The background of the cover features a wide-angle photograph of a grand, light-colored stone staircase with a curved railing. A single pigeon is captured in flight, its wings spread, positioned centrally above the title. The architecture includes large columns and arched windows, suggesting a historical or academic setting.

Fundamentos de ADMINISTRACIÓN

Teoría general y proceso administrativo

PEARSON
Prentice
Hall

Antonio Cesar Amaru

capítulo 5

Max Weber y la teoría de las organizaciones

Objetivos

Al terminar el estudio de este capítulo, deberá ser capaz de:



1. Describir las organizaciones y los elementos que las componen.
2. Presentar el tipo ideal de burocracia y definir sus características.
3. Explicar las principales disfunciones de las organizaciones formales.
4. Comparar el modelo burocrático con el modelo orgánico de estructura organizacional.

Max Weber y la burocracia

Como ya se vio en los capítulos anteriores de este libro, muchos productos y servicios esenciales para la simple supervivencia sólo están disponibles cuando hay organizaciones que se empeñan en ofrecerlos. Al ser tan importantes, dichas organizaciones atrajeron la atención de innumerables estudios.

Uno de los principales científicos que estudiaron las organizaciones fue Max Weber (1864-1920). Según él, las organizaciones formales modernas se basan en leyes que las personas aceptan por considerarlas racionales; es decir, por estar definidas en función del interés de las propias personas y no para satisfacer los caprichos arbitrarios de un dirigente. También se acepta que algunas personas representen la autoridad de la ley: agentes de tránsito, jueces, alcaldes y gerentes. La autoridad es la contrapartida de la responsabilidad que tienen de velar por el cumplimiento de la ley. A las leyes, formalmente definidas, y a las personas que las representan, quienes actúan dentro de una jurisdicción, se les debe obediencia.

Cualquier sociedad, organización o grupo que se base en leyes racionales es una burocracia.

Las organizaciones formales, o burocráticas, presentan tres características principales que las distinguen de los grupos informales o primarios: formalidad, impersonalidad y profesionalismo, las cuales se resumen en la figura 5.1. Esas características forman el llamado *tipo ideal de burocracia*, creado por Max Weber. El tipo ideal es un modelo abstracto que intenta retratar los elementos que constituyen cualquier organización formal del mundo real.

Formalidad	Las burocracias son esencialmente sistemas de normas. La figura de autoridad está definida por la ley, que tiene como objetivo la rationalidad de las decisiones basadas en criterios impersonales.
Impersonalidad	Las personas ocupan cargos o posiciones formales. Algunos de esos puestos son de figuras de autoridad. Se debe obediencia a los cargos y no a sus ocupantes. Todas las personas siguen la ley.
Profesionalismo	Las burocracias están formadas por funcionarios, que reciben una remuneración, a través de la cual obtienen los medios para su subsistencia. Las burocracias funcionan como sistemas de subsistencia para los funcionarios.

■ **FIGURA 5.1**
Principales características del tipo ideal de burocracia, según Max Weber.

FORMALIDAD

Formalidad significa que las organizaciones se constituyen con base en normas y reglamentos explícitos, llamados leyes, que estipulan los derechos y deberes de los participantes. Piense en la organización formal en la que usted trabaja o en el gobierno de su país. Su comportamiento como ciudadano, o como empleado, es el comportamiento de las autoridades públicas o de sus empleadores, que está subordinado a las normas racionales (que buscan establecer una coherencia lógica entre los medios y fines de la organización). Tal comportamiento no depende de los caprichos personales de los administradores, pues lo que cada uno puede y debe hacer está establecido en las leyes. Éstas crean *figuras de autoridad*, que tienen el derecho

de emitir órdenes. La violación de las leyes constituye una conducta susceptible de castigo, el cual también está previsto y reglamentado. Las figuras de autoridad son responsables del cumplimiento de las leyes, a las cuales también están sujetas.

En la burocracia, el comportamiento siempre está regulado en forma explícita, lo que constituye una de sus grandes ventajas: todos son iguales frente a la ley.

IMPERSONALIDAD

Impersonalidad significa que, en una burocracia, ninguna persona es empleada de otra ni está sometida a ella. Las relaciones entre los individuos que integran las organizaciones burocráticas están gobernadas por los cargos que éstos ocupan, y por los derechos y deberes que dichos cargos invisten. La persona que ocupa un cargo investido de autoridad es un superior y se encuentra subordinado a una legislación que define los límites de sus poderes; está autorizado a dar órdenes y se le debe obedecer. Sus funcionarios no le deben obediencia a su persona, sino al cargo que ocupa. En el tipo ideal de burocracia, lo que cuenta es el cargo y no la persona. Las organizaciones formales son impersonales.

PROFESIONALISMO

Profesionalismo significa que, en forma general, los cargos de una burocracia ofrecen a quienes los ocupan una carrera profesional y medios de vida. El burócrata es un funcionario que hace de su cargo un medio de vida y que recibe un salario regular a cambio de sus servicios. Por lo común, el hecho de haber sido elegido para ocupar el puesto se debe a sus calificaciones, que se van perfeccionando mediante la capacitación especializada. La participación en las burocracias tiene carácter ocupacional. Las organizaciones formales son sistemas de trabajo que ofrecen a sus integrantes medios de subsistencia.

Las ideas de Weber influyeron en innumerables estudios de las organizaciones.

Amitai Etzioni y el poder

Para el científico social Amitai Etzioni, el tipo ideal de Weber se aplica a las empresas y al gobierno, pero no abarca todas las organizaciones. Considera que éstas son unidades sociales, que tienen objetivos específicos, y por eso no encajan en el modelo universal. A pesar de ser distintas unas de otras, las organizaciones se agrupan en categorías, las cuales permiten hacer análisis comparativos y resaltar peculiaridades. Según Etzioni, hay tres principios o categorías de organizaciones. Cada tipo de organización está definido por el tipo de poder que se ejerce sobre las personas. Cada tipo de poder da origen a un tipo de obediencia (*cumplimiento*).

La obediencia es el comportamiento de una persona conforme a una orientación dada por otra persona y que se basa en el poder de esta última. El tipo de poder determina el tipo de obediencia (o relación, o incluso, contrato psicológico), que define la naturaleza de la organización. Existen tres tipos principales de poder, tres tipos de contrato psicológico y, como consecuencia, tres tipos principales de organizaciones (fig. 5.2).

Tipo de poder	Tipo de contrato psicológico	Tipo de organización
Poder coercitivo: se basa en castigos.	Alienador: obediencia sin cuestionamiento.	Coercitiva: el objetivo es controlar el comportamiento.
Poder manipulativo: se basa en recompensas.	Calculador: obediencia interesada.	Utilitaria: el objetivo es obtener resultados a través de pactos con los funcionarios.
Poder normativo: se basa en creencias y símbolos.	Moral: disciplina interior.	Normativa: el objetivo es realizar la misión o la tarea en la que los participantes creen.

■ FIGURA 5.2 Tipología de poder, obediencia y organización, según Etzioni.

ORGANIZACIONES COERCITIVAS

En las organizaciones coercitivas, la coerción o fuerza física es el principal medio de control sobre los participantes operativos, que no tienen el poder, llamados por Etzioni participantes de nivel más bajo. Los campos de concentración, las prisiones y los hospitales penitenciarios son los principales ejemplos de organizaciones de este tipo, cuya tarea primordial es dejar a las personas adentro, impidiéndoles salir. Si se suspendieran las restricciones y dejara de usarse la coerción, nadie permanecería en la organización. La segunda tarea en las organizaciones coercitivas es mantener la disciplina o el patrón esperado de comportamiento. Esas tareas se realizan por medio del uso real de la fuerza o la amenaza de su uso.

ORGANIZACIONES UTILITARIAS

La remuneración es el principal medio de control de las organizaciones utilitarias. En ellas, la relación calculadora caracteriza la orientación de la gran mayoría de los participantes operativos y de los miembros de las élites. Normalmente, las empresas de negocios son organizaciones utilitarias. No obstante, algunas pueden tener estructuras normativas cuando los trabajadores operativos son profesionales de nivel superior, como consultores, abogados, investigadores o médicos. En términos generales, para los empleados de fábrica, la remuneración es el principal medio de control. Otros factores, como la satisfacción intrínseca en el cargo, el prestigio, la estima y, hasta cierto punto, las relaciones sociales en el trabajo, pueden determinar el desempeño. Sin embargo, en conjunto, la remuneración tiene más peso. Además de ella, las organizaciones utilitarias recurren a recompensas como promociones, beneficios e incentivos, para obtener el comportamiento esperado.

ORGANIZACIONES NORMATIVAS

Las agrupaciones religiosas, las organizaciones políticas con un fuerte programa ideológico, los hospitales generales, las universidades y las organizaciones de voluntarios

dependen mucho más del compromiso de sus participantes operativos que de las recompensas. El uso de cualquier tipo de fuerza es impensable y, en muchas de ellas, ni siquiera es necesario remunerar a los participantes, quienes trabajan en forma espontánea, sin esperar otra recompensa que no sea la propia participación o la contribución para realizar la misión. Éstas son las organizaciones en las que el poder normativo es el principal medio de control de los participantes operativos, quienes muestran un alto nivel de compromiso.

ESTRUCTURA DUAL DE OBEDIENCIA

Además de los tres tipos básicos, Etzioni identifica a las organizaciones que utilizan dos tipos de poder: tienen una estructura dual de obediencia (fig. 5.3):



■ **FIGURA 5.3** Tipos puros de poder y estructura dual de obediencia.

- Combinación de poder normativo y coercitivo en organizaciones de combate.
- Combinación de poder normativo y utilitario en algunos sindicatos.
- Combinación de poder utilitario y coercitivo en algunas empresas, como propiedades rurales que operan en el sistema de semiesclavitud.

Modelo de Peter Blau y Richard Scott

Blau y Scott desarrollaron otro modelo muy conocido para interpretar las organizaciones, que comprende cuatro categorías o tipos. En su opinión, las organizaciones deben agruparse en categorías estructuradas de acuerdo con el beneficiario principal; para definir estas últimas es necesario responder a la pregunta:

- ¿Quién se beneficia con la existencia de la organización?

Beneficiario	Ejemplo
Los propios miembros de la organización	Clubes, asociaciones, cooperativas.
Los propietarios o dirigentes	Empresas en general.
Los clientes	Hospitales, agencias sociales, universidades.
La sociedad en general	Organizaciones del Estado y del gobierno.

■ **FIGURA 5.4** Clasificación de las organizaciones según el tipo de beneficiario.

Hay cuatro categorías de participantes que pueden beneficiarse (fig. 5.4):

MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN

Ciertas organizaciones se crean para prestar algún tipo de servicio a sus propios miembros y no a clientes externos. Las asociaciones de beneficio mutuo, como las cooperativas, las asociaciones profesionales, los sindicatos, los fondos mutuos, los consorcios y los clubes, se encuentran en este caso. Los asociados y la administración son sus propios clientes. Sin embargo, los funcionarios eventuales no entran en la misma categoría.

PROPIETARIOS O DIRIGENTES

Las organizaciones que tienen intereses comerciales y fines lucrativos —las empresas privadas— también surgen para beneficiar a sus creadores. Al contrario de la categoría anterior, el propósito no es prestar algún tipo de servicio, sino proporcionar un medio de vida o de acumulación de capital.

CLIENTES DE LA ORGANIZACIÓN

Para Blau y Scott, hay organizaciones que benefician a grupos específicos de clientes. Los hospitales, las universidades, las escuelas, las organizaciones religiosas y las agencias sociales entran en este tipo de organización.

PÚBLICO EN GENERAL

Por último, hay organizaciones que se crean por la iniciativa del Estado para ofrecer algún tipo de beneficio a la sociedad. Éste es el caso de las organizaciones de Estado, que actúan en áreas de su competencia exclusiva como el Poder Judicial, las fuerzas armadas, la policía, la diplomacia y el fisco. Para algunas de estas organizaciones, la satisfacción del cliente no es un criterio muy importante de evaluación. Otros organismos, como las escuelas públicas o los bancos estatales, pueden competir con la iniciativa privada.

Disfunciones de la burocracia

Además de haber estimulado el desarrollo de tipologías alternativas, como la de Etzioni, el trabajo de Weber provocó la reflexión sobre las organizaciones reales.

¿Serán éstas en realidad como las retrató Weber en su tipo ideal? ¿Estará la burocracia tan llena de ventajas como la hace parecer? ¿No será el tipo ideal una abstracción por demás idealizada? Preguntas como éas pasaron por la cabeza de muchos autores que se propusieron analizar en forma crítica la realidad retratada por Weber y clasificar las disfunciones de la burocracia. El panorama de las disfunciones organizacionales, según diversos autores, se muestra en la figura 5.5.

Disfunción	Características
Particularismo	Dentro de la organización, defender los intereses de grupos externos, por razones de convicción, amistad o interés material. Por ejemplo, hacer "grupitos" con colegas de la escuela.
Satisfacción de intereses personales	Defender intereses personales dentro de la organización. Por ejemplo, contratar parientes y hacer negocios con empresas de la familia.
Exceso de reglas	Multiplicidad de reglas y exigencias para realizar actividades. Por ejemplo, pedir una firma reconocida, seguir procesos burocráticos.
Jerarquía e individualismo	La jerarquía divide responsabilidades, detiene el proceso de toma de decisiones, realza vanidades y estimula la lucha por el poder. Por ejemplo, la jerarquía de las grandes empresas y de los militares.
Mecanismo	Las burocracias son sistemas de cargos limitados que ponen a las personas en situaciones alienantes. Por ejemplo, el trabajo de escritorio, montadores de piezas.

■ FIGURA 5.5

Panorama de las disfunciones organizacionales, según diversos autores.

DISFUNCIONES SEGÚN PERROW

Charles Perrow es uno de los que consideran que resulta imposible alcanzar el tipo de organización ideal de Weber, debido a que las organizaciones son esencialmente sistemas sociales formados por personas, quienes no existen sólo para sus organizaciones; en éstas coexisten la vida profesional del funcionario y sus intereses personales. Los funcionarios no son seres exclusivamente burocráticos y las organizaciones reflejan las imperfecciones de los seres humanos.

Además de cuestionar el tipo ideal de Weber, Perrow señala cuatro problemas que presentan las organizaciones formales: particularidad, satisfacción de intereses personales, exceso de reglas y jerarquía.

PARTICULARISMO

Particularismo es lo que sucede cuando las personas llevan a las organizaciones los intereses de los grupos en que participan fuera de ellas. Cuando alguien tiene algún vínculo con un grupo cualquiera, fuera de la organización, puede llevarlo hacia dentro de ella. Perrow señala varios casos de particularismo, desde los grupos de individuos formados por una misma escuela hasta la situación en que el funcionario contrata los servicios de una empresa porque el propietario y él se frecuentan en la misma iglesia o el mismo club.

Satisfacción de intereses personales

Satisfacer los intereses personales consiste en usar a la organización para los fines propios del funcionario y no de un grupo, que es la disfunción anterior. Los políticos y los jueces designan a parientes para trabajar como asesores, mientras que los compradores de empresas industriales reciben regalos de los proveedores.

Exceso de reglas

Las organizaciones formales son sistemas que controlan el comportamiento de las personas por medio de reglas. Éstas son necesarias para uniformar la conducta y garantizar la igualdad de trato. No obstante, con frecuencia dichas organizaciones exageran e intentan reglamentar todo lo que sea posible en torno del comportamiento humano, desde el formato de correspondencia y el horario de trabajo hasta los sellos y las firmas que debe llevar un documento para que el individuo pueda recibir su remuneración. En un intento por prever y controlar todo, las organizaciones formales crean un exceso de reglas y funcionarios para vigilar el cumplimiento de las mismas. La burocracia se convierte en sinónimo de complicaciones para el usuario y muchas veces permite, como ya lo consagró el folclor, que los funcionarios deshonestos creen dificultades para vender facilidades.

Jerarquía

La jerarquía, según Perrow, es la negación de la autonomía, la libertad, la espontaneidad, la creatividad, la dignidad y la independencia. La jerarquía hace que las personas busquen orientación o aprobación en quien se encuentra en una posición superior, a fin de no errar, con lo que se promueve la rigidez y la timidez. Los individuos temen transmitir malas noticias o sugerencias de mejora a los niveles jerárquicos más altos, porque eso podría significar que el jefe debería haber pensado en las innovaciones pero no lo hizo. Así pues, ascender en la jerarquía puede depender mucho más de la habilidad que del talento.

DISFUNCIONES SEGÚN ROTH

William Roth planteó los males del crecimiento de las organizaciones con el esquema conceptual de Weber. Este crecimiento acentúa las desventajas de la burocracia, dificultando el proceso de tomar decisiones, debido a cinco obstáculos principales: mecanicismo, individualismo, interrupción del flujo de información, falta de estímulo frente a la innovación e indefinición de responsabilidades. A pesar de enfocarse en las empresas industriales de principios del siglo xx, las críticas de Roth al parecer siguen siendo válidas para las compañías actuales.

Mecanicismo

El profesionalismo de las organizaciones formales exige que las personas desempeñen papeles limitados, con responsabilidades limitadas y autonomía reducida. Cada individuo ocupa un cargo que tiene competencias bien definidas. Con frecuencia, las personas ocupan puestos que nada tienen que ver con sus aptitudes e intereses.

Las organizaciones burocráticas se convierten en grupos de personas cuyos talentos no son aprovechados en su totalidad.

Individualismo

La organización burocrática ofrece numerosas ventajas para quienes logran ocupar puestos de jefatura. Como consecuencia, la burocracia alienta el conflicto entre las personas que desean esos cargos debido a sus ventajas y realza la vanidad de sus ocupantes, lo que perjudica la colaboración y la calidad de la administración.

Interrupción del flujo de información

En las organizaciones industriales con una estructura jerárquica, los ejecutivos que toman decisiones están formalmente separados de los trabajadores que las ejecutan. Las empresas con muchos niveles jerárquicos sufrían con la lentitud en el flujo de información y con los demás procesos organizacionales. Las prácticas de reingeniería y la reducción de la plantilla (*downsizing*) de finales del siglo XX buscaron corregir esa distorsión, que sólo generaba desperdicio.

Falta de estímulo frente a la innovación

Con respecto a la jerarquía, Roth tiene la misma opinión que Perrow: las personas que tienen poder son peligrosas y nunca se sabe cómo van a reaccionar. Quienes se encuentran en los escalafones intermedios no tienen interés en que los subordinados revelen talentos para la administración superior, porque eso revelaría también la mediocridad de aquéllos. Por lo tanto, lo mejor que puede hacerse en una jerarquía es mantenerse quieto.

Indefinición de responsabilidad

De acuerdo con Roth, la administración jerarquizada no se responsabiliza de los resultados y no es posible evaluar su eficiencia con precisión. Así, el criterio de evaluación del cargo se convierte en el número de personas subordinadas. Cuanto mayor sea este número, más importante será el jefe y mayor deberá ser su salario. De ese modo, el desempeño de la organización pasa a un segundo plano.

DISFUNCIONES SEGÚN MERTON

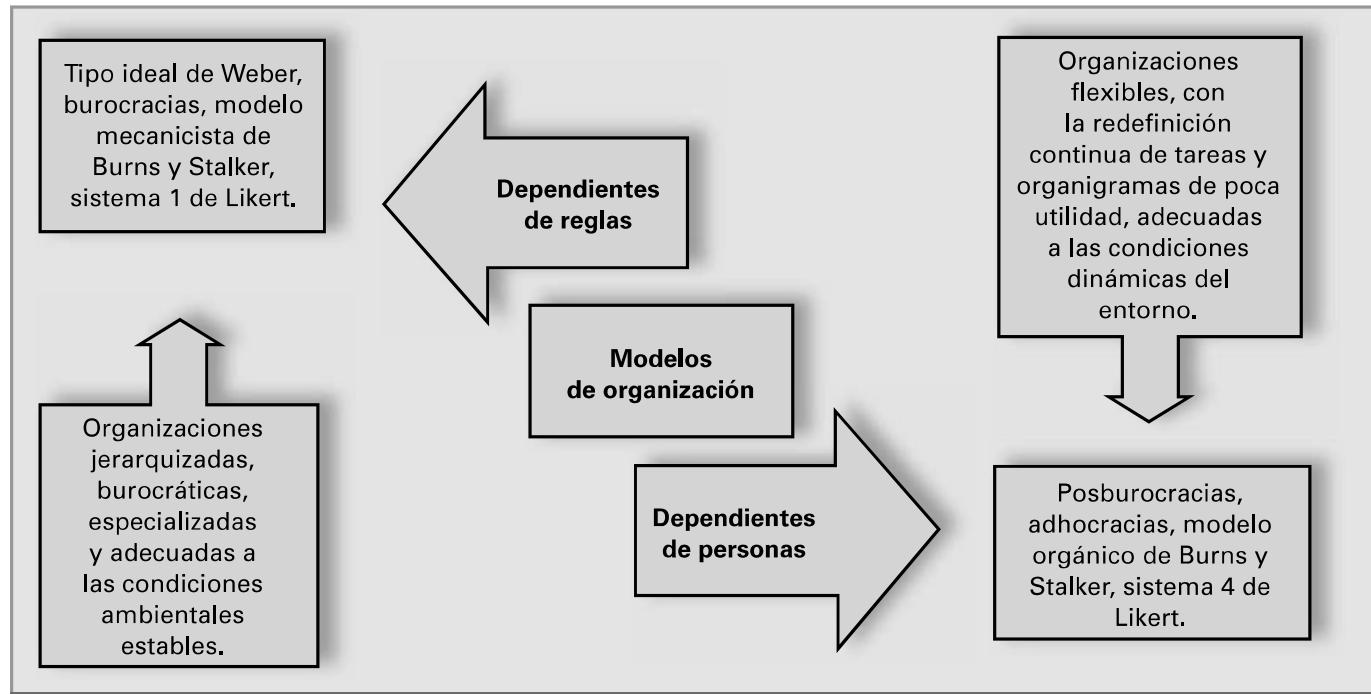
Robert K. Merton es conocido por haber criticado también el modelo de Weber que, en su opinión, descuida el peso del factor humano. De acuerdo con Merton, las organizaciones no son racionales como las retrató Weber y presentan disfunciones o anomalías en las características del tipo ideal. Para Merton, las principales disfunciones son:

- Valoración excesiva de los reglamentos.
- Exceso de formalidad.
- Resistencia a los cambios.
- Despersonalización de las relaciones humanas.

- Jerarquización del proceso de decisión.
- Exhibición de señales de autoridad.
- Dificultades para brindar atención a los clientes.

Modelos de organización

En la década de 1960, la investigación sobre las organizaciones permitió identificar modelos alternativos al tipo ideal weberiano. Tales modelos retrataron organizaciones cuyo funcionamiento depende más de las personas que de las reglas impersonales del tipo ideal de Weber. Se les ha designado como modelo posburocrático, modelo orgánico y Sistema 4, y contrastan con el tipo ideal weberiano, con el cual forman una “regla” que posibilita evaluar el grado de burocratización de las organizaciones. En la figura 5.6 se resume esa idea, para cuyo desarrollo fue fundamental la contribución de los investigadores ingleses Burns y Stalker.



■ FIGURA 5.6 Dos modelos de organización.

TIPO MECANICISTA

El tipo mecanicista de organización es adecuado cuando las condiciones del entorno son relativamente estables. Las tareas son especializadas y precisas. La jerarquía de control está bien definida. La responsabilidad de la coordinación, así como la visión de conjunto, pertenecen en exclusiva a la alta gerencia. Se hace énfasis en la comunicación vertical. Las organizaciones de este tipo valoran la lealtad y la obediencia a sus superiores. El tipo mecanicista corresponde a la burocracia legal-racional de Weber.

TIPO ORGÁNICO

El tipo orgánico de organización se adapta a las condiciones inestables y a ambientes con los cuales la organización no está familiarizada. Entornos así ofrecen problemas complejos que las personas con especialidades tradicionales no pueden resolver. Por eso, en los sistemas orgánicos hay una continua redefinición de tareas. Nadie es especialista en nada o todos son especialistas en todo. Se hace énfasis en la naturaleza cooperativa del conocimiento, no en la especialización. Se prefieren la interacción y la comunicación de naturaleza informativa (en lugar de órdenes), lo que crea un alto nivel de compromiso con las metas de la organización. Los organigramas son de poca utilidad para describir las tareas de las organizaciones del tipo orgánico. Incluso, muchas veces no cuentan con organigramas.

Estudio de caso **Creatividad versus reglamentación**

En 100 años de existencia, la compañía MK confió en una fórmula segura de crecimiento: contratar científicos de primera línea, ofrecerles cuantiosas sumas de dinero y darles tiempo para que hicieran lo que desearan. Esa política siempre fue una de las claves de la capacidad de innovación y del éxito de la empresa. Tal capacidad de innovación se reflejaba en la estructura de sus ingresos: el año pasado, una tercera parte de sus ventas se generó con productos que no existían cuatro años antes.

Un nuevo presidente asume el cargo en la compañía

A principios de este año tomó posesión un nuevo presidente, con planes ambiciosos de reducción de costos y aumento de la facturación. Semanas después de asumir el cargo, anunció el cese de 5 mil de los 75 mil empleados e instituyó un programa de economía en la gestión de procesos. La empresa comenzó a hacer compras globales combinadas, para obtener precios más bajos.

Esas medidas lograron un voto de confianza hacia la nueva gestión. En plena recesión, la empresa tenía un buen desempeño. Los resultados financieros demostraban su capacidad. La firma conseguiría acumular mucho dinero. Los analistas del mercado se mostraban optimistas con los planes a largo plazo, aunque consideraban que su implantación no sería fácil.

Gestión de la innovación

La historia del éxito de las innovaciones había impresionado al nuevo presidente, pero le parecía insuficiente para poner en marcha sus planes. Afirmaba que ni con un presupuesto de mil millones de dólares y 7 mil funcionarios, el laboratorio de investigación y desarrollo de la empresa sería capaz de generar el crecimiento esperado.

Las estrategias del nuevo presidente corrían el riesgo de sofocar la elogiada creatividad de MK. Él y su equipo ejecutivo ya estaban definiendo dónde debería gastarse el dinero de investigación y desarrollo y estableciendo patrones uniformes de desempeño para toda la empresa, lo que iba contra la tradición de dar libertad a los jefes de las unidades de negocios.

Los veteranos de la empresa apoyaban las nuevas políticas en forma general, admitiendo que no siempre el dinero se había gastado con sabiduría. El nuevo jefe decía que entendía la necesidad de equilibrio:

—Mi tarea es conseguir el éxito en un ambiente empresarial en rápida transformación. Si yo llegara a sofocar ese espíritu de innovación, habré fracasado.

Y, sin embargo, iba a necesitar toda la energía creativa de MK para recuperar el crecimiento. Muchos analistas del mercado creían que la empresa podría crecer tan sólo con aumentar la eficiencia en la creación y en el lanzamiento de productos.

Preguntas

1. ¿En qué forma la innovación encajaba en los planes del nuevo presidente de la empresa?
2. En su opinión, ¿qué modelo de organización encontró el nuevo presidente al llegar a MK? ¿Qué modelo de organización pretendía implantar? ¿Hasta qué punto ese modelo era adecuado para el tipo de ambiente en el que actúa MK?
3. Gastar el dinero dedicado a la innovación “no siempre con sabiduría”, ¿puede ser el resultado de algún tipo de disfunción organizacional? Identifique la disfunción, si fuera el caso, o indique otra posibilidad.
4. Si usted trabajara en el área de innovación de MK, ¿cómo reaccionaría a la política del nuevo presidente? Resuma las opiniones de sus colegas de grupo.
5. Si usted trabajara en un área como finanzas, recursos humanos, producción o tecnología de la información de MK, ¿cómo reaccionaría a la política del nuevo presidente? Resuma las opiniones de sus colegas de grupo.
6. ¿Preferiría usted trabajar en el área de innovación de MK o en otra área? Justifique su respuesta. Elabore un resumen de las preferencias y razones de sus colegas de grupo.
7. En resumen, ¿cuál es el impacto previsible de los planes del nuevo presidente sobre la capacidad de innovación de la empresa?



capítulo 6

Evolución de la escuela clásica

Objetivos

Al terminar el estudio de este capítulo, deberá ser capaz de:



1. Describir las ideas desarrolladas para administrar las grandes corporaciones empresariales en la transición hacia el siglo XXI.
2. Describir la evolución de las organizaciones en la transición hacia el siglo XXI.

Grandes estructuras

Con el crecimiento, las grandes empresas de principios del siglo XX comenzaron a demandar más de lo que una organización pide a la planta de producción.

Se empezó a hacer evidente la necesidad de una teoría de la administración general: un sistema de conocimientos para administrar la totalidad de las operaciones organizacionales.

Ésa fue la etapa siguiente en el desarrollo de la teoría. En poco tiempo, las grandes empresas desarrollaron soluciones para organizarse en el nivel interno y profesionalizar su administración. Por ello fueron capaces de seguir creciendo y de sustentar su crecimiento, independientemente de quien las administrara. Ésa fue la contribución de las personas que diseñaron las estructuras organizacionales y las técnicas de administración de las grandes corporaciones modernas.

A finales de la década de 1920, esas ideas ya habían madurado y asumido la estatura de teorías sustentadas por una experiencia de éxito. Daniel McCallum y Harrington Emerson fueron los precursores de los grandes avances en esa área, cuyas figuras más importantes son Pierre du Pont y Alfred Sloan.

DANIEL MCCALLUM

El escocés Daniel McCallum (1815-1878) emigró hacia Estados Unidos, donde se convirtió en director general de un ferrocarril. En el siglo XIX, los ferrocarriles fueron las primeras empresas de gran tamaño que exigieron soluciones para administrar su desempeño global. A mediados de ese siglo, McCallum diseñó el primer organigrama conocido, en forma de árbol, para el Ferrocarril Erie. Así anticipó la teoría situacional de la organización. Según él, cada estructura es adecuada para un fin con base en los mismos principios: estructura, líneas de autoridad, división del trabajo, sistema, disciplina; contabilidad, documentación y estadísticas; espíritu de equipo, cooperación y trabajo de equipo. El principal factor del proceso de organización es el “sistema”, el mecanismo de conjunto.

HARRINGTON EMERSON

Harrington Emerson (1873-1913) es uno de los representantes de la transición de la administración científica hacia la administración general. Como hombre de negocios y político, tuvo una vida ventajosa al participar en forma activa en el movimiento de la administración científica. Trabajó con la contabilidad de costos, el costo estándar y los sistemas de incentivos salariales por la productividad, entre otros campos de interés. En 1899 fundó la Compañía Emerson, que fue la primera empresa de consultoría en administración. Numerosas firmas contrataron sus servicios de consultor de eficiencia; de ellas, los ferrocarriles fueron sus clientes más importantes. Emerson creía que las ventajas de la abundancia de recursos naturales se perdían por la ineficiencia y el desperdicio. Mediante una organización apropiada, las máquinas, los materiales y los esfuerzos humanos podrían orientarse a aumentar la eficiencia y reducir el desperdicio.

Grandes organizadores

En una escala mucho mayor, la transición de la administración científica hacia la administración general de grandes organizaciones fue obra de Pierre du Pont (1870-1954) y Alfred Sloan (1875-1966).

PIERRE DU PONT

A principios del siglo xx, Pierre du Pont fue el innovador que creó e implantó técnicas de administración, finanzas y operaciones en dos grandes corporaciones: DuPont y General Motors.

Fundada en 1802, la empresa DuPont creció rápidamente como fabricante de pólvora. Hasta inicios del siglo xx, tuvo un régimen de administración familiar. A partir de 1915, Pierre fue nombrado presidente de la compañía; estuvo al frente de su ampliación, modernización y diversificación. Compró muchas empresas del mismo ramo y más tarde expandió sus negocios de la pólvora hacia la química. Medio siglo después, las soluciones para administrar el conglomerado en el que se transformó la organización sólo necesitaron algunas revisiones y modificaciones.

Pierre creó una estructura organizacional jerárquica y centralizada, desarrolló técnicas de contabilidad y previsión de mercado, adoptó estrategias de diversificación e invirtió en investigación y desarrollo. También introdujo el principio del rendimiento de la inversión, que se convirtió en la base de las decisiones de administración financiera de la empresa. Ésta analizaba el rendimiento de la inversión mediante la técnica conocida como fórmula DuPont, la cual se basa en relaciones entre la información presentada por los estados financieros.

Con el inicio de la Primera Guerra Mundial, la empresa tuvo un periodo de gran expansión, al ser financiada por los pagos anticipados que efectuaban los aliados por la compra de municiones.

Planeación estratégica y estructura

Para administrar el conglomerado de las empresas que DuPont había absorbido se crearon departamentos funcionales: producción, ventas, desarrollo y finanzas, cuyos jefes formaron un comité ejecutivo con la finalidad de administrar la compañía como un todo y de establecer sus objetivos de largo plazo relacionados con la utilidad, la dirección a seguir y las políticas básicas. Con el comité, la función de planeación estratégica se separó de las operaciones cotidianas.

Ya en 1903, el Departamento de Desarrollo de DuPont era oficialmente “responsable de lidiar con todos los tipos de competencia, desarrollo y actividades experimentales”. Sus responsabilidades incluían:

- Definir la estructura organizacional global.
- Analizar, interpretar y planear formas de enfrentar a la competencia. Esto incluía el seguimiento de los negocios existentes, de los nuevos negocios y de las asociaciones con otras empresas.
- Mejorar la posición estratégica en el área de materias primas y su distribución en todas las empresas del grupo.

- Investigar y desarrollar las “nuevas invenciones e innovaciones” provenientes de dentro o fuera de la empresa.

Ese departamento tenía la misión de brindar asesoría general. Debía supervisar en forma continua la situación de la empresa y hacer sugerencias al comité ejecutivo sobre cómo lidiar con las necesidades y oportunidades.

Descentralización

En 1921, para garantizar la rentabilidad de los nuevos negocios de la empresa, Pierre hizo un cambio fundamental en su estructura organizacional. Inspirado en los cambios realizados en General Motors, acabó con el sistema de decisiones centralizadas en lo alto de la pirámide ejecutiva. Creó 10 departamentos industriales subordinados directamente a sus gerentes generales, cada uno de ellos con sus propias funciones de ventas, investigación y apoyo. Esa estructura confería autonomía a los gerentes de las divisiones, sin perjudicar el consenso sobre las directrices generales de la empresa. Esto permitió al comité ejecutivo concentrarse aún más en las políticas de negocios de largo plazo.

ALFRED SLOAN

En 1914, DuPont compró acciones de General Motors. Hasta entonces, GM era un conglomerado de empresas que se habían ido comprando de manera gradual; ya se habían realizado diversos estudios que recomendaban su sistematización y profesionalización. Alfred Sloan, quien venía de las compañías compradas por GM, había producido uno de esos estudios.

En 1920, una crisis financiera obligó a Pierre du Pont a aumentar su inversión en GM. Entonces asumió la dirección de la empresa y puso en práctica las recomendaciones de Sloan, quien fue nombrado presidente en 1923.

En el periodo de 1920 a 1924, General Motors se reorganizó con base en las propuestas de Sloan. Los principios que orientaron esa reorganización aún gobernaban en GM 80 años después, en el inicio del tercer milenio.

Principios de organización

Una directriz básica de los cambios hechos por Sloan consistió en establecer un mecanismo de control central que no perjudicara la autonomía de las unidades de negocios. Para ello, definió dos principios de organización:

- a) La responsabilidad del ejecutivo principal de cada división no tendría limitantes. Cada división debería estar completa, con todas las funciones necesarias para ejercer la iniciativa y desarrollarse.
- b) Determinadas funciones centrales serían necesarias para promover el desarrollo lógico y el control adecuado de las actividades de la corporación.

Implantación de la estructura

Para implantar esos principios, Sloan comenzó por definir en forma explícita las funciones de las diversas divisiones que constituían la corporación, cada una relacionada con las demás y con la corporación. Creó cuatro grupos de divisiones:

- Automóviles: divisiones que fabricaban y vendían autos completos.
- Accesorios: divisiones que vendían 60% de su producción fuera de la corporación.
- Piezas: divisiones que vendían por lo menos 60% de su producción dentro de la corporación.
- Diversos: tractores, refrigeradores, negocios internacionales.

Los gerentes de esas divisiones formaban un comité de operaciones que resolvía todos los problemas rutinarios.

Se crearon algunas unidades centrales: Ingeniería Civil, Recursos Humanos, Administración de Inmuebles, Compras y Ventas. Su función era sólo de asesoría.

Política de productos

En forma paralela a la modificación de la estructura, Sloan procuró resolver en GM el problema básico de cualquier negocio: desarrollar y comercializar una línea rentable de productos. Para hacer frente a ese problema era preciso:

- Mejorar la calidad de los productos.
- Tomar decisiones sobre la cantidad y la variedad de vehículos y modelos.

La base para mejorar los productos era la inversión en experimentación e innovación tecnológica. Ya en 1921 esa inversión había producido una gran innovación: las pinturas que protegían los autos y que evitaban la necesidad de resguardarlos en cocheras.

La empresa debía aumentar el valor y la utilidad de los vehículos para sus consumidores y disminuir los costos de producción y venta. El número de modelos tenía que reducirse y cada uno debía colocarse dentro de un rango de precio. La línea ideal tendría un modelo de cada precio, desde algo parecido al modelo T de Henry Ford, de alto volumen y bajo precio, hasta productos de alto precio y bajo volumen, como el Cadillac. La línea de autos quedó reducida a cuatro modelos básicos, desde el más accesible hasta el más caro: Chevrolet, Buick, Oldsmobile y Cadillac.

Reformulación

En 1922, Sloan mejoró sus dos principios de organización. Reforzó la autoridad del ejecutivo de cada división y de las funciones centrales corporativas.

Además, hizo una distinción entre la administración y la definición de políticas. Esa reformulación dio a la empresa una estructura centralizada en cuanto a las políticas y descentralizada en cuanto a su aplicación, y su ejecución sería posible mediante la coordinación apropiada de las divisiones con la administración general o central. Sloan también creó otros comités, formados por ejecutivos de línea: comité de compras, técnico (o de desarrollo de productos) y de publicidad.

General Motors se convirtió en el modelo de una organización grande y bien estructurada. Las divisiones eran centros de utilidades, administrados “con base en los números” por la oficina central. En intervalos regulares, Sloan y sus ejecutivos exigían informes detallados sobre ventas, participación en el mercado, existencias,

utilidades y pérdidas, y los presupuestos de capital siempre que las divisiones pedían dinero. Sloan consideraba que los ejecutivos de nivel corporativo no se debían ocupar de los detalles de cada centro de utilidad, sino concentrarse en la evaluación de los resultados.

Alfred Sloan también creó el concepto de administración por objetivos, aunque no utilizó ese nombre, que fue inventado por Peter Drucker.

Las soluciones de Sloan dieron buenos resultados y esta vez fue DuPont quien adoptó enseguida su plan de reestructuración. Las relaciones entre las dos empresas llevaron al gobierno estadounidense a acusarlas de ser un *trust*, en un proceso que duró hasta la década de 1960. En 1961, DuPont vendió sus acciones de GM.

Las ideas de Sloan se implantaron en la década de 1920, pero se dieron a conocer en su totalidad durante la década de 1960, cuando Sloan, ya cerca de los 90 años, escribió sus memorias. En 1964 Peter Drucker divulgó su versión de esas estrategias, que entonces fueron copiadas por los ejecutivos de otras grandes empresas.

Teoría y práctica de la estructura organizacional

Después de Du Pont y Sloan, la estructuración de las organizaciones se consolidó como un área bien definida de estudios y de aplicaciones prácticas. Otros autores contribuyeron a ampliar las ideas de esos pioneros de la estructura organizacional. En este capítulo se estudiará a algunos pensadores importantes que continuaron el trabajo de los grandes organizadores.

MOONEY Y REILEY

James Mooney (1884-1957) fue ejecutivo de General Motors, a donde ingresó en 1920. Él y Alan C. Reiley (1869-1947) escribieron el libro *Onward Industry!* (*El progreso de la industria*), publicado en 1931. En 1939 se revisó y su título cambió a *Principios de organización*. En 1947, Mooney hizo otra revisión.

Para Mooney y Reiley, toda la organización debía ser eficiente, no sólo su función de producción. Para ello era necesaria la coordinación eficiente de todas sus interrelaciones. En sus palabras, la administración...

“actúa, dirige y controla los planes y los procedimientos de organización [...]. La relación de la administración con la organización es similar a la relación de la psique con el cuerpo. Nuestro cuerpo es sólo el medio y el instrumento que la fuerza psíquica pone en movimiento para realizar sus fines y deseos”.

Haciendo uso de la analogía de la mente y del cuerpo para la administración y la organización, Mooney y Reiley formularon sus principios de organización:

- Coordinación: la distribución ordenada del esfuerzo del grupo para formar una unidad de acción en busca de un objetivo en común. La coordinación se origina en la autoridad.

- Principio escalar: en toda organización existe una jerarquía de niveles de autoridad y de la responsabilidad correspondiente. Los líderes y los representantes de la autoridad son designados por medio de la delegación.
- Principio funcional: distinción entre diversos tipos de deberes. Todas las organizaciones tienen una diferenciación funcional, en el sentido de que las personas desempeñan diferentes tipos de tareas, como producción, ventas, contabilidad, etc. La diferenciación crea la necesidad de coordinación.

GULICK Y URWICK

Luther Gulick y Lyndall Urwick desarrollaron teorías para el entendimiento y la administración de las organizaciones, además de su trabajo sobre el papel de los gerentes. En sus *Notas sobre la teoría de la organización*, de 1937, Gulick comienza con la idea de que el objetivo principal de una organización es la coordinación. Así, las actividades similares deberían agruparse bajo una sola jefatura para evitar conflictos e ineficiencia.

Para agrupar las actividades de acuerdo con su similitud, deben observarse cuatro principios:

- Propósito, o función desempeñada: el objetivo principal de la organización.
- Proceso: ingeniería, medicina, estadística, contabilidad, etcétera.
- Personas o cosas atendidas por la organización: clientes.
- Lugar: la ubicación del lugar en el que se ofrece el producto o servicio.

Esos cuatro niveles (o criterios) básicos de departamentalización deberían elegirse en función de los intereses de la organización. Si ésta tuviera que organizarse por lugar (criterio geográfico de departamentalización) en el primer nivel, el siguiente nivel podría ser otro o el mismo. Cualquier decisión sobre la división del trabajo debería orientarse por la búsqueda de la homogeneidad. Al mismo tiempo, la organización tendría que preservar la coordinación y garantizar flexibilidad, para favorecer el crecimiento y el eventual cambio de objetivos.

En diversos trabajos publicados a finales de la década de 1930, Urwick también se empeñó en desarrollar principios de organización. Identificó ocho principios que se aplicaban a todas las organizaciones:

- Objetivo: toda organización debería ser la expresión de un propósito.
- Correspondencia: autoridad y responsabilidad deberían ser iguales.
- Responsabilidad: cada persona es responsable del trabajo de sus subordinados.
- Principio escalar: cadena de mando.
- Amplitud de control: ningún jefe puede supervisar el trabajo de más de cinco o seis subordinados.
- Especialización: cada persona debe tener sólo una función.
- Coordinación.
- Definición: cada tarea debe estar claramente especificada.

Urwick comparó a Fayol con Mooney y Reiley y concluyó que trabajaban de manera independiente en busca de principios de administración. Por ampliar sus propuestas en un libro de 1944, Urwick puede considerarse uno de los principales arquitectos de la teoría general moderna de la administración de las organizaciones.

GRAICUNAS

Vytautas Graicunas nació en Lituania y se naturalizó estadounidense. Se hizo famoso por un estudio sobre la amplitud de control que publicó en la misma antología coordinada por Gulick y Urwick.

Graicunas observó que, por el deseo de acumular poder y prestigio, los gerentes intentaban supervisar a cada vez más subordinados, añadiendo secciones y departamentos a su área de autoridad. Sin embargo, con el aumento de la amplitud de control se incrementaban también los problemas, con lo que se comprometía la capacidad de coordinación y se provocaban atrasos en el proceso de tomar decisiones.

El principio psicológico de la “amplitud de atención” establece que el cerebro humano sólo consigue lidiar con un número limitado de variables. El número total de relaciones crecía en proporción exponencial, conforme la cantidad de personas en el grupo crecía en proporción aritmética.

Así, en un grupo de tres personas, en el que A es el jefe, son posibles seis tipos de relaciones:

A con B y A con C	2
A con B y C y A con C y B	2
C con B y B con C	2

Graicunas creó una fórmula para calcular el número total de relaciones, conocida como Ecuación de Graicunas, en la que n es el número de personas supervisadas:

$$n(2^n/2 + n - 1)$$

Así, si un jefe tiene tres personas en su equipo, el número total de relaciones es:

$$3(2^3/2 + 3 - 1) = 18$$

En un equipo con cinco subordinados, el número total de relaciones es 100. Con un subordinado de más, el grupo aumenta 20% su potencial de trabajo. Sin embargo, el número total de relaciones crece a 222, o 122%. Graicunas defendió la tesis de que la amplitud de control debía quedar limitada a cinco o, de ser posible, a sólo cuatro subordinados. Empero, la ecuación es apenas una herramienta matemática. Graicunas reconoció que la amplitud podría ser mayor en los casos en que los trabajadores tuvieran tareas muy operativas o consiguieran laborar con autonomía. Al expresar ese punto de vista, Graicunas se alineó con la teoría situacional de la organización.

Estructuras organizacionales en el tercer milenio

La división del trabajo, la departamentalización funcional, la cadena de mando, la descentralización, la asesoría y otros principios de organizaciones son perennes.

Fueron grandes organizadores como Emerson, Du Pont y Sloan quienes los desarrollaron y utilizaron. Ellos aplicaron los principios para crear las corporaciones empresariales que dominan el escenario del mundo de los negocios desde el inicio del siglo xx.

El proceso de estructuración es situacional. La estructura que en un momento determinado es eficaz, deja de serlo en otro; la estructura que es adecuada para una empresa comercial, no funciona para una institución religiosa, etcétera.

A finales del siglo xx, la situación motivó que se reformularan las grandes estructuras. Al preservar los principios de los pioneros de la organización, sus sucesores se vieron obligados a adaptar la estructura a la situación a fin de sobrevivir y mantener su eficacia. Esa adaptación se hizo mediante la reducción de la plantilla.

La reducción de la plantilla (*downsizing*) es la práctica que consiste en disminuir el tamaño de las organizaciones mediante la reducción del número de niveles jerárquicos y de la cantidad de funcionarios. Las empresas redujeron sus estructuras en un intento por buscar la eficiencia y disminuir sus costos para enfrentar a la competencia.

En el paso hacia el tercer milenio, las mismas empresas que habían creado la tendencia a las estructuras grandes se vieron forzadas a seguir una nueva tendencia a las estructuras esbeltas. Las limitaciones de la estructura de DuPont, por ejemplo, se volvieron evidentes a mediados de la década de 1960, cuando quedaron sin efecto muchas de las patentes de la compañía. Al mismo tiempo, el incremento en los costos de las materias primas hizo que aumentara la competencia. Para adaptarse a esas nuevas condiciones, el comité ejecutivo obtuvo más poder para administrar los departamentos industriales. En 1990, el comité desapareció. En su lugar surgió una oficina del presidente, con cinco personas. Se eliminaron diversos rangos gerenciales, entre el presidente y los supervisores de primera línea. En la misma época DuPont despidió a 36,000 empleados: una tercera parte del total. Los cinco grandes departamentos industriales se desmantelaron. En su lugar surgieron 20 unidades estratégicas de negocios, para agilizar las relaciones con la administración superior y los clientes.

Estudio de caso MST Sociedad Anónima

La empresa textil Matrics, produce cinco mil gorras y dos mil camisetas para un cliente especial: (MST)(Movimiento de los trabajadores rurales sin tierra). Con ese pedido se estiman ingresos mensuales de \$25 mil, lo que representa una facturación anual de \$300 mil. Este cliente siempre paga a tiempo. Hace ocho años que Matrics es el proveedor de ropa, sombreros y banderas para los militantes del movimiento. Ningún cliente de la empresa ha crecido tanto en tan poco tiempo. Aquello que en un principio despertaba cierta desconfianza en los dueños de Matrics es hoy en día el cliente para el que más trabaja el departamento de producción.

Hace días que los 45 funcionarios se dedican exclusivamente a MST. El gasto del movimiento en camisetas y gorras revela un lado poco conocido de una organización que ha venido perturbando al país. Es la versión S.A. de MST. Hoy, la organización actúa como si fuera una gran corporación empresarial, con todas las divisiones internas: producción, ventas, logística, finanzas, capacitación y marketing. Como tiene capacidad para entablar acciones relámpago en diversos puntos del territorio nacional, muchas de ellas simultáneas, reúne las cualidades de las que carecen muchas empresas: liderazgo, disciplina y determinación.

En la retórica, el MST todavía es bastante duro y agresivo. Los líderes pregonan la ocupación violenta de los latifundios, una amplia reforma agraria e incluso una revolución socialista. Sin embargo, en la práctica, muchas de las iniciativas del movimiento son 100% capitalistas. El MST administra una caja millonaria, explota el valor de su marca como pocas empresas, recauda vastas contribuciones internacionales, vende y exporta sus productos, funge como intermediario financiero en los préstamos agrícolas gubernamentales y brinda amplia capacitación a sus profesionales. Un ejemplo es la construcción de un centro de formación en Guararema, São Paulo, por un costo de \$7.4 millones. Al igual que muchas multinacionales, MST también tendrá su “universidad corporativa”, que llevará por nombre Escuela Nacional Florestan Fernandes. En Caçador, Santa Catarina, ya funciona otra escuela.

Dentro del organigrama de poder, la corporación también tiene su director ejecutivo. Aunque no existe formalmente el cargo de presidente, el indiscutible líder desde la fundación del movimiento en 1984 es el gaucho João Pedro Stédile. Debajo de él hay un número limitado de ejecutivos, como Gilmar Mauro, de São Paulo, Roberto Baggio, de Paraná, y Mário Lill, de Rio Grande do Sul. Los tres forman parte de la dirección central y Lill se encarga de las finanzas. De modo descendiente, en la jerarquía existen 90 coordinadores regionales, en 23 de los 27 estados brasileños, y los militantes, casi todos asalariados. ¿De dónde proviene el dinero para mantener a tanta gente en campamentos, tantas plantillas internas, y para promover ocupaciones en regiones tan remotas?

En la práctica, aunque existe cierto grado de delegación de poderes, la descentralización no es absoluta. MST cuenta con cuatro grandes fuentes de recursos. Una de las principales es el sector público, en especial el gobierno federal. Por medio de convenios con ministerios como los de Desarrollo Agrario y Trabajo y Educación, el movimiento tiene acceso a sumas cercanas a \$8 millones por año. En la mayoría de los casos se trata de recursos para capacitación y asistencia técnica en los asentamientos. En segundo lugar están las donaciones nacionales de la Iglesia Católica Progresista e internacionales. MST S.A. goza de la enorme simpatía de las ONG europeas y algunas de ellas, como la alemana Caritas y la francesa Frères des Hommes, están ayudando a levantar la Escuela Nacional Florestan Fernandes. Alrededor de 65% de los \$7.4 millones presupuestados provienen de fuentes europeas. Una tercera fuente de ingresos es el cobro de 1% de lo que se produce en los asentamientos. Ya hay 150 cooperativas y agroindustrias organizadas vinculadas con el MST en todo el país. Cada una factura, en promedio, \$30 mil mensuales y algunas proveen a empresas multinacionales como Parmalat y Ceval. Las cooperativas tienen un ingreso anual cercano a \$54 millones por año y el 1% representa \$540 mil. Por último, todavía hay

una “cuota” de 3% que se cobra por la liberación de préstamos para la agricultura familiar o para proyectos habitacionales. Sumando todo, se llega a ingresos de \$20 millones anuales.

Al mismo tiempo que invade haciendas, MST fortalece su marca por medio de un amplio aparato de marketing. El movimiento tiene un periódico mensual, con un tiraje de 20 mil ejemplares; una revista trimestral, con 10 mil unidades, y ha creado también diversas estaciones de radio en los asentamientos. En las tiendas del movimiento se venden gorras, camisetas y pelotas de fútbol con la marca MST, además de dulces, quesos, galletas y productos relacionados con los militantes famosos, como el fotógrafo Sebastião Salgado y el compositor Chico Buarque. La tienda de São Paulo genera un margen de ganancias considerable, al gastar \$3 mil en la compra de los productos y vender \$16 mil cada mes. Muchos artículos que se venden en las tiendas también están en el sitio internet de MST, con versiones para seis países europeos: Alemania, Francia, España, Italia, Suecia e Inglaterra.

MST, que ya asentó 350 mil familias en todo el país, también diversificó sus actividades y descubrió nuevos nichos de mercado. Un ejemplo es la destilería Paladar, que produce cachaza en Bahía. Otro es la agencia de turismo rural Turismo Solidário, también conocida como MSTur, a cargo de Miguel Stédile, hijo del líder de la organización, lo que muestra un cierto aire de empresa familiar en la corporación. MSTur organiza visitas a los asentamientos, donde se ofrece churrasco (carne asada a las brasas) y chimarrão (mate) a los visitantes. Ahí conocen productos sin agrotóxicos, los cuales incluso se exportan a varios países bajo las marcas Sabor do Campo y Terra & Frutos, entre otras. Como toda empresa, MST siempre anda en busca de nuevos mercados potenciales. Eso fue lo que sucedió hace varios años, cuando trasladaron a José Rainha, militante de la organización recientemente condenado a prisión, de Espírito Santo hacia Pontal do Paranapanema, en São Paulo, una de las regiones más enardecidadas del país, para que actuara allí.

Una de las principales fallas del movimiento es la dificultad para retener a los asentados en el campo. Más de 30% venden las tierras después de recibir los financiamientos y los títulos de propiedad.

A pesar de las controversias, el MST tiene todo para alcanzar el sueño de muchas corporaciones empresariales: la perpetuidad. A medida que la reforma agraria avanza, surgen nuevas cooperativas y fuentes de recursos. El financiamiento proveniente de Europa es uno de los puntos más polémicos y que más asustan a los grandes productores rurales. Aun cuando el movimiento siga avanzando, es poco probable que MST S.A. consiga promover la revolución campesina y socialista en Brasil. Algunas investigaciones del área de inteligencia del gobierno federal revelan que en cuanto se vuelven dueños de las tierras, más de 70% de los miembros del movimiento de trabajadores “sin tierra” comienzan a defender de manera incondicional la propiedad privada y —quién iba a decirlo— el propio capitalismo. Poco a poco, el ímpetu revolucionario se disuelve y da lugar a discusiones sobre cifras contables, capital de giro, generación de efectivo e incluso las utilidades.

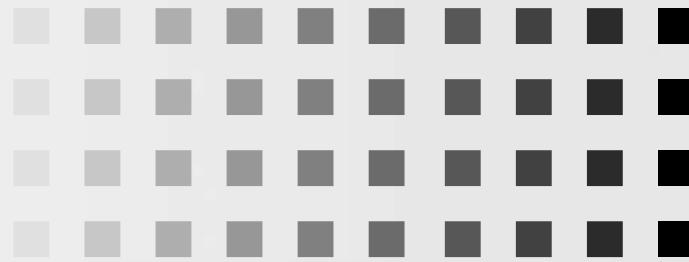
Preguntas

1. ¿Cuáles son los objetivos de MST?
2. ¿Es su estructura organizacional la apropiada para sus objetivos?
3. ¿Qué características de su estructura son específicas de MST y cuáles podría aprovechar cualquier organización?
4. En su opinión, ¿cuál debería ser la estructura organizacional de MST?
5. En el caso de una reforma que resolviera los problemas de la propiedad de la tierra y de la distribución de los ingresos, ¿qué pasaría con MST?



parte II

Organizaciones, ética y responsabilidad social





Capítulos

Al terminar el estudio de:

- Capítulo 7 Nuevos modelos de las organizaciones
- Capítulo 8 Teorías de la administración.
Tendencias contemporáneas
- Capítulo 9 Organizaciones y áreas funcionales
- Capítulo 10 Ética y responsabilidad social
- Capítulo 11 Papel de los gerentes



capítulo 7

Nuevos modelos de las organizaciones

Objetivos

Al terminar el estudio de este capítulo, deberá ser capaz de:



1. Presentar los modelos de organizaciones desarrollados después de los modelos de Burns y Stalker.
2. Describir el concepto de aprendizaje organizacional.

Nuevos modelos

De mediados del siglo xx hasta la transición al siglo xxi se desarrollaron nuevos modelos para explicar las organizaciones, los cuales conservan y amplían las concepciones de Max Weber. Mintzberg, Morgan, Senge y otros autores hicieron las principales contribuciones para el desarrollo de esas ideas, que se resumen en la figura 7.1.

Las organizaciones según Mintzberg

Para Mintzberg, existen siete tipos o configuraciones de organizaciones, los cuales se resumen en la figura 7.2. Cada uno se caracteriza por la parte de la organización más importante para sus operaciones. Dicha parte influye en el conjunto y define su estructura. La existencia de una parte más importante y la estructura de la organización dependen de ciertas condiciones que varían de un caso a otro. Para garantizar la armonía de las partes y la eficacia de su funcionamiento, los gerentes deben entender la configuración de la empresa. Una organización determinada puede presentar más de una configuración al mismo tiempo, o configuraciones diferentes en distintas partes.

Imágenes de las organizaciones	MINTZBERG	<ul style="list-style-type: none"> Siete tipos, caracterizados por la parte más importante, que define la estructura de la organización.
	HANDY	<ul style="list-style-type: none"> Cuatro tipos, simbolizados por dioses de la mitología griega.
	MORGAN	<ul style="list-style-type: none"> Ocho tipos. Distintas personas ven a las organizaciones de manera diferente. Cada individuo ve una o más imágenes.
Aprendizaje organizacional	ARGYRIS	<ul style="list-style-type: none"> La búsqueda de nuevas soluciones favorece el aprendizaje. El aprendizaje se genera por el proceso de decisión y no al contrario.
	CYERT Y MARCH	<ul style="list-style-type: none"> Las nuevas competencias modifican el comportamiento y la capacidad de resolver problemas.
	SENGE	<ul style="list-style-type: none"> Para lidiar con el cambio continuo, las organizaciones deben estar en continuo proceso de aprendizaje. Cinco disciplinas pueden auxiliar al aprendizaje.

■ **FIGURA 7.1**
Principales enfoques y autores de los nuevos modelos de organización.

ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

La *organización empresarial* (o emprendedora) es el tipo más sencillo de organización, centralizada en gran medida en la figura del ejecutivo principal o de un emprendedor que la fundó y que la dirige. Las concesionarias de vehículos, las tiendas, una nueva agencia gubernamental o una empresa industrial pequeña son ejemplos de este tipo de configuración.

- En la organización empresarial, la **cúpula estratégica** es la parte más importante. En una empresa industrial, está representada por el presidente o ejecutivo principal y sus auxiliares directos.
- El equipo de especialistas funcionales (finanzas, marketing) es mínimo, así como la jerarquía. La supervisión directa, a cargo del ejecutivo principal, es el mecanismo de coordinación de los departamentos, que se diferencian poco entre sí.
- Esta configuración es favorecida por las condiciones clásicas de una empresa dirigida por el fundador y propietario, quien actúa en un ambiente relativamente simple, aunque dinámico. Muchas organizaciones pasan por esta fase estructural en sus primeros años; las que permanecen pequeñas o medianas conservan ese modelo.

Tipo de organización	Parte más importante	Características
Empresarial	Cúpula estratégica	Centralización de las decisiones en la figura de un ejecutivo o emprendedor.
Máquina	Tecnoestructura	Energía producida por técnicos especializados y gerentes.
Profesional	Núcleo operativo	Control ejercido por especialistas independientes.
Diversificada	Línea media	Gerentes de gerentes que administran unidades de negocios.
Innovadora	Personal de investigación y desarrollo	Énfasis en la búsqueda de conocimientos para hacer frente al ambiente dinámico.
Misionaria	Ideología	Control de las personas por medio de creencias y símbolos.
Política	No hay	Conflictos y cambios.

FIGURA 7.2

Siete tipos o configuraciones de Mintzberg.

ORGANIZACIÓN MÁQUINA

Las grandes empresas industriales, las compañías aéreas y las fábricas siderúrgicas son ejemplos de *organización máquina*, cuyas actividades tienen carácter repetitivo, lo que favorece la uniformidad de los procedimientos y la estandarización de las prácticas administrativas.

- En la organización máquina la parte más importante comprende a los especialistas y dirigentes de áreas como planeación, finanzas, capacitación, investigación operativa o programación de la producción. Esta organización no depende de una sola persona.

- Los técnicos especializados son quienes le dan el impulso más importante y no la figura de un empresario. Los técnicos buscan la estandarización, que hace rutinarias las tareas y posibilita el control por medio de reglas. Está altamente centralizada, aunque menos que la organización empresarial, porque el poder se divide entre la cúpula estratégica y la tecnoestructura.
- La edad, el tamaño, el trabajo repetitivo y el ambiente estable son las condiciones que favorecen la configuración de la organización máquina.

ORGANIZACIÓN PROFESIONAL

La *organización profesional* se basa en la gestión del conocimiento. Ejemplos de la misma son las escuelas, los hospitales, los despachos de abogados, contadores y arquitectos, las empresas especializadas en diseño de moda y las agencias de publicidad. Los especialistas son quienes tienen el conocimiento, personas como los profesores, contadores, médicos o abogados.

- La parte más importante de la *organización profesional* es el **núcleo operativo**, que comprende a las personas directamente involucradas en el ofrecimiento de productos y servicios. En un hospital, son los médicos y enfermeras; en una escuela, los profesores; en la empresa industrial, los compradores, operadores de máquinas y vendedores.
- La organización profesional está dominada por especialistas con capacitación avanzada, que aprecian la autonomía y ejercen actividades que exigen habilidades técnicas o artesanales. El poder del conocimiento prevalece en esta organización.
- La estructura de la organización profesional tiende a ser democrática, pero ofrece dificultades de coordinación e incertidumbre con respecto a la definición de responsabilidades.

ORGANIZACIÓN DIVERSIFICADA

Las *organizaciones diversificadas* son las grandes corporaciones empresariales, con muchas unidades de negocios; las grandes universidades, que cuentan con numerosos campus, y las secretarías gubernamentales, que dirigen empresas estatales.

- La línea media es la parte más importante de la organización diversificada y comprende a los gerentes de gerentes, que se sitúan entre la cúpula estratégica y el núcleo operativo. En la empresa industrial, son los jefes de producción y otros abajo de éstos.
- La organización diversificada puede presentar cierta tendencia al feudalismo cuando las unidades de negocios son autosuficientes, con sus divisiones de marketing, compras, producción y finanzas.
- Según Mintzberg, la organización diversificada suele ser el resultado de la diversificación de una organización máquina. Aun cuando las unidades de negocios sean independientes, la administración central toma decisiones en torno de las inversiones y controla el desempeño por medio de indicadores, como las utilidades y el rendimiento de la inversión.

ORGANIZACIÓN INNOVADORA

Las agencias espaciales, las productoras de películas de arte, las fábricas de prototipos y las empresas del ramo petroquímico son ejemplos de *organizaciones innovadoras*. Se trata de compañías jóvenes, que hacen énfasis en la investigación y necesitan innovar en forma constante para lidiar con ambientes dinámicos. Por lo general son orgánicas y descentralizadas.

- Las organizaciones innovadoras son *adhocracias*, lo que significa que tienen poca estructura formal; su autoridad se establece en función de la necesidad o situación. La parte más importante es el personal que se encarga de la investigación y desarrollo (I&D), o que trabaja con el conocimiento y de quien depende la innovación. A diferencia de la organización profesional, que busca la aplicación estandarizada del conocimiento preexistente, la organización innovadora busca nuevos conocimientos mediante equipos multidisciplinarios que trabajan en distintos proyectos. La cooperación es el mecanismo básico de coordinación.
- La *adhocracia* implica algunas dificultades. Existe cierta tendencia a desperdiciar el tiempo porque es necesario que las personas hablen mucho. Pese a esta desventaja y a la indefinición de responsabilidades, Mintzberg considera que las ventajas son superiores. Desde su punto de vista, éste es el tipo de organización del futuro y el que más aprecia.

ORGANIZACIÓN MISIONARIA

Las organizaciones religiosas, las empresas japonesas y las compañías occidentales como McDonalds y Amway son ejemplos de configuración *misionaria*.

- La parte más importante de la organización misionaria no es una unidad o un grupo de personas, sino la ideología (un sistema de valores y creencias), elemento que mantiene unidas las partes de dicha organización.
- El sentido de misión, el liderazgo del tipo carismático y el respeto a las tradiciones son ingredientes que se combinan en las organizaciones misionarias para reforzar la identificación y motivación de los individuos. La coordinación se ejerce por medio de normas y se refuerza con mecanismos de selección y adoctrinamiento de personas.

ORGANIZACIÓN POLÍTICA

Las *organizaciones políticas* no cuentan con una parte más importante ni con mecanismos de coordinación general. Se caracterizan por el conflicto.

- De acuerdo con Mintzberg, todas las organizaciones tienen algún grado de conflicto, que se basa en un componente político. El conflicto es positivo porque estimula el cambio; sin embargo, cuando se generaliza puede comprometer el funcionamiento de la organización. Esto sucede con frecuencia en la administración pública y en empresas privadas que pasan por procesos de fusión o incorporación.

Las organizaciones según Handy

Las obras de Charles Handy, de la London Business School, incluyen reflexiones sobre los cambios y sus consecuencias para las empresas. En 1989 publicó *La era de la irracionalidad*, donde previó un futuro caracterizado por el *cambio discontinuo*, que exige nuevas organizaciones y nuevas personas —con otras calificaciones y modelos de carrera— que pasarán menos tiempo trabajando y más tiempo pensando. En el libro *Entendiendo las organizaciones*, Handy explica la existencia de cuatro tipos de organizaciones, cada uno simbolizado por un dios de la mitología griega. El dios simbólico define la cultura de la organización. En la figura 7.3 se presenta una síntesis de sus ideas.

Símbolos	Características
Zeus	Organización centralizada, cultura del club. Todos los caminos llevan al jefe. Semejante a la organización empresarial de Mintzberg.
Apolo	Organización mecanicista, cultura del papeleo. Semejante a la burocracia de Weber y a la máquina de Mintzberg.
Atenea	Organización orientada a las personas, cultura de la tarea. Semejante al modelo orgánico de Burns y Stalker.
Dionisio	Organización orientada a las personas, cultura existencial. Semejante al modelo profesional de Mintzberg.

■ FIGURA 7.3

Cuatro imágenes de las organizaciones, según Handy.

ZEUS

Zeus, el rey de los dioses griegos, preside la *cultura del club*. Es el líder fuerte, que tiene el poder y lo sabe usar. La imagen de las organizaciones dominadas por Zeus es la telaraña. Aunque existan departamentos unidos por líneas en todos los lugares, las únicas líneas que importan son las que llevan al jefe, en el centro de la telaraña. Su ventaja principal es la velocidad de decisión, pues depende de una sola persona. No obstante, su mayor desventaja proviene de esa misma característica: la calidad de la decisión depende totalmente del jefe y de sus auxiliares inmediatos. Quien desee progresar en una organización presidida por Zeus tiene que aprender a pensar y actuar como él.

APOLO

Apolo, dios del orden y de las reglas, preside la *cultura del papeleo*. La imagen de las organizaciones que siguen a Apolo es el templo griego, cuyos pilares representan las funciones y departamentos; en él predomina la racionalidad. Las personas desempeñan papeles bien definidos, conforme a reglas y procedimientos estandarizados. Muchas organizaciones grandes, que aprecian la estabilidad y la previsión, siguen la cultura de Apolo. Su gran ventaja es la capacidad de lidiar con un futuro idéntico al pasado. De igual forma, la lentitud para enfrentar el cambio en el entorno es su principal desventaja.

ATENEA

Atenea, diosa del conocimiento y de la sabiduría, preside la *cultura de la tarea*. En esta cultura, administrar consiste en resolver una serie de problemas, definiéndolos en primer lugar y asignando recursos para resolvérlos, en segundo término. La imagen de la organización presidida por Atenea es la red, donde los recursos transitan en todas las direcciones. La red está hecha de estructuras matriciales y equipos temporales de todos los tipos, interconectadas para realizar objetivos específicos. Las empresas de consultoría, los departamentos de I&D y las agencias de publicidad son ejemplos de las organizaciones que desarrollan una cultura de la tarea. Funcionan bien en situaciones en las que es necesaria la flexibilidad para lidiar con problemas puntuales; sin embargo, sus puntos débiles quedan al descubierto cuando la situación requiere repeticiones y previsiones, o cuando la eficiencia de los costos bajos es un factor crítico para el éxito.

DIONISIO

Dionisio, dios del vino, de la música y del placer, preside la *cultura existencial*. Esta organización permite la realización de los objetivos personales. Los grupos de profesionales como los médicos, abogados y arquitectos, que trabajan juntos en empresas propias (y que en general comparten escritorio, teléfono y secretaria), son ejemplos de organizaciones que siguen la cultura de Dionisio. Los profesionales son el poder supremo en este tipo de organización; no tienen jefe, aunque aceptan la coordinación de una comisión de colegas. Las organizaciones de este tipo son democráticas a tal punto que casi no existe control sobre los administradores. A la administración se le ve como una responsabilidad y requiere consenso, lo que conduce a interminables negociaciones para que sea posible un mínimo de coordinación.

Ninguna organización depende exclusivamente de la cultura existencial. Sin embargo, a medida que se tercerizan los servicios, las organizaciones lidian cada vez más con profesionales independientes, que tienen una visión dionisiaca del mundo.

Las organizaciones según Morgan

Según Gareth Morgan, todas las personas tienen imágenes mentales de las organizaciones en las que trabajan. Diferentes individuos ven de modo distinto a una organización. La misma persona también puede verla de diversas maneras. Conocer las imágenes mentales permite entender y administrar mejor a las empresas. Morgan propone ocho imágenes posibles de ellas, las cuales se muestran en la figura 7.4: máquinas, organismos vivos, cerebros, culturas, sistemas políticos, prisiones psíquicas, sistemas en flujo y transformación e instrumentos de dominación.

MÁQUINA

La organización imaginada como máquina enfatiza la jerarquía y procura establecer con mucha claridad cuáles son las responsabilidades y quién tiene autoridad sobre quién. A las cadenas de comida rápida, los desfiles militares y los departamentos de contabilidad con frecuencia se les ve como máquinas. La disciplina, la estabilidad y el

Imagen	Características
Máquina	Énfasis en el sistema mecanicista.
Organismo vivo	Semejanza con el modelo orgánico de Burns y Stalker.
Cerebro	Distribución uniforme de la inteligencia y del conocimiento.
Cultura	Interpretación de situaciones con base en valores similares.
Sistema político	Conciliación de intereses en conflicto.
Prisión psíquica	Alienación de las personas.
Sistema en flujo y transformación	Intercambio dinámico con el ambiente.
Instrumento de dominación	Poder opresivo sobre las personas.

■ FIGURA 7.4
Ocho imágenes de las organizaciones, según Morgan.

trato uniforme a las personas son características propias de la máquina. Para Gareth Morgan, el punto fuerte de este tipo de organización es el mismo de las máquinas reales: el funcionamiento regular. Su punto débil es la deshumanización del trabajo.

ORGANISMO VIVO

El organismo vivo es la metáfora biológica de las organizaciones. El énfasis está en la capacidad de adaptación y no en la distribución ordenada de las cosas. Los centros académicos y los departamentos creativos de las agencias de publicidad son ejemplos de organizaciones como organismos vivos. Las tareas y las líneas de autoridad pueden cambiar en forma continua, a fin de permitir que la empresa esté alineada con su entorno. Morgan señala como puntos fuertes la flexibilidad y el énfasis en el desarrollo de las competencias humanas, lo que es apropiado para lidiar con entornos turbulentos y competitivos, como en el caso de los ramos de alta tecnología. Empero, los organismos vivos no tienen la capacidad de adaptarse en forma indefinida. Como han señalado otros autores, el conflicto interno característico de los sistemas orgánicos puede llevarlos a la obsolescencia y a la extinción.

CEREBRO

La imagen del cerebro se aplica a las organizaciones en las que la inteligencia y el conocimiento están esparcidos por todos lados, como sucede en las instituciones de investigación de las universidades. Además, cada parte aprende por sí sola y aprende a aprender. El aprendizaje trasciende la simple corrección de los errores para llegar hasta el cuestionamiento y la corrección de las condiciones que provocan los errores. Sin embargo, el cerebro puede estar compuesto de partes que no aprenden con las demás o no logran cuestionar su propia forma de trabajar.

CULTURA

La cuarta imagen de Morgan es la de las organizaciones como culturas. Quienes comparten una cultura interpretan situaciones y eventos de la misma manera. Así

acontece en las organizaciones religiosas y en las que tienen propósitos filantrópicos. La visión de la cultura permite entrever otros aspectos, además de los formales y racionales, mostrando las posibilidades de cambio. Cuando una empresa de transportes ve a sus pasajeros como clientes y no como carga, tal cambio de perspectiva tiene un impacto positivo sobre la estrategia y la competitividad.

SISTEMA POLÍTICO

Como sistema político, la organización está compuesta de intereses de varios tipos: departamentales, grupales, personales, etc. Además, ésta puede ser democrática o autocrática, o situarse en algún punto intermedio entre esos dos extremos. Esa idea muestra a las empresas y a cualquier otro tipo de organización como coaliciones políticas con objetivos múltiples que deben compatibilizarse. De acuerdo con Morgan, el proceso de administrar organizaciones debe reconocer la naturaleza política de las mismas.

PRISIÓN PSÍQUICA

La visión de las prisiones psíquicas muestra a las organizaciones con más poder sobre las personas que el real. La gente se limita a cumplir su papel y se vuelve incapaz de pensar en forma distinta a la que considera que es la deseada por la empresa. Esa ilusión sólo sucede en la mente de las personas y puede romperse, de acuerdo con Morgan. Por ello, es responsabilidad de los gerentes derrumbar las barreras mentales e interpretar de modo diferente sus tareas y la organización en la que trabajan.

SISTEMA EN FLUJO Y TRANSFORMACIÓN

La séptima imagen de Morgan es la de las organizaciones en continuo proceso de cambio e intercambio con el entorno. Esta imagen permite observar la necesidad de adaptación para la supervivencia, en la que la influencia entre la organización y el ambiente es recíproca. Todas las organizaciones son sistemas que funcionan como flujos (procesos) al interactuar con el entorno, y se transforman para adaptarse. La incapacidad de transformación vuelve ineficaz a la organización y la condena a la extinción.

INSTRUMENTO DE DOMINACIÓN

La última imagen de Morgan muestra a las organizaciones como instrumentos de dominación. Los grandes emprendimientos, como la construcción de la Muralla China o la Pirámide de Keops, son demostraciones del triunfo de la técnica y de la habilidad, y también del sacrificio de muchos para la gloria de unos cuantos. Las organizaciones tienen poder y lo utilizan para beneficiarse, muchas veces ocasionando daños a sus empleados, al ambiente y a la sociedad.

Aprendizaje organizacional

La noción de que las organizaciones son (o deben ser) sistemas de aprendizaje fue explorada por diversos autores. Los principales son Cyert y March, Argyris y Schon, y Senge, cuyas ideas se resumen en la figura 7.5.

Autores	Principales ideas
1. Cyert y March	<ul style="list-style-type: none"> La solución de problemas busca el camino más cómodo. Primero, las soluciones conocidas, que no siempre funcionan. La búsqueda de nuevas soluciones favorece el aprendizaje. El aprendizaje se genera por el proceso de decisión y no al contrario.
2. Argyris y Schon	<ul style="list-style-type: none"> Las nuevas competencias modifican el comportamiento y la capacidad de resolver problemas. La adquisición de competencias para resolver problemas (aprendizaje) depende del comportamiento participativo de los gerentes.
3. Senge	<ul style="list-style-type: none"> Para lidiar con el cambio continuo, las organizaciones deben estar en continuo proceso de aprendizaje. Ciertas características de las organizaciones dificultan el proceso de aprendizaje. Cinco disciplinas pueden ayudar al proceso de aprendizaje.

■ FIGURA 7.5

Principales autores de la escuela de aprendizaje organizacional y sus ideas más importantes.

CYERT Y MARCH

Para Cyert y March, toda organización tiene algo de anarquía, por lo menos durante algún tiempo. Se trata de *anarquías organizadas*, que cuentan con tres características genéricas:

1. Las organizaciones descubren cuáles son sus metas al analizar sus actividades en vez de definirlas en forma anticipada.
2. Las tecnologías que las organizaciones utilizan no son claras y sus miembros —que trabajan mucho más por ensayo y error que por conocimiento de lo que están haciendo— no entienden sus procesos en su totalidad.
3. La participación fluye y el desarrollo de las personas en las actividades cambia en forma constante.

Las tres características afectan el proceso de decisión que, en cualquier organización, tiene cuatro peculiaridades:

1. La mayor parte del tiempo, los conflictos permanecen semirresueltos. El conflicto es inherente a las organizaciones y el proceso de decisión no logra resolverlos totalmente. Las organizaciones coexisten con el conflicto, que se genera por la falta de coherencia entre las unidades o departamentos. Para convivir con él, las empresas desarrollan diferentes mecanismos, como tomar decisiones que busquen atender todos los intereses o resolver problemas de manera secuencial, en lugar de intentar la optimización global.
2. La *tendencia a eludir la incertidumbre* es una de las características del proceso de decisión. Todas las organizaciones conviven con la incertidumbre. No se sabe si el cliente vendrá, cuándo vendrá y cuánto va a comprar. Las fluctuaciones en la economía, los planes del gobierno, la evolución de la tecnología y el comportamiento de la competencia constituyen factores sujetos a la incertidumbre. Como nadie conoce el futuro, la empresa dedica

mayor atención a resolver los problemas urgentes y a evitar la incertidumbre en el largo plazo.

3. Cada vez que surge un problema y la organización logra resolverlo, se interrumpe la búsqueda de otras posibles soluciones. Esta búsqueda comienza por las soluciones ya conocidas, lo que evita la originalidad, pues la experiencia produce una sensación de seguridad. Si funcionó antes, debe funcionar ahora.
4. Por último, el proceso de tomar decisiones posibilita el *aprendizaje organizacional*. Quienes toman decisiones no conocen todo lo que deberían saber cuando empiezan a resolver un problema, sino que aprenden a medida que progresan en la solución. Es el proceso de decisión lo que genera el aprendizaje.

Argyris y Schon

Chris Argyris, profesor de Harvard, se dedicó a estudiar la manera en que el desarrollo personal recibe la influencia de la situación de trabajo. Según él, todas las personas tienen un potencial que, si se desarrolla, las beneficia a ellas y a las organizaciones para las cuales trabajan. Sin embargo, la manera en que se administra a las organizaciones impide desarrollar el potencial y la materialización de los beneficios. Para Argyris, los métodos usuales de administración y la falta de competencia en las relaciones humanas suelen condenar a los individuos a la inmadurez. Las situaciones de trabajo son muchas veces estrechas y con responsabilidades limitadas, lo que provoca falta de interés en el aprovechamiento de oportunidades para crecer. Por eso las personas crean rutinas defensivas, que protegen la situación e imposibilitan los cambios.

En 1957 Argyris publicó *Personalidad y organización*, uno de los textos clásicos en el área del comportamiento organizacional, en el que expone esas ideas. También fue el primero en presentar la idea de las organizaciones en constante proceso de aprendizaje.

De sus investigaciones nacieron dos conceptos clave: (1) aprendizaje de un solo ciclo, en el cual la organización es capaz de detectar y corregir sus errores con base en sus normas, políticas y objetivos; y (2) aprendizaje de doble ciclo, en el que la empresa, además de detectar y corregir errores, cambia las normas, políticas y objetivos que los causaron.

PETER SENGE

Peter Senge defiende la idea de que, para tener éxito, las organizaciones deben lidiar con el cambio continuo y convertirse en organizaciones en aprendizaje. Éste es posible en las empresas que practican cinco disciplinas:

Dominio personal

Las personas deben intentar tener el nivel más alto posible de control, no sobre otros individuos, sino sobre ellas mismas. La primera disciplina de Senge es el autocontrol

o disciplina personal, que significa la capacidad de que las personas se entiendan a ellas mismas y tengan claridad respecto de sus objetivos. El aprendizaje personal es la base del aprendizaje organizacional porque, según Senge, las organizaciones no logran aprender más que sus integrantes. Sin embargo, pocas empresas estimulan la autodisciplina. Como resultado, se convierten en enormes repositorios de energía humana y potencial de aprendizaje que no se logra desarrollar.

Modelos mentales

La segunda disciplina comprende el cuestionamiento de los modelos mentales implícitos de los miembros de la organización. Para Senge, los modelos mentales son creencias, actitudes y percepciones respecto de los clientes, productos, entorno, funcionarios y otros aspectos de la empresa. Dichos modelos se transforman en hábitos que difícilmente se cuestionan y mucho menos se abandonan. No obstante, el éxito de la organización depende de su capacidad de ver las cosas de manera diferente y de cambiar costumbres y procedimientos arraigados en su cultura.

Visión compartida

La tercera disciplina, la visión compartida, significa el entendimiento común respecto del futuro de la organización. La visión no es una posición artificial que consista en manuales. Según Senge, una visión genuina y aceptada por todos los miembros es una de las claves del éxito de la organización.

Aprendizaje en equipo

En un entorno de cooperación, el grupo de trabajo puede ser más que un mero conjunto de individuos. Se desarrolla el potencial de sinergia, lo que hace posible que el grupo sea más inteligente que cada uno de sus integrantes en forma individual. Para que la inteligencia grupal se materialice, la cooperación debe sustituir las guerras entre los feudos organizacionales.

Pensamiento sistemático

El pensamiento sistemático es la quinta disciplina, que permite integrar y comprender a las demás. Para Senge, es necesario razonar en forma sistemática en vez de sólo observar aquello que está más cerca del observador. La contribución principal de esta disciplina es el arte de observar al mismo tiempo el bosque y los árboles, y no sólo conjuntos de estos últimos, lo que es usual cuando se tiene una visión inmediatista.

En este libro se presentarán otras teorías sobre las organizaciones, además de las que ya se mostraron en este capítulo.

Estudio de caso La nueva economía social

En 1997 Conforja, empresa metalúrgica del ABC paulista, se declaró en bancarrota, y si no cerró fue sólo porque algunos de sus funcionarios no lo permitieron. Reunidos en una cooperativa llamada Uniforja, asumieron la gestión del negocio. La mayoría de ellos no quiso formar parte de la cooperativa, por lo que en sólo un día 120 trabajadores abandonaron la compañía.

Durante los tres primeros meses, aunque la fábrica siguiera en operaciones, no entró en la caja ni un solo centavo. En ese periodo los funcionarios trabajaron sólo para cumplir pedidos por \$1 millón que los clientes ya habían liquidado. El esfuerzo tuvo su recompensa. En 2003, la facturación alcanzó los \$80 millones, en comparación con \$10 millones en 1999. A los 232 miembros de la cooperativa se sumaron 213 compañeros contratados por la CLT (Consolidación de las Leyes Laborales) y la plantilla de personal se duplicó.

A mediados de 2003, el salario mensual de los dueños de Uniforja estaba 15% arriba del promedio salarial de la región, debido a que las utilidades regresaron. “Sólo una parte del excedente financiero, de 15%, es para el operario”, explicaba José Domingos dos Santos, presidente de Uniforja. “El resto se reserva para inversiones o para la composición del capital”.

De 1998 a 2003 surgieron 13 cooperativas en la región del ABC, en general para asumir el control de empresas con problemas financieros, mientras que se conservaban los puestos de trabajo, se mantenían las máquinas en funcionamiento y se seguían recaudando impuestos. En todas ellas, la nueva gestión salvó a la compañía y multiplicó el volumen de negocios. El concepto de cooperativa, que antes estaba concentrado en los sectores agrícola y de servicios, llegaba al mundo industrial.

Fuera de la región del ABC, otro ejemplo de esa tendencia era Metalcoop, cooperativa de forjados en la región de Salto administrada por 100 trabajadores. Entre finales de 2004 y principios de 2005 esa empresa aumentó su producción de 150 toneladas a 350 toneladas por mes. La facturación, que llegó a \$1 millón en noviembre de 2004, rebasó los \$2 millones en enero de 2005. La facturación estimada para los siguientes meses era de \$2.5 millones por mes. La cooperativa estaba trabajando en el límite de su capacidad de producción.

Dificultades

La falta de dinero se convirtió en el principal problema para las cooperativas recién nacidas. “Hasta hoy, los clientes compran la materia prima para nosotros, pues no tenemos crédito en el mercado”, decía Paulo Souza, presidente de Plastcooper, fabricante de productos de plástico. Los operarios asumieron el control de la empresa, entonces llamada Petit Plásticos, en abril de 2000. Prácticamente estaba paralizada, sofocada por un endeudamiento que la había llevado a la quiebra. De los 120 funcionarios, quedaban los 53 que se unieron en Plastcooper para asumir el control de Petit. Los números mejoraron, pero aun así las puertas de los bancos siguieron cerradas. “Un día, pedí un préstamo y el gerente dijo que sólo si la empresa tenía un dueño”, cuenta Souza. “¿Qué es más seguro? ¿Prestarle a un solo dueño o a 53?” Souza tenía otros desafíos. Uno de ellos era librarse de la dependencia respecto de un solo cliente, pues toda la producción la adquiría un distribuidor de productos de plástico. Al mismo tiempo, la empresa necesitaba juntar dinero para adquirir equipos, los cuales se arrendaban junto con la masa de la quiebra.

Ése era el programa diseñado por el sindicato metalúrgico desde el nacimiento de la primera cooperativa. “Primero, analizamos la viabilidad del producto y si existe el dominio de la tecnología necesaria para mantenerlo en el mercado”, decía Luis Marinho, quien había sido presidente del sindicato y había creado las cooperativas. Después, los operarios arrendaban los equipos. A partir de ahí, los resultados debían garantizar el retiro de los miembros de la cooperativa, las inversiones y el ahorro para la compra del patrimonio junto con la masa de la quiebra. “La mayor parte de las utilidades se destina a este último punto”, afirmaba Aziel Pereira da Silva, presidente de Uniwidia, fabricante de herramientas industriales de Mauá, municipio del ABC paulista.

La fábrica estaba bajo el control de los trabajadores desde marzo de 2000. La producción se había triplicado, las cuentas estaban equilibradas y se recuperó parte de la cartera de clientes. El retiro de cada uno de los 42 miembros de la cooperativa no rebasaba el salario medio de la región y el futuro seguía siendo incierto. ¿Valía la pena? Alexandre Rodrigues da Silva, de 26 años, decía:

“Tenemos obstáculos en el camino. Antes yo era empleado, entraba a las ocho y salía a las cinco. Hoy no tengo horario, siempre tengo más cosas qué hacer. Además de encargarme de las herramientas, también debo prestar ayuda en los acabados, pero ¿sabe?, es mejor así. Ahora, además de operario, soy patrón.”

Uno de los obstáculos para la creación de cooperativas era el pasado de militancia sindical. “Los operarios tienen dificultades tremendas para aceptar el papel de emprendedor”, señalaba Heli Vieira Alves, director de Unisol São Paulo, entidad de apoyo a las cooperativas creada por sindicatos del ABC. “El primer impulso de ellos es utilizar todo el dinero excedente para aumentar el salario de retiro.”

Por eso, el presidente del sindicato metalúrgico del ABC, José Perez Feijoó, tenía un plan de tres puntos. El primero era la creación de una escuela de cooperativismo. “Vamos a utilizar experiencias exitosas para enseñar lo que debe hacerse y fracasos para mostrar lo que debe evitarse.” El segundo era firmar acuerdos con universidades y centros de investigación para garantizar la actualización tecnológica de las cooperativas. El tercero consistía en garantizar líneas de financiamiento. “Las propias compañías tendrán el vigor suficiente para crear una cooperativa de crédito empresarial. Será la cooperativa de las cooperativas.”

UNISOL BRASIL

En 2003 había más de 7.5 mil cooperativas distribuidas en todo el país, con alrededor de 5.3 millones de miembros y 171 mil trabajadores contratados, según la Organización de Cooperativas de Brasil. En conjunto, respondían por 6% del PIB brasileño y mil millones de dólares anuales de exportaciones.

A principios de 2004, representantes de cooperativas de todo el país llevaron a cabo el congreso de fundación de Unisol Brasil (Unión y solidaridad de las Cooperativas y Emprendimientos de Economía Social de Brasil), cuyo objetivo principal era organizar, ampliar y fortalecer los emprendimientos cooperativos a nivel nacional. Unisol Brasil agregó las 22 cooperativas de producción y servicios de Unisol São Paulo (fundada por el Sindicato Metalúrgico del ABC) y las 69 de la ADS (Agencia de Desarrollo Solidario), éstas en las áreas

de agricultura, alimentación, artesanía, cerámica, pesca y reciclaje, entre otros sectores, y distribuidas en 67 municipios brasileños. En total, las 22 cooperativas afiliadas a Unisol São Paulo tenían 1,590 socios y generaban 1,835 puestos de trabajo, mientras que las 69 cooperativas afiliadas a ADS contaban con 2,035 trabajadores.

La fundación de Unisol Brasil se celebró como un paso decisivo para el fortalecimiento de una nueva economía: la economía social, concentrada en los intereses de los trabajadores y no en los del mercado y las utilidades. Se trata de la economía de la cooperación, desarrollada para garantizar a toda persona el derecho básico al trabajo. Parte de las ganancias se reinvierten en la solidaridad. En Italia, por ejemplo, en la época, más de la mitad del PIB provenía de la economía solidaria y cooperativa.

“Las cooperativas en Brasil no aparecen aún en el contexto de la economía. Con la creación de Unisol Brasil podremos imprimir un nuevo ritmo a las actividades de éstas mediante la creación de redes, de centrales de compras, y la implantación de programas que permitan disputar el mercado con igualdad”, afirmó Cláudio Domingos da Silva, el primer presidente de Unisol Brasil y también presidente de Metalcoop. El secretario nacional de Economía Solidaria del gobierno federal, Paul Singer, fue más lejos. “Las personas tendrán que decidir en cuál economía van a desarrollar sus actividades”, afirmó, con la convicción del crecimiento de la economía social: “Ésa es la alternativa al capitalismo excluyente”, dijo.

Unisol Brasil se creó para dar cuatro tipos de apoyo y garantizar el desarrollo sustentable y solidario de los emprendimientos:

- Apoyo técnico: al construir una cooperativa, los trabajadores tendrían apoyo jurídico y cursos de formación para administrar los emprendimientos.
- Convenios y asociaciones: Unisol Brasil firmaría convenios como el representante entre Unisol São Paulo y el Departamento de Ingeniería de Producción de la Escuela Politécnica de la Universidad de São Paulo (USP).
- Apoyo institucional: la entidad negociaría y daría seguimiento a la tramitación de cambios en las legislaciones que afectaran la operación de las cooperativas, al intervenir en los procesos mediante la articulación política con instituciones afines y al formular propuestas de legislación y políticas públicas para el desarrollo y crecimiento de la economía solidaria en Brasil.
- Apoyo internacional: articulación de acciones conjuntas con socios internacionales para los emprendimientos afiliados, al establecer asociaciones y empresas de riesgo conjunto y formar asociaciones de comercio justo, mediante actividades de cooperación e intercambio de experiencias y oportunidades.

Preguntas

1. ¿En qué modelos de organización estudiados en este capítulo encajan las empresas de la nueva economía social?
2. ¿Qué principios de aprendizaje organizacional se aplican a esas empresas?
3. ¿Qué se sugiere para que los nuevos dueños de esas empresas superen la dificultad de aceptar el papel de emprendedor?



capítulo 8

Teorías de la administración. Tendencias contemporáneas

Objetivos

Al terminar el estudio de este capítulo, deberá ser capaz de:



1. Explicar cómo se desarrollaron las teorías de la administración en el siglo xx.
2. Explicar cuáles son las tendencias más importantes de la teoría y la práctica de la administración en la actualidad.

Evolución de la escuela clásica

Algunos autores denominan *escuela neoclásica* al conjunto de teorías que evolucionaron de la escuela clásica de Taylor, Fayol y Ford. Es una designación que abarca contribuciones distintas, creadas a partir de la década de 1920 y que se concentraron básicamente en la estructuración y la administración de las grandes corporaciones en aquella época. Comenzaremos este capítulo con el estudio de las mismas, clasificadas de acuerdo con los siguientes temas:

- Estructuración de las grandes corporaciones.
- Evolución del proceso administrativo.
- Administración por objetivos.

ESTRUCTURACIÓN DE LAS GRANDES CORPORACIONES

Los administradores de las empresas que se crearon en la transición al siglo XX percibieron que para crecer y aprovechar las oportunidades de mercado era necesario ir más allá de la organización de la línea de montaje y de la eficiencia operativa de las fábricas. Esas compañías requerían estructuras organizacionales para administrar la totalidad de las fábricas, una estrategia y sistemas de evaluación del desempeño global. Dos empresas —DuPont y General Motors— fueron pioneras en la propuesta de soluciones para esos nuevos problemas. Dichas soluciones contribuyeron a finalizar el modelo de la gran corporación, que dominaba el escenario de los negocios desde principios del siglo XX.

La compañía DuPont intentó ampliar los conceptos de Taylor, buscando desarrollar una forma de medir el desempeño global de la empresa y no sólo la eficiencia fabril. De 1902 a 1904 su presidente, Pierre du Pont, reestructuró la firma: creó una estructura organizacional jerárquica y centralizada, además de desarrollar técnicas sofisticadas de administración financiera y previsión de ventas. Ya en 1903, DuPont había creado el concepto del rendimiento de la inversión; alrededor de 1910, contaba con objetivos y políticas uniformes y tenía prácticas de desarrollo de ejecutivos.

La experiencia de DuPont se transfirió a General Motors (GM). En 1914, Pierre du Pont se convirtió en accionista mayoritario de GM para rescatarla de la quiebra. En 1923, Alfred Sloan fue nombrado presidente de la empresa; de inmediato decidió resolver dos problemas críticos para superar a Ford y tener éxito en la producción en masa:

- I. En primer lugar, era necesario profesionalizar la administración.
- II. En segundo lugar, era necesario modificar el producto básico de Ford para que pudiera servir “a cualquier bolsillo y propósito”.

Para hacer frente a esos problemas, Sloan creó divisiones descentralizadas y las transformó en centros de utilidades. Algunas producían automóviles para cada tipo de bolsillo: Cadillac, vehículos de lujo; Chevrolet, autos populares. Otras divisiones producían componentes, como baterías, cajas de dirección y carburadores. Las oficinas generales administraban las divisiones con base en objetivos. A intervalos regulares, Sloan y sus ejecutivos exigían informes detallados sobre ventas, participación en el mercado, existencias, ganancias y pérdidas, y presupuestos de capital.

Sloan había introducido en la empresa el concepto de administración y operación descentralizadas, con planeación y control centralizados. De esa forma, GM se convirtió en un conglomerado multidivisional, cuyas unidades crecían sin las limitaciones de la estructura funcional clásica. Alfred Sloan también creó el concepto de administración por objetivos, aunque no utilizó ese nombre, que fue inventado por Peter Drucker (1909-2006). Las ideas de Sloan se implantaron en la década de 1920 pero se divulgaron por completo en la década de 1960, cuando escribió sus memorias, cerca ya de los 90 años. En 1964, Drucker había divulgado su versión de esas estrategias, que entonces fueron copiadas por los ejecutivos de otras grandes empresas.

Sloan y Pierre du Pont habían creado el modelo de la gran corporación, con algunas ideas prácticas de gran alcance. Todavía faltaba una teoría general para administrar no sólo esas grandes empresas, sino también cualquier tipo de organización. Estudiemos ahora cómo se desarrolló esa teoría.

EVOLUCIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Con la expansión de la actividad industrial y el crecimiento en el número y tamaño de las organizaciones, surgió la necesidad de administrarlas con éxito. Algunos autores percibieron esa necesidad y trabajaron en el desarrollo de una *teoría de la administración general*, que debía hacer énfasis en los aspectos más importantes de la administración global de una empresa grande y, al mismo tiempo, orientar el trabajo de los ejecutivos de primer nivel y de los gerentes intermedios. Tal esfuerzo resultó en la definición de la administración que se estudia en la actualidad. En esa definición, administrar es un proceso que consiste en tomar decisiones de planeación, organización, etcétera. También permite clasificar otros conceptos, como la estrategia dentro de un esquema general. Es una definición sencilla pero poderosa, que hace posible estudiar y practicar la administración en forma lógica.

Fayol fue pionero en la propuesta de esa definición. Desde entonces existen por lo menos cuatro versiones principales de la definición del proceso de administrar:

- I. Henri Fayol (1911): Planeación, organización, dirección, coordinación y control.
- II. Luther Gulick (1937): Planeación, organización, asignación de personal, dirección, coordinación, información y control, y elaboración de presupuesto.
- III. Autores de la década de 1960 en adelante: Planeación, organización, liderazgo y control.
- IV. Autores orientados a la administración de proyectos, a partir de 1969: concepto básico del proyecto, planeación, ejecución, monitoreo y control, y finalización del proyecto.

Este libro adopta una combinación de esos enfoques.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

La administración por objetivos (APO) es una expresión acuñada por Peter Drucker (1909-2006) en 1955, en su libro *La práctica de la administración*. La APO es un procedimiento que se sugiere para aplicar en la práctica el proceso de planear, organizar, ejecutar y controlar. En su obra, Drucker hizo énfasis en la necesidad de

definir objetivos y evaluar resultados en áreas clave del desempeño, como participación en el mercado, innovación, productividad, rentabilidad y resultados de los gerentes y de los trabajadores.

La base de la APO es el proceso en el que participan el jefe y su equipo. Dicho proceso participativo sustituyó al proceso jerárquico, en el cual el jefe sólo definía los objetivos y los transmitía a través de la cadena de mando, para después evaluar el desempeño del equipo. En la década de 1950, cuando estaban vigentes las estructuras y los componentes jerárquicos, la APO surgió como un mensaje en favor de los métodos participativos. En las décadas de 1960 y 1970 tuvo mucho éxito, pero su popularidad como sistema para la implantación de estrategias declinó en los años siguientes.

Sin embargo, en cualquier sistema de administración continúan vigentes los tres principios de la APO, que se analizan a continuación.

- I. **Objetivos específicos.** En primer término, se identifican las llamadas áreas principales de resultados (o desempeño) de un equipo o unidad de la organización. Por ejemplo, para un equipo de ventas, el volumen de ventas y la cantidad de contactos hechos con clientes potenciales son áreas principales de resultados. En seguida se establecen objetivos (como aumentar las ventas 7% o conseguir una venta en por lo menos cada 10 contactos). Los objetivos siempre deben definirse en forma específica y mensurable.
- II. **Tiempo definido.** Se define un plazo específico para la realización de los objetivos, con plazos intermedios para revisar el desempeño del equipo.
- III. **Retroalimentación sobre el desempeño.** A lo largo del periodo establecido para la realización de los objetivos se evalúa el desempeño del equipo. Al final del plazo se define un nuevo plan de acción para el periodo siguiente. En caso de que el desempeño del equipo haya sido el esperado, el plan de acción puede completarse con algún tipo de refuerzo, como un programa de capacitación.

Escuela de calidad

La escuela de calidad surgió en la década de 1920 y tuvo un desarrollo paralelo al de las demás escuelas hasta mediados del siglo xx, cuando se unió a otros conceptos y se convirtió en un enfoque sistémico. Los episodios principales de este desarrollo son los siguientes:

1920	1940	1950	1960	1980	Siglo xxi
Línea de montaje, control estadístico de la calidad	Segunda Guerra Mundial, control estadístico de la calidad	El control de la calidad llega a Japón por medio de Deming	Calidad total de Feigenbaum e Ishikawa	Calidad asegurada, auditoría de la calidad, normas ISO	Calidad como estrategia de negocios

A principios del siglo xx, la producción en masa hizo necesario producir piezas en grandes cantidades, como tornillos prácticamente idénticos, de modo que cada uno pudiera montarse en cualquier producto en forma indiferente. La calidad era entonces, como siguió siendo hasta mediados de ese siglo, una cuestión de uniformidad. *Administrar la calidad* significaba controlar la calidad para detectar productos o servicios defectuosos. Como no era posible inspeccionar todos los millones de piezas producidas, se inventó el muestreo. El control de calidad se sistematizó y comenzó a recibir la aplicación de la estadística. El pionero de esa aplicación fue Walter A. Shewhart, quien en 1924 preparó el primer borrador de lo que se conocería como la carta de control, una herramienta que hasta la fecha se utiliza en gran medida.

El control estadístico de la calidad no garantizaba la calidad de los productos y servicios inspeccionados; sólo detectaba los defectos. Probablemente, cuando se oía anunciar “aprobado por nuestro control de calidad”, la conclusión era “no se encontró ningún defecto” o “los productos defectuosos se separaron y sólo se están vendiendo los mejores”.

La Segunda Guerra Mundial fue el gran impulsor del control estadístico de la calidad. Al necesitar grandes cantidades de objetos con elevados patrones de calidad, las Fuerzas Armadas estadounidenses adoptaron procedimientos científicos de inspección por muestreo e instituyeron un programa de capacitación, destinado al personal de la industria bélica y a los compradores del ejército. Esos cursos se difundieron de inmediato, atrayendo a numerosos profesores universitarios que deseaban prepararse para dar clases de control de calidad. Una de las figuras importantes de ese movimiento fue William Edwards Deming, quien se convertiría en un gurú de la calidad en la década de 1980 y quien se hizo famoso cuando se supo que él había sido el responsable de ayudar a establecer una cultura de la calidad en Japón, a mediados del siglo xx.

LA CALIDAD TOTAL DE FEIGENBAUM

En la década de 1960 Armand Feigenbaum, quien creó el concepto de Control Total de la Calidad, propuso otras contribuciones importantes sobre la administración de la calidad:

- La calidad no sólo consiste en controlar la uniformidad de los productos, de acuerdo con especificaciones creadas por los ingenieros. La calidad es una cuestión de satisfacción del cliente. Después de eso, la calidad se construye paso a paso, en los procesos de desarrollo de los proveedores, la producción, la distribución, las ventas y la asistencia técnica.
- La calidad tiene que estar integrada en el producto o servicio desde el comienzo, a partir de los deseos e intereses del cliente. Lo importante es garantizar la calidad durante todo el proceso y no sólo detectar los defectos al final de la línea de producción. Con una filosofía de garantía de la calidad a lo largo del proceso, los productos y servicios llegarían al final prácticamente sin defectos.
- Construir y mejorar la calidad no sólo depende de ingenieros y especialistas en el control de la calidad. Todos en la empresa son responsables de ella, desde las personas que se encuentran en la parte inferior de la jerarquía hasta el presidente.

- Esa responsabilidad de todos respecto de la calidad y la garantía de la calidad de los productos y servicios, desde el inicio hasta el final del proceso, exige un enfoque sistémico para integrar las acciones de personas, máquinas, información y todos los demás recursos que involucra la administración de la calidad. Toda empresa debería tener un sistema de calidad, con estándares, normas, especialistas, manuales, instrumentos de medición, etcétera.

LA CALIDAD TOTAL DE ISHIKAWA

Kaoru Ishikawa es otro especialista que trabajó con el concepto de calidad total. Según este autor, el desarrollo de los principios y las técnicas de calidad total tuvo su propia evolución en Japón, hasta encontrarse con las ideas de Feigenbaum.

Ishikawa fue el creador de los círculos de la calidad, o círculos de control de la calidad, una de las formas de poner en práctica la concepción japonesa de la calidad total. El círculo de la calidad consiste en un grupo de voluntarios de un mismo sector o área de trabajo que se reúnen con regularidad para estudiar y proponer la solución de problemas que comprometan la calidad y la eficiencia de los productos. Esa idea se diseminó rápidamente, primero en Japón y después en otros países.

Al final, la administración de la calidad combinó las propuestas de Feigenbaum y de Ishikawa: la calidad es una responsabilidad de todos, coordinada y orientada por una gerencia de calidad. Más tarde, la amplitud de los conceptos y técnicas hizo que la expresión evolucionara hacia la administración de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés).

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Entre las décadas de 1970 y 1980, las técnicas de control de calidad y los principios de administración de la calidad, que ya habían evolucionado hacia la filosofía de la calidad total, se extendieron por todo el mundo. Una de las ramificaciones exitosas de esa expansión fue la idea del aseguramiento o garantía de la calidad.

A medida que se vieron obligadas a mejorar la calidad de sus productos y servicios, muchas grandes empresas industriales advirtieron que también eran responsables de la calidad de sus proveedores. El control de la calidad de materias primas y componentes lo realizaba el comprador, que tenía entonces el doble trabajo (y los costos correspondientes) de velar por su propia calidad y la de sus proveedores. Algunas grandes empresas montadoras de productos finales decidieron entonces instituir programas de aseguramiento o garantía de la calidad (o bien, calidad asegurada o garantizada).

Mediante un programa de garantía de la calidad, una empresa cualquiera, en una cadena de producción, busca mejorar y controlar la administración de la calidad de sus proveedores, y no la calidad de sus productos y servicios. La empresa compradora empieza a exigir que sus proveedores tengan un departamento de calidad, especificaciones precisas para todos sus productos, sistemas y métodos de medición, procedimientos explícitos para lidiar con defectos, etc. Es decir, exige que su proveedor tenga un sistema de calidad porque así garantiza la calidad de los productos y servicios, y no espera a la inspección. La firma compradora puede entonces reducir al mínimo o bien prescindir de la inspección de la calidad de los productos que vienen de fuera.

Auditoría del sistema de calidad

Para asegurarse de la garantía de calidad de su proveedor, la empresa compradora audita el sistema de éste. Los auditores visitan sus instalaciones e inspeccionan su sistema de calidad, con base en una lista de preguntas o criterios (o manual de evaluación). La inspección sirve para decidir si un proveedor está en condiciones de continuar como tal y también para elegir nuevos proveedores.

En un inicio, cuando se instituyeron los programas de garantía de calidad, los manuales de evaluación también tenían un papel orientador, debido a que muchas grandes compañías los entregaron a los proveedores seleccionados avisándoles que, después de cierto tiempo, se les evaluaría con base en los criterios de dichos manuales. De este modo, la empresa compradora estaba dando a los proveedores un plazo para que intentaran ajustarse a las exigencias del manual de evaluación.

Normas ISO

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) es un organismo privado, sin fines de lucro, que se creó en 1947 y tiene su sede en Ginebra.

En 1987, la ISO puso en vigor manuales de evaluación de los sistemas de calidad, llamados Normas ISO serie 9000, sintetizando diversas normas nacionales ya existentes que regulaban las relaciones entre proveedores y compradores. Las Normas ISO 9000 fueron adoptadas por algunos países, en especial de la Unión Europea, para reconocer a las empresas de los proveedores internacionales. De este modo, esas naciones adoptaron procedimientos de calificación de los proveedores de otros países a fin de garantizar la calidad de los productos importados. La inspección de la adopción de Normas ISO corre a cargo de empresas y despachos internacionales de certificación, los cuales son contratados y ofrecen los certificados de conformidad.

En vez de crear sus propios manuales de evaluación de proveedores, algunas grandes empresas prefieren usar las Normas ISO. En el año 2000, ISO publicó una versión mejorada de las Normas 9000.

Modelo japonés de administración

La historia de la administración de la calidad total se confunde a menudo con la del modelo japonés de administración. De hecho, este último modelo es una combinación de los principios y las técnicas de la calidad total, de la administración científica y de las tradiciones culturales japonesas.

El desarrollo de ese modelo es una historia que comienza en la década de 1950, cuando la economía japonesa se encontraba debilitada y Toyota, una empresa pequeña, tenía un programa de producción de 1,000 automóviles por mes. Si fabricaba más, no lograría venderlos. Qué diferencia respecto de la situación existente a principios del siglo xxi, cuando Toyota era la segunda mayor fabricante del mundo, sólo detrás de General Motors y casi llegando al primer lugar.

¿Cómo fue eso posible? A mediados del siglo xx, accionistas y ejecutivos de Toyota crearon el Sistema Toyota de Producción con base en dos principios: eliminación de desperdicios y producción de vehículos con calidad.

ELIMINACIÓN DE DESPERDICIOS

El primer componente del Sistema Toyota de Producción, que dio origen al modelo japonés de administración, es la eliminación del desperdicio de esfuerzos, materiales, espacio y tiempo.

En primer lugar, esto se logra mediante la aplicación de las técnicas de racionalización del trabajo creadas por el movimiento de administración científica. *Kaizen* es la palabra japonesa que significa “mejoramiento continuo”. Se utiliza para designar los esfuerzos sistemáticos de reducción de desperdicios puestos en vigor por el procedimiento que inventó Taylor: análisis de una tarea, propuesta de un modo más eficiente de realizarla e implantación de la tarea modificada.

Otra herramienta para combatir el desperdicio es la producción justo a tiempo, es decir, “en el momento preciso”. Solamente se produce lo que se necesita, en el momento adecuado, no antes ni después. Eso evita la acumulación de existencias y elimina los costos de retraso y almacenamiento.

PRODUCCIÓN CON CALIDAD

Después de los desperdicios, la segunda inconveniencia que Toyota procuró evitar fue la manera tradicional de enfrentar los problemas del proceso productivo. En el sistema Toyota los defectos se tratan en forma exhaustiva, atacando sus causas, para reducirlos al mínimo.

En primer lugar, los trabajadores recibieron la instrucción de parar la línea de producción cada que encontraran un problema que no pudieran resolver. En segundo lugar, deberían analizar de manera sistemática cada error, preguntándose sucesivamente “¿por qué?” hasta llegar a la causa fundamental. A ese procedimiento se le llamó de los “cinco por qué”.

En un principio, cuando se instaló ese procedimiento, la línea de producción se paraba a todas horas. Sin embargo, a medida que se corregían las causas fundamentales de los problemas, éstos disminuían en forma drástica, al grado de que la proporción de vehículos fabricados respecto de la producción prevista se aproximó a 100%; es decir, los problemas prácticamente desaparecieron.

PRODUCCIÓN ESBELTA

Otras empresas de Japón adoptaron rápidamente las técnicas desarrolladas en Toyota. En este proceso de diseminación se agregaron nuevos ingredientes, originando un conjunto de soluciones que se llegó a conocer como modelo japonés de administración. A esas técnicas y soluciones también se les denominó *sistema de producción esbelta*, debido a su orientación hacia la economía de recursos. Posteriormente, la idea central de la producción esbelta —la eliminación de desperdicios— tuvo un mayor alcance y llegó a toda la administración de la empresa. En la década de 1990, la expresión *empresa esbelta* pasó a formar parte del vocabulario de la administración, ya como un elemento que integra los llamados nuevos paradigmas de la administración.

Calidad de vida en el trabajo

La idea de la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) se basa en el llamado enfoque biopsicosocial, el cual afirma que la salud no es sólo ausencia de enfermedad, sino

también un bienestar biológico, psicológico y social. Esta definición, adoptada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) en 1986, abre espacio para la comprensión y administración de factores psicosociales en la vida moderna, sobre todo en el ambiente de trabajo. Uno de esos factores es el estrés.

Las teorías convencionales de la motivación se preocupan de modo predominante por la satisfacción de las personas, sin abordar el estrés de manera explícita. Sin embargo, la correlación entre estrés y trabajo es evidente. Las actividades que requieren un esfuerzo físico exhaustivo, que son enajenantes o que se llevan a cabo en un ambiente de tensión, producen efectos psicológicos negativos, aun cuando la persona esté físicamente bien. El estrés depende de la capacidad de adaptación, que implica el equilibrio entre la exigencia propia de la tarea y la capacidad de la persona que la lleva a cabo. El equilibrio produce bienestar. Sin equilibrio, surgen diferentes grados de incertidumbre, conflicto y sensación de desamparo. El equilibrio, o desequilibrio, puede provenir no sólo de la tarea, sino de un determinado acontecimiento. Una situación de crisis económica y la perspectiva de pérdida del empleo dejan a las personas en un estado de gran tensión. Ese y otros problemas que resultan de la situación y del ambiente de trabajo son tan serios que algunas empresas invierten en apoyo psicológico para sus ejecutivos.

Además del enfoque biopsicosocial, el concepto de CVT se basa en una visión ética de la condición humana. La ética, como base de la CVT, procura identificar, eliminar o, por lo menos, minimizar, todos los tipos de riesgos ocupacionales. Eso implica desde la seguridad del ambiente físico hasta el control del esfuerzo físico y mental que se requiere para cada actividad, así como la forma de manejar situaciones de crisis que comprometan la capacidad de mantener salarios y empleos.

Aprendizaje organizacional

Una idea interesante e importante que se desarrolló en la transición hacia el siglo XXI es el aprendizaje organizacional, que consiste en el proceso colectivo de adquisición de competencias para enfrentar nuevas situaciones y resolver problemas. Como el ambiente de las organizaciones es dinámico y presenta nuevas situaciones en forma continua, es esencial adquirir nuevas competencias para sobrevivir.

Lo que posibilita el aprendizaje organizacional es el proceso de la toma de decisiones. Quienes toman decisiones aprenden a medida que progresan en la solución de problemas. La forma más avanzada de aprendizaje es aquella en la cual la organización, además de detectar y corregir errores, cambia las normas, políticas y objetivos que los causaron.

Peter Senge es un investigador que defiende la idea de que, para tener éxito, las organizaciones deben lidiar con el cambio continuo y convertirse en organizaciones en aprendizaje.

Para poner en práctica el aprendizaje organizacional, Senge propone cinco disciplinas:

- Dominio personal. Las personas deben intentar tener el más alto nivel posible de control sobre ellas mismas. El autocontrol o disciplina personal significa la capacidad de que los individuos se entiendan a sí mismos y tengan claridad respecto de sus objetivos. El aprendizaje personal es la base del aprendizaje organizacional porque las organizaciones no logran aprender más que sus

integrantes. Sin embargo, son pocas las que estimulan la autodisciplina. Como resultado, se convierten en enormes repositorios de energía humana y potencial de aprendizaje que no se logra desarrollar.

- **Modelos mentales.** La segunda disciplina comprende el cuestionamiento de los modelos mentales implícitos de los miembros de la organización. Estos modelos son creencias, actitudes y percepciones respecto de clientes, productos, entorno, funcionarios y otros aspectos de la organización. Los modelos mentales se transforman en hábitos que difícilmente se cuestionan y mucho menos se abandonan. No obstante, el éxito de la organización depende de su capacidad de ver las cosas de manera diferente y de cambiar costumbres y procedimientos arraigados en su cultura.
- **Visión compartida.** La tercera disciplina se refiere al entendimiento común respecto del futuro de la organización. La visión no es una posición artificial contenida en manuales. Una visión genuina y aceptada por todos los miembros es una de las claves del éxito de la organización.
- **Aprendizaje en equipo.** En un entorno de cooperación, el grupo de trabajo puede ser más que un mero agrupamiento de individuos. El potencial de sinergia se desarrolla, lo que hace posible que el grupo sea más inteligente que cada uno de sus integrantes en forma individual. Para que la inteligencia grupal se materialice, la cooperación debe sustituir las guerras entre los feudos organizacionales.
- **Pensamiento sistémico.** Se trata de la quinta disciplina, que integra las anteriores. Para Senge, es necesario razonar de manera sistémica en vez de sólo ver aquello que se encuentra más cerca del observador. Senge ilustra el principio del pensamiento sistémico con el caso de una compañía aérea que creció en forma espectacular durante seis años, al final de los cuales fue comprada por otra debido a una pérdida irrecuperable. La empresa creció con tanta celeridad que no pudo darse cuenta de que ciertos objetivos eran incompatibles (por ejemplo, fuertes inversiones en la innovación y la rentabilidad). En resumen, no logró aprender con la propia experiencia.

Administración emprendedora

Alrededor de la década de 1980 se hizo evidente que las grandes empresas tenían que renovarse o morir. La innovación, el riesgo y la creatividad debían sustituir las estructuras y los comportamientos burocráticos. Al mismo tiempo que ponían equipos autodirigidos a cargo de las líneas de montaje, las compañías buscaban un nuevo tipo de gerente. Surgió el concepto de “intraemprendedor” o emprendedor interno, que propone y lleva a cabo ideas nuevas y asume la responsabilidad de crear las innovaciones dentro de la organización.

La escuela de administración emprendedora se estableció como una tendencia en la gestión de algunas organizaciones, que intentaban poner en práctica los siguientes principios:

- Valoración e incentivo a comportamientos como iniciativa, responsabilidad y decisión.

- Flexibilidad en el uso del tiempo y de los recursos organizacionales.
- Tolerancia a los fracasos y errores.
- Posibilidad de formación de equipos multifuncionales para explorar oportunidades y proyectos.

Los autores que escribieron sobre la capacidad empresarial interna explicaron que no era necesario abandonar la empresa para convertirse en emprendedor. Sin embargo, los emprendedores valoran su propia autonomía y no les gusta ser empleados. Las organizaciones que reconocieron esa característica de comportamiento de los emprendedores también implantaron estrategias para retenerlos, por medio de programas como la participación en los resultados.

Administración del conocimiento

La búsqueda de mecanismos para administrar el conocimiento en las empresas representa una nueva frontera de la teoría y la práctica de la administración. El conocimiento, que es un activo intangible, “se convirtió en el factor más importante de la vida económica, en el principal ingrediente de lo que compramos y vendemos, en la materia prima con la que trabajamos”.

Algunos autores afirman que el conocimiento será la principal ventaja competitiva de las empresas durante muchos años del siglo XXI. Eso es cierto en particular para las firmas que trabajan con grandes volúmenes de información técnica: empresas financieras, compañías de análisis de crédito y organizaciones de investigación y desarrollo, entre otras.

El concepto de capital intelectual es medular en el modelo de administración del conocimiento. El capital intelectual es el conjunto de los conocimientos que existen en una empresa. Se encuentra:

- En las personas, quienes cuentan con conocimientos que adquirieron en su formación escolar y en sus experiencias cotidianas. A dichos conocimientos se les conoce como capital humano.
- En los bancos de datos, rutinas, procedimientos, software, procesos, marcas, tecnologías, patentes y otras formas de saber cómo actuar. A esos conocimientos se les llama capital estructural.

La administración del conocimiento es una tendencia importante en muchas organizaciones, que utilizan sistemas de registro y recuperación de reconocimiento. Esos sistemas permiten analizar y archivar las “lecciones aprendidas” en proyectos concluidos y en la relación con los clientes. También es posible analizar los puntos fuertes y débiles en los conocimientos de la organización y, de esa forma, lograr la administración estratégica del conocimiento.

Estudio de caso La teoría frente a la práctica

Sergio Ozawa es un exitoso consultor en administración. Tiene entre sus clientes varias empresas multinacionales grandes.

La visita de Sergio

Hace una semana, Sergio visitó Alfa Monitores (AM), empresa que está creciendo con rapidez y que se dedica a fabricar monitores para hospitales: aparatos que miden variables como las pulsaciones, la respiración y el ritmo cardíaco de los pacientes. Fundada hace tres años, la compañía tiene un solo dueño: Pedro Batalha, ingeniero electrónico.

Hace un mes, él contrató un asistente que lo ayudara a organizar la empresa: Marcos Delverde, quien invitó a Sergio a pasar un día en la compañía con el fin de que analizara su situación y diera su opinión como especialista. Marcos concluyó que era urgente que AM definiera una estructura organizacional y se lo dijo a Pedro, quien estuvo de acuerdo con la visita de Sergio.

Primero, Sergio y Marcos dieron una vuelta por las instalaciones de la empresa, que constaban de dos salones en edificios diferentes y una casa. En ésta se encontraban la oficina del empresario, un grupo de ingenieros que diseñaban los nuevos productos y algunos funcionarios administrativos. En uno de los salones estaban los empleados que hacían el montaje de productos y el inventario de piezas técnicas. En el otro salón se hallaban los vendedores. Ninguno de esos grupos tenía un supervisor. Todos ellos eran subordinados directos de Pedro.

La conversación con Pedro

Enseguida Sergio fue presentado con Pedro, quien le contó cómo había emprendido solo el negocio y cómo lo transformó en una empresa de 50 funcionarios. En la conversación hubo dos interrupciones. En la primera, un funcionario decía que no lograba encontrar cierto tipo de tornillo. El empresario respondió que la pieza estaba “en la repisa 25-B del inventario”. En la segunda, un ingeniero fue a preguntar al jefe cómo quería que se proyectara un detalle de un nuevo producto. Entonces se suspendió la entrevista, porque Pedro fue a trabajar en ese producto.

Más tarde continuó la conversación. Pedro afirmó que el objetivo de la empresa en el año en curso era siempre tener ingresos mayores a los del año anterior. La compañía no tenía ningún programa de capacitación de los funcionarios. Había dos beneficios, además de los obligatorios por ley: un programa de crédito a intereses irrisorios, para la compra de inmuebles o automóviles, y participación en las utilidades de la empresa, proporcional al salario. Más tarde, Marcos dijo que a pesar de los beneficios había cierta insatisfacción entre los funcionarios porque Pedro era un patrón duro, que vivía dando órdenes y era muy impaciente cuando veía que alguien no estaba haciendo nada. Uno de los principales ingenieros de la empresa había renunciado por estas razones. El despacho de contabilidad que la empresa había contratado se encargaba de los procedimientos de administración de personal. Por fin, Pedro preguntó:

—Y entonces, Sergio, ¿cómo ve la situación?

Sergio propuso elaborar un informe y Pedro estuvo de acuerdo. Para hacer el informe, Sergio conversó con un cliente, director de un gran hospital, quien dijo que estaba satisfecho

con la empresa, pero que la atención podría ser mejor. En ocasiones, cuando se requería asistencia respecto del uso de los productos, los funcionarios de la compañía tardaban en llegar y el servicio tenía que hacerse de nuevo. El hospital tenía otros proveedores que eran mucho más rápidos y cuidadosos. Además, las empresas multinacionales poderosas también actuaban en ese mercado. La ventaja de AM era la cercanía con los clientes, pero esa ventaja se perdería si las multinacionales aprendían a tener un contacto más cercano con ellos. La compañía de Pedro también se vería amenazada si no era capaz de ir al ritmo de la evolución de la tecnología.

El informe de Sergio

Ayer, Sergio terminó su informe, que era muy conciso y directo, y lo envió a Pedro. En el informe, Sergio elogió el crecimiento de la compañía y dijo lo que era evidente: faltaba un mínimo de organización. La empresa debía tener tres departamentos: ingeniería o proyectos, montaje y ventas. La asistencia a los clientes podría quedar en el área de ventas, a fin de reforzar la cercanía con los clientes. El objetivo que Pedro había mencionado era muy simple, escribió Sergio. En su opinión, la empresa debería lograr un conjunto de objetivos más amplios y ambiciosos. Tener ganancias era importante, pero no lo era todo.

En la parte final del informe, Sergio abordó el papel de Pedro como ejecutivo principal. Pedro podía y debería dedicarse a los asuntos prioritarios, en vez de cuidar de los tornillos en la repisa.

La reacción de Pedro

Hoy, Sergio fue a conversar con Pedro sobre el informe.

—Sergio, usted tiene razón, esto yo lo sé (mostrando el informe), ya lo percibí. Sin embargo, usted olvidó algunos puntos importantes. Quien desarrolló esos productos fui yo y quien da seguimiento a la tecnología soy yo. Creo que soy muy capaz de cuidar los aspectos más importantes de la empresa. De su informe sólo me gustó la parte en la que habla de las ganancias. Hay mucha teoría en el informe. Eso puede funcionar en las grandes empresas multinacionales que usted atiende, pero no aquí. En mi empresa, la teoría es dar resultados, y es eso lo que está sucediendo. Permítame decirle que todo va a quedar tal como está. La empresa es mía y yo hago con ella lo que yo quiera.

—Bien Pedro, entonces tengo el derecho de saber: ¿por qué me llamó?

—Bueno, Marcos lo propuso y yo estuve de acuerdo. Sólo quería tener una visión de alguien externo. Sergio, por favor mándenos la cuenta de sus honorarios. Fue un placer conocerlo. Hasta luego.

Preguntas

1. En su opinión, ¿cuáles deberían ser los objetivos de la empresa? ¿Qué papel debería desempeñar Pedro?
2. Si usted fuera Sergio, ¿cómo habría presentado el informe a Pedro? ¿Intentaría usted convencerlo?
3. ¿Defendería usted las teorías que atacó Pedro?

4. Si usted fuera Pedro, ¿cómo evaluaría el informe de Sergio?
5. ¿Cómo se explica el comportamiento de Pedro?
6. ¿Debería Sergio haber hecho algo para evitar lo sucedido?



capítulo 9

Organizaciones y áreas funcionales

Objetivos

Al terminar el estudio de este capítulo, deberá ser capaz de:

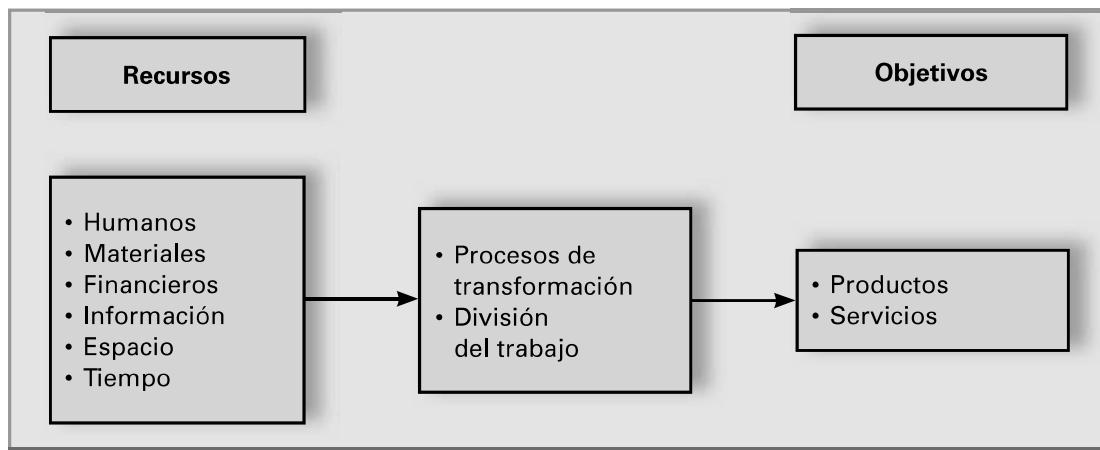


1. Explicar qué son las organizaciones y describir sus componentes.
2. Describir un panorama general del proceso de administrar organizaciones y definir cada una de sus funciones.

Organizaciones

Objetivos y recursos son palabras clave en la definición de organización y de administración. Una organización es un sistema de recursos encaminado a alcanzar algún tipo de objetivo (o conjunto de objetivos). Además de objetivos y recursos, las organizaciones tienen otros dos componentes importantes: procesos de transformación y división del trabajo (fig. 9.1).

La descripción de estos componentes se ampliará en el análisis siguiente:



■ FIGURA 9.1 Principales componentes de las organizaciones.

OBJETIVOS

Las organizaciones son grupos sociales que buscan en forma deliberada alcanzar objetivos. El objetivo principal es el ofrecimiento de alguna combinación de productos y servicios; mediante dicho ofrecimiento se realizan otros objetivos.

- Por ejemplo: una empresa que monta vehículos, produce y comercializa autobuses, camiones, piezas y componentes, además de prestar servicios como asistencia técnica y capacitación al personal de sus concesionarias. Otro ejemplo es el ayuntamiento de una ciudad o el gobierno de un estado, que tiene numerosos objetivos en las áreas de salud, educación, transportes, asistencia social y otros.
- Por medio del ofrecimiento de bienes y servicios, las organizaciones intentan alcanzar otros resultados: atender las necesidades de sus clientes, proporcionar utilidades y subsistencia a sus propietarios e inversionistas o cumplir un papel en la sociedad, sin fines de lucro.

La definición de objetivos se estudiará con mayor detalle en la siguiente parte de este libro.

RECURSOS

Las personas son el principal recurso de las organizaciones, que, en esencia, son grupos de personas que utilizan recursos: materiales, como espacio, instalaciones, máquinas, muebles y equipos, e intangibles, como el tiempo y los conocimientos.

PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN

Mediante los procesos, la organización transforma los recursos para producir resultados. Un proceso es el conjunto o secuencia de actividades interconectadas, con principio, parte media y final, que utiliza recursos, como el trabajo humano y los equipos, para ofrecer productos y servicios. Un proceso es la estructura de acción de un sistema. Todas las organizaciones pueden segmentarse en procesos; el más importante de todos es el de producción, que consiste en transformar materias primas en productos y servicios por medio de la aplicación de máquinas y actividades humanas. Otro proceso esencial es el de la administración de recursos humanos, que consiste en transformar necesidades de mano de obra en personas capacitadas y motivadas, desde su ingreso a la organización hasta que se desligan de ella.

DIVISIÓN DEL TRABAJO

En una organización, cada persona y cada grupo de personas realizan tareas específicas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos. Así como las organizaciones se especializan en determinados objetivos, las personas y los grupos que en ellas trabajan se especializan en ciertas tareas. La división del trabajo es el proceso que permite superar las limitaciones individuales por medio de la especialización. Cuando se suman las tareas especializadas, se realizan productos y servicios que nadie conseguiría hacer por sí solo.

Áreas funcionales

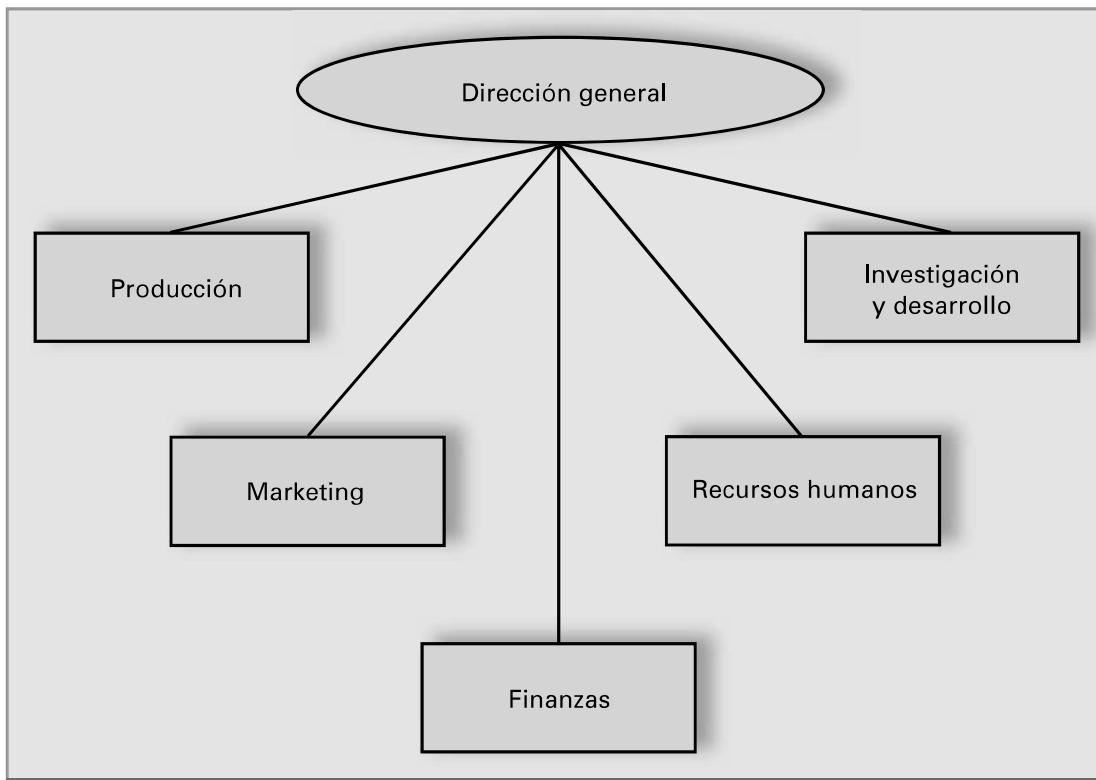
Las áreas funcionales son tareas especializadas que las personas y los grupos ejecutan para que la empresa logre alcanzar sus objetivos. Todas las organizaciones tienen aproximadamente las mismas funciones. A continuación se analizan en forma breve las funciones más importantes de cualquier compañía: producción (u operaciones), marketing, investigación y desarrollo, finanzas y recursos humanos. El papel de la dirección general (fig. 9.2) es la coordinación de todas estas funciones especializadas.

PRODUCCIÓN (U OPERACIONES)

El objetivo básico de la función de producción es ofrecer el producto o servicio de la organización. *Producción* es una palabra genérica, que indica todos los tipos de operaciones de ofrecimiento de productos y servicios. En el corazón de cualquier empresa se encuentra un sistema de operaciones productivas, que utiliza y transforma recursos para ofrecer bienes y servicios a clientes, usuarios y al público objetivo.

MARKETING

El objetivo básico de la función de marketing es establecer y mantener el vínculo entre la organización y sus clientes, consumidores, usuarios o público objetivo. Tanto las organizaciones lucrativas como las no lucrativas realizan actividades de marketing, como el desarrollo de productos, definición de precios, publicidad y ventas, entre otras.



■ **FIGURA 9.2** Principales funciones organizacionales.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

El objetivo fundamental de la función de investigación y desarrollo (I&D) es transformar la información de marketing, las ideas originales y los avances de la ciencia en productos y servicios. Otras de sus tareas son la identificación e introducción de nuevas tecnologías (nuevas materias primas y fórmulas, por ejemplo) y el mejoramiento de los procesos productivos para reducir costos.

FINANZAS

La función financiera cuida el dinero de la organización. Tiene como objetivo proteger y utilizar de modo eficaz los recursos financieros, lo que incluye la maximización del rendimiento de los accionistas, en el caso de las empresas. Al mismo tiempo, la función financiera busca mantener cierto grado de liquidez, de modo que la organización sea capaz de cumplir sus compromisos. Tal función abarca las decisiones de financiamiento (búsqueda de recursos financieros), inversión (aplicación), control del desempeño financiero y asignación de los resultados.

RECURSOS HUMANOS

La función de recursos humanos, o de gestión de personas, tiene como objetivos encontrar, atraer y mantener a los individuos que la organización necesita. Esto implica actividades que comienzan antes de que una persona sea contratada por la empresa y se extienden hasta después de que se separa de ella. Los componentes de esta función son otras funciones como la planeación de la mano de obra,

el reclutamiento y la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño y la remuneración, entre otras.

Eficiencia y eficacia

Las organizaciones realizan esas funciones al conseguir y utilizar recursos y al resolver los problemas de sus usuarios. Cuando las empresas resuelven problemas y son eficientes en el uso de recursos, todos quedan satisfechos: los clientes, los usuarios, los funcionarios, los accionistas y la sociedad en general. Por ende, el desempeño de una organización es aceptable o satisfactorio cuando se resuelven los problemas de los usuarios mediante el uso correcto de los recursos.

Se utilizan dos palabras para indicar que una organización tiene un desempeño de acuerdo con las expectativas de los usuarios y de las personas que mueven los recursos: *eficiencia* y *eficacia*.

- *Eficacia* es la palabra que se utiliza para indicar que la organización alcanza sus objetivos. Cuanto más alto sea el grado de cumplimiento de los objetivos, más eficaz será la empresa.
- *Eficiencia* es la palabra que se utiliza para indicar que la organización usa sus recursos productivamente o de manera económica. Cuanto mayor sea el grado de productividad o economía en el empleo de los recursos, más eficiente será la empresa. En muchos casos, eso significa usar una menor cantidad de recursos para producir más. Sin embargo, hay otros significados que se van a explorar en distintas secciones de este libro.

En resumen, el papel de la administración es asegurar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones. Llegó el momento de presentar la idea de administración. Primero, el significado de la palabra y enseguida, el concepto.

Estudio de caso DEHC, S.A

La empresa consultora de ingeniería civil, DEHC, S.A., Ingenieros Consultores, fue fundada en 1973 en Costa Rica, América Central, para brindar apoyo técnico y asesoría de planeación, diseño e inspección de obras de infraestructura de proyectos urbanos, residenciales, turísticos e industriales, así como el apoyo topográfico y de agrimensura a múltiples compañías constructoras.

Fundada en un país de 51,100 km², su mercado siempre ha sido pequeño, y el sector industrial al que sirven, estable; pero precisamente por la pequeñez y la fragilidad de la economía nacional, su supervivencia y crecimiento no han sido fáciles. En sus inicios, hace 31 años, tenía cinco profesionales recién egresados de la universidad, que facturaban unos cien mil dólares anuales; hoy, con más de cien empleados permanentes de tiempo completo, ha logrado incrementar sus ventas a dos millones de dólares anuales, lo que los convierte en una de las más grandes empresas consultoras de su tipo en Costa Rica.

En un inicio DEHC S.A. se promocionaba como diseñadores en ingeniería civil en general —nos dice Guillermo Carazo, vicepresidente de la compañía—; poco tiempo después lograron descubrir y consolidar su “nicho de mercado”. ¿Cómo fue esto? Entre las décadas de 1970 a 1990 muchas compañías de la industria de la construcción se dedicaban al negocio de construir casas para la clase media aprovechando que el gobierno y los bancos financiaban su adquisición, con préstamos muy favorables a familias de la clase media y de recursos limitados.

Mientras eso pasaba, el presidente de DEHC, Ramón Ramírez, prefería ayudar a sus colegas —ingenieros civiles— en las labores de diseño de la infraestructura previa a la urbanización, como calles, drenajes, manejo hidrológico, estudios de suelos y trazo topográfico de los lotes que se ofrecerían para la construcción de casas. Esta decisión la tomó después de observar que era necesario menos capital de trabajo para diseñar que para construir y que, en general, las compañías constructoras que se dedicaban al negocio de la construcción eran pequeñas y preferían no incurrir en los gastos que implicaba tener una oficina específica para las labores de diseño especializado, que, por otra parte, requerían de un entrenamiento especial de los ingenieros dedicados a estas labores, dado que tales conocimientos no eran tratados en su conjunto en los planes de estudio de la universidad local (aunque en forma fraccionada, sí contempla este entrenamiento en su currículum).

A través del tiempo los ingenieros Ramírez y Carazo establecieron excelentes relaciones con sus clientes, fundamentalmente por la calidad profesional y su personal y cálido trato. Estas dos consideraciones principales los habían llevado a ser líderes en el mercado, con cerca del 75% de participación en él. Sin embargo, la compañía —de corte familiar—, se sigue manejando —aun ahora— de manera muy informal y poco estructurada, aunque las preocupaciones de motivación, capacitación y crecimiento personal de sus colaboradores ya han tocado a su puerta en forma más que insistente.

En el decenio de 1990, el mercado de DEHC, S.A. cambió y se empezó a observar una sobre oferta inmobiliaria, por lo cual Ramírez y Carazo decidieron ampliar operaciones hacia el campo turístico, que estaba siendo desarrollado por capitales extranjeros —principalmente estadounidenses. El profesionalismo de su trabajo y su vasta experiencia indicaban ahora que podía buscarse “ser la contraparte costarricense” de importantes empresas para desarrollo de grandes proyectos turísticos, como EDSA, HOLDER, Kimberly Allison, Tong & Goo, y con Bechtel en obras de infraestructura del Aeropuerto Internacional de Costa Rica, e inclusive buscar ampliar sus horizontes al diseño y supervisión de construcción de grandes proyectos de infraestructura de carreteras, electricidad, etc., poniéndose a las órdenes de grandes consorcios, como The Shaw Group, Inc.

Preguntas

1. Un reto importante de DEHC, S.A. es mantener estimulados a sus profesionales. ¿Cómo se podrían aplicar las habilidades técnicas, conceptuales y de trato personal para mantener un entorno en el que se aliente la innovación y el profesionalismo?
2. ¿Qué funciones administrativas cumple Ramírez cuando: a) hace una presentación a posibles clientes; b) estudia la viabilidad de abrir el abanico de servicios brindados

en DEHC, S.A., c) encausa a los empleados en el compromiso de la empresa con los clientes?

3. ¿Qué comentarios tiene sobre el énfasis de DEHC, S.A., en el servicio al cliente? ¿Cómo debiera apoyar la empresa a sus empleados para que sirvan a los clientes y sean innovadores?

Caso elaborado por: Miguel Gutiérrez Alfaro. Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica, San Pedro de montes de Oca, Costa Rica.



Ética y responsabilidad social



Objetivos

Al terminar el estudio de este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Analizar el concepto de ética y su alcance en la administración de las organizaciones.
2. Presentar una escala para la clasificación del comportamiento ético.
3. Contrastar dos filosofías sobre la responsabilidad social de las empresas.

Ética: ¿de qué se trata?

La ética es la disciplina o campo del conocimiento que trata de la definición y evaluación del comportamiento de las personas y organizaciones. *La ética se ocupa de aquello que puede ser diferente a lo que es*, de la aprobación o reprobación del comportamiento observado en relación con la conducta ideal. Ésta se define mediante un código de conducta, o código de ética, implícito o explícito.

La palabra ética, del griego *ethos*, tiene la misma base etimológica que la palabra moral, del latín *mores*. Los dos vocablos significan hábitos y costumbres, en el sentido de normas de comportamiento que se vuelven habituales. Algunos autores distinguen entre ambos: la ética comprende una teoría o reflexión crítica sobre los fundamentos de un sistema moral o del sistema de costumbres de una persona, grupo o sociedad.

Los códigos de ética son conjuntos particulares de normas de conducta. Existe el código de los médicos, la publicidad, los militares, los políticos, los partidos y los periodistas; también el de un grupo social, una corriente filosófica o doctrinaria (como la ética del capitalismo) o incluso de una persona. Los códigos de conducta son explícitos, como los juramentos que hacen los médicos, o implícitos, como la “obligación” que sienten los conductores de avisar, mediante señales con luces, que hay una inspección policiaca para los “colegas” que vienen en sentido contrario.

Los códigos de ética forman parte del sistema de valores que orientan el comportamiento de las personas, los grupos, las organizaciones y sus administradores. La noción de ética, y las decisiones personales y organizacionales que se toman con base en cualquier código de ética, reflejan los valores vigentes en la sociedad. La ética establece la conducta apropiada y las formas de promoverla, según las concepciones vigentes en la sociedad como un todo o en grupos sociales específicos. Por ejemplo:

- El código de ética de la publicidad condena las comparaciones entre productos, marcas o empresas, así como la publicidad engañosa. Las agencias de publicidad se encargan de que éstas y otras normas de conducta sean observadas, a través de un consejo de autorreglamentación.
- El uso de determinados recursos en programas de televisión, como mostrar deformidades físicas o personas en situaciones difíciles es considerado condonable por las propias emisoras. Sin embargo, como al parecer esos recursos aumentan la audiencia, los siguen utilizando.

Alcance de la ética en la administración

La discusión sobre la ética abarca y cuestiona innumerables aspectos de la administración de las organizaciones y sus relaciones con la sociedad. Esos aspectos pueden clasificarse en algunas categorías principales. De acuerdo con Stoner, la clasificación puede hacerse en cuatro categorías o niveles: *a) social, b) de las partes interesadas, c) de la administración y las políticas internas y d) individual*.

NIVEL SOCIAL DE LA ÉTICA

En el nivel de la sociedad en forma general, las cuestiones éticas se relacionan con la propia presencia, el papel y el efecto de las organizaciones en la comunidad. Algunas cuestiones éticas pertenecientes a este nivel son las siguientes:

- ¿Es justo que los ejecutivos ganen el equivalente a decenas de salarios que perciben los trabajadores operativos?
- ¿Se puede aceptar la influencia de las empresas en las decisiones gubernamentales, como la de las constructoras en la preparación del presupuesto de las obras de la Unión en Brasil?
- ¿Es correcto que las empresas y los intereses privados participen en la elección de gobernantes y dirigentes por medio del financiamiento de campañas políticas? ¿O que esos patrocinadores pidan algo, a cambio de su apoyo, a los candidatos que ayudaron a elegir?

NIVEL DE PARTES INTERESADAS

La parte interesada es el concepto alternativo de *accionista*. Las partes interesadas son personas que están asociadas directa o indirectamente con la organización o que sufren alguno de sus efectos: clientes, proveedores, distribuidores, funcionarios, ex funcionarios y la comunidad, en la medida en que se vean afectados por las decisiones de la administración. Esas personas pueden ser individuos o miembros de grupos u organizaciones. Algunos aspectos de la administración de las organizaciones que se relacionan con cuestiones éticas en este nivel son los siguientes:

- ¿Cuáles son las obligaciones de una empresa con respecto a la necesidad de informar sobre los riesgos de sus productos (por ejemplo, alcohol o tabaco) al consumidor?
- ¿Cómo se deben reglamentar las relaciones de los funcionarios como usuarios, en especial en el caso de los funcionarios públicos, en sus relaciones con los contribuyentes?
- ¿Cuáles son las obligaciones de la empresa en relación con el impacto que sobre la comunidad, los proveedores y distribuidores tiene la operación y el cierre de fábricas?

LA ÉTICA EN LA ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICA INTERNAS

En el nivel de la administración y política internas, la discusión sobre la ética se enfoca sobre todo en las relaciones de la empresa con sus empleados. Algunas cuestiones relevantes son las siguientes:

- ¿Cuáles son las obligaciones de la empresa con sus funcionarios?
- ¿Qué clase de compromisos puede exigir la empresa de sus funcionarios?
- ¿Cuál es el impacto en la fuerza de trabajo de las decisiones sobre reducción de la producción o suspensión de operaciones?
- ¿Qué participación deben tener los funcionarios en las decisiones que afectan a la empresa?

Muchas decisiones que las empresas y otras organizaciones deben tomar todos los días son afectadas por esas preguntas relacionadas con la ética. El liderazgo, la motivación, la planeación de carrera, el movimiento de personal y la conducta profesional son asuntos relacionados con preguntas de carácter ético.

LA ÉTICA EN EL NIVEL INDIVIDUAL

De acuerdo con Stoner, las cuestiones éticas en el plano individual abordan la manera en que las personas deben tratarse entre sí. Por ejemplo:

- ¿Qué obligaciones y derechos tienen las personas como seres humanos y trabajadores?
- ¿Qué obligaciones tienen en relación con los empleados, funcionarios y colegas?
- ¿Qué normas de conducta deben orientar las decisiones que involucran o afectan a otras personas?

Las decisiones en este nivel tienen un gran impacto en el clima organizacional y en la calidad de vida de los funcionarios, pues los afecta en asuntos personales. Por ejemplo, algunas organizaciones los ayudan a resolver problemas personales, como enfermedades de familiares. Ese tipo de acción se basa en la convicción de que la empresa tiene la obligación de apoyar a sus funcionarios cuando éstos enfrentan dificultades que no pueden resolver solos.

Creación de sistemas de valores

Los valores son juicios con respecto a lo que es deseable e indeseable y ofrecen justificaciones para tomar decisiones. Por ejemplo: si una joven tuviera que elegir entre la profesión de modelo y la de profesora, ¿qué alternativa preferiría? ¿Por qué? La respuesta a la pregunta “¿por qué?” indica la dimensión de sus valores. Al igual que los individuos y las sociedades, las empresas también tienen valores.

Los valores forman la base de los códigos de ética. Aquellos que orientan el comportamiento ético y permiten clasificar las conductas dentro de cualquier escala de desarrollo moral, han sido y siguen siendo propuestos por filósofos y diversos tipos de líderes. Estas personas opinan con respecto a cómo debería ser la sociedad, y lo hacen de modo que influyen en las convicciones de los demás. Las religiones, ideologías, creencias y doctrinas políticas y económicas nacieron de esa forma. Otras normas de conducta ética nacen de los usos y costumbres, del proceso social de juzgar comportamientos y considerarlos correctos o incorrectos, y de distinguir el vicio de la virtud mediante los sentimientos de reprobación o aprobación que inspiran.

Evolución ética

La idea de que los códigos de conducta evolucionan y que, por lo tanto, hay unos más evolucionados y otros más atrasados, forma parte del concepto de ética. En el Antiguo Testamento, la recomendación era “ojo por ojo”; el Nuevo Testamento predica “amen a vuestros enemigos”. Durante mucho tiempo, en Europa y otros lugares, a los condenados se les torturaba y ejecutaba en la plaza pública, en espectáculos a los que la multitud asistía como diversión. En la actualidad, los descendientes de las personas que estaban en esas mismas multitudes no dudarían en condenar esa práctica.

Conceptos como civilización, virtud colectiva, igualdad, respeto a la persona y derechos humanos están íntimamente ligados con el cambio evolutivo de las costumbres. El proceso de administrar a las organizaciones recibe la influencia de esa evolución. Ideas como la seguridad del usuario, la protección del ambiente, de la mujer y del menor, y la igualdad de derechos en el lugar de trabajo, son relativamente recientes. Desde luego, la evolución de las costumbres creará nuevos valores, con los que deberán convivir los administradores del futuro.

Ética relativa y absoluta

La interpretación de valores éticos puede ser absoluta o relativa. El *comportamiento ético relativo* se basa en la premisa de que las normas de conducta dependen de la situación: las que son eficaces o válidas en una situación no funcionan en otra. Este enfoque da como resultado la ética situacional (o relativa o, incluso, utilitaria). El *comportamiento ético absoluto* se basa en la premisa de que las normas de conducta son válidas en todas las situaciones. Lo correcto es correcto y lo incorrecto es incorrecto, sea cual fuere la circunstancia. Este enfoque da como resultado el *idealismo moral*.

ÉTICA RELATIVA

El enfoque de la ética relativa reconoce que las circunstancias influyen en la definición de los valores y del comportamiento socialmente aceptable. ¿Será correcto o incorrecto pedir al restaurante una nota fiscal por un valor superior al real, con el fin de embolsarse la diferencia al rendir cuentas a la empresa? ¿Y si ésta alienta ese tipo de comportamiento para promover una especie de pago adicional no gravado? ¿Y qué sucede cuando un vendedor ofrece un precio menor si el comprador no exige nota fiscal, promoviendo así la evasión?

Creer que esos comportamientos son correctos, porque tienen alguna justificación lógica, es la perspectiva de la ética relativa. Un administrador practicante de la filosofía de la ética relativa siempre actuaría de acuerdo con lo que dictaran las circunstancias y difícilmente sufriría crisis o dilemas de conciencia.

ÉTICA ABSOLUTA

De acuerdo con la idea de la ética absoluta, determinados comportamientos son intrínsecamente correctos o incorrectos, sea cual fuere la situación, y siempre deben presentarse y defenderse como tales. Un problema serio de la ética absoluta es que la noción de correcto e incorrecto depende de opiniones. Por ejemplo: los bancos suizos se crearon una reputación de confiabilidad con base en el sigilo que mantenían en torno de sus cuentas secretas. Desde la perspectiva de la ética absoluta, para el banco lo correcto era proteger la identidad y el patrimonio de sus clientes. Durante mucho tiempo, los bancos suizos gozaron de admiración por esa ética, hasta que fue evidente que los clientes no siempre eran respetables. Traficantes de drogas, dictadores, políticos corruptos, evasores de impuestos y nazis habían escondido en las famosas cuentas secretas mucho dinero obtenido de manera ilícita. Los bancos siguieron insistiendo en su política mientras aumentaban las presiones

internacionales, en especial de los países interesados en rastrear el lavado de dinero de las drogas o en recuperar lo que habían robado los dictadores y nazis. Para las autoridades de esos países, la ética absoluta decía que el sigilo era intrínsecamente incorrecto, toda vez que protegía el dinero obtenido en forma deshonesta. Al final, las autoridades suizas estuvieron de acuerdo en revelar el origen de los depósitos e iniciar negociaciones para la devolución del dinero a sus dueños.

Etapas de desarrollo moral

En todo momento, los valores éticos antiguos conviven con los más nuevos y avanzados. La obediencia a los valores más avanzados sigue siendo la elección de individuos y grupos, dado que hay quien prefiere quedarse con los valores antiguos. Las organizaciones, por medio de sus administradores, también hacen elecciones, lo que les permite situarlas en una escala de valores. Una de las escalas disponibles propone tres niveles o etapas de valores, conocidas como etapas de desarrollo moral: preconvencional, convencional y posconvencional. Éstas son básicas, aunque esa clasificación puede tener otros niveles. Por lo tanto, cada una de las etapas que se describe a continuación es una escala en sí misma (fig 10.1).

ETAPA PRECONVENCIONAL DE DESARROLLO MORAL

En esta etapa, la ética es esencialmente individualista o egoísta. No hay reglas comunes aprobadas, y no es una regla que no existan reglas. Los individuos y grupos actúan mucho más motivados por la búsqueda del placer personal o el interés del grupo al que pertenecen que por cualquier otro tipo de patrón de conducta. En esta etapa no existe preocupación sobre la responsabilidad de las organizaciones o individuos en relación con la sociedad.

Etapa preconvencional de la ética	<ul style="list-style-type: none"> • No hay reglas, que los demás sean los afectados. El mundo es de los expertos. Ética del darwinismo social.
Etapa convencional de la ética	<ul style="list-style-type: none"> • Obediencia a las reglas, por conveniencia. La ética de las convenciones.
Etapa posconvencional de la ética	<ul style="list-style-type: none"> • Idealismo moral. • Las reglas se siguen por convicción y no por obligación.

■ FIGURA 5.1
Tres etapas del desarrollo moral.

Los siguientes principios de conducta son indicativos de esta etapa de desarrollo moral:

- Sálvese quien pueda.
- El negocio es tener la ventaja en todo.
- Que los demás sean los afectados.
- El mundo es de los expertos.

En el campo de las doctrinas económicas y de la administración de empresas, a esta etapa se le conoce como darwinismo social, debido a la teoría de la “selección natural” expuesta por Darwin en su libro *El origen de las especies*, según la

cual las formas de vida evolucionan y se perfeccionan mediante un proceso natural que permite la supervivencia sólo de las especies más fuertes o aptas. Así pues, la naturaleza representa la victoria de las formas de vida más capaces.

Todos los casos en que la administración y sus agentes se comportan de modo que privilegian sólo los intereses de la empresa, o sus intereses personales, muestran la etapa preconvencional de desarrollo moral.

ETAPA CONVENCIONAL DE DESARROLLO MORAL

En la etapa convencional, la ética sigue siendo individualista. Sin embargo, las reglas de conducta se elaboran teniendo en cuenta la relación de una persona o grupo con otras personas o grupos, y los daños y ventajas en cada relación. En esta etapa, el temor al castigo por el comportamiento incorrecto y la búsqueda de recompensas cohabitan con la búsqueda de la satisfacción personal, característica de la etapa anterior. Las personas y los grupos todavía actúan movidos por el interés personal, pero dentro de los límites y restricciones impuestos por los intereses ajenos, ya sea porque les conviene atenderlos o porque temen no atenderlos.

El siguiente tipo de razonamiento es indicativo de esta etapa de desarrollo:

—Si me comporto como los demás esperan que me comporte, podré obtener ventajas o evitar represalias.

Mucho del comportamiento socialmente responsable está determinado más por la presión social que por la interiorización de valores.

ETAPA POSCONVENCIONAL DE DESARROLLO MORAL

En la etapa posconvencional de desarrollo moral, el comportamiento alcanza el más alto nivel ético. La conducta personal, grupal o individual, se fundamenta en principios morales que reconocen los derechos ajenos, el impacto que el comportamiento tiene en los demás, las generaciones futuras, los ejemplos para los jóvenes, y conceptos como justicia, honor, dignidad, autorrealización mediante el respeto para uno mismo y para los demás. El comportamiento está orientado por principios y convicciones, y no por convenciones, temor al castigo o búsqueda de recompensas. La idea de responsabilidad social yace en el centro de esta etapa de desarrollo moral.

Los siguientes razonamientos y comportamientos son indicativos de esta etapa de desarrollo moral:

- Mi libertad termina donde comienza la libertad del vecino.
- No estoy de acuerdo con ninguna de sus palabras, pero defenderé hasta la muerte su derecho a decirlas.
- No hay nada que me obligue a hacer algo que considero moralmente incorrecto.
- No importa la opinión de la mayoría, sino los valores universales e ideales, como la justicia, el derecho, la igualdad, la libertad y la fraternidad.
- Las mujeres y los niños primero.
- El capitán es el último en abandonar el barco.

En la etapa posconvencional de desarrollo moral, el comportamiento está determinado por el *idealismo moral*.

Responsabilidad social

Mucho de la discusión sobre la ética en la administración se origina en la opinión de que las organizaciones tienen responsabilidades sociales: es su obligación actuar en pro de los mejores intereses de la sociedad. Así pues, deben reglamentar sus acciones de acuerdo con el principio de la etapa posconvencional de desarrollo moral. Esta opinión representa una ampliación de la idea de responsabilidad social de los individuos. En este contexto, la ética trata esencialmente de las relaciones entre personas. Si cada uno debe tratar a los demás como le gustaría ser tratado, lo mismo aplica para las organizaciones.

No hay discusión sobre el hecho de que las organizaciones, como los individuos, tienen responsabilidades sociales, en la medida en que su comportamiento afecta a otras personas, y queriéndolo o no, hay personas y grupos dispuestos a exigir esas responsabilidades por medio del activismo político, la prensa, la legislación y los parlamentos. Sin embargo, hay dos doctrinas a ese respecto, cada una con argumentos muy sólidos: la de la responsabilidad social y la del interés del accionista.

DOCTRINA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

La primera doctrina es la que reconoce la responsabilidad social de las organizaciones en general y de las empresas en particular.

El principio de la responsabilidad social se basa en la premisa de que las organizaciones son instituciones sociales, que existen con autorización de la sociedad, utilizan los recursos de ésta y afectan su calidad de vida. Uno de los principales representantes de esta corriente es Andrew Carnegie, fundador de US Steel, quien en 1899 publicó en Estados Unidos *El evangelio de la riqueza*, en el que establece los dos principios de la responsabilidad social corporativa: caridad y custodia. Esos principios se basan en una visión paternalista del papel del empresario en relación con los empleados y los clientes.

Principio de la caridad

El principio de la caridad, según Carnegie, dice que los individuos más afortunados de la sociedad deben cuidar de los menos afortunados, incluyendo a desempleados, enfermos, pobres y personas con deficiencias físicas. Estos desafortunados pueden recibir ayuda en forma directa o por medio de instituciones como iglesias, asociaciones de caridad o actividades de auxilio. La obligación es del individuo, no de su empresa, y él decide cuál es el valor de la caridad que pretende practicar. En la década de 1920, en Estados Unidos, la Gran Depresión aumentó enormemente las necesidades comunitarias, lo que estimuló la participación de las empresas en torno del principio de la caridad.

Principio de la custodia

El principio de la custodia, derivado de la Biblia, establece que las empresas y los individuos ricos deberían verse como depositarios de su propiedad. Según Carnegie, los ricos tienen su dinero con la confianza del resto de la sociedad y pueden usarlo para cualquier fin que ésta juzgue legítimo. El papel de la empresa es también

aumentar la riqueza de la comunidad por medio de inversiones prudentes y el uso cauteloso de los recursos bajo su responsabilidad.

Una base para la aceptación de la responsabilidad social es la propuesta de que las organizaciones provocan efectos que no siempre son buenos para sus partes interesadas. Los beneficios para la colectividad están equilibrados por las pérdidas que muchas veces causan voluntaria o involuntariamente, como los daños al ambiente o los despidos y el desempleo.

DOCTRINA DEL INTERÉS DEL ACCIONISTA

La corriente alternativa a la responsabilidad social propone que las empresas tienen obligaciones primordialmente con sus accionistas. El representante más conocido de esta doctrina es Milton Friedman, de la Universidad de Chicago, quien afirma que la principal responsabilidad de las empresas es maximizar las utilidades del accionista. De acuerdo con este punto de vista, la ética de las decisiones de negocios consiste en buscar las opciones que produzcan más dinero, porque esta directriz promueve la utilización más eficiente y eficaz de los recursos individuales, organizacionales, sociales y ambientales. Según Friedman, los administradores no están en condiciones de definir las prioridades ni las necesidades de recursos de los problemas sociales y deben concentrarse en aquello que es fundamental para las empresas, es decir, en hacer dinero. La solución de los problemas sociales debe dejarse a las personas que se preocupan de ellos y al gobierno.

Códigos de ética

La visión convencional de que la misión de las empresas consiste exclusivamente en obtener utilidades está siendo sustituida por la idea de ciudadanía empresarial, lo que significa que las organizaciones deben desempeñar un papel activo en la búsqueda de soluciones para los problemas de la sociedad.

A fin de orientar sus acciones sociales y definir sus políticas de responsabilidad social, muchas empresas implantaron códigos de ética, es decir, conjuntos de normas de conducta que intentan ofrecer directrices para la toma de decisiones y establecer una diferencia entre lo correcto y lo incorrecto. La preparación de códigos de ética empresariales se volvió una práctica relativamente común a partir de la década de 1980, cuando las grandes firmas comenzaron a ponerlos en práctica. En los ejemplos que a continuación se presentan, hay un resumen de algunos códigos. Se puede observar que esos códigos, con palabras diferentes, intentan hacer énfasis en valores muy cercanos y abordar aproximadamente los mismos temas.

Hoy, muchas empresas publican sus códigos de ética y usted puede consultarlos en Internet. Visite las siguientes direcciones para encontrar algunos ejemplos:

- www.conar.org.mx
- www.ama-med.org.ar/codigoetica.asp
- www.colegiodeperiodistas.cl/index.php?2thtml=codigo-etica
- www.conade.gob.mx/paginas_07/codig_etica.asp

Realice su propia investigación buscando “responsabilidad social”, “código de ética”, “gobierno corporativo” y “relaciones con inversionistas”, por ejemplo, en algún sistema de búsqueda de internet.

Las empresas del tercer sector

Ante la incapacidad del Estado y del gobierno, las personas y comunidades, comenzaron a organizarse en relación con la búsqueda de soluciones para los problemas sociales. Las organizaciones y entidades sin fines de lucro se convirtieron en los principales agentes de solución de problemas. El papel de esas organizaciones no gubernamentales (ONG), también llamadas entidades del tercer sector, fue cobrando importancia a medida que se agravaron los problemas sociales y ambientales.

Son ejemplos de ONG o entidades del tercer sector:

- Instituciones de caridad, como la Cruz Roja y Médicos sin Fronteras.
- Asociaciones de desarrollo comunitario, como las cooperativas de costureras y las sociedades de amigos.
- Asociaciones de protección del medio ambiente.
- Grupos de interés específico, como la Red Femenina de Combate al Cáncer.
- Entidades que promueven las asociaciones y la prestación de servicios, como los niños exploradores y el Club Rotario.

Las entidades del tercer sector se convirtieron en socias de empresas en el ejercicio de la ciudadanía empresarial. A continuación se presentan algunos ejemplos de acciones sociales, o acciones de ciudadanía empresarial, en las que las organizaciones actúan directamente o en asociación con el tercer sector:

- La red McDonald's promueve el McDía Feliz, campaña que destina todos los ingresos de un día de venta de hamburguesas Big Mac para instituciones de combate y prevención del cáncer.
- El Banco de Brasil creó el Proyecto Adolescente Trabajador, que prevé la admisión de jóvenes en sus sucursales como forma de ayuda en su ingreso al mercado de trabajo.
- Banespa creó su propia ONG, llamada Acción Ciudadana. Mantenida por los funcionarios, ofrece apoyo a víctimas de la sequía del Noreste y actúa como incentivo para la profesionalización de adolescentes.
- El Grupo Abril desarrolló, en asociación con la Fundación SOS Mata Atlántica, el proyecto Abril Plantando Ciudadanía, en el que los funcionarios visitan a los alumnos de las escuelas paulistas de la periferia y promueven la defensa del medio ambiente.
- El programa Nutrir, desarrollado por Nestlé, cuenta con más de mil voluntarios, funcionarios de la empresa, y brinda orientación a las comunidades necesitadas sobre higiene, alimentación y nutrición.

Las empresas y el ambiente

Desde los últimos 25 años del siglo XX ha habido un gran interés en el medio ambiente. En todo el mundo existe la conciencia de que el ambiente es una cuestión sistémica, que involucra a todas las naciones y al comportamiento de cada persona. Prácticamente todas las necesidades humanas necesitan ser atendidas por algún tipo de producto o servicio que cobra un precio a la naturaleza. Sin límites, la pro-

ducción de bienes y servicios acabará comprometiendo la capacidad de renovación de los recursos naturales y la calidad de vida. De llegar las cosas a tal extremo, la supervivencia de la especie humana quedará comprometida por la atención de sus necesidades.

- Como resultado, desde hace ya algún tiempo muchos gobiernos han venido estableciendo restricciones para la actividad económica que ocasione algún tipo de impacto en el ambiente. Por esta razón, es necesario que las organizaciones de todos los tipos tomen en cuenta el medio ambiente en sus prácticas administrativas.
- En esta parte del capítulo se abordarán tres temas relacionados con el ambiente que todo administrador debe conocer: el desarrollo sustentable, la legislación ambiental y la auditoría ambiental.

DESARROLLO SUSTENTABLE

La idea de desarrollo sustentable fue definida por la llamada Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo como:

“[...] el desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades”.

Según el concepto de desarrollo sustentable, la exploración de los recursos, la orientación de las inversiones, el desarrollo tecnológico y los cambios institucionales son compatibles con la atención de las necesidades actuales y futuras. Este concepto va más allá de la simple preservación de la naturaleza y comprende una visión sistémica de los recursos que la sociedad utiliza, incluyendo la cultura y la democracia.

El concepto de desarrollo sustentable se basa en la premisa de que los problemas del planeta son interdependientes y sistémicos. De acuerdo con el Instituto de los Recursos Mundiales, un país no podría alcanzar sus objetivos económicos sin alcanzar sus objetivos sociales y ambientales, como la educación y oportunidades de empleo para todos, salud y asistencia a la maternidad, distribución equitativa de los recursos, poblaciones estables y una base sustentable de recursos naturales. El énfasis en la ecología, “sin providencias para hacer menos dura la pobreza, estabilizar la población y redistribuir la riqueza, solamente conseguirá resultados mediocres”.

LEGISLACIÓN AMBIENTAL EN BRASIL

El marco legal de la protección ambiental en Brasil es la ley 6,938 de 1981, la Ley de la Política Nacional del Medio Ambiente, que establece principios, objetivos e instrumentos, incorpora el Estudio de Impacto Ambiental en el ordenamiento jurídico brasileño e instituye el Sistema Nacional del Medio Ambiente.

La ley 6,938 enumera varios instrumentos ambientales, entre ellos:

- Otorgamiento de licencia ambiental. El otorgamiento de esta licencia es “el procedimiento administrativo por el cual el órgano ambiental competente autoriza la localización, instalación, ampliación y operación de emprendimientos y actividades que utilizan recursos ambientales

considerados efectiva o potencialmente contaminantes o de aquellos que, bajo cualquier forma, puedan causar degradación ambiental".

- Evaluación del impacto ambiental. En Brasil, el Estudio Previo del Impacto Ambiental se exige siempre que exista la posibilidad de una degradación significativa del medio ambiente. Por ejemplo: carreteras con dos o más carriles, vías férreas, puertos y aeropuertos, oleoductos, gasoductos y emisores de efluentes sanitarios, líneas de transmisión de energía eléctrica con un voltaje superior a 230 kv, extracción de combustible fósil y mineral.
- Responsabilidad civil ambiental. Quien degrada el medio ambiente recibe sanciones administrativas, civiles y penales. "Independientemente de que sea culpable o no, toda aquella persona que contamina está obligada a indemnizar o reparar los daños ocasionados al medio ambiente y a los terceros que resultaran afectados por su actividad".

La ley 6,938 instituyó un régimen de responsabilidad civil objetiva para los daños al ambiente, y confirió al Ministerio Público la legitimación para actuar en esa materia. Dicha legitimación fue ampliada por la Ley 7,347 de 1985, que permitió la participación de otras instituciones, incluyendo las ONG ambientales, como autoras de acciones civiles públicas que tienen como objetivo la reconstitución del bien afectado o la indemnización por el daño ocasionado al ambiente.

La Constitución Federal de 1988 estableció en su artículo 225:

"Todos tienen derecho a un medio ambiente ecológicamente equilibrado, bien de uso común del pueblo y esencial en la calidad de vida, imponiéndose al Poder Público y a la colectividad el deber de defenderlo y preservarlo para las generaciones presentes y futuras."

En 1998 se aprobó la ley 9,605, la Ley de los Crímenes contra el Medio Ambiente.

En la estructura de la administración federal de Brasil, la legislación creó tres órganos para cuidar el ambiente:

- Conama: Consejo Nacional del Medio Ambiente. Órgano consultivo y deliberativo, cuya misión principal es asesorar, estudiar y proponer directrices de políticas ambientales, así como deliberar sobre normas y patrones de control ambiental (ley 6,938).
- Ministerio del Medio Ambiente (ley 8,490 del 19-11-1992).
- Ibama: Instituto Brasileño del Medio Ambiente y los Recursos Naturales Renovables. Órgano ejecutor de la política y directrices federales del medio ambiente (ley 7,735 del 22-2-1989).

AUDITORÍA AMBIENTAL

La auditoría ambiental surgió en Estados Unidos en la década de 1970. Las organizaciones adoptaron esa metodología para lidiar con sus responsabilidades en relación con el medio ambiente, determinadas por la legislación. La idea obtuvo el apoyo de Europa y otros países.

La auditoría ambiental es un proceso, sistemático y periódico, para evaluar el desempeño de una organización en la gestión de sus relaciones con el ambiente. La auditoría intenta medir hasta qué punto la empresa protege el ambiente y cumple la ley. De manera específica, la auditoría ambiental tiene por objetivos:

- Evaluar el desempeño de los sistemas de administración ambiental de la organización.
- Verificar si la organización cumple la legislación ambiental, sanitaria y de seguridad.
- Verificar si la organización observa su propia política ambiental.
- Desarrollar e implantar procedimientos internos necesarios para cumplir los objetivos de protección al medio ambiente.
- Minimizar los riesgos ambientales para las personas.
- Identificar y evaluar los riesgos resultantes de accidentes ambientales.
- Evaluar el impacto en el ambiente de una instalación o proceso industrial mediante el análisis del aire, el agua y el suelo.
- Identificar mejorías ambientales que la organización pueda implantar.

La auditoría permite a la organización evitar la falta de cumplimiento de la legislación y reducir sus costos, mediante la minimización del uso de la energía y la reducción de los residuos. Además, la auditoría ambiental es un mecanismo para mejorar la imagen de la organización en la comunidad.

Estudio de caso **Los miserables**

Podría haber acontecido en París, en el siglo xix. En la novela *Los miserables*, Jean Valjean roba pan y es condenado a 19 años de prisión. Sin embargo, sucedió en Latinoamérica, a finales de 1995.

El operario J., de 44 años de edad, fue detenido por los guardias de seguridad de Forjaria, del grupo SIFCO. Llevaba dos panecillos que, según la empresa, eran “tres o cuatro”, los cuales había robado de la cafetería. Al día siguiente lo llamaron del departamento de personal, para despedirlo. Hacía tiempo que se sospechaba de J., quien una vez descubierto confesó que siempre se llevaba los panes para comer durante su horario de trabajo, debido a que padecía gastritis y los alimentos del comedor le hacían mal. De hecho, desde hace tiempo su jefe y sus colegas lo sabían.

J. era ahora un ladrón desempleado. Sus 20 años de servicio sin reprimendas en SIFCO se transformaron en nada. Se fue a su casa, compuesta por dos habitaciones y una sala, donde encontró a su familia, formada por su mujer y dos hijos.

Para la administración de recursos humanos de SIFCO, el caso estaba cerrado. Sin embargo, el día siguiente, “los agitadores del sindicato” comenzaron a hacer ruido en la puerta de la fábrica. En un comunicado al público, SIFCO informó que el metalúrgico J. había cometido una falta grave y se le había despedido por una causa justa.

El caso llamó la atención de la prensa y salió en los periódicos. La dirección general de SIFCO, se dio cuenta de la dimensión del problema y concluyó que castigar a quien roba pan es mala idea desde que Victor Hugo contó la historia de Valjean. En una reunión, los directores decidieron dar marcha atrás a causa de la publicidad negativa. Algunos días después, un nuevo comunicado en los periódicos informaba que SIFCO consideraba el despido del ahora señor J. como “un hecho aislado, lamentable y equivocado”, y que ya se estaban haciendo las gestiones necesarias para que volviera a su puesto.

Al regresar, cuando se le preguntó sobre la posibilidad de demandar a la empresa, el señor J. dijo:

—Me gusta la empresa. Todo lo que tengo lo he recibido de ella. No quiero que salga perjudicada.

Preguntas

1. Comente la decisión de despedir al señor J. ¿Considera que fue correcta o incorrecta? ¿Por qué?
2. Comente la decisión de la empresa de reconocer el error y revertir la decisión anterior.
3. Si usted fuera el director de la empresa, ¿diría algo al gerente de recursos humanos que despidió al señor J.?
4. Si usted fuera el gerente de recursos humanos de la fábrica, ¿cómo hubiera reaccionado? ¿Qué debería hacer ahora que la dirección general modificó su decisión?
5. Comente los aspectos éticos y los aspectos relacionados con la conducta de este caso.



Papel de los gerentes

Objetivos



Al terminar el estudio de este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Describir las principales contribuciones para entender el papel de los gerentes en las organizaciones.
2. Analizar las diferencias en el trabajo de tres tipos de gerentes, definidos de acuerdo con su posición en la jerarquía de la organización.
3. Explicar cuáles son las principales habilidades que influyen en el desempeño de los gerentes.

Chester Barnard y las funciones del ejecutivo

El papel y el trabajo de los gerentes son temas centrales en el estudio de la administración. Numerosos autores se han dedicado a estudiar, entender y hacer propuestas respecto de la actuación de los dirigentes.

Uno de ellos es Chester Barnard (1886-1961), quien en su libro *Las funciones del ejecutivo*, de 1938, expone las ideas que llegarían a ser dominantes en el estudio de la administración durante las décadas siguientes. La eficiencia, la eficacia, el equilibrio dinámico con el ambiente externo y la autogestión son algunas de sus ideas más importantes sobre las organizaciones y los gerentes.

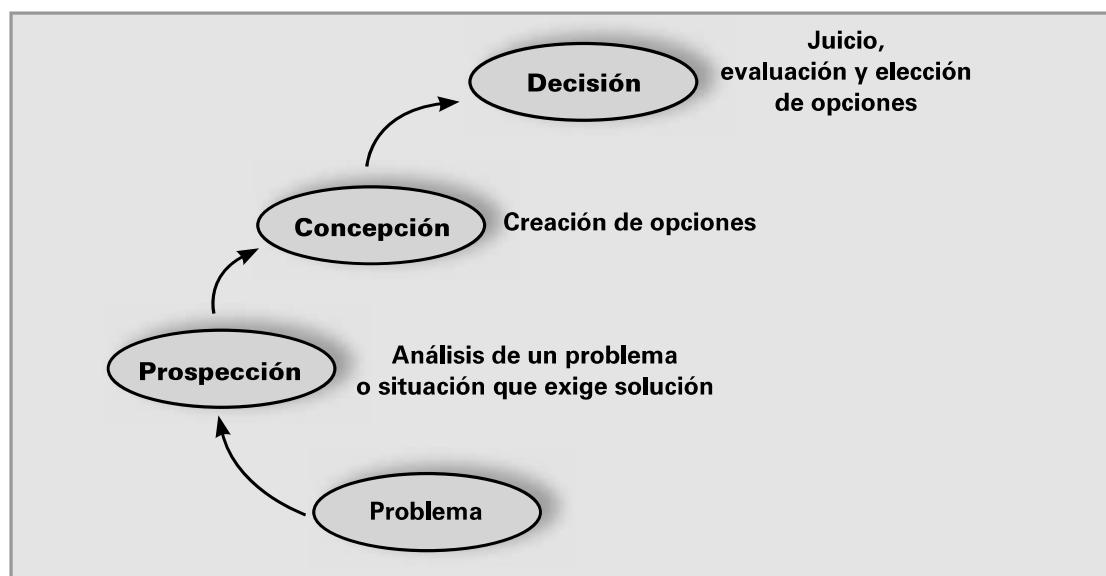
Según Barnard, la parte esencial del trabajo del ejecutivo no es dirigir personas, pues éstas deben dirigirse a ellas mismas cuando trabajan bajo un régimen de cooperación. Las funciones del ejecutivo abarcan tres responsabilidades principales:

1. Desarrollar y mantener un sistema de comunicación con la organización informal, como estrategia para posibilitar la eficacia de la organización formal.
2. Promover la formación y el mantenimiento de un sistema de recursos humanos, incluyendo la motivación de las personas, por medio de incentivos eficaces.
3. Formular y definir los propósitos, objetivos y fines de la organización, lo que incluye enseñar a los funcionarios operativos los propósitos generales y las grandes decisiones, de modo que permanezcan con una actitud coercitiva y sean capaces de tomar decisiones finales y detalladas en forma coherente.

Herbert Simon y el proceso de decisión

Durante la década de 1960, Herbert Simon hizo una contribución de gran importancia para el estudio del trabajo de los gerentes: administrar es sinónimo de tomar decisiones. En esencia, toda acción gerencial tiene una naturaleza decisoria. Con este punto de vista, Simon aisló un aspecto del trabajo gerencial que ya habían abordado Fayol y Barnard, ampliéndolo para su estudio.

De acuerdo con Simon, el proceso de la toma de decisiones tiene tres fases (fig. 11.1):



- I. Intelección o prospección: análisis de un problema o situación que requiere solución.
- II. Concepción: creación de opciones de solución para un problema o situación.
- III. Decisión: juicio y elección de una alternativa.

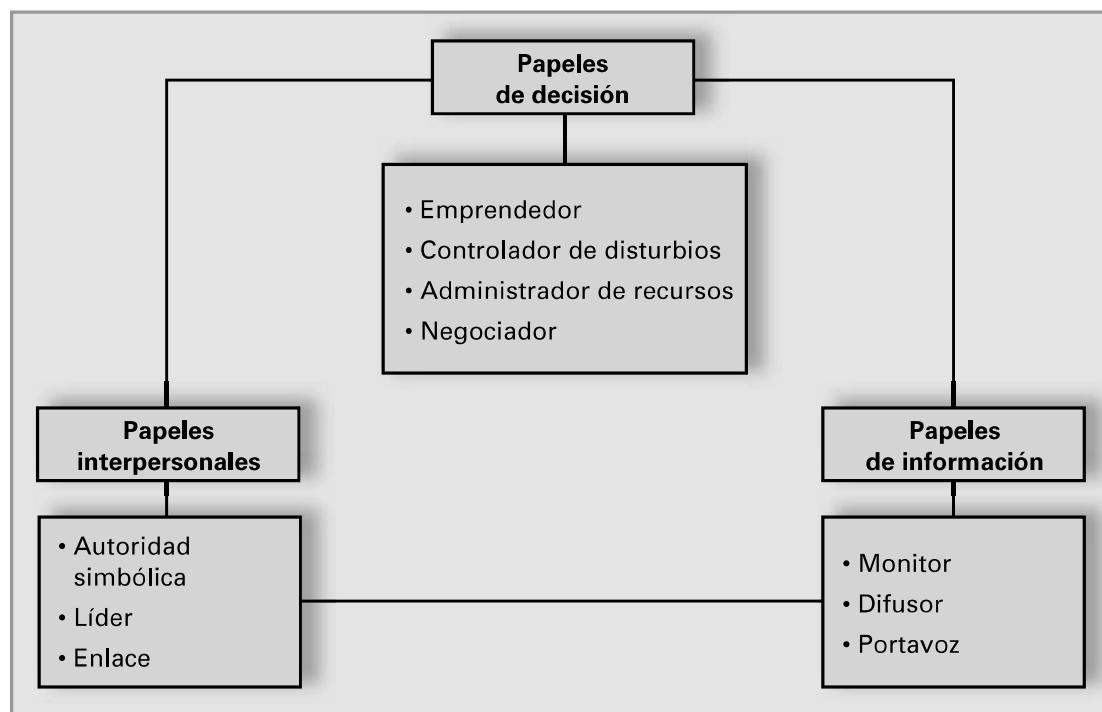
Simon distingue dos tipos de decisiones: las programadas y las no programadas. Las decisiones programadas son repetitivas y se toman de manera automática. Los hábitos, las rutinas, los manuales de instrucciones y operaciones estandarizadas son formas de tomar decisiones programadas. Las decisiones no programadas no disponen de soluciones automáticas. Lanzar nuevos productos, reducir la plantilla de funcionarios y cambiar la sede de la empresa son ejemplos de decisiones no programadas.

Para lidiar con las decisiones no programadas, Simon indica que los gerentes deben desarrollar su capacidad de juicio, intuición y creatividad. Estas habilidades permiten lidiar con la complejidad de una forma más eficiente de lo que lo hace la tendencia a la simplificación excesiva que caracteriza las decisiones programadas.

Henry Mintzberg y los papeles gerenciales

A principios de la década de 1970, el profesor canadiense Henry Mintzberg, quien estudió a un pequeño grupo de altos ejecutivos, ofreció una gran contribución para entender el papel de los gerentes. Él se concentró en las actividades que éstos realizan: lo que hacen, con quién conversan, cómo se comunican, cuánto tiempo trabajan solos, etcétera.

Esa investigación le dio las bases para clasificar las actividades de los gerentes en 10 papeles. Mintzberg definió un papel como el conjunto organizado de comportamientos que pertenecen a una función o posición identificable, y agrupó los papeles gerenciales en tres familias: papeles interpersonales, papeles de información y papeles de decisión (fig. 11.2).



■ FIGURA 11.2
Diez papeles que desempeñan los gerentes, según Mintzberg.

PAPELES INTERPERSONALES

Los papeles interpersonales abarcan las relaciones interpersonales dentro y fuera de la organización: símbolo, líder y enlace.

1. Símbolo. El gerente actúa como símbolo y representante (relaciones públicas) de la organización. El papel de símbolo está presente en un cierto número de tareas, ninguna de las cuales implica significativamente el procesamiento de información o la toma de decisiones.
2. Líder. El liderazgo permea todas las actividades del gerente. Implica no sólo dirigir a la gente, sino también todas las actividades interpersonales en las cuales hay alguna forma de influencia, ya sea con funcionarios, clientes, proveedores u otras personas.
3. Enlace. El papel de enlace implica la red de relaciones que el gerente debe mantener, principalmente con sus pares. En esas relaciones, vincula a su equipo con otros, a fin de intercambiar recursos e informaciones que le permiten trabajar.

PAPELES DE INFORMACIÓN

Los papeles de información se relacionan con la obtención y transmisión de información, desde dentro hacia fuera de la organización y viceversa.

4. Monitor. En el papel de monitor, el gerente recibe o intenta obtener información que le permite entender lo que sucede en su organización y el medio ambiente. Este papel implica la necesidad y la capacidad de lidiar con una gran variedad de fuentes de información, que van desde la literatura técnica hasta los “chismes de pasillo”.
5. Difusor. El papel de monitor tiene el complemento de la difusión de información externa hacia dentro de la organización, y de la información interna de un subordinado hacia otro.
6. Portavoz. Mientras que el papel de difusor se relaciona con la transmisión de afuera hacia dentro, el papel del portavoz implica lo inverso: la transmisión de información desde adentro hacia el entorno de la organización.

PAPELES DE DECISIÓN

Los papeles de decisión implican la resolución de problemas y toma de decisiones relacionadas con nuevos emprendimientos, disturbios, asignación de recursos y negociaciones con representantes de otras organizaciones.

7. Emprendedor. Como emprendedor, el gerente es el iniciador y planeador de la mayor parte de los cambios controlados en su organización. Son los que el propio gerente desea, ya que pueden incluir mejoras en la empresa y la identificación y el aprovechamiento de oportunidades de nuevos negocios, entre otras iniciativas.
8. Controlador de disturbios. Al contrario de los cambios controlados, los disturbios son las situaciones que están parcialmente fuera del control

gerencial, como los eventos imprevistos, las crisis o los conflictos. Para lidiar con ellas, el gerente desempeña el papel de controlador de disturbios.

9. Administrador de recursos. Según Mintzberg, la administración (asignación) de recursos comprende tres elementos esenciales: administrar el propio tiempo, programar el trabajo ajeno y autorizar las decisiones tomadas por terceros.
10. Negociador. De vez en cuando, la organización se involucra en negocios que van más allá de la rutina con otras organizaciones o individuos. Con frecuencia, el gerente dirige a los representantes de su organización en esas negociaciones para lidiar con sindicatos, clientes, acreedores o empleados individuales, entre otras posibilidades.

El desempeño de los papeles propuestos por Mintzberg parece depender del nivel jerárquico de los gerentes: para los de nivel más alto, los papeles de difusor, símbolo, negociador, enlace y portavoz parecen ser más importantes, en tanto que el papel de líder es el fundamental en todos los niveles. La especialidad del gerente también influye en el desempeño de los papeles: los interpersonales son más importantes en el área de ventas, mientras que los de información predominan en el área de finanzas.

Rosemary Stewart y las elecciones gerenciales

La profesora inglesa Rosemary Stewart, de Oxford, aportó otra contribución académica importante para la comprensión del papel de los gerentes. Uno de los puntos principales del esquema que desarrolló es la noción de que los cargos difieren entre sí tanto por su naturaleza intrínseca como por el hecho de que, al desempeñarlos, los ocupantes *eligen* qué hacer y cómo hacerlo. En el esquema de Stewart, los cargos gerenciales tienen tres dimensiones: elecciones, exigencias y restricciones.

Al contrario del modelo de Mintzberg y de otros autores, Rosemary Stewart no intenta interpretar el contenido de los cargos gerenciales; no dice cuál es el trabajo de los gerentes, sino cómo se le puede estudiar.

EXIGENCIAS

Las exigencias son las tareas que el ocupante de cualquier cargo gerencial debe desempeñar necesariamente porque constituyen una parte intrínseca de su naturaleza o constan en su descripción. Las exigencias, o demandas, comprenden lo que es obligatorio hacer, como alcanzar ciertos patrones de desempeño, mantener determinados contactos, participar en ciertos tipos de reuniones o cumplir determinadas obligaciones burocráticas o legales.

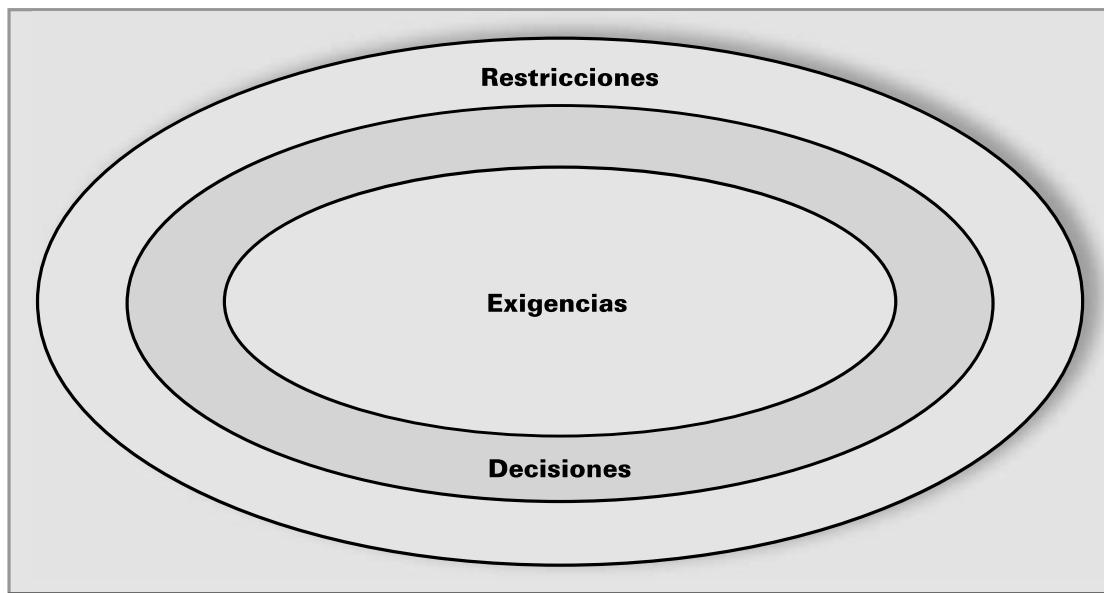
RESTRICCIONES

Las restricciones son los factores internos o externos a la organización que limitan lo que el ocupante del cargo puede hacer. Pueden ser producto de la legislación, de la limitación de recursos, de las instalaciones, del ritmo de trabajo de otras unidades de la empresa y de muchas otras fuentes.

ELECCIONES

Las elecciones son actividades que el ocupante del cargo puede realizar, aunque no está obligado a hacerlas. Se trata de oportunidades para efectuar tareas diferentes de las de los demás y de manera distinta. Las elecciones gerenciales se relacionan tanto con el tipo de trabajo como con la forma de desempeñarlo. Son ejemplos de elecciones las tareas que el gerente decide ignorar o delegar a los subordinados, las habilidades que prefiere perfeccionar, o los aspectos de su trabajo y de la unidad que administra donde concentra su atención. En resumen, las elecciones son las decisiones que el gerente toma.

De acuerdo con la profesora Stewart, esas dimensiones de los cargos gerenciales pueden representarse como círculos concéntricos. El área de cada uno en relación con los otros dos permite visualizar la distribución de las exigencias, restricciones y elecciones (fig. 11.3).



■ **FIGURA 11.3** Tres dimensiones del papel de los gerentes, según Rosemary Stewart.

Fred Luthans y el desempeño de los gerentes

Otro estudio, realizado por Fred Luthans, concluyó que las actividades de los gerentes pueden clasificarse en cuatro categorías:

- a) Funciones gerenciales: tomar decisiones, planear y controlar.
- b) Comunicación: cambiar y procesar información; procesar la documentación.
- c) Administración de recursos humanos: motivar, resolver conflictos, colocar personal, capacitar.
- d) Establecimiento de contactos: mantener relaciones sociales, hacer política, interactuar con personas externas a la organización.

Luthans también distingue entre los gerentes exitosos (quienes realizan objetivos personales importantes, como progresar en su carrera) y los gerentes eficaces (quienes

logran objetivos esenciales para la organización y tienen una buena evaluación por parte de su equipo). En sus conclusiones, apuntó que los gerentes eficaces no siempre son aquellos que hacen las carreras más rápidas. Los gerentes exitosos invierten más tiempo en el establecimiento de contactos (48%) y comunicación (28%), mientras que los eficaces se dedican más a actividades de comunicación (44%) y administración de recursos humanos (26%). En la figura 11.4 se presenta un resumen de las cifras de la investigación de Luthans.

Prioridades	Éxito	Eficacia
1	<i>Establecimiento de contactos</i>	Comunicación
2	Comunicación	Recursos humanos
3	Administración	Administración
4	Recursos humanos	<i>Establecimiento de contactos</i>

■ **FIGURA 11.4** La diferencia en las prioridades determina los resultados para los gerentes, según Fred Luthans.

Principios de Andrew Grove

El húngaro naturalizado estadounidense Andrew Grove, Hombre del Año en 1997 para la revista *Time*, fue uno de los fundadores y presidente de Intel. Como ejecutivo, Grove tiene concepciones originales sobre la administración; en su opinión, hay tres ideas básicas que orientan la administración de alto desempeño: la producción, el trabajo en equipo y el desempeño individual.

PRODUCCIÓN

Todos “producen” de alguna forma. Hay trabajadores que fabrican chips, mientras que otros emiten facturas o crean *software* o anuncios publicitarios. Esta perspectiva básica proporciona una manera sistemática de administrar, de la misma forma en que el lenguaje y los conceptos financieros crean un enfoque común para evaluar y administrar inversiones.

TRABAJO EN EQUIPO

La mayor parte de las actividades humanas se realizan en equipo, no por individuos. Los resultados del administrador son los resultados de las unidades organizacionales bajo su supervisión directa o influencia: los resultados de su equipo y de otros equipos. Si el administrador tiene un grupo de personas que le reportan, o un círculo de individuos bajo su influencia, su producto debe evaluarse como el producto creado por esas personas. Si el administrador es un especialista, su potencial para influir en las organizaciones “vecinas” es enorme. El consultor interno que brinda la visión adecuada a un grupo que lucha contra un problema, afectará el trabajo y el producto de todo el equipo.

DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Según Grove, un equipo sólo trabaja bien cuando cada uno de sus integrantes pone su máximo esfuerzo. El esfuerzo, o desempeño, de una persona en la realización de su trabajo depende de sus capacidades y motivación.

Como la tarea más importante del administrador es obtener el máximo desempeño del equipo, hay dos formas de trabajar en aras de una alta productividad: capacitación y motivación. Ambas son responsabilidades primarias del administrador.

Niveles de administración

Aunque para el estudiante de administración sea fundamental entender el papel de los ejecutivos del más alto nivel, las organizaciones tienen otros dos tipos de gerentes cuyo papel es importante estudiar: los gerentes intermedios y los supervisores de primera línea.

Desde que los primeros autores escribieron sobre la administración hasta nuestros días, la división de responsabilidades entre los tres niveles principales ha sufrido transformaciones radicales. Hasta la década de 1970, esos tres niveles se habían subdividido en innumerables estructuras intermedias. Eran comunes las empresas con más de 10 escalones gerenciales. El proceso administrativo y la comunicación se encontraban extremadamente fragmentados. A partir de esa década, y con mayor velocidad en el decenio siguiente, cobraron fuerza los procesos de reducción de la plantilla (*downsizing*) que provocaron la disminución de esa jerarquía, reduciéndola a tres o cuatro niveles efectivos. En la década de 1990 se hicieron comunes las pirámides achadas. A continuación se consideran los tres niveles de administración (fig. 11.5).

ALTA GERENCIA

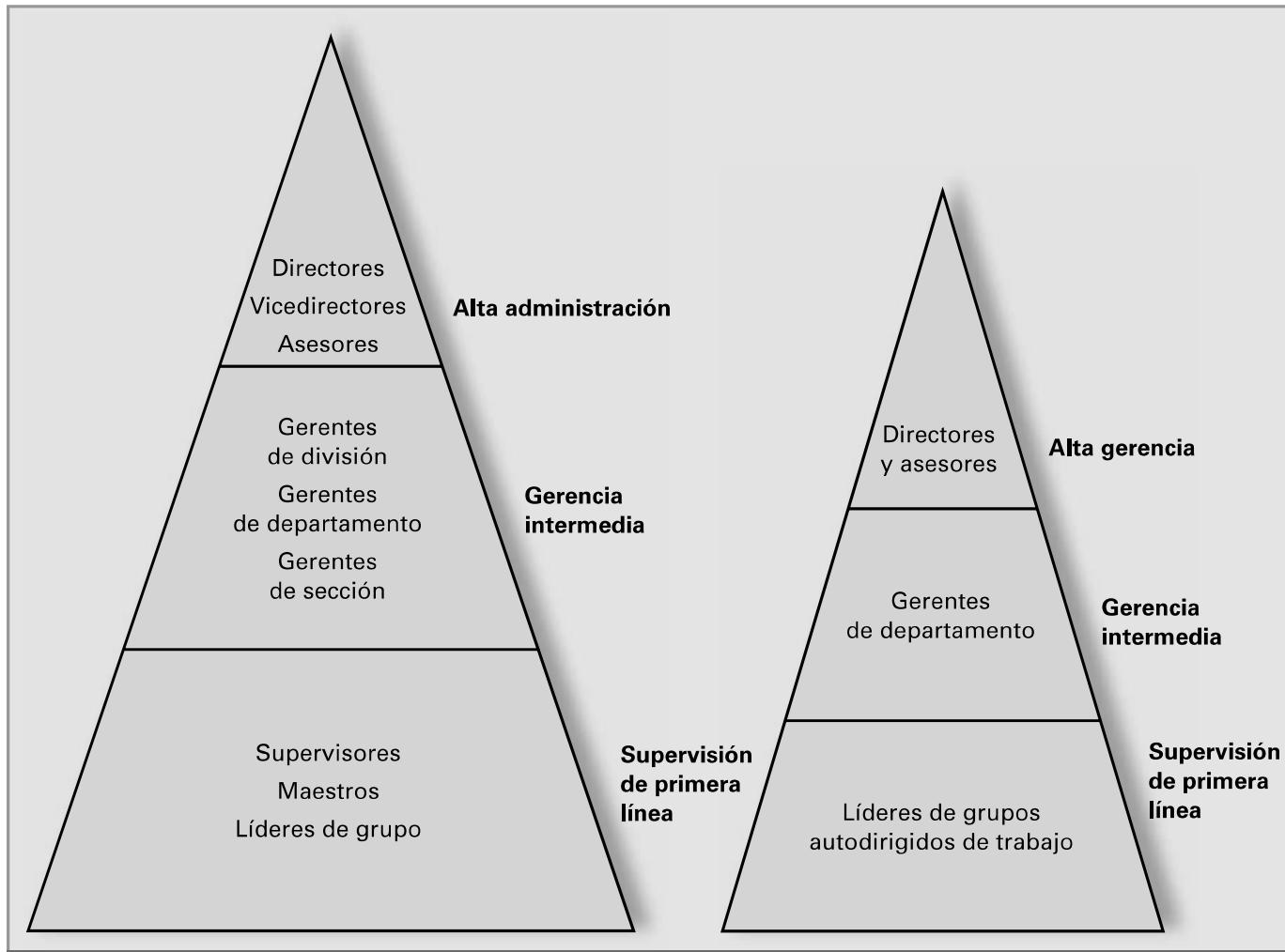
La composición de la alta gerencia depende del tamaño, la complejidad y el grado de profesionalización de la compañía. En una empresa grande, la alta gerencia comprende al *ejecutivo principal* (*presidente* o *director general*) y en forma descendente a los *directores*. Arriba del ejecutivo principal no hay otros cargos con poder ejecutivo.

SUPERVISORES DE PRIMERA LÍNEA

Los supervisores de primera línea, como el propio nombre lo indica, ocupan el primer escalafón de la gerencia en la jerarquía de abajo arriba.

Están en una posición opuesta a los ejecutivos principales. Se encuentran en la base de la pirámide y supervisan a los especialistas, técnicos u operadores, quienes desempeñan el trabajo operativo al fabricar piezas, prestar servicios, atender a los clientes, enseñar a los alumnos o estar a cargo del mantenimiento de los equipos.

En el pasado, a los supervisores de primera línea se les llamaba capataces o líderes de grupo y se “encargaban” de las personas, al decirles qué hacer, controlar su desempeño y disciplinarlas cuando cometían alguna falta. Ese papel ha sufrido cambios drásticos en la actualidad, pues los trabajadores asumieron funciones más



■ FIGURA 11.5 Dos tipos de estructuras organizacionales.

complejas que la simple operación de máquinas: administración de la calidad, operación de computadoras, conocimiento de las cadenas de clientes-proveedores y de métodos para mejorar los procesos de trabajo. Muchas empresas implantaron modelos de autogestión y autocontrol, transfiriendo a los grupos de trabajo algunas atribuciones que antes pertenecían a los supervisores y otros gerentes. El papel de supervisor con frecuencia lo desempeñan todos los miembros del grupo de trabajo en forma rotatoria.

GERENCIA INTERMEDIA

Entre los ejecutivos y los supervisores de primera línea se encuentran los gerentes intermedios, cuya responsabilidad es traducir las directrices estratégicas de la alta gerencia a los grupos de trabajo operativo.

Hasta la década de 1980, las grandes organizaciones acostumbraban tener muchos escalones jerárquicos llenos de gerentes intermedios: gerentes de departamentos, gerentes de división, jefes de sección, etc. Con el cambio de conceptos respecto de los trabajadores y supervisores de primera línea, el papel de los gerentes cambió también.

Uno de los cambios más importantes consistió en la disminución de las jerarquías. Las estructuras organizacionales “esbeltas” redujeron la gerencia intermedia a pocos niveles, al igual que en las empresas grandes. Los gerentes intermedios, en menor cantidad, siguieron siendo los vínculos entre el grupo de trabajo operativo y la administración superior.

Habilidades gerenciales

El desempeño de cualquier papel gerencial en la alta gerencia, gerencia intermedia o grupo autodirigido de trabajo, depende de habilidades. Las habilidades son competencias que determinan el grado de éxito o eficacia del gerente en el cargo y de la organización. Diversos autores se han ocupado de este asunto. A continuación se considerarán algunas de las perspectivas más importantes sobre las habilidades gerenciales.

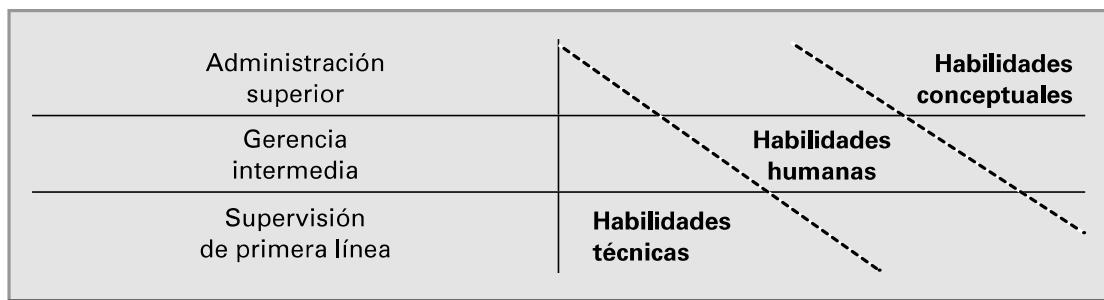
HABILIDADES SEGÚN KATZ

Uno de los autores que estudiaron las habilidades gerenciales fue Robert L. Katz, al retomar y profundizar en las ideas de Fayol. En un trabajo que tuvo grandes repercusiones, Katz dividió las habilidades gerenciales en tres categorías:

- **Habilidad técnica.** Se relaciona con la actividad específica del gerente: los conocimientos, métodos y equipo necesarios para realizar las tareas que están dentro del campo de su especialidad. Por ejemplo, la habilidad técnica de un director comercial incluye conocer los productos y sus aplicaciones, precios de venta, canales de distribución, clientes y mercados, así como las técnicas de ventas.
- **Habilidad humana.** Abarca la comprensión de las personas y sus necesidades, intereses y actitudes. La capacidad de entender, dirigir y trabajar con personas expresa la habilidad humana del gerente.
- **Habilidad conceptual.** Implica la capacidad de comprender y lidiar con la complejidad de la organización como un todo y de utilizar el intelecto para formular estrategias. La creatividad, la planeación, el raciocinio abstracto y el entendimiento del contexto son manifestaciones de la habilidad conceptual.

Para Katz, conforme se asciende en la jerarquía, la importancia de la habilidad técnica disminuye, mientras que la habilidad conceptual se vuelve más necesaria. Para un supervisor de primera línea que está directamente ligado al trabajo operativo, el conocimiento técnico es mucho más importante que para un ejecutivo de la alta gerencia (fig. 11.6).

FIGURA 11.6
Tres tipos de habilidades gerenciales y su relación con la posición en la jerarquía, según Katz.



HABILIDADES SEGÚN MINTZBERG

De acuerdo con Mintzberg, la formación de gerentes reside en el desarrollo de las habilidades; considera que es preciso ir más allá de la transmisión de conocimientos y ofrecer oportunidades para que las personas puedan desarrollar y mejorar sus habilidades gerenciales. Él identifica un mayor número de habilidades que Katz y las asocia directamente a los papeles gerenciales que creó.

Las habilidades propuestas por Mintzberg son ocho:

Habilidades para relacionarse con colegas

Para Mintzberg, en esta categoría se encuentra toda la capacidad de establecer y mantener relaciones formales e informales con los colegas, en especial del mismo nivel jerárquico, a fin de lograr los propios objetivos o atender intereses recíprocos.

Habilidades de liderazgo

Las habilidades de liderazgo son necesarias para realizar las tareas que involucran al equipo de subordinados del gerente: orientación, capacitación, motivación y uso de la autoridad. De acuerdo con Mintzberg, las habilidades de liderazgo se asocian íntimamente con la personalidad innata.

Habilidades de resolución de conflictos

En esta categoría se incluyen la habilidad interpersonal de arbitrar conflictos entre personas y la habilidad de tomar decisiones para resolverlos. El uso de estas habilidades produce tensión. Así pues, esta habilidad exige otra: la tolerancia a las tensiones.

Habilidades de procesamiento de información

Para Mintzberg, los estudiantes de administración deben aprender a construir redes informales y desarrollar habilidades de comunicación, como expresar en forma eficaz sus ideas y hablar oficialmente como representantes de la empresa.

Habilidades de toma de decisiones en condiciones de ambigüedad

La mayor parte de las situaciones que el gerente enfrenta no son estructuradas. Se trata de situaciones imprevistas que es necesario diagnosticar y que exigen de él la capacidad de decidir, en primer lugar, si es preciso decidir. Además, el gerente no lida con una decisión a la vez, sino que con frecuencia se enfrenta a innumerables problemas y necesita tomar muchas decisiones en cortos períodos. La ambigüedad se produce cuando el gerente tiene poca información para lidiar con esas situaciones. Para Mintzberg, la ambigüedad es inherente a muchas decisiones gerenciales.

Habilidades de asignación de recursos

Los gerentes trabajan con recursos limitados que deben utilizarse para atender necesidades que compiten entre sí; tienen que decidir las actividades a las que dedicarán

su tiempo o los proyectos a los cuales destinarán funcionarios. Así, la habilidad de asignación de recursos ofrece al gerente los criterios para definir prioridades, a fin de que las elecciones por las que opta sean las mejores.

Habilidades de emprendedor

Según Mintzberg, “estas habilidades involucran la búsqueda de problemas y oportunidades y la implantación controlada de cambios organizacionales”. Aunque las escuelas de administración dediquen poca atención a este asunto, “es posible crear el clima para alentar el espíritu empresarial”.

Habilidades de introspección

Para Mintzberg, las habilidades de introspección se relacionan con la capacidad de reflexión y autoanálisis. El gerente debe ser capaz de entender su cargo y el impacto que tiene en la organización. La capacidad de aprender con la propia experiencia está por encima de cualquier otra técnica de aprendizaje.

Estudio de caso Selección de un ejecutivo

Usted forma parte de una comisión constituida para contratar al ejecutivo principal de una organización de gran complejidad e importancia. Se presentaron 14 candidatos, de los cuales ustedes elegirán a tres. Para iniciar el proceso selectivo, han pedido a cada uno de ellos que describa en forma breve cuál es el aspecto más importante del papel de un ejecutivo. He aquí las respuestas:

1. Candidato W. DEMING:

—Satisfacción del cliente, eso es lo que importa. No tengo la menor duda de que los clientes satisfechos son la base de cualquier empresa exitosa. Todo ejecutivo debe poner en el más alto nivel de prioridad la satisfacción del cliente por medio de la calidad de los productos y servicios. El ejecutivo debe hacer siempre que toda la empresa piense en los clientes internos y externos. Sin clientes satisfechos no hay negocio exitoso.

2. Candidato H. FORD:

—Para mí, el aspecto más importante en el trabajo de un ejecutivo es la producción; es decir, “hacer que la fábrica funcione”. Debe asegurar el funcionamiento del sistema de operaciones de la empresa que ofrece bienes y servicios al cliente. El sistema no puede fallar.

3. Candidata R. STEWART:

—La decisión es fundamental. Para mí, el ejecutivo debe tener la capacidad de tomar las decisiones correctas en torno de los objetivos y recursos, dentro de un contexto de restricciones. Mi punto de vista es el mismo de Chester Barnard: quien sabe tomar decisiones sabe cuidar bien cualquier negocio.

4. Candidato P. DRUCKER:

—Creo que un ejecutivo debe hacer énfasis en los objetivos de la empresa según la visión del accionista. Si el objetivo son las ganancias, el ejecutivo debe concentrarse en ello. Para definir el aspecto más importante del trabajo del ejecutivo, debo saber cuáles son los objetivos de los accionistas. Sin objetivos no hay administración eficaz.

5. Candidata M. P. FOLLETT:

—Una empresa, antes que nada, está formada por personas. Considero que el ejecutivo debe concentrarse en crear un clima positivo para la gente. Hay que cuidar de las personas, que ellas cuidarán de la empresa. Soy una entusiasta de las ideas de los humanistas de la administración.

6. Candidato I. ANSOFF:

—La esencia del trabajo de un ejecutivo es la estrategia. Planear y ejecutar estrategias orientadas a la supervivencia y eficacia de la empresa, ése es su negocio. Es necesario pensar constantemente en los clientes, competidores, proveedores y distribuidores. Al mismo tiempo, un ejecutivo tiene que visualizar las fortalezas y debilidades de la empresa, que debe estar bien relacionada con sindicatos, organismos sectoriales y el entorno político. Es importante ejercer presión y relacionarse con figuras importantes. Eso garantiza el éxito de cualquier negocio.

7. Candidato F. TAYLOR:

—La eficiencia, ésa es mi preocupación básica, el aspecto más importante al que un ejecutivo debe prestar atención. ¿Qué es eficiencia? Es la eliminación de desperdicios, la desburocratización, la simplificación, todo bien organizado. Una empresa eficiente tiene costos más bajos y es más rápida en todo; por lo tanto, tiene más competitividad, que es lo que realmente importa.

8. Candidato T. OHNO:

—La empresa exitosa es la empresa flexible. Para mí, lo más importante que el ejecutivo debe hacer es montar una compañía capaz de seguir las oscilaciones del mercado. La demanda sube, la empresa produce más; la demanda baja, produce menos. ¿Cómo lograr

esto? Pues con un horario flexible de trabajo, una buena administración de suministros y un sistema justo a tiempo de producción.

9. Candidato H. FAYOL:

—Planeación, organización, dirección y control, eso es administración. El ejecutivo debe definir objetivos, organizar a las personas, dar órdenes, controlar el progreso de las actividades y evaluar el desempeño de la empresa. No vamos a ponernos a inventar. Lo que es esencial en el trabajo del ejecutivo ya lo han dicho los clásicos.

10. Candidato A. SLOAN:

—Siempre digo que descentralizar es la receta para el crecimiento y el éxito. Observen el ejemplo de las corporaciones multinacionales, que sólo consiguen crecer por medio de unidades de negocios con gran autonomía. Para mí, el aspecto más importante en el trabajo de un ejecutivo es la capacidad de delegar y transferir poder de decisión a todos los funcionarios. Una empresa eficaz es aquella en la que todos asumen la responsabilidad de tomar decisiones, cada persona y grupo en su ámbito de trabajo. Quien necesita un jefe no sabe decidir por su propia cuenta.

11. Candidato B. GATES:

—La información es fundamental. En mi experiencia, los ejecutivos sólo reciben las buenas noticias, porque las personas temen transmitir información desfavorable. En otras palabras, el ejecutivo debe procurar recibir tanto las buenas como las malas noticias, a fin de tener una visión completa de los hechos y tomar decisiones correctas.

12. Candidato NAPOLEÓN BONAPARTE:

—Cuando se trata de definir el trabajo de un ejecutivo, me quedo con la opinión de Maquiavelo: la calidad de un dirigente es el reflejo de la calidad de sus auxiliares. No tengo ninguna duda de que el aspecto más importante en el trabajo de un ejecutivo es su equipo. Vean el ejemplo de los grandes líderes de la historia, todos rodeados de líderes competentes como ellos. Denme personas con las cuales pueda formar un equipo de primer nivel, y les daré una gran empresa.

13. Candidato MOISÉS:

—Antes que nada, el ejecutivo debe ser un líder. Definir la misión, incentivar y motivar a los funcionarios, saber mandar y cobrar, conducir a la empresa como sólo los líderes saben hacerlo. El liderazgo es la cuestión fundamental. En cualquier organización exitosa, ya sea una empresa, país o ejército, hay un líder vigoroso y respetado por seguidores leales.

14. Candidato G. ARONSON:

—En mi opinión, concentrarse en el detalle y perder la visión de conjunto es una receta segura para el fracaso. El ejecutivo no debe tomar en cuenta sólo la tienda y los clientes. Eso lo lleva a descuidar la empresa. Ése es el camino de la ruina en los negocios.

Preguntas

1. Si usted fuera candidato, ¿cuál sería su respuesta?
2. Elija tres candidatos y explique la esencia de sus ideas.
3. Junto con sus compañeros de grupo, elabore una lista de los tres candidatos que pasarán a la segunda fase del proceso de selección.
4. Por consenso con sus compañeros, explique brevemente las ideas de esos tres candidatos.
5. Decida si esas ideas están en conflicto o en armonía con la respuesta del candidato H. Fayol.
6. Por último, añada otros candidatos a su lista, con base en su conocimiento de las personalidades que hay en el mundo de los negocios y de las teorías de la administración.
7. Analice la coincidencia o el conflicto de las ideas de esos candidatos adicionales con las ideas anteriores, incluyendo su respuesta.



parte III

Planeación

