización. El modelo tradicional presenta una configuración piramidal, basada en departamentos y puestos y es, básicamente, rígido e inflexible. Presenta todas las características del modelo burocrático, típico de la era industrial y que predominó durante casi todo el siglo xx.

En cambio, cuando las dimensiones básicas están poco acentuadas, se observa un modelo orgánico, que es cada vez más común entre las organizaciones que buscan un desempeño flexible y ágil. En este modelo existe poca formalización, centralización, jerarquía, especialización, complejidad y estandarización. Presenta una forma circular, basada en equipos provisionales y multifuncionales, y es extremadamente flexible y cambiante. Es adecuado para el cambio y la competitividad que caracterizan la era del conocimiento.

El modelo mecanicista es adecuado para entornos estables o con pocos cambios. La organización mecanicista aprovecha la estabilidad con un diseño que busca una mayor eficiencia por medio de varias dimensiones básicas. Como nada cambia, la formalización garantiza la documentación de todo lo que ocurre; la centralización de las decisiones permite un control absoluto; la jerarquía garantiza la realización de los trabajos; la especialización facilita que cada persona haga un trabajo específico y la estandarización iguala las actividades, lo que complica el diseño. Así, la organización se vuelve pesada, lenta e intrincada, e impide el cambio y la innovación en sus cuadros.



Figura 4.4 Relación entre los elementos básicos del diseño organizacional.

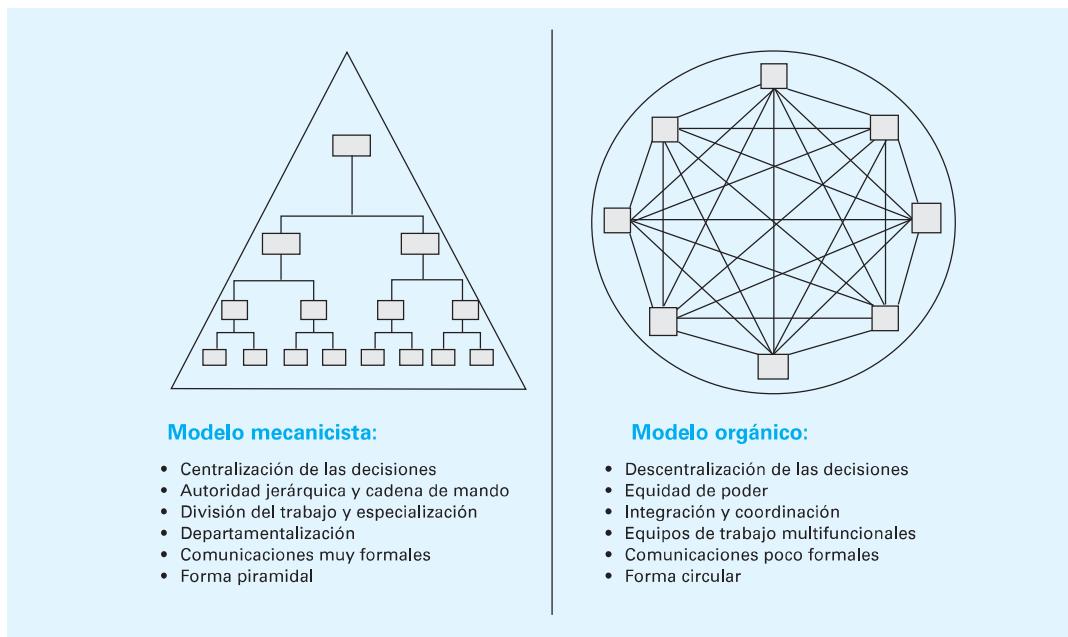


Figura 4.5 Comparación entre el modelo mecanicista y el orgánico.

Organizaciones mecanicistas	Organizaciones orgánicas
<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional jerárquica, piramidal, vertical y compleja • Departamentos funcionales y especializados • Órganos definitivos y permanentes • Cadena de mando rígida • Comunicaciones verticales y formales • Cultura organizacional conservadora, basada en tradiciones, reglas y procedimientos • Aplicación continua de soluciones rutinarias y estandarizadas • Enfoque en esquemas preestablecidos de organización y métodos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de organización plana, horizontal y simple • Equipos autónomos y autosuficientes • Equipos transitorios y efímeros • Cadena flexible de relaciones • Comunicaciones en redes e informales • Cultura organizacional innovadora, basada en ideas nuevas, creatividad e innovación • Adopción continua de soluciones creativas y diferenciadas • Enfoque en los conocimientos y la intuición de las personas

Figura 4.6 Características de las organizaciones mecanicistas y las orgánicas.

Por otra parte, el diseño orgánico incluye muy pocas dimensiones básicas y se adapta a las condiciones cambiantes y dinámicas del entorno, lo cual favorece la eficacia del diseño y permite que las personas tengan un enorme grado de libertad, descentraliza las decisiones, reduce drásticamente las jerarquías y propicia la delegación de autoridad y responsabilidad en las personas. Así, la organización adquiere una enorme flexibilidad y adaptabilidad, que se traducen en creatividad e innovación, elementos de gran valor hoy día.

En este panorama hay dos enfoques para el diseño organizacional: el tradicional y el sistémico.

Según el enfoque tradicional, la base del diseño organizacional es el control jerárquico y el flujo vertical del trabajo. La naturaleza de la organización hace hincapié en una administración centralizada en la cúpula, la supervisión personal y directa, y las relaciones verticales entre jefe y subordinado. Este enfoque se concentra en el jefe y no considera al cliente, a los proveedores ni los flujos horizontales en los procesos de la organización.

El enfoque sistémico se concentra en los procesos—y, por tanto, en la adaptación al cambio—y en el flujo de las tareas en procesos horizontales. La naturaleza de la

organización otorga importancia al cliente, los procesos descentralizados de toma de decisiones y las relaciones horizontales.

Mientras el enfoque tradicional se basa en la división del trabajo y en la especialización, el enfoque sistémico se basa en la visión holística de la organización y en los principales procesos que llevan los productos y servicios hasta el consumidor. Es como si se dejara a un lado el organigrama para permitir que el flujo de trabajo trascienda las fronteras departamentales y llegue lo más rápido posible a manos del cliente.

Departamentalización

A medida que las organizaciones crecen, se incrementa la complejidad del trabajo de la organización, debido al mayor número de tareas y de integrantes. Esto se refleja en la especialización vertical, es decir, en un mayor número de niveles jerárquicos, y en la especialización horizontal, o sea, un mayor número de departamentos para coordinar mejor las personas y las tareas. Esta especialización horizontal se llama departamentalización, es

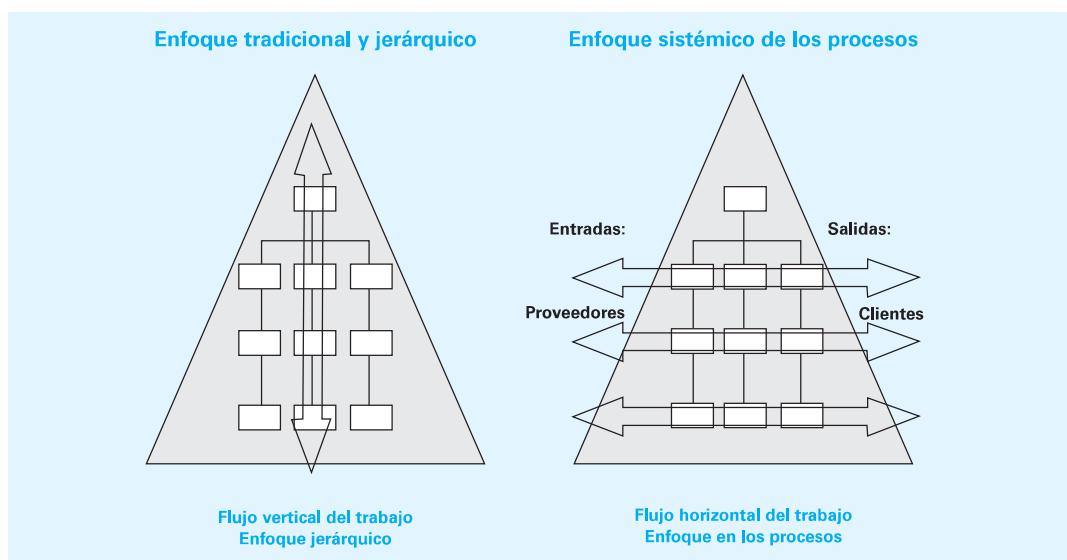


Figura 4.7 Enfoques tradicional y sistémico de las organizaciones.

CUADRO 4.4 Diferencias entre el enfoque tradicional y el sistémico

	ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE SISTÉMICO DE LOS PROCESOS
Enfoque	En el jefe	En el cliente
Relaciones principales	Cadena de mando	Proveedor-cliente
Orientación	Jerárquica	Procedimientos
Toma de decisiones	Centrada en la gerencia	Descentralizada en todas las personas
Estilo administrativo	Autoritario y autocráctico	Participativo y democrático

decir, el agrupamiento de tareas y personas, de acuerdo con algunos criterios:²³

1. *Departamentalización funcional:* consiste en crear departamentos por funciones, es decir, agrupar los especialistas en actividades similares. En general, las principales funciones que se observan en las organizaciones son los departamentos de finanzas, producción, marketing y recursos humanos, los cuales pueden dividirse en secciones. Por ejemplo, el área de finanzas puede separarse en tesorería, cuentas por cobrar y cuentas por pagar; marketing, en investigación de mercados, ventas y publicidad, y recursos humanos en reclutamiento y selección, capacitación, nóminas, etc. Las funciones pueden recibir nombres diferentes de acuerdo con su naturaleza dentro de la organización. Una universidad dividida por funciones puede tener departamentos de medicina, farmacología, veterinaria, administración, contaduría, economía, psicología, sociología y antropología. Un hospital puede tener unidades de urgencias, consulta externa, cirugía, hospitalización, terapia intensiva, etc. Un club de fútbol puede tener departamentos para el cuidado de los atletas, venta de localidades, administración del estadio, etc. La departamentalización funcional tiene la ventaja de que agrupa en una misma unidad de la organización a especialistas que poseen habilidades y competencias comunes a fin de obtener mayor eficiencia de ellos mediante economías de escala.

2. *Departamentalización por productos o servicios:* consiste en agrupar a todos los profesionales y tareas relacionados con cada producto o servicio y en hacer res-

ponsable a cada unidad por su desempeño. Una compañía química puede tener departamentos de tintas, teneduría, productos químicos, etc. Un despacho de servicios de contabilidad puede tener departamentos de consultoría contable, auditoría e impuestos, y cada unidad ofrecerá un servicio especializado bajo la batuta de un ejecutivo.

3. *Departamentalización geográfica:* consiste en agrupar personas y tareas con base en el área o territorio atendido por la organización. Es muy común en ventas, con la creación de departamentos regionales; en servicios, con sucursales bancarias que cubren los barrios de las grandes ciudades, y en producción, con la instalación de fábricas en distintas ciudades. Cada departamento cubre una zona geográfica relevante para la organización.

4. *Departamentalización por procesos:* consiste en agrupar personas y tareas a lo largo del proceso productivo. Cada departamento tiene habilidades y competencias diferentes y se especializa en una fase de la producción. Una fábrica de aluminio puede tener departamentos de fundido, prensado, modelado, terminado, embalaje y envíos. Una fábrica de textiles puede tener departamentos de preparación de la materia prima, lavado, cardado, tintorería y acabado, siguiendo el flujo del proceso de producción. Las escuelas adoptan este tipo de departamentalización cuando separan a los alumnos por grados.

5. *Departamentalización por clientes:* consiste en agrupar las personas y tareas con base en los tipos específicos de clientes o consumidores de la organización. Muchas tiendas tienen departamentos de caballeros, damas y niños, de acuerdo con su clientela. Algunas

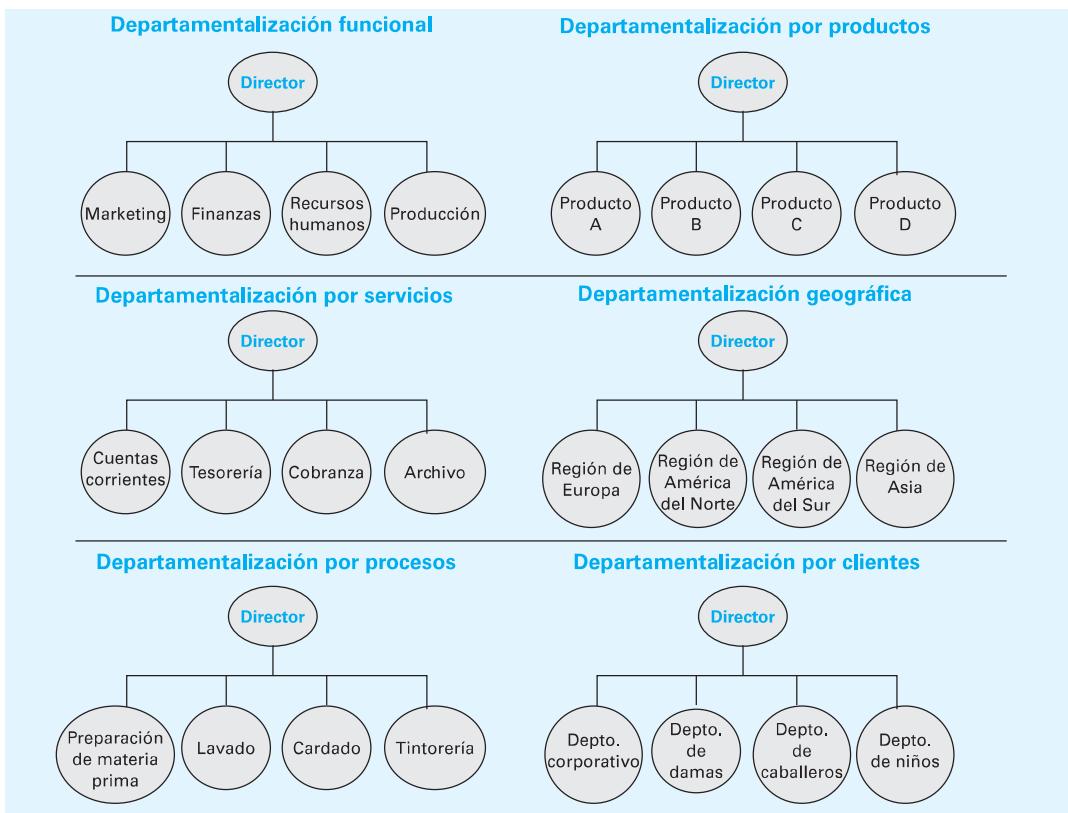


Figura 4.8 Ejemplos de departamentalización.

organizaciones tienen departamentos específicos para empresas grandes, medianas y pequeñas. Cada tipo de cliente tiene características y necesidades específicas que deben ser atendidas correctamente por especialistas en cada ramo.

Las organizaciones utilizan varios de estos criterios para crear sus departamentos. En general, el nivel organizacional más elevado es la departamentalización por funciones (producción, finanzas, marketing y recursos humanos). La fábrica se divide con base en procesos, ventas y regiones geográficas, y cada área se divide por tipo de clientela. Sin embargo, como la departamentalización funcional, que es la más usada, es rígida y convierte los departamentos en verdaderos feudos,

debe ser complementada con la creación de equipos que puedan cruzar libremente las fronteras departamentales para derribar barreras internas. Cuanto más complejas sean las tareas de la organización y más diversificadas sean las habilidades y competencias requeridas, mayor será la necesidad de tener equipos multinacionales que permeen toda la organización.²⁴ Los equipos permiten la integración que la departamentalización funcional no puede ofrecer.

Al diseñar la estructura de una organización se debe tener cuidado con dos aspectos: la forma de armar los grupos o equipos y la coordinación de actividades interdependientes. Los grupos o equipos pueden integrarse con base en similitudes funcionales o en la especialización de las personas para aprovechar su especialización.

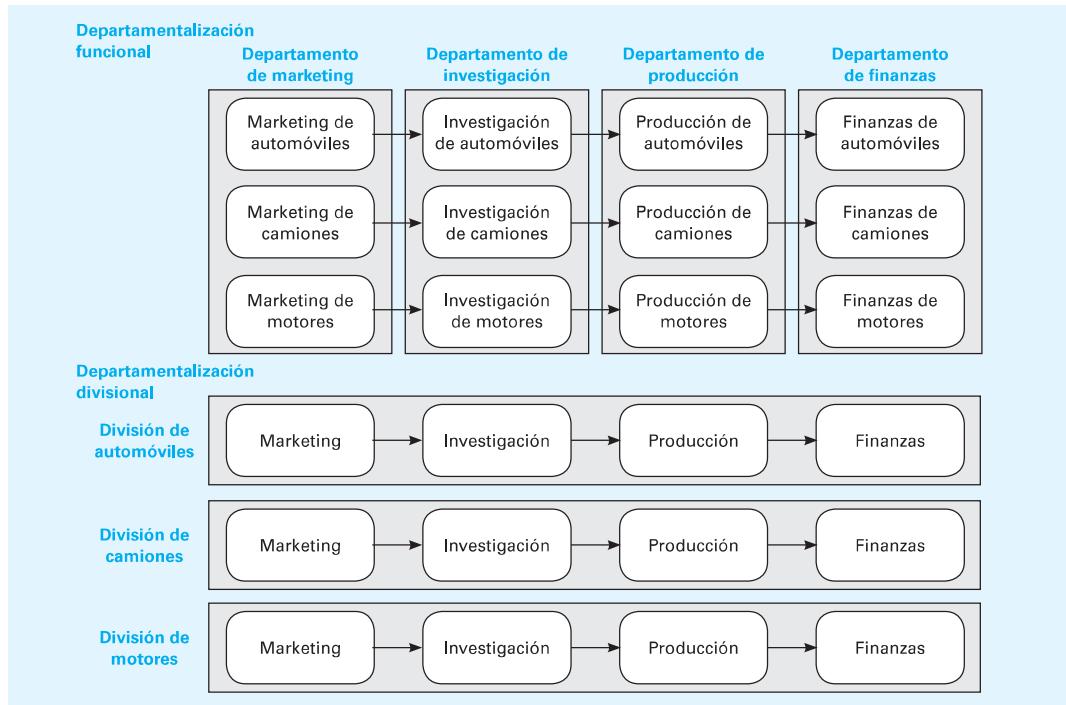


Figura 4.9 Departamentalización funcional y divisional.

No obstante, tratar de crear grupos eficientes es una alternativa muy rígida. La otra opción es formar equipos con base en las similitudes del flujo de trabajo, lo cual produce grupos flexibles y sin distinciones funcionales, pero relativamente inefficientes.



CASO DE APOYO

LA REORGANIZACIÓN DE DATACENTRUM

Paulo Saravia llegó a la conclusión de que el diseño organizacional de DataCentrum es tradicional y su departamentalización es funcional. Su estructura, orientada hacia las funciones internas, está contraindicada para los entornos cambiantes y dinámicos de la empresa. Paulo tendrá que recomendar un diseño organizacional con un enfoque sistemático. ¿Cuál sería la departamentalización más adecuada? ¿Cómo podría ayudarle usted?

Modelos de organización

La estructura de la organización define formalmente la manera en que se distribuirán, agruparán y coordinarán las tareas. Se pueden adoptar diversos formatos en función del entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y, sobre todo, de la estrategia. Las dimensiones básicas del diseño organizacional se adaptan y alinean a fin de crear la estructura organizacional más adecuada para cumplir con todas esas condiciones. Existen tres modelos básicos de organización: la estructura simple, la burocrática y la matricial.

Estructura simple

Es el tipo de organización más rudimentario y elemental.²⁵ Es muy común entre organizaciones pequeñas o

negocios en formación. En general, presenta las siguientes características:

- 1. Centralización de la autoridad:** el propietario es el director general y concentra toda la autoridad de la toma de decisiones. No hay delegación. El grupo de trabajo funciona ordenadamente.
- 2. Sencillez:** se trata de una estructura poco formalizada, con pocas reglas y normas, pero con responsabilidades bien definidas, que funciona con base en la improvisación.
- 3. Estructura jerárquica:** la organización es plana y horizontal, con sólo uno o dos niveles jerárquicos, lo cual favorece la agilidad y la flexibilidad.
- 4. Escaso grado de departamentalización:** dado que la tarea de la organización no es compleja, ésta presenta poca especialización y una departamentalización incipiente.
- 5. Amplio margen de control:** el director general tiene mando sobre todas las personas. A cada jefe le corresponde un gran número de subordinados.
- 6. Agilidad y flexibilidad:** dado que esta estructura es pequeña y simple, permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del entorno y ser sumamente flexible para cambiar.

Sin embargo, la estructura simple tiene grandes limitaciones. Cuando el director general toma todas las decisiones, este proceso tiende a estancar el crecimiento de la organización, e implica el riesgo de que el desempeño de todas las tareas dependa de una sola persona, que se vuelve indispensable.

Muchas organizaciones se dividen en pequeñas unidades, cada una con una estructura simple. Asea Brown Boveri (ABB) es un ejemplo de macroorganización que descentraliza todas sus operaciones en millares de pequeñas unidades estratégicas de negocios, cada una con menos de 50 personas; además, tiene pocos niveles jerárquicos para poder competir en un mercado global de tecnología avanzada.

Burocracia

En el capítulo anterior estudiamos el modelo burocrático, basado en la estandarización y caracterizado por

tareas sumamente rutinarias, realizadas por medio de especialización, reglas y reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando.²⁶

Los puntos fuertes del modelo burocrático son los siguientes:²⁷

- *Racionalidad* en la consecución de los objetivos de la organización.
- *Puestos definidos con precisión* y ocupantes que conocen con exactitud sus deberes.
- *Rapidez para tomar las decisiones.* Cada miembro sabe qué debe hacer, y las órdenes y el papeleo transitan por canales preestablecidos.
- *Interpretación unívoca*, garantizada por reglamentos escritos. La información es discreta, pues sólo se da a quienes deben recibirla.
- *Rutinas y procedimientos uniformes*, lo cual facilita la estandarización y la reducción de costos y errores, pues las rutinas están definidas por escrito.
- *Continuidad de la organización* mediante la sustitución de personal. Los criterios de selección se basan en la competencia técnica.
- *Constancia.* Las decisiones siempre son programadas y tomadas en las mismas circunstancias.
- *Confiabilidad.* El negocio es dirigido con apego a reglas conocidas y los casos similares son tratados sistemáticamente de la misma forma. Las decisiones son previsibles y el proceso de la toma de decisiones es despersonalizado.

Sin embargo, el modelo burocrático tiene serias limitaciones:²⁸

- La especialización provoca que cada órgano se enfocue en sus propios objetivos, en detrimento de las metas generales de la organización. Esto no sólo lleva a la separación de las unidades, sino también a conflictos entre ellas, pues cada área crea límites y barreras y se concentra en sus funciones internas. Por tanto, áreas como producción, marketing y finanzas difícilmente se entienden dentro de una organización burocrática.

- La rigidez también es característica del modelo burocrático. La burocracia tiene una aversión total a la adaptación, el ajuste, la innovación y el cambio, característicos de esta época.
- Además, la burocracia tiene consecuencias no deseadas que provocan disfunciones, ineficiencia y fallas de funcionamiento. Estas anomalías se deben a que el modelo burocrático ignora el comportamiento humano.

Estructura matricial

La estructura matricial, también llamada matriz o rejilla administrativa, es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: funcional y por productos. Esto crea una doble línea de autoridad que combina ambas departamentalizaciones, como si fuese una tabla de dos entradas. Así, el principio de la unidad de mando sale sobrando y surge el delicado equilibrio de doble poder que caracteriza a la

matriz. Esto significa que cada persona tiene una doble subordinación, es decir, se sujet a las instrucciones de los gerentes funcionales y de los gerentes de producto.

La estructura matricial se observa en organizaciones complejas, como laboratorios de investigación y desarrollo, empresas aeroespaciales, agencias de publicidad, despachos de consultoría, empresas de entretenimiento, universidades, hospitales y compañías de tecnología avanzada, donde las funciones deben estar sincronizadas con los productos o servicios que ofrece la organización.²⁹

El modelo matricial tiene aspectos sumamente positivos:³⁰

- El diseño matricial combina las ventajas de la organización funcional, que se concentra en funciones especializadas y agrupa a los especialistas, y aquellas de la organización por producto, la cual facilita la coordinación de los especialistas. Al mismo tiempo, neutraliza las debilidades y las desventajas de los dos

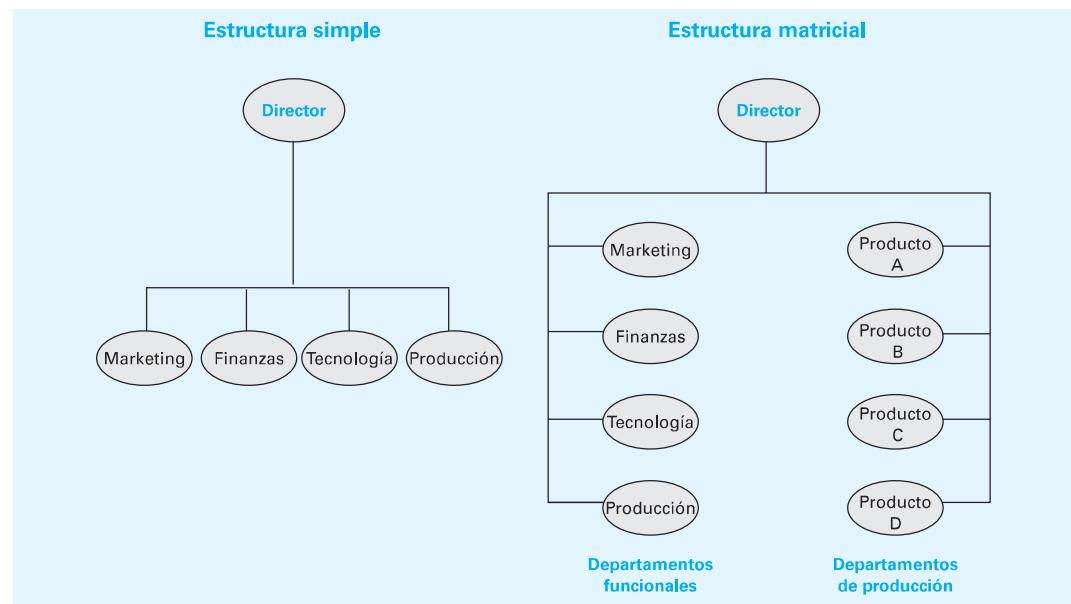


Figura 4.10 Organigrama de una estructura simple y una matricial.

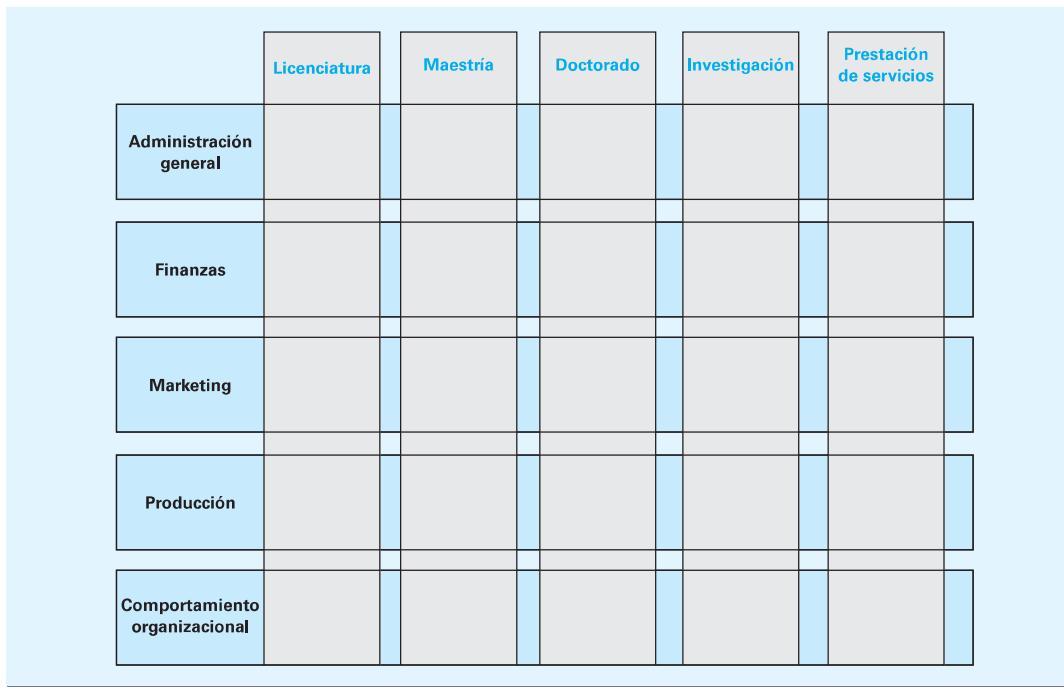


Figura 4.11 Estructura matricial de una universidad.

tipos de organización. Mientras la estructura funcional hace hincapié en la especialización, pero no en el negocio, la estructura de productos se concentra en el negocio, pero no en la especialización en las funciones.

- Facilita la coordinación de varias tareas complejas e interdependientes, al mismo tiempo que permite la especialización.
- Integra a diferentes especialistas, mejora la comunicación y aumenta la flexibilidad de la organización para el cambio.
- Permite asignar especialistas a diferentes productos o servicios, en lugar de mantenerlos restringidos a un solo departamento funcional o de producto. Los talentos son utilizados en varios productos o servicios y no los monopoliza un departamento.
- El modelo matricial ofrece economías de escala, al permitir una utilización más eficiente de los recursos de la organización.

Sus puntos débiles son los siguientes:

- La estructura matricial rompe con el concepto de unidad de mando. Los trabajadores tienen dos jefes, el gerente del departamento funcional y el del departamento de producto, lo cual implica una doble cadena de mando.
- La estructura matricial provoca confusión respecto a la autoridad y puede crear conflictos de poder y tensión entre las personas.³¹ Cuando se relaja la unidad de mando aumentan la ambigüedad y la posibilidad de conflicto. No queda claro quién depende de quién.

Nuevos modelos de organización

Recientemente las organizaciones han empezado a desarrollar nuevas opciones estructurales para competir con más eficacia. Existen tres modelos de estructura que se comentan con gran frecuencia: la estructura de equipo, la organización virtual y la organización sin fronteras.

Estructura de equipo

Una de las tendencias más recientes en las organizaciones es la aplicación del concepto de equipo. La cadena vertical de mando es un poderoso medio para controlar personas, funciones o procesos, pero tiene la desventaja de que concentra la responsabilidad en la cúpula y exenta a la base de la organización de cualquier compromiso. Los equipos se están convirtiendo en una forma bastante común de organizar el trabajo. En general, las organizaciones utilizan los equipos como su principal sistema de coordinación.³² Ésta es la característica de la estructura de equipos: como coordina e integra, también elimina barreras entre departamentos y descentraliza la toma de decisiones, al dejarla en manos de los equipos.³³ Por ello, las personas deben ser tanto generalistas como especialistas.³⁴

Ésa es una de las paradojas de la organización basada en equipos.

En general, esta estructura puede ampliarse a toda la empresa por medio de centros de utilidades autónomos o unidades de negocios dirigidas por equipos. Es frecuente encontrar equipos autoadministrados que se

encargan de unidades estratégicas de negocios con total autonomía y libertad. Los líderes de los diversos equipos forman un equipo y los ejecutivos regionales crean el propio.

En las organizaciones grandes que todavía están basadas en el modelo burocrático, la estructura de equipo complementa la burocracia a fin de aumentar la eficiencia de la estandarización y hacer más flexible y ágil el viejo modelo.³⁵ La mayoría de las organizaciones de tecnología avanzada, como Motorola, Saturn, Xerox y Chrysler, utiliza equipos autodirigidos. Otras, como Fují, HP y Boeing, estructuran sus actividades y proyectos de investigación y desarrollo en torno a equipos. En estas empresas los equipos sólo duran mientras se desarrolla el proyecto o la misión para el cual fueron creados.

En la figura 4.12, los miembros del equipo de planeación también pueden formar parte del equipo de apoyo, del técnico o del de operaciones, y lo mismo ocurre con los demás. Todos pueden participar al mismo tiempo en más de un equipo de trabajo. En algunos casos existe una jerarquía de equipos.

Los puntos fuertes de la estructura de equipos son los siguientes:³⁶

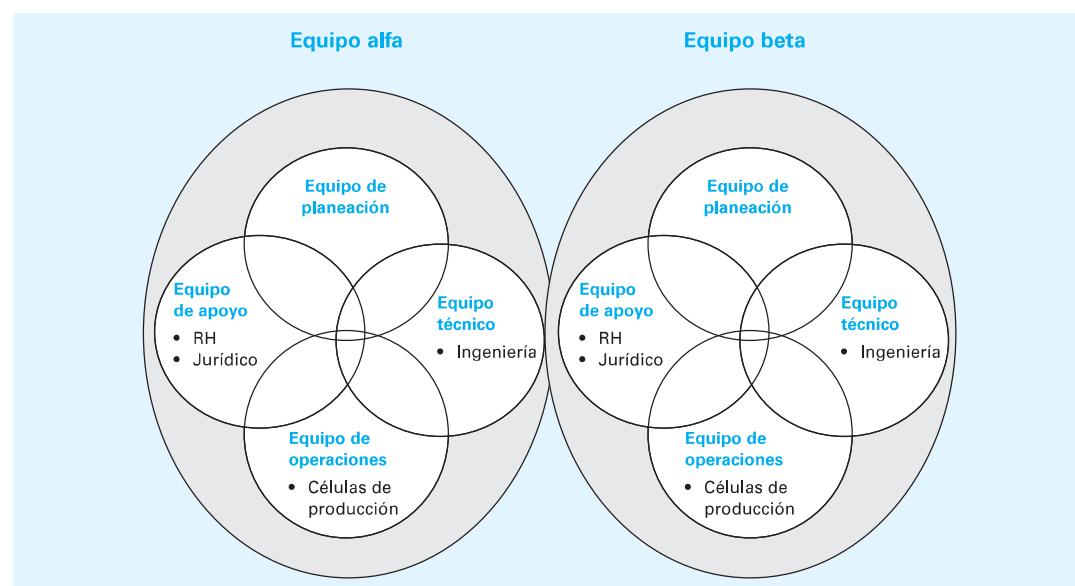


Figura 4.12 Ejemplo de estructura de equipos.

- Reduce las barreras entre departamentos y aumenta el compromiso de las personas al propiciar una mayor proximidad entre ellas.
- Más flexibilidad en la estructura de la organización y menor tiempo de reacción ante las demandas del cliente y los cambios en el entorno. Las decisiones del equipo son más rápidas porque no es necesaria la aprobación jerárquica.
- Participación total de personas involucradas en proyectos globales, en lugar de dedicarse a tareas limitadas y monótonas en departamentos separados. Las actividades son enriquecidas y ampliadas.
- Costos administrativos más bajos. La creación de equipos derrumba las jerarquías y requiere pocos gerentes para la supervisión.

Los puntos frágiles de la estructura en forma de equipos son los siguientes:

- Se requiere dedicar más tiempo a reuniones de coordinación.
- Puede provocar una descentralización exagerada y no planeada. Los miembros del equipo no siempre toman decisiones acordes con los objetivos de la organización o de los departamentos debido a la ausencia de una noción corporativa, y tienden a tomar decisiones que son buenas para el equipo, pero pueden ser malas para la organización.

Estructura en forma de red

La estructura en red, también llamada organización modular o virtual, es una forma de organización relativamente pequeña que puede controlar un enorme volumen de operaciones y que descentraliza o subcontrata la mayor parte de sus operaciones de negocios.³⁷ Su estructura está totalmente descentralizada y la departamentalización es mínima o nula, pues se enfoca en su *negocio central*, o sea su actividad básica, mientras transfiere a terceros todo aquello que no es esencial.

Empresas como Nike, Reebok, Dell Computer y Coca-Cola utilizan la estructura de red y asignan todas sus manufacturas a compañías externas. Estas empresas no poseen fábricas. Alquilan instalaciones y equipos

en lugar de comprarlos. En otras palabras, facturan sin necesidad de tener plantas industriales, lo cual les permite obtener la máxima flexibilidad con una cantidad mínima de capital propio. Son organizaciones virtuales, basadas en una red de relaciones que contratan servicios de manufactura, distribución, marketing y publicidad con quienes lo hacen mejor y al precio más bajo. Las empresas cinematográficas que antes tenían enormes estudios y empleaban a millares de personas de tiempo completo (camarógrafos, editores, directores, actores y escenógrafos) optaron por la estructura de red, es decir, un conjunto diversificado de personas y empresas que se juntan sólo para realizar un proyecto.³⁸ Una vez terminado, el grupo se desbanda y las personas se integran a equipos de nuevos proyectos.

Las ventajas de la estructura en red son:

- *Flexibilidad de la fuerza de trabajo:* cada proyecto debe contar con las personas que tengan las habilidades específicas que se necesitan. La red permite que cada proyecto disponga de los talentos adecuados para la película, sin tener que escoger entre los trabajadores de base del estudio.
- *Costos administrativos bajos:* esto disminuye considerablemente los costos fijos de la burocracia, pues no es necesario mantener una organización fija.
- *Adecuación a cada proyecto:* la estructura en red elimina los riesgos de largo plazo, pues cada equipo se forma para un proyecto definido y después se desintegra.³⁹
- *Permite competitividad a escala global,* porque aprovecha las mejores ventajas de todo el mundo y puede ofrecer productos y servicios de calidad a un precio atractivo.

Los puntos débiles de la estructura de red son los siguientes:⁴⁰

- *Falta de control global:* los gerentes no manejan todas las operaciones en sus empresas y para controlar todo el conjunto dependen de contratos, coordinación, negociación y comunicación con otras empresas.
- *Mayor incertidumbre y posibilidad de fallas:* si una de las empresas subcontratadas incumple lo acordado,

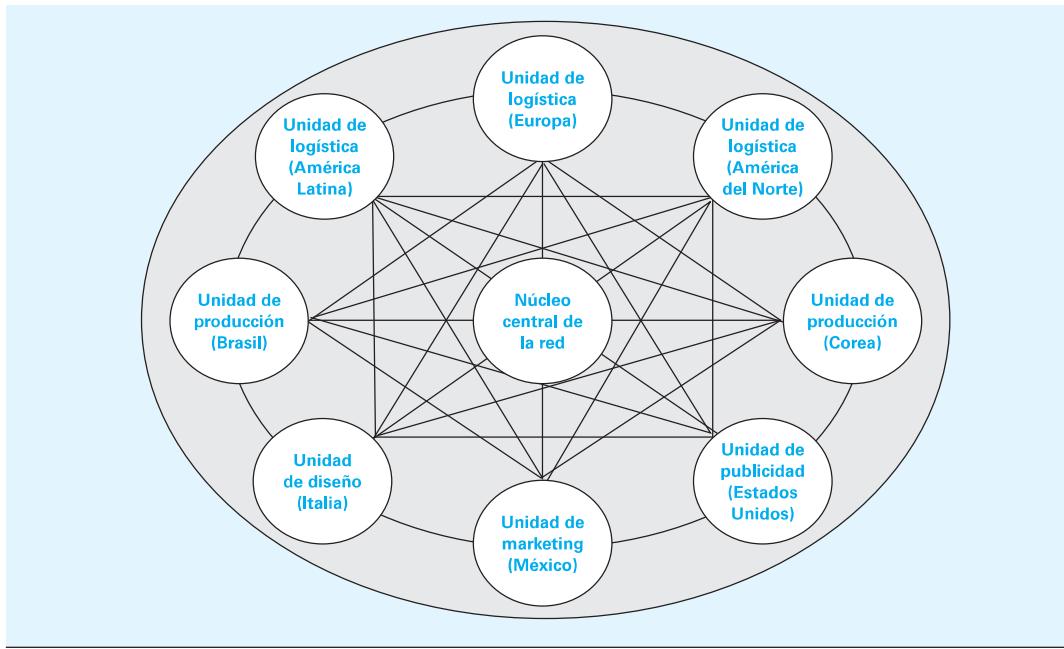


Figura 4.13 Ejemplo de estructura de redes.

puede perjudicar al negocio. La incertidumbre es mayor porque no existe control sobre todas las operaciones.

- *La lealtad de los asociados se debilita*, pues las personas sienten que pueden ser sustituidas por otros contratistas de servicios. La cultura organizacional se vuelve frágil. En un contexto de productos y mercados cambiantes, la organización puede reemplazar trabajadores hasta reunir la combinación adecuada de habilidades humanas.

CASO DE APOYO

LA REORGANIZACIÓN DE DATACENTRUM

Paulo Saravia empezó a considerar con más detenimiento el diseño organizacional de DataCentrum. ¿No sería más conveniente abandonar el esquema de departamentalización y aplicar un enfoque más actual, como la organización en equipos o redes? ¿Qué haría usted en lugar de Saravia? ●

La nueva lógica de las organizaciones

Los desafíos del mundo globalizado y la implacable velocidad del cambio obligan a las organizaciones a hacer adaptaciones urgentes para sobrevivir en el nuevo entorno de los negocios.⁴¹ Las organizaciones del mundo moderno se caracterizan por:⁴²

1. *Cadenas de mando más cortas*: la vieja estructura piramidal está en la cuerda floja. La tendencia actual es eliminar niveles para crear organizaciones no jerárquicas, delgadas y flexibles.
2. *Menos unidades de mando*: el principio tradicional que dice que cada persona sólo depende de un superior está en tela de juicio. La estructura vertical (de subordinado a jefe) ha sido sustituida por la relación horizontal (en dirección al cliente, interno o externo). El proceso horizontal está sustituyendo a la jerarquía vertical.
3. *Mayor margen de control*. Las organizaciones están optando por dar a sus administradores un margen

de maniobra más amplio, lo cual reduce la supervisión directa y facilita la delegación de responsabilidades y la autonomía de las personas.

4. *Mayor participación y atribución de facultades de decisión (empowerment).* La participación consiste en transferir responsabilidades y poder de decisión a las personas. Los gerentes delegan atribuciones a personas de todos los niveles para que éstas tomen todas las decisiones que afectan su trabajo. Al ceder facultades se otorga mayor responsabilidad y autonomía, y la supervisión se reduce al mínimo.
5. *Enfoque en los equipos de trabajo.* Los antiguos departamentos y divisiones están cediendo el paso a equipos de trabajo, definitivos o transitorios. Esa aparente “desorganización” es en realidad una orientación hacia la flexibilidad, la agilidad, el cambio y la innovación.
6. *La organización como sistema de unidades de negocios interdependientes.* Cada vez es más frecuente que las organizaciones se estructuren como unidades autónomas y autosuficientes de negocios, cada una de las cuales actúa como un centro de utilidades que debe alcanzar sus propias metas y resultados. Para ello es necesario que la organización cuente con un sistema de información que la integre como un todo.
7. *Infraestructura.* La nueva arquitectura de la organización depende de la tecnología de la información (TI). Esta infraestructura permite tener una organización integrada sin que tenga que estar concentrada en un lugar. Las personas pueden trabajar en sus casas o en cualquier otro sitio. También desaparecen las antiguas jerarquías: los niveles administrativos dejan de ser necesarios porque la información está disponible de inmediato en forma electrónica y se ofrece a toda la organización para tomar decisiones y emprender acciones competitivas. Cada equipo o unidad de negocios funciona como un cliente o proveedor (servidor) que trabaja con una estructura molecular, ágil y flexible y al mismo tiempo forma parte de una red.
8. *Relajación de los controles sobre las personas.* Cada vez es más frecuente que las organizaciones se preocupen más por alcanzar objetivos que por el comportamiento de las personas. Esto significa que los antiguos controles externos (reglas, reglamentos, procedimientos, horarios de trabajo, etc.) han sido sustituidos por conceptos como los valores y la misión de la organización y el enfoque en el cliente, que permiten orientar y no fiscalizar o vigilar la conducta de las personas.

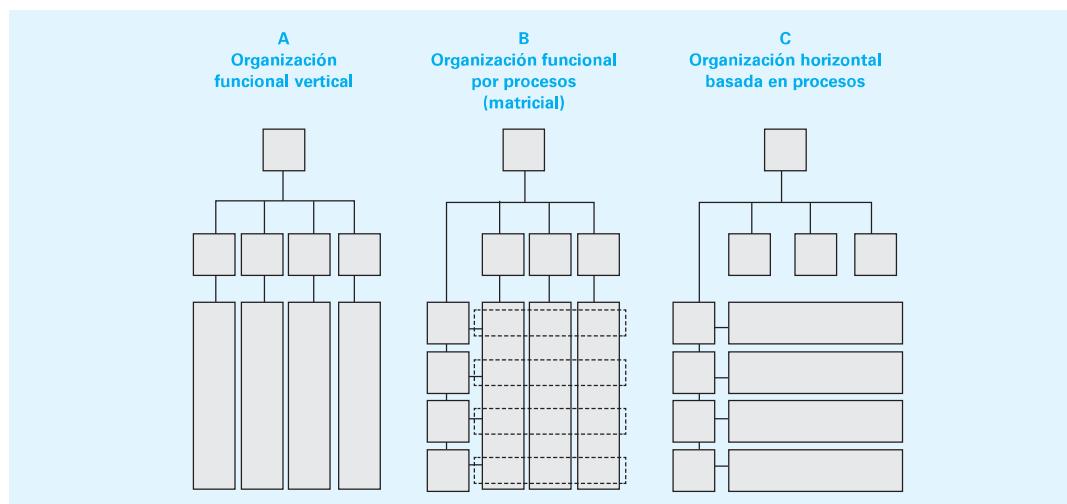


Figura 4.14 La evolución de la estructura vertical a la horizontal.

9. *Enfoque en el negocio y en lo esencial.* Se trata de concentrarse en el negocio central y, en consecuencia, deshacerse de todo lo accesorio, superfluo o accidental. Se eliminan negocios y se subcontratan procesos marginales para reorientar la organización hacia aquello para lo que fue creada: su negocio y sus clientes.

10. *Consolidación de la economía del conocimiento:* La creatividad y la capacidad de desarrollar procesos, soluciones, productos y servicios que aporten mayor valor al negocio, a las organizaciones y a los clientes

son activos cada vez más valiosos en el mercado laboral. El predominio del trabajo intelectual significa que las personas dejan de ser proveedoras de mano de obra para convertirse en proveedoras de conocimientos y habilidades.

Las organizaciones han ido cambiando de una estructura vertical a una horizontal. En la figura 4.14, Stalk y Black⁴³ muestran los caminos que ha seguido esa transformación:

CASO

COLGATE-PALMOLIVE SE ORGANIZA PARA SER GLOBAL Y ACTUAR LOCALMENTE⁴⁴

Colgate-Palmolive asumió el compromiso de ser una compañía global y actuar localmente. Esto implicó experimentar con varias combinaciones de globalización y enfoque

local hasta encontrar una estructura que no sacrificara su habilidad para responder a las características de los mercados locales y a las preferencias de los consumidores de

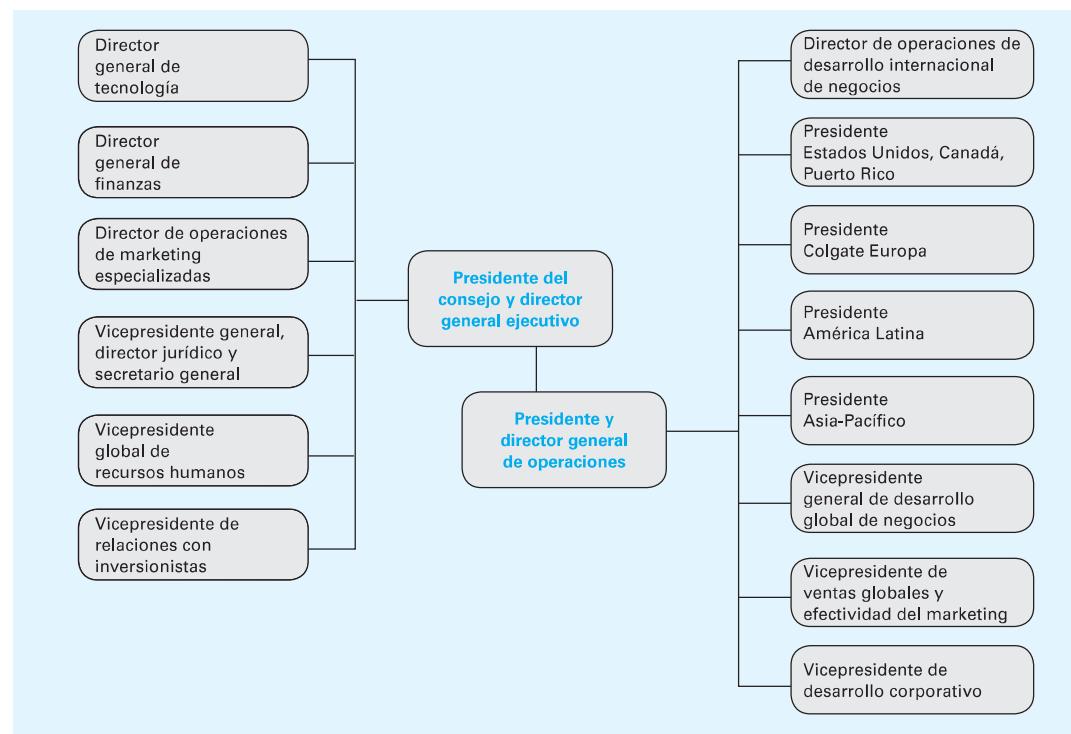


Figura 4.15 Estructura de organización global de Colgate-Palmolive.⁴⁵

cada país y, al mismo tiempo, mantener su identidad en todo el mundo. Tras hacer un mapa de sus productos y mercados, Colgate-Palmolive optó por un diseño organizacional geográfico para sus operaciones, es decir, con una base local. Los presidentes de las cuatro regiones principales, América del Norte, Europa, América Latina y Asia-Pacífico, dependen del director general de operaciones. Las demás regiones en desarrollo, como África, Europa del Este y Medio Oriente, dependen del director de operaciones de desarrollo internacional de negocios. El presidente ejecutivo supervisa las operaciones de coordinación centralizadas (es decir, los aspectos globalizados) de la tecnología, las finanzas, el marketing, la administración de recursos humanos, etcétera.

La estructura organizacional de Colgate-Palmolive surgió del desarrollo de sus estrategias para la globalización. Por tanto, el cambio de estructura se hizo en función de un cambio estratégico. Hasta la década de 1950, el diseño organizacional de la compañía estaba estructurado con

base en las operaciones en cada país, y cada subsidiaria en el extranjero reportaba directamente a la casa matriz. Con la expansión de los negocios, la estructura fue modificada y se optó por una base regional, con presidentes regionales que supervisaban a las subsidiarias. Entre 1970 y 1980 surgió una fuerte competencia global en el mercado de los bienes de consumo, lo que llevó a la organización a buscar una mayor coordinación global en su descentralización geográfica. Presionada por sus competidores, la compañía optó por una reorganización enfocada en las unidades de desarrollo global de negocios para supervisar y coordinar las operaciones mundiales y lanzar nuevos productos. Por último, en 1994, el diseño organizacional se volvió híbrido para buscar las ventajas de la coordinación global y, al mismo tiempo, responder a las diferentes necesidades locales.

Esto demuestra que cada organización enfrenta complejos desafíos, externos e internos, que debe tomar en cuenta al definir su diseño organizacional.

Resumen

Para que las organizaciones funcionen adecuadamente deben tener una estructura que agrupe e integre todos sus órganos, personas, tareas, relaciones, recursos, etc. El diseño y el formato de la organización son la manera de moldear sus componentes para realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos. El diseño debe cumplir tres requisitos: tener una estructura básica e incluir mecanismos de operación y de toma de decisiones. El tamaño de la organización depende de su evolución o ciclo de vida, que consta de cuatro etapas: nacimiento, infancia, juventud y madurez. El diseño obedece a dos procesos básicos y opuestos: la diferenciación y la integración. Además, está determinado por la misión de la organización, su visión y sus objetivos globales. Las dimensiones básicas del diseño, o sea, la formalización, la centralización, la especialización, el margen de control, la separación por departamentos y la jerarquía, sirven para moldear el diseño, que puede ser mecánico o tradicional en un extremo, y orgánico o flexible en el otro. Además, el diseño define el tipo de departamentalización que se adopte: por funciones, por productos o servicios, por ubicación

geográfica, por procesos o por clientela. Por último, los modelos de organización, como la estructura simple, la burocracia y la matricial, así como los modelos más recientes, como la estructura de equipos y las redes, muestran que la nueva lógica de las organizaciones se enfoca en la simplificación, la flexibilidad y la atribución de facultades a las personas.

Preguntas

1. ¿Qué es la estructura de la organización?
2. ¿Qué es el diseño organizacional?
3. ¿Cuáles son los componentes básicos del diseño organizacional?
4. Explique la función del diseño organizacional como plataforma o estructura de los mecanismos de operación y decisión.
5. Explique la relación entre el tamaño de la organización y las etapas de su ciclo de vida.
6. ¿Qué significa diferenciación? ¿E integración?
7. ¿Cómo se define el negocio de la organización?
8. Defina y explique el concepto de misión de la organización.
9. Defina y explique el concepto de visión de la organización.

10. Defina y explique el concepto de objetivos globales.
11. ¿Cuáles son las dimensiones básicas del diseño organizacional?
12. Compare el modelo mecanicista de organización con el modelo orgánico.
13. ¿Qué es el enfoque sistémico de la organización?
14. Explique en qué consiste la departamentalización.
15. Explique en qué consiste la departamentalización funcional o por funciones.
16. Explique en qué consiste la departamentalización por productos o servicios.
17. Explique en qué consiste la departamentalización geográfica.
18. Explique en qué consiste la departamentalización por procesos.
19. Explique en qué consiste la departamentalización por clientes.
20. Compare la departamentalización funcional con la divisional.
21. ¿Qué es la estructura simple como modelo de organización?
22. ¿Qué significa burocracia como modelo de organización? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?
23. ¿Qué significa estructura matricial? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?
24. ¿Qué significa estructura de equipo como modelo de organización? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?
25. ¿Qué significa estructura de red? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?
26. ¿Cuáles son las tendencias organizacionales modernas? Explíquelas.
27. ¿Qué entiende usted por infraestructura?

Referencias bibliográficas

1. John Child, "Organizational Design and Performance: Contingency Theory and Beyond", *Organization and Administrative Sciences*, vol. 8, 1977, p. 169.
2. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, Campus, Río de Janeiro, 1999, p. 440.
3. John A. Wagner III y John R. Hollenbeck, *Comportamento Organizacional – Criando Ventagem Competitiva*, Saraiva, São Paulo, 2000, p. 465.
4. Ralph H. Kilmann, Louis R. Pondy y Dennis P. Slevin, "Directions of Research on Organization Design", en Ralph H. Kilmann, Louis R. Pondy y Dennis P. Slevin, *The Management Organization Design, Research and Methodology*, North Holland, Inc., Nueva York, 1976, p. 1.
5. Jay R. Galbraith, *Organization Design*, Addison-Wesley Publishing Co., Reading, MA., 1977, p. 5.
6. Margareth R. Davis y David A. Weckler, *A Practical Guide to Organization Design*, Crisp Publ., Inc., Nueva York, 1996, p. 148.
7. Lyman W. Porter, Edward E. Lawler, III y J. Richard Hackman, *Behavior in Organizations*, McGraw-Hill, Nueva York, 1975, p. 223.
8. John Child, *Organizations: A Guide to Problems and Practice*, Harper and Row Publishers, Londres, 1977, pp. 8-9.
9. John R. Kimberly, Robert H. Miles et al., *The Organizational Life Cycle*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1980.
10. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, op. cit., p. 459.
11. Robert Tomasko, *Downsizing: Reformulando e Redimensionando sua Empresa para o Futuro*, Makron Books, São Paulo, 1992.
12. Brian Dumaine, "The Bureaucracy Busters", *Fortune*, 17 de junio de 1991, pp. 35-50.
13. Gilford III Pinchot, *Intrapreneuring: Por Que Você Não Precisa Deixar a Empresa para Tornar-se um Empreendedor*, Harbra, São Paulo, 1989.
14. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, *As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas*, Edgard Blucher, São Paulo, 1972.
15. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, op. cit., p. 248.
16. Dernizo Pagnoncelli y Paulo Vasconcellos, *Sucesso Empresarial Planejado*, Qualitymark, Río de Janeiro, 1992, pp. 77-83.
17. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, op. cit., p. 250.
18. José A. Marcondes de Moura, *Os Frutos da Qualidade – A Experiência da Xerox do Brasil*, Makron Books, São Paulo, 1994.
19. Dernizo Pagnoncelli y Paulo Vasconcellos, *Sucesso Empresarial Planejado*, op. cit., pp. 110-135.
20. James C. Collins y Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Collins Publ., Nueva York, 1994.
21. Russell L. Ackoff, "On the Use of Models in Corporate Planning", *Strategic Management Journal*, núm. 2, 1981, pp. 353-359.
22. José A. Marcondes de Moura, *Os Frutos da Qualidade – A Experiência da Xerox do Brasil*, op. cit.
23. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Campus, Río de Janeiro, 2000, pp. 244-266.
24. Lars Groth, *Future Organizational Design*, John Wiley and Sons, Nueva York, 1999.
25. Henry Mintzberg, *Structure in fives: designing effective organizations*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 1983, p. 157.

26. Stephen P. Robbins, *Comportamento Organizacional*, Prentice Hall, São Paulo, 2002, p. 411.
27. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Elsevier/Campus, Río de Janeiro, 2004, p. 266.
28. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Elsevier/Campus, Río de Janeiro, 2004, pp. 268-271.
29. K. Knight, "Matrix Organization: A Review", *Journal of Management Studies*, mayo de 1976, pp. 111-130.
30. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., pp. 621-624.
31. S. M. Davis y P. R. Lawrence, "Problems of Matrix Organization", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1978, pp. 131-142.
32. S. M. Mohrman, S. G. Cohen y P. R. Lawrence, *Designing Team-Based Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1995.
33. Eugene Maslow y Patricia O'Connor Wilson, *The Breakdown of Hierarchy*, Butterworth-Heinemann, 1997.
34. M. Kaeter, "The Age of Specialized Generalist", *Training*, diciembre de 1993, pp. 48-53.
35. David A. Nadler y Michael L. Tushman, *Competing by Design*, Oxford University Press, 1997.
36. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., pp. 625-626.
37. E. A. Gargan, "Virtual Companies Leave the Manufacturing to Others", *The New York Times*, 17 de julio de 1994, p. F5.
38. J. Bates, "Making Movies and Moving On", *Los Angeles Times*, 19 de enero de 1998, p. A1.
39. Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, op. cit., p. 414.
40. Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit., p. 628.
41. R. E. Miles y C. C. Snow, "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on Human Investment Philosophy", *Organizational Dynamics*, primavera de 1995, pp. 5-18.
42. Lars Groth, *Future Organizational Design*, John Wiley and Sons, Nueva York, 1999.
43. George Stalk, Jr. y Jill E. Black, "The Myth of the Horizontal Organization", *Canadian Business Review*, invierno de 1994, pp. 26-31.
44. P. M. Rosenzweig, "Colgate-Palmolive: Managing International Careers — Case Study", en C. A. Bartlett y S. Ghoshal, *Transnational Management*, Irwin, Boston, MA, 1995.
45. P. M. Rosenzweig, "Colgate-Palmolive: Managing International Careers", *Harvard Business School Case*, 1995.

CAPÍTULO 5

CULTURA ORGANIZACIONAL

Objetivos de aprendizaje

- Presentar una visión general de la cultura en diferentes países y sus distintas dimensiones.
- Describir la cultura organizacional y sus características básicas.
- Examinar las características de las culturas organizacionales conservadoras y de las culturas adaptables y flexibles.
- Describir las razones que explican el éxito de ciertas culturas organizacionales.
- Examinar los valores de la organización.
- Explicar la socialización organizacional.
- Analizar las características del espíritu emprendedor.

CASO DE APOYO

EL DILEMA DE STANDARD INN

Alfredo Suárez ingresó como director de finanzas a Standard Inn, una enorme empresa hotelera brasileña, y obtuvo dos grandes triunfos: contribuyó a que la empresa adquiriese varias redes de hoteles y se convirtió en presidente de la organización. Alfredo no sabe mucho de comportamiento organizacional y lo que conoce lo ha aprendido en la práctica diaria. El gran desafío que enfrenta para dirigir el negocio es la diferencia entre las culturas de las orga-

nizaciones adquiridas por Standard Inn. Mientras ésta es una empresa dinámica y emprendedora que corre riesgos y sigue una estrategia audaz de expansión, las compañías que están por ser fusionadas se caracterizan por una cultura tradicional, paternalista, autocrática e impositiva. Casi siempre hay choques culturales. ¿Cuál es el mejor camino para Suárez? ●

Cada organización tiene características distintivas, como su estilo de vida, comportamiento, mentalidad, presencia y personalidad. Además, cada una tiene rasgos

distintivos que no son tangibles o mensurables. Muchos fenómenos que ocurren en una organización se derivan de su cultura, que es como su código genético. Entender

la cultura organizacional es indispensable para conocer el CO. En realidad, la cultura organizacional constituye el ADN de las organizaciones.

Concepto de cultura

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento.¹

Desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas.² Estas influencias son resultado de variables como los factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura.³ Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio.⁴

Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización. Además, la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación, como veremos más adelante.

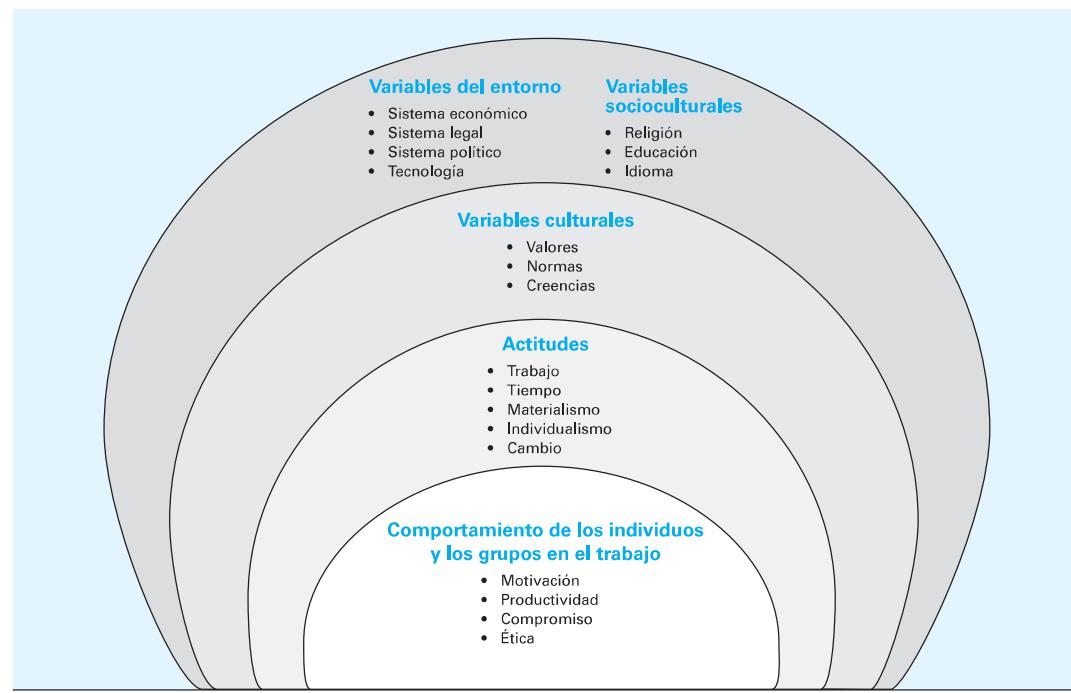


Figura 5.1 Variables del entorno que afectan el comportamiento organizacional.⁵

Dimensiones culturales según Hofstede

Con el propósito de analizar las dimensiones culturales de 50 países, Hofstede realizó una investigación que incluyó a más de 116 mil personas.⁶ La idea era observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional. Utilizó cinco dimensiones: la distancia del poder, la aversión a la incertidumbre, individualismo contra colectivismo, masculinidad contra feminidad y la orientación al largo plazo:⁷

1. *La distancia del poder* se refiere a la actitud ante la autoridad. Refleja la medida en que la sociedad acepta una distribución desigual del poder en las instituciones con base en las relaciones jerárquicas entre jefes y subordinados. La diferencia de poder en una sociedad se refleja en la medida en que los subordinados aceptan esa relación. Malasia y México tienen las calificaciones más altas, y Alemania y Austria las más bajas. Las calificaciones más altas indican que las personas prefieren tener jefes autocráticos e impositivos.
2. *La aversión a la incertidumbre* se refiere al deseo de estabilidad. Refleja la medida en que las personas de una sociedad se sienten amenazadas por situaciones ambiguas. Los países que tienen una elevada aversión a la incertidumbre (como Japón, Portugal y Grecia) suelen tener leyes estrictas y procedimientos que obligan a las personas a respetarlas y a desarrollar un fuerte nacionalismo. En el contexto de los negocios, esta dimensión da por resultado reglas y procedimientos formales diseñados para proporcionar seguridad y estabilidad en la carrera. Los gerentes suelen tomar decisiones de poco riesgo y los trabajadores muestran poca iniciativa, mientras que el empleo es estable y vitalicio. En países que tienen niveles bajos de aversión a la incertidumbre (como Dinamarca, Inglaterra y Estados Unidos), el nacionalismo es menos pronunciado y las protestas nacionalistas casi no son toleradas. Las actividades de las organizaciones están mucho menos estructuradas y son menos formales; los gerentes corren más riesgos y existe una gran movilidad en el trabajo.
3. *El individualismo en comparación con el colectivismo* se refiere al dominio de alguna de las dos tendencias en la sociedad. El individualismo muestra la tendencia de las personas a concentrarse en sí mismas y en sus familias y a pasar por alto las necesidades de la sociedad. En los países que privilegian el individualismo (como Estados Unidos, Inglaterra y Australia), la democracia, la iniciativa individual, la competencia y la adquisición son aspectos que tienen un valor muy alto; las relaciones de las personas en las organizaciones no tienen que ver con las emociones, sino con el aspecto económico. En países como Paquistán y Panamá, donde predomina el colectivismo, existen pautas sociales como la dependencia emocional y el sentido de pertenencia a la organización, así como una fuerte creencia en las decisiones grupales. Las personas de un país colectivista, como Japón, creen más en el grupo que en el individuo; su colectivismo controla a las personas por medio de presiones sociales o de la humillación. La sociedad concede gran valor a la armonía, mientras las culturas individualistas hacen hincapié en el respeto personal, la autonomía y la independencia. Las prácticas de admisión y ascenso en las sociedades colectivistas están basadas en el paternalismo, y no en las competencias o capacidades personales, que son más valoradas en las sociedades individualistas. Prácticas administrativas, como las utilizadas en los círculos de calidad de las fábricas japonesas, reflejan la importancia que las sociedades colectivistas dan a la toma de decisiones en grupo.
4. *Masculinidad en comparación con feminidad* se refiere al predominio de lo masculino sobre lo femenino en una sociedad. La masculinidad retrata valores tradicionalmente asociados con los varones, como la seguridad en uno mismo, el materialismo y la falta de interés por los demás. Por otra parte, la feminidad valora el interés por los demás, las relaciones y la calidad de vida. Las sociedades muy masculinizadas (como Japón y Austria) consideran prioritarios el desempeño y la independencia, mientras que las sociedades con elevados niveles de feminidad suelen conceder mayor valor a la igualdad de los sexos y comparten el poder en aras de la calidad de vida en el trabajo y la interdependencia.

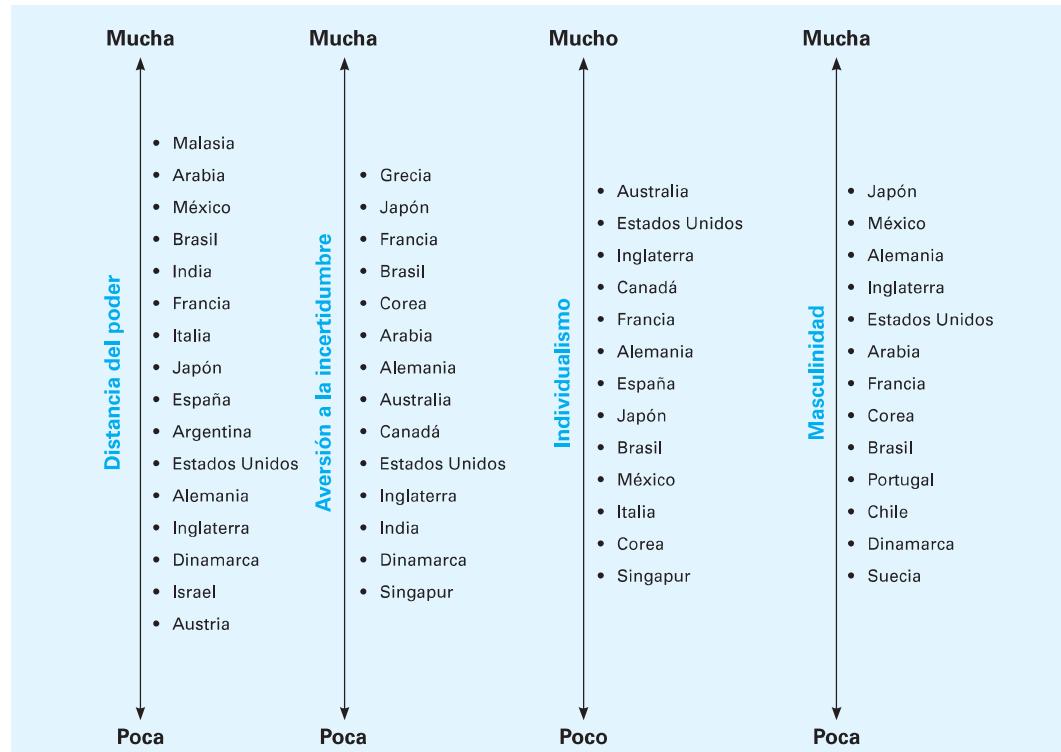


Figura 5.2 Resultados de la investigación de Hofstede.⁸

La investigación de Hofstede abrió camino a otros estudios sobre las culturas, como el de Trompenaar, que veremos a continuación.

Dimensiones culturales según Trompenaar

Trompenaar⁹ coordinó una investigación similar a la de Hofstede, en la que participaron 15 mil gerentes de 28 países, e identificó cinco dimensiones culturales:¹⁰

1. *Universalidad contra particularidad.* Se refiere al predominio del universalismo o del particularismo. El universalismo se funda en reglas, sistemas legales y contratos, y se basa en la creencia de que las ideas y prácticas se pueden aplicar en cualquier lugar sin modificación alguna. El particularismo se funda en las relaciones, los sistemas de personas, la confianza entre individuos, el deber con los amigos y la familia, y se basa en la creencia de que las circunstancias dictan la forma de aplicar las ideas y las prácticas. Los universalistas hacen hincapié en las reglas formales y estrictas (trabajo duro, respeto a los contratos y apego de los trabajadores a las reglas y reglamentos de la organización) y se guían por ellas. Las culturas particularistas se enfocan más en las relaciones personales y en una mayor confianza entre las personas que en las reglas formales y los contratos legales.
2. *Individualismo contra colectivismo.* El individualismo se concentra en las personas como individuos, y el colectivismo las ve como miembros de grupos sociales. Las culturas individualistas responden mejor a

la remuneración por desempeño personal, a la toma individual de decisiones y los esquemas tradicionales de trabajo. En las culturas colectivistas es más correcto hablar de reparto de utilidades, solución grupal de problemas, toma consensuada de decisiones y diseño de grupos autónomos de trabajo.

3. *Neutralidad contra afectividad.* Se refiere a la orientación emocional de las relaciones. La neutralidad se presenta cuando el contacto físico se limita a amigos y familiares, y las emociones no se expresan abiertamente ni afectan el trabajo. La afectividad se presenta cuando el contacto físico es más abierto y libre, con fuerte expresividad y lenguaje corporal. En una cultura afectiva las emociones se expresan en forma natural y abierta.
4. *Relaciones específicas contra relaciones difusas.* En las relaciones específicas las personas son directas, abiertas y extravertidas; enfrentan las situaciones y separan el trabajo de la vida privada. Los individuos se mueven en un espacio público vasto que comparten y en un espacio privado pequeño que protegen y esconden y que sólo comparten con algunos amigos y familiares. Las relaciones difusas son indirectas; las personas son más cerradas e introvertidas, evitan la confrontación abierta y mezclan la vida privada con la laboral. Los espacios público y privado tienen tamaño similar y los individuos protegen mucho su espacio público, pues abrirlo significa lo mismo que permitir el acceso a su espacio privado. En las culturas difusas, las personas respetan los títulos de la persona, su edad y sus conexiones, y se impacientan cuando otros individuos son indirectos o evasivos. En las culturas específicas, las personas tratan de ser eficientes y de aprender cosas nuevas, y minimizan el uso de títulos o de habilidades que son irrelevantes para la situación.
5. *Realización personal contra atribución.* Se refiere a la legitimación del poder y el estatus. En una cultura caracterizada por la realización personal, los individuos basan su estatus en sus propias competencias y logros, así como en su desempeño de las funciones. En una cultura de atribución, el estatus se deriva de quién es la persona. Las culturas de realización adjudican un estatus elevado a los emprendedores. En las

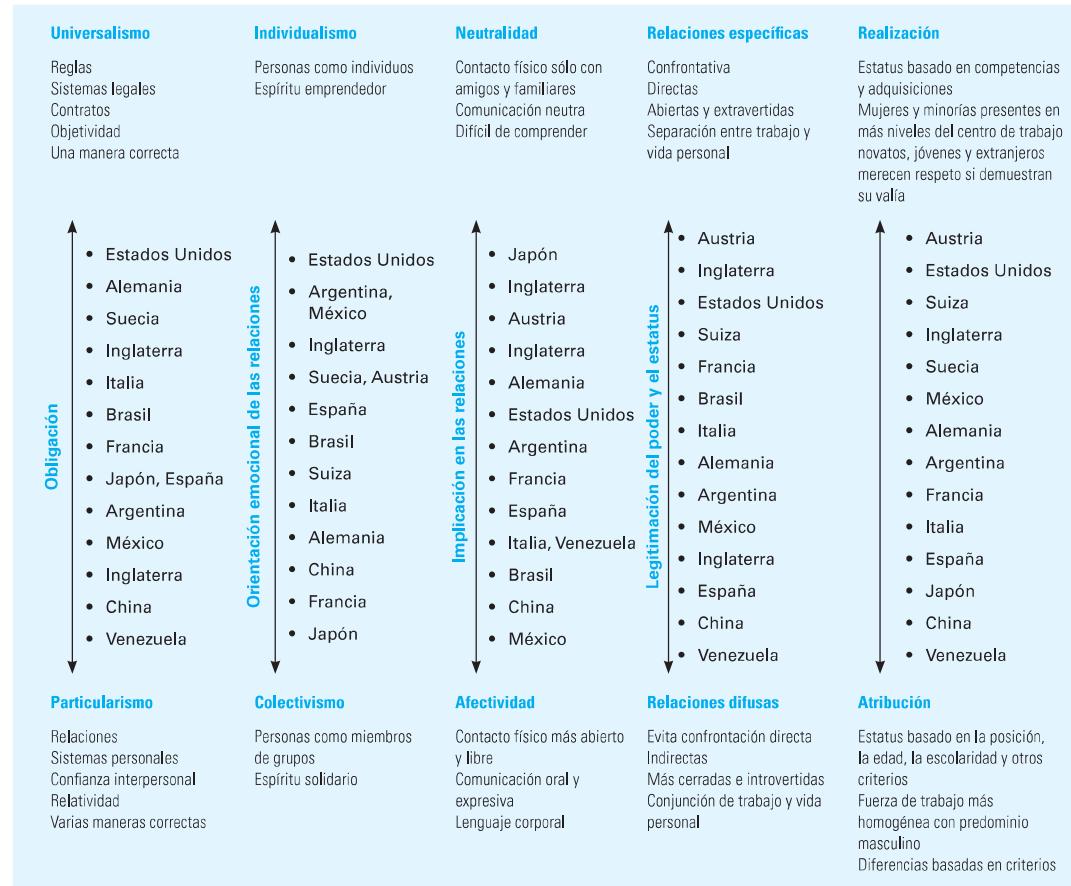
culturas de atribución el estatus que se adjudica a la persona se basa en la edad, el sexo, la escolaridad o las conexiones sociales, y merece respeto por su edad o su antigüedad en la empresa.

Las investigaciones de Hofstede y de Trompenaars sugieren que la cultura de cada país influye notablemente en la cultura de sus organizaciones y, por tanto, en el comportamiento organizacional.¹¹ Las organizaciones multinacionales que poseen filiales en varios países utilizan los indicadores de esas investigaciones para poder adecuar los aspectos culturales de sus redes a las características de cada país, de modo que puedan operar eficientemente en todo el mundo.¹²

Cultura organizacional

Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. El primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura. Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización.

La cultura organizacional no es algo palpable. Sólo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias. En este sentido, es parecida a un *iceberg*. En la parte superior, la que está por encima del nivel del agua, están los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, los cuales se derivan de su cultura. Casi siempre son elementos físicos y concretos como el tipo de edificio, los colores utilizados, los espacios, la disposición de las oficinas y los escritorios, los métodos y procedimientos de trabajo, las tecnologías utilizadas, los títulos y las descripciones de los puestos y las políticas de administración de personal. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, los cuales son más difíciles de observar o percibir. En esta parte se encuentran las manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura.

Figura 5.3 Las dimensiones culturales de Trompenaars.¹³

CUADRO 5.1 Diversos conceptos de cultura organizacional

- La *cultura organizacional* está formada por las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones a la realización de los objetivos de ésta, en su cumplimiento participan todos los miembros.¹⁴
- Es un conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante.¹⁵
- Es un conjunto de nociones básicas inventadas, descubiertas, desarrolladas y compartidas por un grupo para enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna, y funciona suficientemente bien para considerarlo válido. Asimismo, se transmite a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir y entender esos problemas.¹⁶
- Es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas. Es compartida por todos los miembros de la organización, y los nuevos integrantes deben aprenderla y aceptarla.¹⁷

Esta comparación con un *iceberg* tiene una explicación: la cultura organizacional presenta varios estratos, con diferentes grados de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario analizar todos esos niveles. La figura 5.5 muestra los diversos estratos de la cultura organizacional.

Cuanto más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad para cambiar la cultura. El primer estrato, el de los artefactos que caracterizan físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar porque está constituido por elementos físicos y concretos, por instalaciones, muebles y otros objetos que se pueden cambiar sin mayor problema. A medida que se profundiza en otros estratos, la dificultad para cambiar se vuelve mayor. En el estrato más profundo, el de los supuestos básicos, el cambio cultural es más difícil y lento, como veremos en

el capítulo dedicado al cambio y el desarrollo organizacional.

CASO DE APOYO

EL DILEMA DE STANDARD INN

Standard Inn es una empresa que goza de buena salud financiera. Después de cada adquisición de una cadena hotelera, Alfredo Suárez integra inmediatamente su sistema financiero al de la empresa matriz. No obstante, sabe que la integración contable y financiera no basta para que la nueva red quede totalmente integrada al conjunto, sino que es necesario que la cultura organizacional de la empresa adquirida se adapte a la de Standard Inn. Sin embargo, como es especialista en finanzas, Alfredo no sabe exactamente qué hacer. ¿Cómo podría ayudarle usted? ●

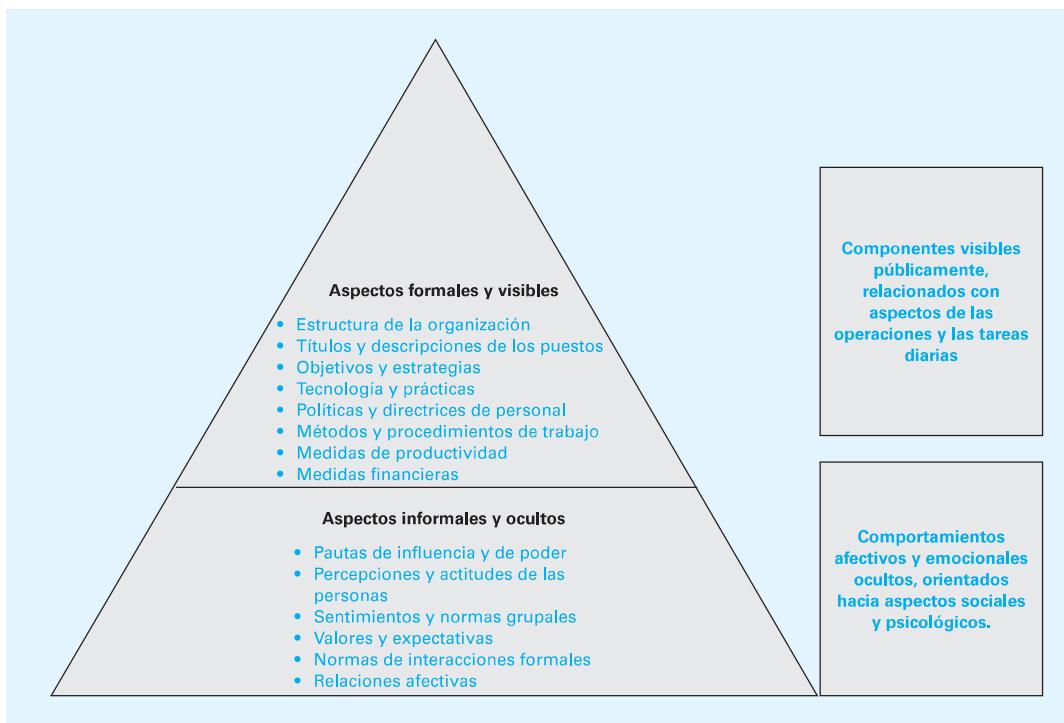


Figura 5.4 El iceberg de la cultura organizacional.¹⁸

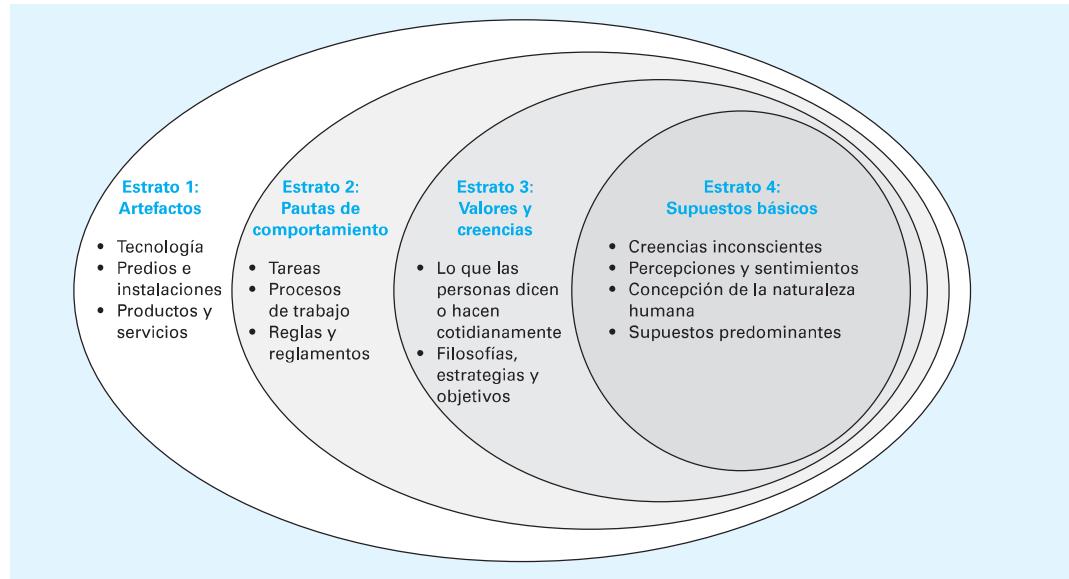


Figura 5.5 Los distintos estratos de la cultura organizacional.¹⁹

Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización.

La cultura organizacional tiene seis características principales:²⁰

1. *Regularidad de los comportamientos observados.* Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. *Normas.* Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. *Valores dominantes.* Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros com-

partan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.

4. *Filosofía.* Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. *Reglas.* Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. *Clima organizacional.* La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático. Entre estos extremos hay toda una variedad de estilos intermedios que veremos a continuación.

Tipos de culturas y perfiles organizacionales

Hemos visto que la administración de las organizaciones es un proceso relativo y contingente que no está regido por normas o principios universales. Así, la administración nunca es igual en todas las organizaciones y puede incluir funciones diferentes, de acuerdo con las condiciones internas y externas de la organización. Como resultado de sus investigaciones, Likert²¹ definió cuatro perfiles organizacionales, basados en las variables del proceso de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. Esas cuatro variables presentan diferentes características en cada uno de los perfiles organizacionales.

1. Sistema 1. Autoritario coercitivo: un sistema administrativo autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Lo encontramos en industrias con procesos productivos muy intensos y tecnología rudimentaria, como la construcción o la producción masiva. Sus características son:

- *Proceso de decisión:* totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria se expone ante la alta gerencia para que ésta decida.
- *Sistema de comunicaciones* precario y vertical: solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que generen información.
- *Relaciones interpersonales:* se les considera perjudiciales para el trabajo. La directiva ve con suma desconfianza las conversaciones informales y procura impedirlas. No hay una organización informal, y para evitarla los puestos están diseñados de modo que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí.
- *Sistema de recompensas y sanciones:* hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza.

Las personas deben obedecer puntualmente las reglas y los reglamentos internos, bajo pena de ser sancionadas.

2. Sistema 2. Autoritario benevolente. Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada del sistema 1. Es más condescendiente y menos rígido que el anterior. Se observa en empresas industriales que utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada. Sus características son:

- *Proceso de decisión:* centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo; sin embargo, siempre se requiere autorización, lo que mantiene el aspecto centralizador.
- *Sistema de comunicaciones:* relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.
- *Relaciones interpersonales:* la organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización informal incipiente.
- *Sistema de recompensas y sanciones:* sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales.

3. Sistema 3. Consultivo. Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional. Lo encontramos en empresas de servicios, como bancos e instituciones financieras, y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más avanzadas. Se caracteriza por:

- *Proceso de decisión:* de tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a aprobación.

- *Sistema de comunicaciones:* tanto verticales (descendentes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.
- *Relaciones interpersonales:* existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva.
- *Sistema de recompensas y sanciones:* hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente.

4. Sistema 4. Participativo. Es un sistema administrativo democrático y abierto. Lo encontramos en agencias de publicidad y despachos de consultoría y en negocios que utilizan tecnología moderna y tienen personal altamente especializado y capacitado. Sus características son:

- *Proceso de decisión:* totalmente delegado a la base. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujetta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
- *Sistema de comunicaciones:* los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sis-

temas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.

- *Relaciones interpersonales:* el trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.
- *Sistema de recompensas y sanciones:* hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. Rara vez existen sanciones, y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas.

Likert advirtió que los dos sistemas más primitivos utilizan sólo la forma individual de administración, o sea el modelo de interacción de persona a persona, con una vinculación directa y exclusiva entre el superior y el subordinado. Los sistemas 3 y 4 utilizan el modelo de organización grupal, aunque en el sistema 4, la organización grupal se superpone, es decir, cada grupo de trabajo está vinculado con el resto de la empresa por medio de personas que pertenecen a más de un grupo. Estas personas son los eslabones de la vinculación superpuesta, eslabones que ligan diferentes grupos de trabajo, lo cual imprime una dinámica completamente nueva al sistema. La figura 5.6 ilustra esta idea.

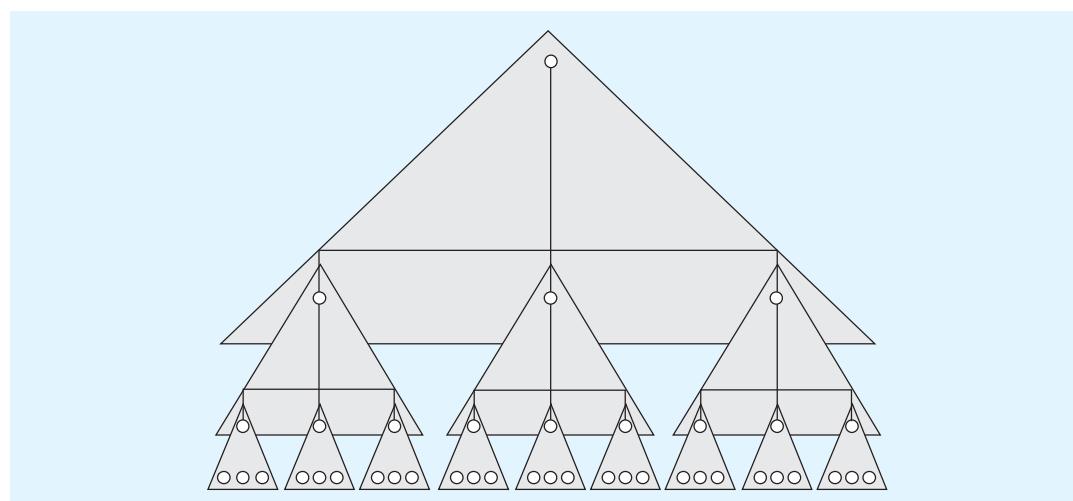


Figura 5.6 Organización en grupos superpuestos.²²

Además de la composición de los grupos de trabajo y de los eslabones de vinculación superpuesta, el sistema 4 también aplica principios de las relaciones de apoyo. La administración fija metas de alto desempeño para sí misma y para todos los asociados, y ofrece los medios adecuados para alcanzarlas. Al lograr las metas de eficiencia y productividad también se satisfacen los objetivos individuales de los asociados.

Además de elaborar cuestionarios para identificar las características y el perfil de la organización, Likert también evaluó el comportamiento humano. Existen variables causales, como el estilo de administración, las estrategias, la estructura organizacional y la tecnología utilizada, que producen estímulos que influyen en las personas. Los elementos del comportamiento, como las competencias individuales, las actitudes, la lealtad, las comunicaciones, la interacción y la toma de decisiones, son las variables implicadas. Así, las variables causales provocan estímulos que actúan en las personas (variables implicadas) y provocan respuestas que son las variables de los resultados.

Las variables implicadas dependen en gran medida de las causales y tienen una marcada influencia en las variables del resultado final. El error común de calcular la eficiencia de la organización sólo en términos de pro-

ductividad o de producción física no toma en cuenta las variables implicadas.

Culturas conservadoras y culturas adaptables

Algunas organizaciones se caracterizan porque adoptan y preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo, a pesar de las transformaciones del entorno. Se caracterizan por su rigidez y conservadurismo. En cambio, otras son sumamente flexibles y tienen una cultura adaptable que revisan constantemente. En este caso, el peligro radica en que el cambio frecuente de ideas, valores y costumbres puede hacerlas perder las características que las definen como instituciones sociales. Se trata de organizaciones que tienen culturas adaptables, que se caracterizan por su maleabilidad y flexibilidad. Si bien el cambio es necesario para el éxito de una organización a largo plazo, también es preciso que exista algún grado de estabilidad.²³ El cambio y la adaptación garantizan la actualización y modernización; mientras que la estabilidad preserva la identidad de la organización. Una organización sobrevive y crece en la medida en que pueda combinar la estabilidad con la adaptación y el cambio.²⁴ Una orga-

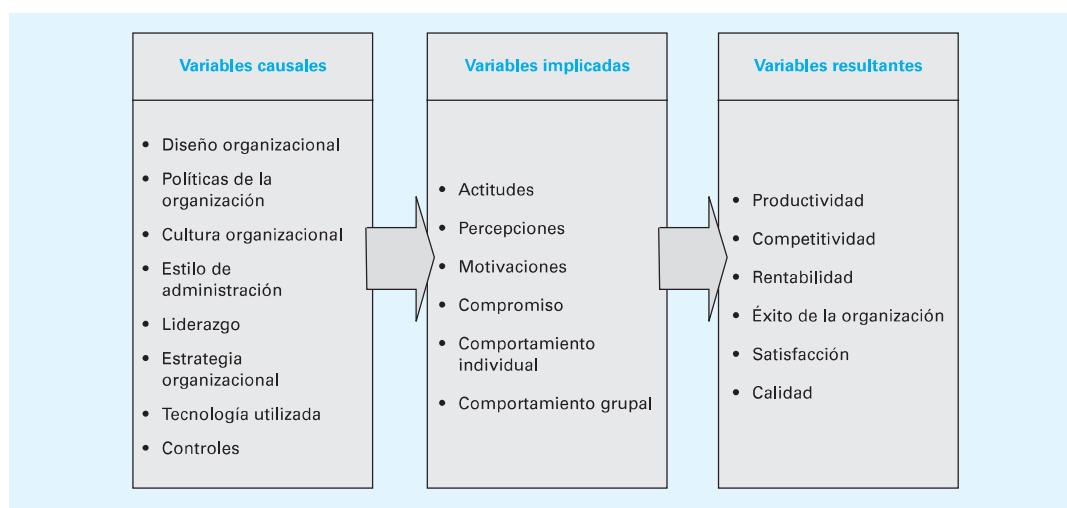


Figura 5.7 Evaluación del comportamiento humano en las organizaciones.²⁵

nización poco estable y muy cambiante tiene tanto riesgo de desaparecer como una poco adaptable, rígida e inmutable. Toda organización debe tener una dosis de estabilidad como complemento del cambio.²⁶ Cambiar sólo por hacerlo, sin estabilidad alguna, casi siempre genera caos y tensión entre los miembros de la organización.²⁷

Culturas tradicionales y culturas participativas

Las organizaciones que adoptan culturas tradicionales y conservadoras tienen aspectos similares al modelo burocrático, pues asumen un estilo tradicional y autocrático. Por otra parte, las organizaciones que desarrollan culturas flexibles y adaptables se caracterizan por aspectos que recuerdan el modelo adhocrático de estilo participativo —el cual se basa en la innovación pero carece de sistema productivo. Los profesionales que integran la organización resuelven los problemas y elaboran proyecto y maquinarias, que otras empresas producirán—. El cuadro 5.2 muestra las principales características de estos estilos culturales.

Estos dos estilos extremos reflejan aspectos típicos de las organizaciones. Además, como se observa en la figura 5.8, cada uno presenta variaciones.

Características de las culturas exitosas

La cultura tiene repercusiones cada vez más claras en el desempeño de las organizaciones. Kotter y Heskett²⁸ descubrieron en una investigación para determinar qué factores de las culturas organizacionales las hacen llegar al éxito, que las empresas exitosas procuran ser flexibles y sensibles para aceptar las diferencias sociales y culturales de sus asociados, principalmente cuando compiten a escala global. Por su parte, las personas también se vuelven flexibles y sensibles al trabajar, enseñar, asesorar, consultar, comprar, alquilar, comer, vestir, viajar, etc., simultáneamente en varias organizaciones. Además, deben integrarse a las diferentes culturas organizacionales para tener éxito.²⁹

Algunas organizaciones son conocidas por sus excepcionales productos y servicios, los cuales llevan una marca distintiva. Otras son conocidas por tener instalaciones portentosas. Pero lo que realmente distingue a una organización es su personalidad, su modo de vivir y comportarse, su mentalidad y su alma.³⁰ Estamos hablando de la cultura organizacional. Algunas empresas tienen una cultura corporativa sólida reconocida en el mundo entero, como Hewlett Packard, 3M, IBM, General Motors, cada una con identidad propia.³¹

CUADRO 5.2 Diferencias de la cultura organizacional

ESTILO TRADICIONAL	ESTILO PARTICIPATIVO
Autocrático	Participativo
Jerárquico y vertical	Igualitario y horizontal
Impositivo	Colaborativo
Formal	Informal
Centralizado	Descentralizado
Trabajo aislado e individualizado	Trabajo en equipos autónomos
Analítico y cauteloso	Intuitivo y osado
Conservador y adverso al riesgo	Innovador y dispuesto a correr riesgos
Orientado a los costos y los controles	Orientado a los servicios y la calidad
Remuneración y promoción basadas en la antigüedad	Remuneración y promoción basadas en el desempeño

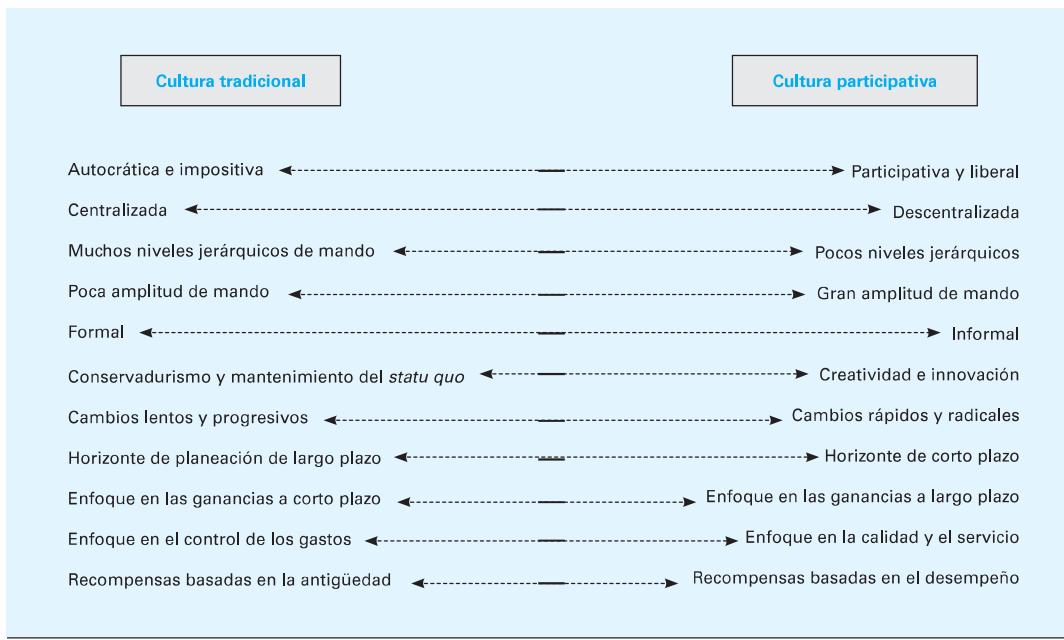


Figura 5.8. Características de la cultura organizacional.

▲ LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DEL BANCO SANTANDER

El Banco Santander definió los principios básicos siguientes:

- **Compromiso**
- **Objetivos**
- **Política de calidad**
 - **El cliente:** es el centro de gravedad de Banco Santander Central Hispano (BSCH).
 - **Los competidores:** no existen competidores pequeños.
 - **Los objetivos:** lo que no se puede medir no existe.
 - **La organización:** debe ser rápida y flexible.
 - **Los costos:** líderes en todo, hasta en la austeridad.
 - **El líder BSCH:** piensa en la visión y consigue resultados con iniciativa.
 - **El desarrollo profesional:** conforme su autoexigencia para conseguir resultados.
 - **La comunicación interna:** unidad de principios y de dirección.
 - **El trabajo en equipo:** en BSCH predomina el equipo sobre el individuo.
 - **El cambio:** recompensar siempre para ser competitivos.

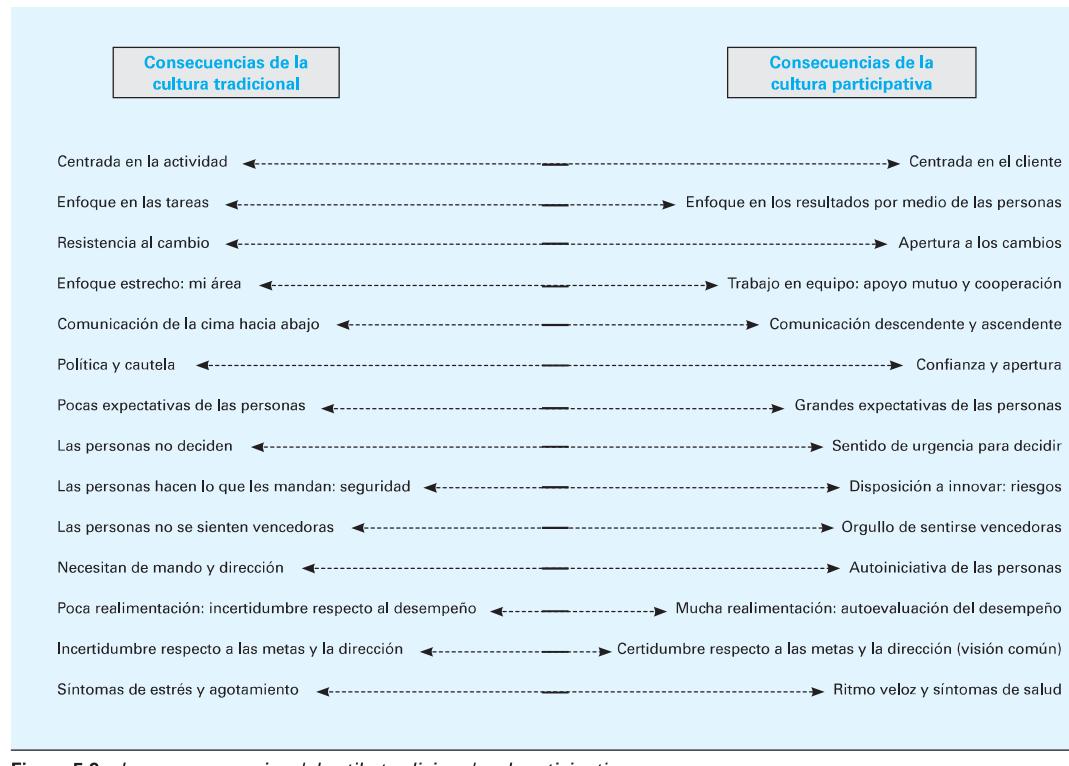


Figura 5.9 Las consecuencias del estilo tradicional y el participativo.

Fitz-Enz identifica ocho prácticas aplicadas por las organizaciones excepcionales:³²

1. *Fijación de un valor equilibrado.* Las organizaciones excepcionales alcanzan al mismo tiempo varios objetivos equilibrados que les permiten satisfacer a sus diversos grupos de interés (*stakeholders*).
2. *Compromiso con una estrategia básica y esencial.* Desarrollan una estrategia clara y concentran todos sus esfuerzos en aplicarla correctamente.
3. *Intensa vinculación de la estrategia con su sistema cultural.* Tienen una cultura corporativa fuerte y bien definida.
4. *Comunicación masiva de doble vía.* Poseen sistemas de comunicación dinámicos y extraordinariamente bien desarrollados.
5. *Asociación con los grupos de interés.* Tratan a sus asociados en forma congruente e integral.

6. *Colaboración funcional.* Están fundadas en mecanismos de colaboración y cooperación que aumentan su fuerza.

7. *Innovación y riesgo.* Están enfocadas en la innovación y la creatividad.

8. *Nunca están satisfechas.* Siempre tratan de mejorar y de perfeccionarse y no se conforman con los resultados alcanzados.

Valores culturales

Los valores son las prioridades de las organizaciones. En la sección sobre ética y responsabilidad vimos que éstos son las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual y guían el rumbo de la organización. Varían entre personas y organizaciones, las cuales pueden adoptar diferentes criterios para determinar si un comportamiento es corre-

▲ LOS VALORES FUNDAMENTALES DE COPEST

Copesul defiende los siguientes valores fundamentales:

- Ética y responsabilidad
- Conservación del ambiente
- Preservación de la imagen de la empresa
- Respeto
- Prioridad en los efectos de largo plazo sobre los de corto plazo
- Compromiso
- Conservación del patrimonio
- Actualización tecnológica
- Desarrollo
- Trabajo en equipos
- Apertura a la participación
- Transparencia
- Creatividad y capacidad para aprender
- Disposición al cambio
- Espíritu emprendedor
- Salud
- Seguridad en el trabajo
- Confianza en uno mismo y en los demás
- Orientación hacia el cliente
- Ser un proveedor confiable

to en una situación. Los valores son los elementos que constituyen la integridad y la responsabilidad, y definen a las personas y las organizaciones. Se deben exponer y explicar públicamente, y también repetir y reafirmar. La continuidad de los valores culturales de una organización marca su rumbo y define su comportamiento. Esta continuidad sólo se podrá lograr si todo el equipo administrativo subraya los valores y los objetivos, que son los elementos esenciales para el éxito de la organización a largo plazo. El liderazgo se debe concentrar en el corazón y la mente de las personas que trabajan en la organización. La idea no es alinear sólo a un conjunto de personas con los ejecutivos de la organización, sino también a proveedores, intermediarios, prestadores de servicios y otros asociados del negocio.

Hay tres niveles de valores.³³

1. En el primer nivel, el más superficial, está la noción de que un valor, como la honestidad, es importante o valioso para la organización.
2. En el segundo nivel se percibe que los valores son necesarios y se promueve el diálogo y la discusión en torno a ellos.
3. En el tercer nivel existe una intensa actividad basada en los valores, los cuales se transforman en aspectos inseparables de la organización.

Los valores se comunican en todos los niveles de la interacción humana: el interpersonal, el organizacional,

el cultural, el psicológico, el sociológico, el político y el económico. Las organizaciones transmiten valores por medio de:³⁴

- todo aquello que recompensan
- todo aquello que sancionan
- todo lo que las personas dicen cuando no admiten la responsabilidad de lo que han hecho
- todo lo que las personas callan cuando surgen problemas
- todo lo que hacen las personas cuando se angustian ante las críticas
- todo lo que las personas no hacen cuando evitan discutir problemas importantes
- congruencia o hipocresía, cuando las personas no hacen lo que dicen.

Cuando los valores no son claros pueden crear conflictos, dilemas o contradicciones. Un ejemplo es cuando el espíritu de equipo y el individualismo se complementan. ¿Cuál es más importante para la organización? Todos los valores implican elecciones y cada una contiene un elemento subjetivo. Un valor es algo que se desea o necesita. Está determinado por su importancia para satisfacer ciertas necesidades en un momento dado. Además, un valor es el significado o sentido atribuido a cosas que pueden parecer comunes y corrientes. Por tanto, los valores organizacionales pueden ser abiertos o cerrados, positivos o negativos, relativos o absolutos,

▲ RELATIVIDAD, SUBJETIVIDAD Y DESARROLLO DE VALORES³⁵

Con el propósito de reconocer la importancia de los valores, la organización debe plantear las siguientes preguntas:

Significación:	¿Qué significado tienen los valores? ¿Qué los hace importantes?
Universalidad:	¿Qué podría ocurrir si nadie respetara los valores?
Liderazgo:	¿Qué podría ocurrir si alguien se apega a determinados valores?
Reciprocidad:	¿Qué sentiría una persona si esta norma le fuese aplicada?
Publicidad:	¿Cómo se sentiría una persona si su acción o falta de acción se conociera públicamente?
Defensa:	¿Cómo justificarían otras personas esta acción?
Responsabilidad:	Si una persona asumiese la responsabilidad de una acción o falta de acción, ¿cuál sería la consecuencia?
Intuición:	¿Es posible intuir que una acción o la falta de ella es correcta o incorrecta?
Legalidad:	Las consecuencias de una acción o la falta de ella para generaciones futuras.

▲ LOS VALORES CULTURALES BÁSICOS DE SOUTHWEST AIRLINES³⁶

Southwest, una de las empresas de aviación comercial más dinámicas del mundo, hace una apología de sus valores culturales:

Seleccionar por actitudes y capacitar por habilidades	La compañía busca candidatos que tengan actitudes positivas, que promuevan la alegría en el centro de trabajo y que tengan el deseo de ir más allá de los límites.
Hacer las cosas cada vez mejor, más rápido y barato	El control de costos es una responsabilidad personal de cada trabajador y forma parte de todos los programas de capacitación de la compañía.
Ofrecer un servicio muy positivo a los clientes internos y externos	La filosofía de Southwest Airlines es dar prioridad al trabajador para que éste ponga a sus clientes en primer lugar.
Ponerte en los zapatos del otro	Los trabajadores se involucran en el servicio al cliente. El propio presidente de la empresa ayuda con el equipaje y sirve refrescos a los pasajeros.
Responsabilidad y propiedad	La iniciativa individual y la capacidad para pensar por uno mismo tienen un enorme valor, aun cuando ello pueda chocar con los manuales de la empresa. Satisfacer al cliente es lo más importante.
Celebrar y festejar	Todas las fiestas, como Navidad o Pascua, son oportunidades para motivar a las personas. Si los trabajadores se sienten felices aumenta su desempeño y su productividad.
Celebrar tanto triunfos como errores	La filosofía de la empresa es alentar nuevas ideas sin miedo a las repercusiones. Las fallas y los errores son parte del crecimiento personal.
Mantener viva la cultura corporativa	Los miembros del comité de cultura visitan con frecuencia todas las áreas de la compañía para difundir su cultura, reiterar la historia de la empresa y motivar a las personas para que mantengan el espíritu que hace que la compañía crezca.

condicionales o incondicionales, individuales o sociales, impuestos o aceptados voluntariamente.

La cultura organizacional determina la capacidad de la organización para interactuar y colaborar con sus asociados. Atributos como la excelencia, el enfoque social, la flexibilidad, el orgullo y el reconocimiento, la apertura a ideas y el espíritu de equipo muestran pautas positivas de comportamiento que rechazan enfoques superados, como la burocracia, la injusticia, la arrogancia, los sabelotodo y los regímenes dictados por pautas de comportamiento negativas.

Pascal y Athos³⁷ plantearon el modelo de las 7 eses como guía para el cambio basado en valores. Este sistema ofrece la posibilidad de crear consensos sobre la dirección de la organización y se concentra en acciones e iniciativas basadas en valores compartidos. La columna vertebral del modelo son los valores derivados del espíritu de equipo. La figura 5.10 muestra una idea del modelo de las 7 eses.

La identificación de valores compartidos es el primer paso para redefinir cada uno de los siete elementos mostrados. Para iniciar el proceso de cambio muchas

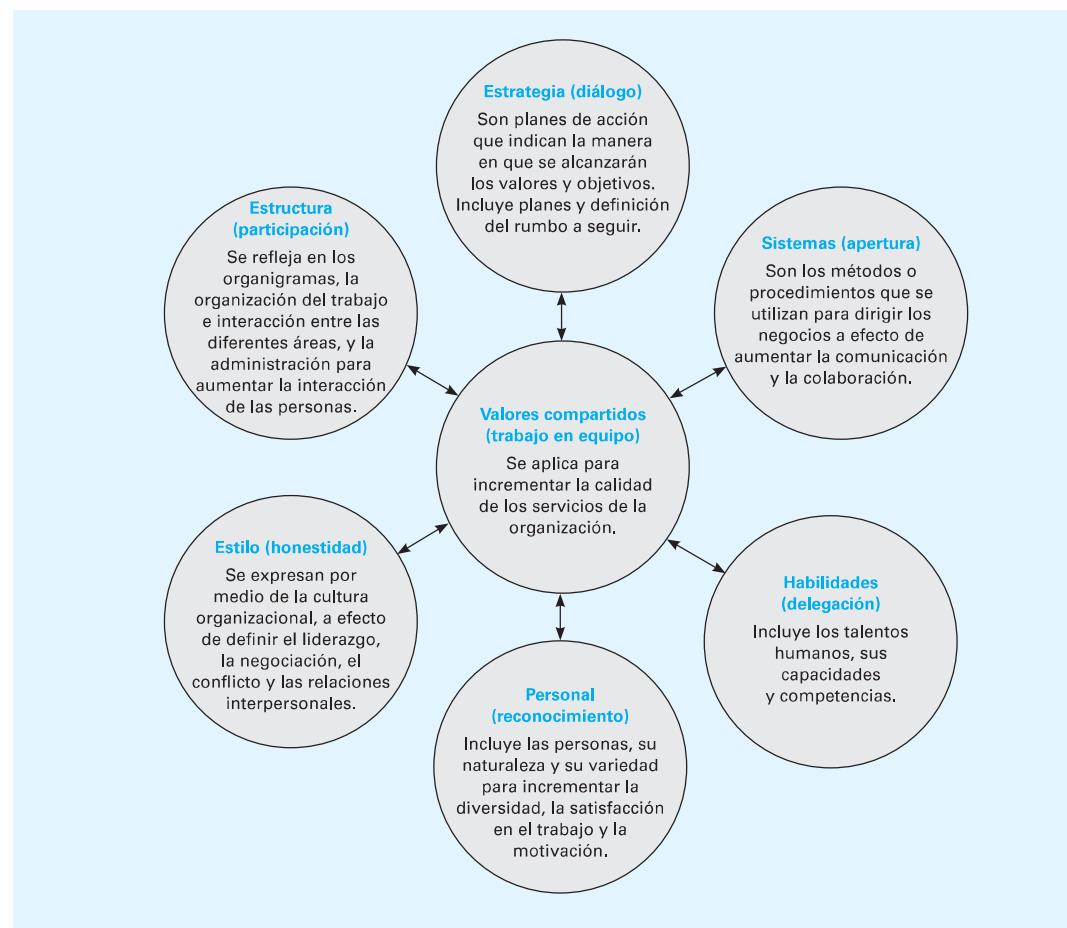


Figura 5.10 Valores básicos y modelo de organización de las 7 eses.³⁸

organizaciones formulan una nueva estrategia, replantean sus estructuras o ajustan sistemas. Sin embargo, lo importante es tomar en cuenta las variables culturales (espíritu de equipo, estilo, habilidades y reconocimiento). En el fondo, los elementos culturales que apoyan u obstruyen el cambio organizacional están relacionados con los siguientes aspectos:

- *Poder y visión.* Los valores de la organización otorgan facultades a las personas para solucionar problemas y hacer cambios en ella. Los individuos tienen claros estos valores y la forma en que impulsan su visión de futuro.
- *Identidad y relaciones.* Los valores de la organización impulsan el espíritu de equipo y las relaciones entre personas; éstas deben identificarse con sus equipos, departamentos, profesiones u organizaciones, y verlos como un todo.
- *Comunicación, negociación y conflicto.* Los valores de la organización pueden dar lugar a controversias, que son oportunidades de aprendizaje. Para ello es

necesario definir cuáles son las conductas que deben observar las personas cuando enfrentan conflictos y cómo lograr una comunicación abierta y de colaboración.

- *Aprendizaje y evaluación.* Las organizaciones valoran en distintas medidas el aprendizaje, la honestidad, la amistad con los colegas, la realimentación orientada al aprendizaje y la evaluación del desempeño.

Los valores culturales se deben transmitir y compartir continuamente a través de diversos medios de socialización organizacional: incorporación de nuevos asociados, capacitación y desarrollo de personal, reuniones cotidianas, comunicaciones intensivas y todo aquello que permita consolidar y divulgar estos valores, de modo que se vuelvan parte integral de la cultura.

Utilizando dos continuos, flexibilidad contra estabilidad y enfoque interno contra enfoque externo, McDonald y Gandz³⁹ plantean cuatro tipos de cultura corporativa, cada uno de ellos basado en ciertos valores dominantes. La figura 5.11 ilustra esta idea.

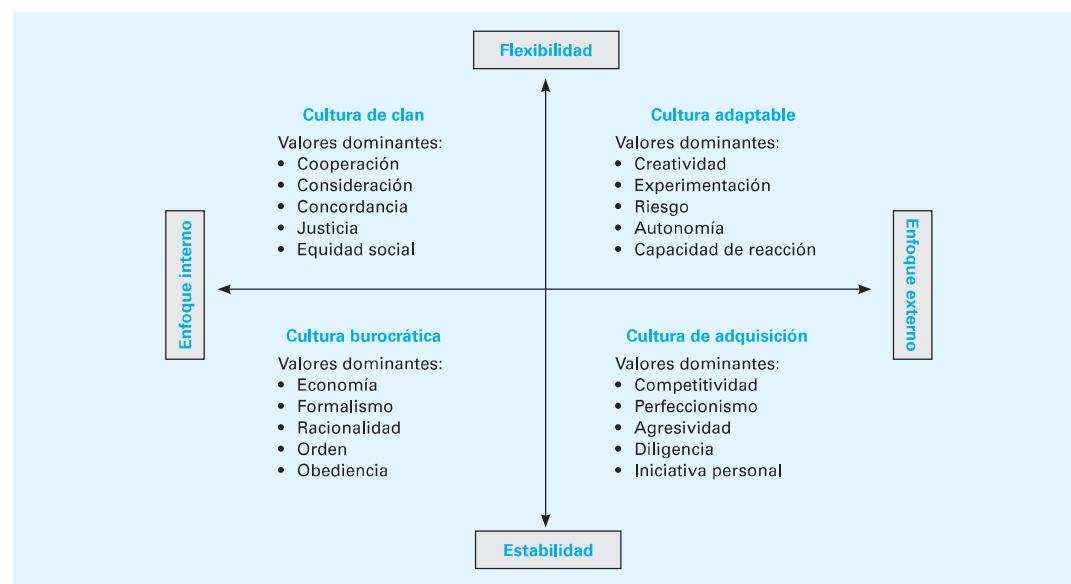


Figura 5.11 Las cuatro culturas corporativas según McDonald y Gandz.

CASO DE APOYO

EL DILEMA DE STANDARD INN

Alfredo Suárez sabe que la cultura organizacional de Standard Inn es abierta, participativa y democrática; en el fondo, es innovadora y adaptable. No obstante, las empresas que ha adquirido por lo general son pequeñas organizaciones tradicionales que tienen culturas extremadamente autocráticas e impositivas, en total discrepancia con la cultura que desea su organización. Alfredo no sabe qué hacer para integrar a los trabajadores de esas empresas a la cultura organizacional de Standard Inn. ¿Cómo podría ayudarle usted?

Socialización organizacional

A medida que nuevos miembros ingresan en la organización, deben incorporarse a sus funciones por medio de la socialización organizacional, que consiste en la interacción entre el sistema social y los miembros de nuevo ingreso. La socialización implica cierta pérdida de individualidad. Es un conjunto de procesos por medio de los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las reglas y las normas de comportamiento requeridos por la organización para adaptarse correctamente a ella. Este aprendizaje específico es el precio de ser miembro de la organización.⁴⁰

En general, los valores, las reglas y las normas de comportamiento que se aprenden por medio de la socialización organizacional son:⁴¹

1. Misión, visión, valores y objetivos básicos de la organización.
2. Medios preferibles para alcanzar los objetivos.
3. Responsabilidades básicas de cada miembro, según la función que le es asignada dentro de la organización. La función representa el conjunto de actividades y comportamientos que se esperan de cada persona que ocupa un puesto. En el fondo, se puede considerar que la organización es un sistema de funciones.
4. Normas de comportamiento requeridas para desempeñar la función con eficacia.

5. Conjunto de reglas o principios que aseguren la conservación de la identidad y la integridad de la organización.

El aprendizaje de esos valores, reglas y normas de comportamiento dependerá del grado de socialización que exija la organización. A veces la socialización organizacional implica eliminar o retomar valores y normas de comportamiento aprendidos en otras organizaciones. En otras ocasiones sólo se necesita reafirmar algunas normas por medio de los diversos canales de comunicación de la organización y de instrucciones directas de supervisores y capacitadores.

Cuando se crea una cultura organizacional y ésta se empieza a desarrollar, la organización recurre a varias tácticas para consolidar la aceptación de sus valores fundamentales y asegurar que su cultura se mantenga. En otros términos, las organizaciones utilizan diversos medios de socialización, por ejemplo:⁴²

1. *Selección de los nuevos integrantes.* El primer paso de la socialización organizacional es la selección de los candidatos.⁴³ Los seleccionadores utilizan procedimientos estandarizados para identificar rasgos específicos que puedan traducirse en un desempeño eficaz, y se entrevistan con los candidatos para saber si son adecuados para la cultura organizacional.
2. *Integración al puesto.* El segundo paso de la socialización ocurre después de la admisión del nuevo asociado. Los recién llegados pasan por una serie de experiencias planeadas, cuyo objetivo es adaptarlos a los valores de la organización. Es lo que comúnmente se llama programa de integración o inducción. Muchas organizaciones asignan a los novatos una carga de trabajo superior a la normal con el propósito de poner a prueba sus habilidades y su capacidad de adaptación. Este choque busca demostrar la importancia de la cultura organizacional, tornar a las personas más vulnerables y acercarlas a los colegas para intensificar la cohesión del grupo.⁴⁴
3. *Capacitación en el puesto.* El tercer paso consiste en que el nuevo asociado se adapte al puesto y en reforzar sus habilidades y competencias, haciendo hincapié en su adaptación cultural.

4. *Evaluación del desempeño y recompensas.* El cuarto paso de la socialización es una meticulosa medición de los resultados de las operaciones para recompensar el desempeño individual o grupal. Se trata de sistemas integrales y congruentes que se concentran en aspectos del negocio y en valores corporativos que son cruciales para el éxito de la organización.
5. *Adhesión a los valores de la organización.* El quinto paso es lograr una firme adhesión de las personas a los valores más importantes de la organización. La identificación con los valores ayuda a las personas a aceptar ciertos sacrificios personales en aras de seguir en la organización y compartir sus valores, con la confianza de que la organización considera y premia esta actitud.
6. *Refuerzo de historias y folclore organizacional.* El siguiente paso es el refuerzo del folclore de la organización para convalidar e incentivar la cultura organizacional y la manera de hacer las cosas. El folclore ayuda a explicar por qué la organización hace las cosas de una manera particular.
7. *Reconocimiento y promoción.* El último paso es el reconocimiento y la promoción de las personas que hacen bien sus tareas y que pueden servir de ejemplos de éxito para los nuevos integrantes de la organización.

La socialización organizacional, es decir, la adaptación de las personas a la cultura de la organización, depende de factores individuales, intergrupales y organizacionales, como señala la figura 5.12.

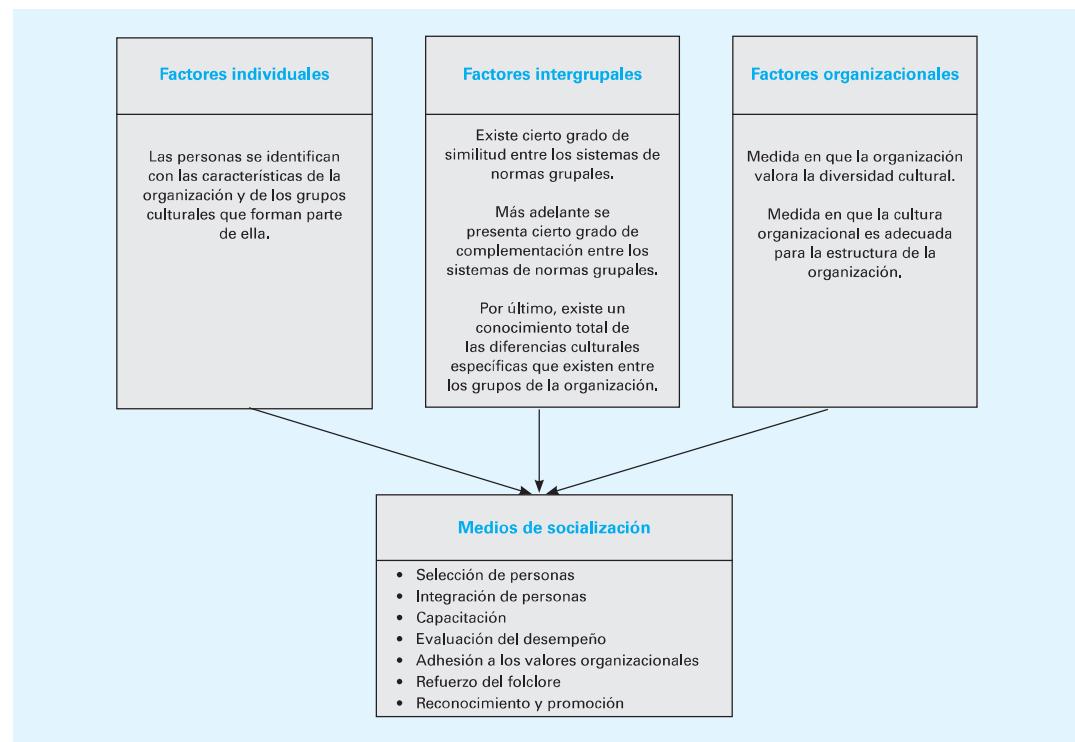


Figura 5.12 Factores que afectan la socialización organizacional.⁴⁵

REFLEXIÓN

TRANSFORMAR VALORES EN VALOR: EL CREDO DE J&J DE EUROPA⁴⁶

Johnson and Johnson Europa desarrolló un modelo de credo llamado valores con valor (V2V en inglés), a partir de explicaciones sobre la forma en que los valores de su credo se traducen en valores que dan sustento a la organi-

zación. Este modelo se basa en las perspectivas de todos los grupos de interés, internos y externos. En cada uno de los cuatro enunciados del credo se identifican cerca de 24 indicadores de valor, a saber:

Valor para el consumidor y el proveedor	Valor para el trabajador y su familia	Valor para la comunidad y la sociedad	Valor para el inversionista
<ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad y seguridad del producto 2. Satisfacción del consumidor 3. Servicio al consumidor 4. Excelencia del producto 5. Relaciones sustentables con proveedores y asociados 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Satisfacción del trabajador 7. Ser el empleador preferido 8. Diversificación 9. Condiciones de trabajo seguras 10. Ambiente de trabajo saludable 11. Conducta ética 	<ol style="list-style-type: none"> 12. Licencia para operar 13. Inversiones en la comunidad 14. Compromiso con los grupos de interés 15. Transparencia 16. Ejemplo ambiental 17. Trabajos/empleos 18. Derechos humanos 19. Modelo terapéutico 	<ol style="list-style-type: none"> 20. Valor de las acciones 21. Posición en el mercado 22. Productos innovadores 23. Activos intelectuales 24. Confianza

El credo de J&J Europa

El negocio central de J&J Europa, transrito en el credo mostrado, se desglosó en 92 medidas o indicadores de valor que constituyen un conjunto equilibrado de gran ayuda para alcanzar los resultados de la organización.

El credo de J&J es el motor de la compañía y exigió el compromiso de todos los grupos de interés. Los factores fundamentales para el éxito del credo fueron los siguientes:

1. El modelo debe ser resultado del consenso.
2. Los grupos de interés internos y externos deben participar en el proceso.
3. El modelo debe reflejar las perspectivas de los distintos grupos de interés.
4. Debe existir un enfoque transversal que enlace a todos los negocios de J&J.

5. El modelo debe ofrecer recompensas equilibradas, desde la base hasta la cúpula de la organización y viceversa.

Este modelo pasó por cinco etapas:

1. Implantación del modelo para volverlo tangible, sin perder su valor intrínseco.
2. Aplicación durante un periodo de prueba en una o dos compañías antes de implantarlo en las demás.
3. Identificar el equilibrio adecuado entre costos y beneficios, y las ventajas que el modelo puede generar a largo plazo.
4. El compromiso de la alta gerencia fue fundamental y ayudó a superar las fronteras departamentales.
5. El proceso de excelencia fue parte integral del modelo.

CASO DE APOYO

EL DILEMA DE STANDARD INN

Una de las ideas de Alfredo Suárez es contratar a un consultor organizacional para extender la cultura de Standard Inn a las empresas que ésta ha adquirido. El objetivo es cambiar actitudes y comportamientos para que el cliente quede más satisfecho, los servicios mejoren en forma gradual y constante, los costos de operación sean más bajos y los procesos de las empresas adquiridas sean rápidos y eficientes. Esto significa un cambio total de mentalidad. ¿Cómo podría usted ayudar a Alfredo? ●

El espíritu emprendedor

La cultura de algunas organizaciones incentiva el espíritu emprendedor. Las organizaciones buscan personas capaces de dirigirlas, resolver sus problemas, generar ideas y encontrar caminos, crear productos y servicios, buscar nuevas formas de satisfacer al cliente y, sobre todo, hacerlas más competitivas. En otras palabras, las organizaciones buscan personas con espíritu emprendedor, capaces de usar los recursos humanos, materiales, financieros, mercadológicos y administrativos para crear mejores productos y servicios. El emprendedor es la persona que percibe oportunidades que otras no ven y asume la responsabilidad y los riesgos que ello implica. Algunos emprendedores usan la información que está a disposición de todo el mundo y, gracias a su intuición, crean algo completamente nuevo.

Por lo general, el emprendedor percibe una necesidad y reúne y coordina personas, materiales y capital para satisfacerla. Así, crea una organización para ofrecer algo nuevo a clientes, empleados y otros asociados.⁴⁷

Un emprendedor no es lo mismo que un administrador. El emprendedor es la persona que introduce cambios en la producción, mientras el administrador es quien coordina el proceso de producción. El emprendedor es un fenómeno discontinuo: aparece para modificar el proceso de producción y luego desaparece hasta que tiene listo otro proyecto de cambio.⁴⁸ Drucker afirma que el emprendedor está relacionado con el cambio, siempre

responde a él y lo explora como una verdadera oportunidad.⁴⁹ Schumpeter popularizó el término emprendedor. Para él, el proceso global de la economía depende de las personas que lo impulsan: los emprendedores.⁵⁰ El administrador debe desarrollar un espíritu emprendedor para dirigir su organización hacia la competitividad.

REFLEXIÓN

EJEMPLOS DE EMPRENDEDORES

Henry Ford, uno de los emprendedores más famosos, no inventó el automóvil ni la división del trabajo, pero consiguió aplicar la división del trabajo a una nueva manera de producir automóviles: la línea de montaje. Akio Morita, presidente de Sony, el gigante japonés de los aparatos electrónicos de consumo, percibió que los productos de la compañía podrían ser adaptados para crear algo nuevo: el walkman, que tuvo un enorme éxito de ventas. ●

Varios investigadores han analizado las habilidades, actitudes y características de los emprendedores, su contribución a la sociedad y las condiciones en que surgen y se desarrollan. A continuación se describen los principales factores que explican el espíritu emprendedor.

Factores psicológicos

Uno de los principales enfoques sobre el espíritu emprendedor fue desarrollado por McClelland,⁵¹ quien comprobó que estos individuos tienen una gran necesidad de autorrealización; por ello se inclinan más a correr riesgos, siempre que éstos sean razonables y produzcan un rendimiento interesante. McClelland descubrió que ciertas sociedades tienden a producir un porcentaje más alto de personas con una gran necesidad de autorrealización. Ello se debe al sistema educativo. Otros investigadores demostraron que ciertos motivos y objetivos, como el poder, el prestigio, la seguridad, la autoestima y el servicio a la sociedad también impulsan el espíritu emprendedor.⁵² Begley y Boyd identificaron cinco dimensiones del espíritu emprendedor.⁵³

1. *Necesidad de autorrealización.* Los emprendedores tienen una gran necesidad de autorrealización que los

lleva a alcanzar el máximo de su potencial. El emprendedor nunca está satisfecho con lo que ha alcanzado, siempre quiere realizar más.

2. **Control.** Los emprendedores, y no los acontecimientos ni la suerte, son los que controlan sus vidas y usan medios propios para alcanzar sus objetivos, con total independencia de otras personas.
3. **Tolerancia al riesgo.** Los emprendedores aceptan riesgos moderados porque obtienen un rendimiento a cambio de su esfuerzo. Se caracterizan por el coraje y el espíritu de lucha.
4. **Tolerancia a la incertidumbre.** Con frecuencia es necesario tomar decisiones con información incompleta, ambigua o poco clara. Los emprendedores se enfrentan a la incertidumbre con mayor facilidad porque hacen las cosas bien desde el comienzo.
5. **Comportamiento tipo A.** Es la tendencia a hacer más en menos tiempo y, si es necesario, a pesar de las objeciones de otros. Los fundadores de empresas y administradores de pequeñas empresas suelen tener grados más altos de comportamiento tipo A que los ejecu-

tivos vinculados a otros negocios. El emprendedor busca maneras diferentes de hacer las cosas, incluso enfrentando la oposición y las críticas de otros.

Otro ángulo sobre la diferencia entre el emprendedor y el administrador es que el primero concede un gran valor al respeto hacia sí mismo, a la libertad, a la necesidad de realización y a tener un estilo de vida emocionante. El segundo suele valorar más las amistades verdaderas, la riqueza, la seguridad y el placer.⁵⁴ Los emprendedores buscan algo diferente en sus vidas. Necesitan confianza en sí mismos, motivación, optimismo y coraje para arrancar y operar un negocio sin tener la seguridad de que recibirán un cheque cada mes. Los emprendedores son capaces de lanzarse a una aventura porque no pueden hacer a un lado sus sueños ni su visión y porque tienden a correr riesgos para obtener ganancias financieras.

Factores sociológicos

Ciertos factores sociológicos podrían explicar el surgimiento y el desarrollo del espíritu emprendedor. Al-



Figura 5.13 Factores que alientan o impiden el espíritu emprendedor.⁵⁵

gunas minorías, sean raciales o religiosas, suelen tener dificultades para adaptarse a ciertas culturas, lo cual les provoca frustración y las lleva a buscar ambientes que satisfagan sus necesidades específicas. Esto casi siempre lleva a los emprendedores a buscar oportunidades, a crear organizaciones y nuevas formas de relacionarse que les permitan reaccionar más rápido que sus competidores. El espíritu de cambio y el coraje para enfrentar riesgos los lleva a asumir posturas totalmente contrarias a la preservación del *status quo*. El emprendedor casi siempre es individualista, solitario y competitivo. Suele luchar solo, sin ayuda de otros y a veces en contra de

ellos, y las organizaciones de hoy privilegian el espíritu de equipo y la cooperación, que crean sinergia en los sistemas. El papel del emprendedor es producir cambio e innovación, asumir responsabilidades y correr riesgos.

Así, el papel de los emprendedores debe adaptarse a las necesidades de trabajo en equipo y de cooperación en las organizaciones. Se trata de domar a la fiera, de crear una alianza entre el espíritu emprendedor, el trabajo en equipo y la integración para crear cuadros que lleven a las organizaciones hacia la competitividad.⁵⁶

La cultura organizacional es el entorno propicio para la iniciativa personal.

CASO

LAS EMPRESAS MÁS ADMIRADAS DE BRASIL⁵⁷

Cada año las revistas *CartaCapital* e *InterScience* se unen para buscar a las empresas más admiradas de Brasil. Los elementos que se toman en cuenta —recabados a partir de testimonios de los propios investigados— son el comportamiento ético, el compromiso social, la responsabilidad ambiental, la conciencia ciudadana y el éxito de las obras en bien de la gente y de los intereses del país. Las diez empresas que encabezan esta clasificación son las mismas que fueron escogidas el año anterior. Los cambios de posición revelan la adopción de nuevos paradigmas, como el gobierno corporativo y el respeto en las relaciones con los asociados, la seguridad, la transparencia en los negocios y la imagen de la empresa en la sociedad y entre los individuos. Los resultados de la investigación son los siguientes:

LUGAR	EMPRESA	SECTOR	VOTACIÓN
1	Natura	Cosméticos y perfumería	16.4
2	Nestlé	Alimentos	10.7
3	Petrobras	Petróleo	6.7
4	Votorantim	Materiales de construcción	4.1
5	Vale do Río Doce	Minerales	4.0
6	Embraer	Aviación	3.2
6	Gerdau	Metalúrgica y siderúrgica	3.2
7	Microsoft	Software	2.9
7	Pão de Açúcar	Supermercados	2.9
8	TAM	Aviación	2.1
8	Itaú	Banca	2.1
9	AmBev	Bebidas alcohólicas y no alcohólicas	1.9
10	Coca-Cola	Bebidas no alcohólicas	1.5

¿Qué hace que una empresa sea admirada incluso por sus rivales? La buena reputación, la resistencia a las crisis, la longevidad, la tradición, la solidez y el liderazgo de su presidente.

Se hicieron entrevistas con 1 250 ejecutivos de 591 empresas. La metodología de la investigación tiene dos fases. La primera consiste en elaborar dos listas, una de 150 empresas y otra de 40 líderes de cada sector de negocios evaluado. La primera parte capta la fuerza de la imagen de las empresas, porque los entrevistados responden de manera totalmente espontánea cuál es la compañía brasileña que más admiran. En la segunda parte hay una evaluación técnica. Se pide al entrevistado que califique a su empresa y a sus competidoras en el sector para elegir a su preferida, con base en una serie de atributos. Las vencedoras son aquellas que reúnen más características positivas, cada una de las cuales tiene un peso específico. Los criterios son los siguientes:

- **Respeto por el consumidor**
- **Ética**
- **Calidad de productos y servicios**
- **Calidad del ambiente de trabajo y profesional**
- **Marcas fuertes deseadas por el mercado**
- **Innovación**
- **Calidad de la administración**
- **Responsabilidad comunitaria y ambiental**
- **Solidez financiera**
- **Compromiso con el desarrollo del país**
- **Capacidad para competir globalmente**

¿Cómo realizaría usted una investigación para saber cuáles son las empresas más admiradas? ¿Qué criterios aplicaría?

Resumen

La comprensión de la cultura organizacional es fundamental para el CO. En general, la cultura de una sociedad comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta y tradiciones, que son transmitidos de una generación a otra. Al estudiar las dimensiones culturales de varios países, Hofstede y Trompenaer analizaron cómo influye cada una en la cultura de las organizaciones. La cultura organizacional incluye normas informales y no escritas que orientan el comportamiento diario de los individuos y dirigen sus acciones hacia los objetivos de la organización. La cultura no se percibe ni se observa, pero sí sus efectos y consecuencias, que van desde los artefactos visibles, las pautas de comportamiento, los valores y las creencias hasta el nivel más profundo, o sea los supuestos bási-

cos. Cada organización tiene una cultura propia, cuyas características son: la regularidad de los comportamientos, las normas, los valores dominantes, la filosofía, las reglas y el clima organizacional. Para identificar las características de cada organización, Likert definió cuatro perfiles con base en cuatro variables: el proceso de decisión, el sistema de comunicación, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas. Además, existen culturas conservadoras, adaptables, tradicionales y participativas. La identificación de los valores culturales compartidos es el primer paso de cualquier proceso de cambio organizacional. A medida que nuevos miembros ingresan en la organización, deben ser integrados a sus funciones a través de un proceso de socialización. La cultura de algunas organizaciones incentiva el espíritu emprendedor, que percibe oportunidades y asume responsabilidades.

Preguntas

1. ¿Qué variables del entorno afectan el comportamiento organizacional?
2. Enuncie un concepto general de cultura.
3. Según Hofstede, ¿cuáles son las dimensiones culturales? Coméntelas.
4. Según Trompenaer, ¿cuáles son las dimensiones culturales? Coméntelas.
5. ¿Dónde ubicaría usted a su país, de acuerdo con las dimensiones de esos dos autores?
6. Presente un concepto de cultura organizacional.
7. Explique el *iceberg* de la cultura organizacional.
8. ¿Cuáles son los estratos de la cultura organizacional? Explíquelas.
9. Explique las seis características básicas de la cultura organizacional.
10. Explique los cuatro perfiles organizacionales de Likert y sus características.
11. ¿Qué son los eslabones de la vinculación superpuesta?
12. Explique las variables causales, las implicadas y las resultantes en el comportamiento organizacional.
13. Explique las características de las culturas tradicionales y las participativas.
14. Explique el estilo tradicional y el participativo de la cultura organizacional.
15. ¿Cuáles son las características de las organizaciones exitosas?
16. ¿Cuáles son las ocho prácticas que aplican las organizaciones excelentes?
17. Explique los valores culturales y su importancia.
18. Explique la socialización organizacional.
19. ¿Cuáles son los medios que se utilizan para la socialización organizacional?
20. Defina el espíritu emprendedor y explique por qué es necesario en las organizaciones.
21. Comente los factores psicológicos y sociológicos que estimulan o impiden el espíritu emprendedor.

Referencias bibliográficas

1. E. T. Hall, *The Silent Language*, Fawcett, Greenwich, CT, 1959.
2. David Dressler y Donald Carns, *Sociology. The Study of Human Interaction*, Knopf, Nueva York, 1969, pp. 56-57.
3. A. L. Kroeber y C. Kluckholn, "Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions", en *Peabody Museum Paper* 47, núm. 1, Harvard University Press, Cambridge, MA, 1952, p. 181.
4. Geert Hofstede, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, CA, 1980, p. 25.
5. Basado en: Helen Deresky, *International Management: Managing Across Borders and Cultures*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ, 2000, p. 106.
6. Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, Londres, 1991.
7. Geert Hofstede y M. H. Bond, "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth", *Organizational Dynamics*, primavera de 1988, pp. 5-21.
8. Geert Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, otoño de 1983, pp. 82-83.
9. F. Trompenaer, *Riding the Waves of Culture*, Nicholas Brealey, Londres, 1993.
10. Fred Luthans, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Higher Education, Nueva York, 2002, p. 58.
11. E. T. Hall y M. R. Hall, *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press, Yarmouth, ME, 1990, p. 4.
12. L. Hoecklin, *Managing cultural differences*, Addison Wesley, Wokingham, Reino Unido, 1995.
13. Adaptado de Alfons Trompenaer, *Riding the Waves of Culture*, op. cit.
14. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, Campus, Río de Janeiro, 1999, p. 172.
15. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, op. cit., pp. 172-173.
16. Edgar Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1992.
17. Elliot Jacques, *The Changing Culture of a Factory*, Tavistock, Londres, 1951.
18. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, op. cit., p. 173.
19. Adaptado de James Hunt, *Leadership: A New Synthesis*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1991, p. 221.
20. Fred Luthans, *Organizational Behavior*, op. cit., p. 123.
21. Véase:
22. Rensis Likert, *Novos Padrões da Administração*, op. cit., p. 130.
23. Rensis Likert, *Administração de Conflitos: Novas Abordagens*, McGraw-Hill, São Paulo, 1980.
24. Rensis Likert, *Novos Padrões de Administração*, op. cit., p. 130.
25. Bart Nooteboom, "Paradox, Identity, and Change in Management", *Human Systems Management*, núm. 8, 1989, pp. 291-300.
26. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, op. cit., pp. 183-184.

25. Rensis Likert, *Novos Padrões em Administração*, op. cit.
26. Samuel C. Certo, *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*, Allyn and Bacon, Boston, 1994, p. 293.
27. Alan Farhham, "Who Beats Stress Best—and How", *Fortune*, 7 de octubre de 1991, pp. 71-86.
28. John B. Kotter y James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Free Press, Nueva York, 1991, p. 89.
29. Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1998.
30. Dan Tapscott y Art Castan, *Paradigm Shift*, McGraw-Hill, Nueva York, 1993.
31. Michael L. Tuschman y Charles A. O'Reilly III, *Winning Through Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1997.
32. Jac Fitz-Enz, *The Eight Practices of Exceptional Companies: How Great Organizations Make the Most of Their Human Assets*, AMA, Nueva York, 1997.
33. Kenneth Cloke y Joan Goldsmith, *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 2002, p. 111.
34. Kenneth Cloke y Joan Goldsmith, *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*, op. cit., pp. 115-116.
35. Kenneth Cloke y Joan Goldsmith, *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy*, op. cit., p. 119-120.
36. Adaptado de Anne Bruce, "Southwest: Back to the Fundamentals", *HR Focus*, marzo de 1997, p. 11.
37. Richard Pascal y Tony Athos, *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*, Warner Books, Nueva York, 1982.
38. Richard Pascal y Tony Athos, *The Art of Japanese Management*, op. cit.
39. Paul McDonald y Jeffrey Gandz, "Getting Value from Shared Values", *Organizational Dynamics* 21, núm. 3, invierno de 1992, pp. 64-76.
40. Idalberto Chiavenato, *Recursos Humanos – Edição Compacta*, Atlas, São Paulo, 2000, pp. 261-262.
41. Edgar H. Schein, "Organizational Socialization and the Profession of Management", en Henry L. Tosi y W. Clay Hamner (eds.), *Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach*, St. Clair, Chicago, 1977, p. 125.
42. Fred Luthans, *Organizational Behavior*, op. cit., pp. 128-131.
43. Richard Pascale, "The Paradox of Corporate Culture: Reconciling Ourselves do Socialization", *California Management Review*, invierno de 1985, pp. 29-38.
44. Fred Luthans, *Organizational Behavior*, op. cit., p. 129.
45. Adaptado de Taylor Cox y Jocelyn Finley-Nickelson, "Models of Acculturation for Intra-Organizational Cultural Diversity", *Canadian Journal of Administrative Sciences* 8, núm. 2, junio de 1991, p. 92.
46. Véase www.jjeurope-csr.com/doc/AnnualReporta_2003.pdf
47. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, op. cit., pp. 192-193.
48. Paul H. Wilken, *Entrepreneurship: A Comparative and Historical Study*, Ablex Publishing, Norwood, NJ, 1979, p. 60.
49. Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row, Nueva York, 1986, pp. 27-28.
50. Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper and Row, Nueva York, 1975, p. 84.
51. David McClelland, *The Achieving Society*, D. Van Nostrand, Princeton, NJ, 1962.
52. Paul H. Wilken., *Entrepreneurship: A Comparative and Historical Study*, op. cit., p. 20.
53. Thomas Begley y David P. Boyd, "Relationship of the Jenkins Activity Survey to Type A Behavior Among Business Executives", *Journal of Vocational Behavior*, núm. 27, 1987, pp. 316-328.
54. Ellen Fagenson, "Personal Value Systems of Men and Women Entrepreneurs versus Managers", *Journal of Business Venturing*, núm. 8, 1993, p. 422.
55. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, op. cit., pp. 196-197.
56. Idalberto Chiavenato, *Administração nos Novos Tempos*, op. cit., p. 196.
57. Tomado de *CartaCapital Especial*, "As Empresas Mais Admiradas no Brasil", octubre de 2004.