

TEMA 9: LIDERAZGO, DISEÑO ORGANIZATIVO Y RECURSOS HUMANOS

Esteban Fernández Sánchez

Lucía Avella Camarero

Marta Fernández Barcala

20006

1. El directivo: Gestor y líder
 - 1.1. Bases del poder
 - 1.2. Modelos conductuales del directivo
2. Diseño del puesto de trabajo
 - 2.1. Trabajo individual
 - 2.2. Trabajo en equipo
3. Diseño de la estructura organizativa
 - 3.1. Dimensión vertical de la estructura
 - 3.1.1. Puestos de línea y de *staff*
 - 3.2. Dimensión horizontal de la estructura
 - 3.3. Mecanismos integradores
 - 3.4. Diseño de la organización
 - 3.4.1. Modelo mecanicista
 - 3.4.2. Modelo orgánico
 - 3.4.3. Reingeniería de procesos
 - 3.4.4. Modelo de red
4. Prácticas relacionadas con los recursos humanos
 - 4.1. Seguridad en el empleo
 - 4.2. Contratación selectiva
 - 4.3. Retribuciones elevadas
 - 4.4. Formación amplia
 - 4.5. Reducción de las diferencias entre categorías
 - 4.6. Compartir la información
 - 4.7. *Empowerment*
5. Un planteamiento integrador de la dirección

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se abordan conjuntamente dos de las políticas en infraestructuras de producción: la gestión de los recursos humanos y la estructura y diseño organizativo. Las decisiones relacionadas con estas dos áreas están íntimamente relacionadas en la medida en que la estructura y el diseño organizativo de una empresa, y en concreto de sus fábricas, están determinados por las políticas adoptadas en relación a la dirección y gestión del personal. Es por ello que ambas decisiones se abordan conjuntamente.

En concreto, en primer lugar se ha considerado adecuado analizar la figura del directivo como gestor y líder dentro de la empresa (y de la fábrica). En segundo lugar, se analizan los dos modelos alternativos para el diseño de los puestos de trabajo –el trabajo individual frente al trabajo en equipo–, así como el enriquecimiento del trabajo y la rotación de tareas como prácticas intermedias que permiten acercar ambos diseños de puestos de trabajo. En tercer lugar, se analizan los posibles diseños de la estructura organizativa de la empresa, identificando las características de cada una de las

estructuras más comunes (simple, funcional, divisional y matricial) y de los diseños organizativos básicos (mecanicista, orgánico y reingeniería). Asimismo, en este capítulo se describen las políticas relacionadas con los recursos humanos que han demostrado ser eficaces en todo tipo de entornos y organizaciones: seguridad en el empleo, contratación selectiva, retribuciones elevadas, formación amplia, reducción de las diferencias entre categorías, compartir la información y *empowerment*. Por último, siguiendo el planteamiento de Peters y Waterman (1982), y como elemento integrador de los contenidos del capítulo, se describe la filosofía de dirección y gestión de los recursos humanos de las denominadas empresas excelentes (entre las cuales podríamos probablemente encuadrar a los productores ágiles).

1. EL DIRECTOR: GESTOR Y LÍDER

El directivo debe ser un gestor y un líder. La gestión se centra en ‘hacer las cosas correctamente’, mientras que el liderazgo se preocupa por ‘hacer las cosas correctas’. Ambos sistemas de acción, aunque diferentes, son complementarios y necesarios para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico (Kotter, 1990).

El gestor tiende a adoptar actitudes pasivas hacia los objetivos, ya que los formula a partir de las necesidades más que de los deseos de los clientes y, por lo tanto, los mantiene profundamente enraizados en la historia y la cultura de la organización. Desde esta perspectiva, perpetúa los usos y costumbres en los que se asienta la organización, lo que resulta inhibitorio y poco creativo. No obstante, el gerente debe brindar a los empleados información y conocimiento a la par que fija metas significativas. También debe crear oportunidades para que los empleados participen en el proceso de fijación de objetivos (Lawler, 1993).

El gestor es una persona que resuelve los problemas que se le presentan en su lucha por afrontar la complejidad de las grandes organizaciones (Kotter, 1990). Para ello, diseña una estructura, racional y equitativa, asegurándose de que se cometan el menor número posible de equivocaciones. En este sentido, se ocupa de hacer respetar la autoridad, tener respuesta para las preguntas de los subordinados, delimitar las obligaciones, las responsabilidades y los derechos en cada puesto, aplicar las normas en la toma de decisiones, diseñar sistemas de control y reconocer adecuadamente las buenas actuaciones. En un gestor, el instinto de supervivencia es superior a la necesidad de correr riesgos, lo que hace su trabajo práctico y rutinario. En el desarrollo de su actividad se muestra flexible en el uso de tácticas: por un lado, negocia y pacta y, por otro, utiliza recompensas y penalizaciones, junto a otras formas de coacción (Zaleznik, 1977).

Por otra parte, la evidencia empírica pone de manifiesto que los líderes que alcanzan el éxito desarrollan el siguiente comportamiento: a) crean una visión de futuro que fija el rumbo a seguir; b) persuaden más que ordenan, para generar credibilidad y compromiso, aunque a veces utilizan la presión como último recurso; c) forman un equipo, lo que implica, entre otras cosas, tener frecuentes reuniones con el personal, crear redes informales de comunicación y compartir en gran medida la información; d) valoran positivamente la asunción de riesgos, por lo que no penalizan los fracasos, pero sí las ‘chapuzas’ y el trabajo mal hecho; e) tienen una fuerte predisposición a aprender más, tanto individualmente como junto a las personas que trabajan con ellos, si bien deben ‘desaprender’ ciertos comportamientos y f) motivan a los trabajadores y recompensan los buenos resultados.

Así, los líderes crean enfoques nuevos a problemas que llevaban mucho tiempo sin resolver (Zaleznik, 1977). Liderar comienza con establecer una visión, lo que constituye una actitud personal y activa. El líder va un paso por delante de los demás en lo que se refiere a imaginar nuevas posibilidades que ‘rompan el molde’. Por tanto, debe fijar la dirección a seguir y ha de lograr que la organización tome ese camino. Esta responsabilidad tiene poco que ver con el modo de funcionamiento de la organización y mucho que ver con lo que la organización quiere alcanzar y la orientación que decide seguir (Hamel y Prahalad, 1989). Los líderes poseen normas elevadas y no están dispuestos a transigir en lo que se refiere a sus principios, esto es, son firmes en sus

convicciones. En general, el líder hace que cambie la manera de pensar de la gente acerca de lo que es deseable, posible y necesario (Zaleznik, 1977).

La responsabilidad de un líder consiste en unificar las habilidades de sus empleados, ya que, para tomar las mejores decisiones posibles, debe coordinar y guiar los recursos humanos de la empresa. Los líderes son responsables de que los empleados sepan hacer lo correcto en cada situación y de que posean la voluntad de hacerlo (Lawler, 1993). Los buenos líderes delegan hábilmente, pero mantienen el control sobre ciertas decisiones clave. Son conscientes de que, si no delegan rápidamente, se pueden ver sobrecargados de información.

El líder necesita, a su vez, una gran dosis de honradez y humildad: honradez para descubrir la magnitud de la tarea venidera y humildad para admitir que debe asumir la parte de responsabilidad que le corresponde por los malos resultados.

Los líderes creíbles tienen hábitos, valores, rasgos y aptitudes personales que engendran confianza y compromiso en aquéllos que siguen la senda que trazan. Muchos factores contribuyen a la credibilidad: el historial de la persona que emite el mensaje, el contenido de éste, la reputación del comunicador en cuanto a integridad y fiabilidad y la coherencia entre palabras y hechos (Kotter, 1990).

Las comunicaciones formales, por sí solas, no son la manera en que los empleados conocen su empresa. La conocen a través del comportamiento de los líderes. Por lo tanto, los líderes aprovechan cada una de las oportunidades que se les presentan para mostrar a los demás que están profundamente comprometidos con las aspiraciones por las que abogan. Esto es, cada vez más se espera que las actuaciones de los líderes sirvan de modelo de referencia. Así, mediante el ejemplo, los líderes hacen tangibles las visiones y logran el compromiso de la gente.

El líder tiene que formar un equipo de personas que le apoye en la realización de las tareas. De hecho, su capacidad se mide por lo bien que organiza un gran número de personas, el rendimiento que consigue de cada una de ellas y la forma de combinarlas para que realicen sus actividades de manera coordinada (Morita, 1986). La influencia, no la autoridad, es lo que impulsa el liderazgo de la organización.

Los líderes desarrollan una red de fuentes de información formales e informales que los mantiene bien informados acerca de la organización. La multitud de canales de comunicación y la confianza entre los individuos enlazados por dichos canales permite un proceso continuo de ajuste y adaptación cuando surgen conflictos. Esas mismas relaciones ayudan a resolverlos. Por otra parte, las relaciones informales pueden hacer frente a mayores exigencias de coordinación que llevan consigo las actividades no habituales y el cambio (Kotter, 1990).

Los líderes son aprendices de por vida, también del fracaso. Asimismo buscan aportaciones de terceros, esto es, preguntan a los clientes por sus necesidades, piden sugerencias a los subordinados, escuchan las opiniones de sus compañeros y cuestionan las suposiciones de sus superiores. En general, aceptan de buen grado las revisiones y críticas a sus planteamientos. Desgraciadamente, en algunas empresas la crítica constructiva, sobre todo si viene de los subordinados, tiende a encender las iras más que activar la reflexión (Hamel y Prahalad, 1994). El líder debe hacer referencia a ejemplos de personas que han

logrado actuaciones con éxito o de organizaciones que no han sabido mantener un enfoque original, nuevo y creativo y que, en consecuencia, han desaparecido. Es esencial ser muy persuasivo al exponer esta doctrina y, para hacerlo con éxito, hay que convencer a las personas de que, al intentar ser creativas, pueden fracasar alguna vez, pero no por ello van a ser penalizadas.

El líder visita constantemente oficinas y fábricas (dirección itinerante) y anuncia clara y enérgicamente lo que espera de los demás. Es esencial estar abierto a nuevas posibilidades y cuestionar los supuestos actuales. Los líderes estimulan a las personas para que pongan en duda las cosas que les rodean, permitiéndoles ser innovadores sin temor al fracaso.

Los líderes tienen que empezar a pensar como artífices del cambio, porque el problema no consiste solamente en cómo adquirir nuevos conceptos y destrezas, sino también en cómo desaprender las cosas que ya no son útiles para la organización. Desaprender es un proceso totalmente distinto, que implica ansiedad, actitudes defensivas y resistencia al cambio. Así, pues, el líder tiene que olvidar algunos supuestos del pasado, ya que una parte de sus creencias es el resultado de determinado entorno económico y puede constituir una seria amenaza para la supervivencia de la empresa en un sector industrial radicalmente distinto al actual (Hamel y Prahalad, 1994).

El líder establece con los demás relaciones intuitivas y empáticas, es decir, tiene la capacidad de percibir intuitivamente los pensamientos y los sentimientos de los demás (Zaleznik, 1977). Y consigue motivar a las personas de diversos modos. Así, siempre expresa la visión de manera que subraye los valores de los trabajadores. Esto hace que el trabajo sea importante para los individuos. Por otra parte, si éstos no saben hacia dónde va la empresa, no se puede esperar que vayan a sacrificarse por el logro de una mayor competitividad. De igual forma, para dar a las personas una sensación de control en su trabajo, las involucra habitualmente en la decisión acerca de cómo ejecutar las tareas. También apoya los esfuerzos de los empleados para alcanzar los objetivos, proporcionándoles asesoramiento, información sobre los resultados y pautas de comportamiento. Ayuda, de este modo a que el personal se perfeccione profesionalmente y aumente su propia estima. Esto hace que el trabajo sea importante para los individuos (Kotter, 1990). Por último, los líderes deben identificar y recompensar el desempeño que contribuye al rumbo estratégico de la organización. No es preciso que las recompensas sean de elevado valor material o económico (Lawler, 1993). No obstante, todo ello no implica dejar de aplicar las sanciones cuando éstas sean necesarias.

Las empresas más eficaces intentan que sus directivos posean una perspectiva amplia de la organización y fomentan su rotación, desarrollando diferentes actividades en distintos departamentos. De esta manera, pueden conocer mejor la organización y las personas que allí trabajan. Esta formación, basada en la comprensión de la estructura general de funcionamiento de la empresa, sólo se consigue a través de varios años de trabajo en distintos departamentos. Trasladando un directivo a otras funciones, la empresa fomenta la ‘fertilización cruzada de ideas’, así como la flexibilidad y la amplitud de experiencias que permite a los directivos intentar resolver la complejidad y triunfar (Bartlett y Ghoshal, 1990). También favorece las relaciones entre personas de distintos departamentos, lo que facilita la comunicación interna, repercutiendo positivamente en la toma de decisiones. En Honda, por ejemplo, todos los ingenieros pasan sus tres primeros meses en la empresa trabajando en la cadena de montaje. Después, y durante los tres meses siguientes, pasan a marketing. El año siguiente rotan a los departamentos de ingeniería –transmisión,

carrocería, chasis y maquinaria en proceso—. Finalmente, después de haber pasado por toda la gama de actividades implicadas en el diseño y fabricación de un coche, son asignados a una especialidad de ingeniería (Womack *et al.*, 1990). Por el contrario, los directivos que cambian de una empresa a otra frecuentemente, rara vez tienen tiempo de ponerse al corriente en su labor y de establecer relaciones de confianza con otros compañeros.

LECTURA 1: FRIENDO PATATAS SE APRENDE A DIRIGIR

Manuel Pardo trabajaba como director general en una división de Yamaha, y un buen día decidió montar un restaurante McDonald's. Después de trabajar una semana de prueba en un restaurante, le gustó, dejó su trabajo y se embarcó en la aventura de montar una franquicia de esta multinacional. Pardo comenzó entonces su período de formación práctica trabajando en diferentes restaurantes de la compañía, en los que aprendió todas las operaciones y aspectos administrativos del restaurante. “Trabajas como uno más, friendo patatas, haciendo hamburguesas, atendiendo la caja, barriendo el local, etc., con una jornada laboral de ocho horas, como el resto de empleados”, explica Pardo. Para el dueño del restaurante McDonald's de Tres Cantos (Madrid), este requisito “es fundamental para saber cómo funciona el restaurante desde dentro: aprender a dirigirlo”.

Fuente: Fajardo, J. (2001): “Friendo patatas se aprende a dirigir”, *Expansión*, 10 de noviembre, p. 4.

Por otra parte, los líderes cosmopolitas que desempeñaron su carrera profesional dentro de la organización, pero en distintos países y realizando diferentes funciones –lo que ocurre en las empresas multinacionales–, deben ser integradores capaces de mirar más allá de las diferencias existentes entre las organizaciones, sectores, disciplinas, funciones o culturas. Tienen que encontrarse cómodos operando por encima de las fronteras y ser capaces de forjar vínculos entre las organizaciones. Esto es, deben tener la visión, destrezas y recursos para formar redes que se extiendan más allá de su base doméstica y aporten ventajas a su propio grupo, asociándose con otros.

Es preferible reclutar a los directivos dentro de la empresa, ya que el reclutamiento interno actúa de motivador para todo el personal. No obstante, reclutar directivos fuera de la empresa puede resultar positivo para imponer un cambio cultural drástico. Sin embargo, la empresa tiene que ser consciente del malestar y frustración que esta medida puede ocasionar entre el personal interno que aspiraba a ocupar el puesto. Por ello, en general, es recomendable acudir al mercado únicamente si no se dispone internamente de la persona adecuada o si se desea dar un vuelco a la organización actual.

LECTURA 2: COMPETENCIAS DEL PERFIL DIRECTIVO MÁS BUSCADO

¿Cuál es el perfil de directivo más buscado por las empresas en el siglo XXI? Para una escuela de negocios como el IESE es esencial buscar una respuesta a esta cuestión, ya que su principal razón de ser es, precisamente, formar a estos directivos.

Ésta es la razón por la que se puso en marcha un ambicioso estudio, cuyas conclusiones nos son útiles para el proceso de admisión de futuros MBAs y para el proceso de formación y entrenamiento de los mismos. El objetivo era conocer cuáles son las competencias directivas que ha de desarrollar quien desee ocupar un puesto de responsabilidad en una empresa con éxito en el siglo XXI. Para conseguir este objetivo era necesario contar con un modelo teórico que nos permitiera establecer las definiciones de las diferentes competencias.

Las competencias son aquellos comportamientos observables y habituales que permiten alcanzar el éxito en la tarea que se realice. Así, pues, las competencias directivas serán el subgrupo de comportamientos que permitan alcanzar el éxito en el desarrollo de las funciones directivas. La función directiva se refiere a tres dimensiones.

Por una parte, las capacidades estratégicas, que permiten establecer los medios para lograr beneficios económicos, sin los cuales la empresa tendría pocas posibilidades de sobrevivir. Las competencias directivas que impulsan el logro de este tipo de resultados las llamamos competencias estratégicas. Además, y ésta sería la segunda dimensión, el directivo ha de ser capaz de comunicar bien el propósito empresarial y los objetivos, así como desarrollar a las personas que trabajan en su entorno laboral, fortaleciendo al mismo tiempo los vínculos de pertenencia con la empresa, la confianza y la unidad. El éxito en este otro tipo de objetivos se ve impulsado por las competencias que llamamos intratérgicas, y que tanto tienen que ver con los talentos ejecutivos y de liderazgo personal.

Junto a las competencias estratégicas e intratérgicas, incluimos en nuestro modelo un tercer grupo de competencias: las de eficacia personal. Son competencias que favorecen la adaptación de la persona a su entorno, en diferentes niveles, y que potencian los dos primeros grupos de competencias. En este tercer grupo incluimos la iniciativa, el optimismo, la capacidad para gestionar el tiempo y el estrés, la integridad o el aprendizaje personal.

Como se ve, en ningún momento nos planteamos averiguar las competencias de tipo técnico o de conocimiento que requería cada empresa, sino únicamente las competencias referidas a la dirección, comunes a todas ellas. Los resultados de este estudio –con respuestas de 150 empresas– nos permiten establecer algunas conclusiones generales interesantes. En primer lugar, la competencia directiva que ha ocupado el primer puesto en el ranking de las competencias más valoradas es la orientación al cliente: en un entorno tan competitivo como el actual, parece lógica esta preocupación por servir a las necesidades e intereses del cliente. A continuación, aparecen otras competencias cuya valoración podría no resultar tan evidente: liderazgo, honestidad, iniciativa, comunicación, trabajo en equipo.

Según estos resultados, el perfil necesario del directivo del siglo XXI sería el de una persona que, además de formación, ha de preocuparse de su equipo, desarrollar su capacidad para dirigir a otros, impulsando el aprendizaje de la organización y de sus partícipes. También ha de ser honesto e inspirar credibilidad, tanto a sus empleados como a sus clientes. En definitiva, se trata de un perfil que podríamos considerar con relieve, frente al perfil plano que refleja cualquier CV que tome como punto de referencia exclusivamente la formación técnica adquirida.

El perfil del directivo requerido por las empresas no se limita a una sólida formación técnica. Las empresas necesitan personas con iniciativa, capacidad de liderazgo, personas honestas e íntegras, capaces de seguir aprendiendo y de desarrollar a los miembros de sus respectivos equipos.

¿Pueden aprenderse las competencias directivas? La respuesta es necesariamente afirmativa. Es evidente que una persona tendrá más facilidad que otra, por ejemplo, para la delegación o el trabajo en equipo, pero todas las competencias directivas pueden desarrollarse hasta alcanzar un grado aceptable. De hecho, éste es uno de los objetivos del Centro de Excelencia en Competencias de Alta Dirección del IESE: facilitar la distribución y tabulación informática del CCD (Cuestionario de Competencias Directivas), posibilitando un primer *feed-back* anónimo de 360° a los directivos que lo deseen, con la posibilidad de repetirlo a los 6 ó 12 meses e ir viendo la evolución y desarrollo de las distintas competencias. Básicamente, el desarrollo de las competencias requiere tres fases:

- La información: El directivo ha de ser consciente de su realidad actual –de dónde parte– mediante la evaluación de sus competencias.
- La formación: El directivo ha de ser consciente de la necesidad de mejorar ciertas competencias para mejorar su función directiva.
- El entrenamiento: El directivo ha de experimentar situaciones en las cuales pueda ir desarrollando *in situ* la competencia directiva que haya elegido.

Para cada fase del proceso de mejora se deberán poner los medios más adecuados. En la segunda fase se acudirán a cursos o seminarios especializados y, en la tercera, la labor de un *coach* o mentor será la forma más adecuada. Lo ideal es que quien realice esta función sea el superior jerárquico. Cuando el perfil de competencias directivas deseado se utiliza desde la selección de nuevos candidatos hasta la evaluación del desempeño y posterior promoción, la dirección por competencias se transforma en una potente herramienta para el cambio hacia una nueva cultura empresarial.

Fuente: Chinchilla, M. N. y García, P. (2001): “Competencias del perfil directivo más buscado”, *Expansión & Empleo*, 15 de marzo.

1.1. Bases del poder

El liderazgo requiere inevitablemente el uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas (Zaleznik, 1977). Influir en la conducta de otros es la esencia del liderazgo. Para lograrlo, los líderes utilizan su ‘poder’ que es, simplemente, la habilidad de conseguir que otras personas hagan algo que, de otro modo, no lo harían (Dahl, 1957). Los gerentes, por lo común, disponen de diversas fuentes de poder (French y Raven, 1968):

- *Poder de recompensa*: Los gerentes poseen este poder cuando los subordinados los consideran capaces de proporcionarles algo que satisface sus deseos o necesidades. De esta forma, el directivo intercambia recompensas, incentivos o reconocimiento por cooperación. El poder de recompensa es la forma de poder más utilizada y su eficacia viene determinada por dos factores: el tamaño de la recompensa y la creencia de que será concedida.
- *Poder coercitivo*: El poder de coerción es la capacidad del directivo para aplicar sanciones cuando el empleado deja de cooperar. Se apoya en la capacidad de restringir, bloquear, interferir o castigar, por lo que puede considerarse como el anverso del poder de recompensa. La eficacia del poder coercitivo depende de la naturaleza del castigo, el impacto percibido, la probabilidad de uso y la medida de las conductas deseadas.
- *Poder del experto*: El poder del experto se basa en el conocimiento técnico o aptitudes del directivo. La pericia adopta la forma de experiencia, información o formación avanzada. Estas personas son respetadas por sus conocimientos o habilidades independientemente de su posición en la empresa.
- *Poder referente*: El poder referente surge de características personales del individuo que merecen el aprecio de otros. Es un poder conocido popularmente como ‘carisma’. Un directivo carismático es aquél que posee características personales determinantes y cierto magnetismo personal, que influye fuertemente en las personas. Este poder estimula la imitación e inspira lealtad.
- *Poder legítimo*: El poder legítimo se apoya en la posición que ocupa el gerente dentro de la organización. La utilización del poder legítimo para dirigir, recompensar, disciplinar y controlar a los trabajadores se llama autoridad. La autoridad es el poder institucionalizado. La línea jerárquica establece las escalas de autoridad en la organización.

1.2. Modelos conductuales del directivo

Desde la época de Frederick Taylor, se ha prestado particular atención al directivo como gestor orientado a los resultados. Sin embargo, la atención exclusiva a los resultados demostró ser insuficiente. Apareció, por tanto, el directivo como líder orientado al proceso, que subraya la importancia que tienen las personas. Este estilo presenta conductas tales como la de mostrar empatía respecto a las necesidades y sentimiento del trabajador, permitiéndole participar en la toma de decisiones. Si se observa el papel de un directivo, encontramos que la función motivadora y de apoyo forma parte de la orientación al proceso, en tanto que la función de control está imbricada en la orientación a los resultados (Imai, 1986).

La dirección orientada al proceso requiere objetivos a largo plazo, puesto que está dirigida a los esfuerzos de las personas y, con frecuencia, requiere un cambio de comportamiento. Por otra parte, la dirección orientada a los resultados utiliza unos criterios más directos y a corto plazo (**Figura 1**).

FIGURA 1: DIFERENCIAS ENTRE LA DIRECCIÓN ORIENTADA A LOS RESULTADOS Y AL PROCESO
Imai (1986)

La dirección orientada a los resultados	La dirección orientada al proceso
Se preocupa por: • Identificar a la persona que cometió el error. • Distribuir responsabilidades. • Inculcar el cumplimiento de las órdenes de los superiores. • Proporcionar objetivos numéricos. • Premiar realizaciones personales. • Observar la jerarquía organizativa. • Dar órdenes. • Reclamar a cada quien que haga bien su trabajo.	Se preocupa por: • Identificar donde está el error. • Estudiar el proceso para prevenir defectos. • Inculcar el cumplimiento de las exigencias de los clientes. • Proporcionar rutas a seguir para lograr la calidad. • Premiar realizaciones de grupo. • Eliminar barreras entre personas y grupos. • Establecer procedimientos. • Proporcionar la asesoría necesaria para que cada uno haga bien su trabajo.

La orientación hacia el proceso es una dirección de tipo evolutivo: un impulso constante, que impregna a la organización y que considera que el trabajo nunca está acabado. Esta concepción rompe con la denominada ‘gestión por excepción’, que se sintetiza en el aserto ‘si no está roto, no lo arregle’. Por el contrario, la concepción evolutiva considera que ‘si no se arregla, se romperá’, es decir, aunque las cosas funcionen bien, pueden funcionar mejor, y si uno no inventa cómo hacerlo, lo hará la competencia.

Mientras que las recompensas para los criterios orientados a los resultados son básicamente de tipo financiero y directamente relacionadas con los ahorros en costes o los beneficios alcanzados, las recompensas de los criterios orientados a los procesos son reconocimientos y honores relacionados con el esfuerzo realizado (Imai, 1986).

La evidencia empírica pone de manifiesto que, mientras los líderes centrados en el proceso suscitan actitudes del trabajador más positivas, los gerentes centrados en los resultados logran del trabajador una productividad más elevada. Por otra parte, si el trabajo es relativamente simple y hay escasa necesidad de coordinación y solución de problemas, es

muy posible que la dirección orientada a resultados produzca mayores beneficios. Este método también funciona bien cuando la tarea es estable, de forma que puede programarse para ser realizada de la misma manera durante un largo período de tiempo (Lawler, 1993).

2. DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO

El diseño del puesto consiste en determinar con precisión las tareas que hay que llevar a cabo para completar la tarea. En definitiva, consiste en especificar los elementos y las obligaciones que conlleva el puesto, tratando de mejorar el rendimiento de los trabajadores, al tiempo que se logra una mayor satisfacción en el trabajo.

Algunos diseños hacen hincapié en estructurar los puestos de trabajo, de manera que puedan desglosarse en tareas simples y repetitivas. Otros diseños destacan de modo especial el sentirse a gusto con el trabajo. Igualmente, hay que considerar la posibilidad de llevar a cabo el trabajo de forma individualizada o en equipo.

El trabajo individual está basado en la especialización y en la asignación de responsabilidades individuales. En la actualidad, en gran número de empresas, el sistema de trabajo individual está siendo reemplazado por la filosofía del trabajo en equipo, que requiere polivalencia de los trabajadores. Sin embargo, este salto del trabajo individual al trabajo en equipo no se produce en el vacío, sino que el trabajo en equipo puede considerarse un sistema o diseño del trabajo que incorpora al trabajo especializado elementos tales como el enriquecimiento del trabajo y la rotación de tareas.

2.1. Trabajo individual

La división del trabajo, que también recibe el nombre de especialización, consiste en fragmentar una tarea compleja en operaciones elementales (microtareas). En una tarea se distinguen dos dimensiones básicas: amplitud (o escala horizontal) y profundidad (o escala vertical). La amplitud refleja el número de operaciones laterales que una persona desempeña. Si la tarea es estrecha (escasa amplitud), el trabajo es repetitivo. La profundidad se refiere al número de fases –planificación, organización y control– que contiene. Si la tarea tiene poca profundidad, el trabajador tiene poca o ninguna autonomía en la programación del trabajo y en la determinación de los procedimientos que se utilizarán para realizarlo, por lo que el trabajo se hace aburrido. La especialización supone la realización de tareas de escasa amplitud y profundidad.

La especialización, cuyas ventajas ya adelantó Adam Smith en 1776, permite alcanzar grandes niveles de habilidad, ya que, a medida que se repite una operación, más destreza se logra en su ejecución. La simplificación del trabajo da por supuesto que éste puede dividirse en una serie de operaciones simples y repetitivas con el fin de potenciar la eficiencia. Se consiguen así importantes ahorros de costes derivadas del hecho evidente de que la habilidad aumenta con la especialización (economías de la especialización). En general, la especialización proporciona las siguientes ventajas (Duncan, 1989):

1. Aumenta la habilidad del trabajador. Un trabajador que realice solamente una actividad la repetirá más veces que si tuviera que realizar dos o más, por lo que la habilidad que se consigue es mayor.
2. Se elimina el tiempo utilizado en cambiar de una tarea a otra (cambio de herramientas y materiales), ahorrándose, en consecuencia, tiempos improductivos.

3. Facilita la invención de maquinaria. Cuanto más sencilla es una tarea más fácil resulta diseñar una máquina que la pueda ejecutar. De este modo, la especialización favorece la sustitución de trabajadores por máquinas.
4. Disminuye el tiempo necesario para aprender una tarea y, por tanto, se promueve un aprendizaje rápido. El dominio de una tarea depende de su dificultad y del número de actividades diferentes que comprende. Al dividir una tarea en subtareas de manera continuada hasta llegar a niveles mínimos, el aprendizaje de la actividad elemental resultante (microtarea) apenas requiere tiempo y esfuerzo, pudiendo incluso dominarse en algunos minutos.
5. Reduce el gasto de material durante el período de aprendizaje. Al ejecutar por primera vez un nuevo trabajo siempre se cometen errores que, lógicamente, representan un gasto. En consecuencia, cuanto más fácil sea el contenido de la tarea, más fácil será su aprendizaje y menos errores se cometerán.
6. Contribuye a encontrar el puesto más adecuado para cada persona. La división de las tareas en microtareas incrementa la variedad de puestos de trabajo en la empresa, por lo que los trabajadores tienen más donde elegir, pudiendo, por tanto, encontrar con mayor facilidad el puesto que mejor se adapte a sus características o preferencias.
7. La especialización de los trabajadores en microtareas facilita, no sólo el aprendizaje, sino también la sustitución e incorporación de trabajadores, ya que en muchos casos no se requiere que éstos posean cualificación alguna.
8. Hay una mayor disponibilidad de mano de obra, porque se cuenta con un número mayor de obreros potenciales, pues no necesitan cualificaciones para realizar microtareas.
9. Se pueden realizar actividades concurrentes, porque a cada obrero sólo se le asigna una tarea, de tal modo que ésta no retrasará la realización de una segunda actividad mientras se está llevando a cabo.

A pesar de estas ventajas, la división extrema del trabajo y la consiguiente especialización de los trabajadores presentan importantes limitaciones. La simplificación del trabajo sólo exige del operario una pequeña parte de su capacidad o conocimientos (Thompson, 1965), lo que conlleva un desperdicio del potencial de conocimientos y habilidades que posee.

Los trabajos especializados, en los que se repiten continuamente una serie de movimientos, son generalmente monótonos, desmotivadores e, incluso, en ocasiones, pueden provocar lesiones físicas al trabajador. En muchos casos, el individuo es una prolongación de la máquina, que sólo sirve para hacer cosas que la máquina no puede hacer: se produce lo que tradicionalmente se denomina alienación del trabajador. Además, la especialización impide que los trabajadores adquieran una visión más general de la empresa, ya que no suelen poseer la habilidad para ver otras perspectivas y, a menudo, tienen dificultades para comprender nuevos contextos (Bower y Hout, 1988). Asimismo, al no tener una visión global, tienden a trasladar los problemas a niveles jerárquicos superiores, consumiendo, para resolverlos, el valioso tiempo de la dirección. La especialización favorece el trabajo individual, al tener los trabajadores definidos los derechos y responsabilidades de su puesto. Por ello, la frase ‘ése no es mi trabajo’ se convierte en la respuesta común a cualquier solicitud de colaboración que no se ajuste a la estructura laboral considerada. De esta forma, todo el mundo se concentra en la realización de su tarea, aunque la empresa pierda mucho en términos de calidad, eficiencia, e incluso beneficios. La especialización del trabajo, en muchas ocasiones, inhibe la comunicación efectiva entre especialistas técnicos y los niveles superiores e inferiores de la organización. Por último, en el caso de

especialistas cualificados este diseño del trabajo provoca una gran rigidez en la empresa, ya que las posibilidades de recolocación del personal muy cualificado en otros puestos son muy limitadas, suponiendo ello un importante inconveniente para el operario. Paradójicamente, las empresas con trabajadores especializados y muy cualificados que renuevan sus productos tienen que despedir y contratar personal especializado casi al mismo tiempo, con los costes de contratación y despido que esto ocasiona. De igual modo, hay que destacar que, alejado de este trabajo especializado, el trabajador se convierte de repente en un peón no cualificado (Piore y Sabel, 1984). No obstante, pese a los inconvenientes citados, en determinados contextos, la división del trabajo y la especialización de los trabajadores constituye el mejor (más eficaz y eficiente) diseño del trabajo.

El *enriquecimiento del trabajo* aumenta el número de tareas que realizan los trabajadores (amplitud) y también la profundidad de las mismas, al otorgar al empleado mayor discrecionalidad en su trabajo. El trabajo es más difícil y requiere más aptitudes. El enriquecimiento del trabajo procura brindar a los individuos responsabilidad mediante una tarea integral. Es preciso distinguir entre la expansión horizontal y vertical de la tarea.

La expansión horizontal hace referencia a la asignación al trabajador de tareas adicionales (en cuanto al nivel de conocimientos y a la responsabilidad exigidas) a la que venía ejecutando. Así, el perfil del trabajo se amplía enseñando al operario cómo manejar otras máquinas y equipos, de forma que pueda asumir la responsabilidad sobre procesos alternativos. La expansión horizontal brinda a los empleados la experiencia de hacer una tarea completa. En un diseño enriquecido los individuos realizan una parte mayor del proceso.

La expansión vertical otorga al operario responsabilidades sobre la planificación, organización y control de las tareas. La expansión vertical es necesaria para que los empleados controlen la ejecución del trabajo y se sientan responsables del desempeño, ya que toman las decisiones importantes.

LECTURA 3: UNA MULTINACIONAL FUNCIONA EN MÁLAGA SIN JEFES

El director de la delegación de Air Liquide, en Andalucía Oriental, Juan José Tomé, ha explicado la novedosa forma de trabajo que ha adoptado la multinacional en su factoría de Málaga. Se trata de una organización plana en la que no existen los 'jefes', pues cada empleado tiene autonomía sobre su parcela. Con esta filosofía, según su director, se pretende ofrecer al cliente una respuesta rápida y eficaz.

Para conseguir este objetivo, la planta de Málaga cuenta con una plantilla de 35 empleados, en su mayoría titulados de grado medio o personas con una alta formación que la empresa se encarga de ampliar.

En el centro se compaginan dos actividades: la industrial y la medicinal. La primera delegación se encarga de elaborar los gases para uso industrial, laboratorios, centros de investigación, medio ambiente, etc. Y la segunda se dedica a suministrar gases y materiales similares a todos los hospitales andaluces.

Fuente: ABC (1995): "Una multinacional funciona en Málaga sin jefes", ABC, 29 de octubre, p. 63.

La mayor parte de las teorías de enriquecimiento laboral enfatizan que es preciso expandir las tareas horizontal y verticalmente para que surtan un impacto positivo en la motivación y satisfacción de los empleados. Para que los empleados se sientan motivados deben cumplirse las siguientes condiciones (Hackman y Oldham, 1980):

1. Variedad de habilidades: El trabajo debería exigir que el trabajador emplee habilidades y aptitudes que valora.

2. Identidad de la tarea: El trabajo debería permitir al trabajador percibirlo como un todo y reconocer un comienzo y un final.
3. Importancia de la tarea: El trabajo debe producir un impacto o resultado visible en la organización y en la sociedad.
4. Autonomía: El trabajador debería tener un grado sustancial de libertad, de independencia y de discrecionalidad para llevar a cabo el trabajo del modo que considere adecuado.
5. Retroalimentación: El puesto debería proporcionar periódicamente información directa y clara sobre su realización. Esto es crucial, porque el *feedback* brinda información sobre el modo en que se ha llevado a cabo el trabajo, lo que, a su vez, permite sentir el éxito psicológico cuando el desempeño fue correcto.

La *rotación de tareas* implica que el trabajador vaya alternando de puesto de trabajo realizando tareas distintas (movilidad interna). Así, los operarios intercambian periódicamente sus trabajos con otros operarios. La rotación facilita la formación de los operarios en una amplia variedad de tareas y, en consecuencia, además de reducir la monotonía, favorece la sustitución de unos trabajadores por otros ante distintas cargas de trabajo en los diferentes puestos, en períodos de vacaciones o en caso de enfermedad y absentismo.

La rotación de los trabajadores por diferentes puestos, proporciona una gran flexibilidad a las fábricas y presenta las siguientes ventajas:

1. Proporciona a los operarios la oportunidad de variar su pauta de actividad, utilizando diferentes conocimientos, músculos y sentidos, con lo que evita la rutina, favorece la concentración y actúa como elemento motivador.
2. Estabiliza la producción y el empleo. Los trabajadores con un alto grado de cualificación pueden ser desplazados de unos puestos a otros, en función de las necesidades de la empresa, lo que permite hacer frente a las variaciones de la demanda y solucionar ‘cuellos de botella’ en la producción. De esta forma, se evita el despido de trabajadores, cuya especialización no es la adecuada para la demanda futura de la empresa para contratar a otros con la cualificación adecuada –acciones que, además de ocasionar los correspondientes costes, repercuten negativamente en la motivación y en la cultura empresarial–.
3. Permite a los trabajadores conocer y relacionarse con personal de diferentes áreas de la organización. De esta manera, a medida que los operarios rotan obtienen una visión más general de la empresa, comienzan a ayudarse entre sí comunicándose información sobre los procedimientos de trabajo, solucionando problemas de operación y desarrollando ideas de mejora. Asimismo, todos los operarios empiezan a considerar el funcionamiento global del departamento como si se tratase de un área de interés propio. Por último, hace que resulte más fácil poner en práctica los pequeños cambios que requieren comunicación y cooperación entre varios centros diferentes .
4. Favorece la introducción de mejoras. Los recién llegados a un puesto observan actividades que se pueden mejorar y que las personas con experiencia no ven, debido simplemente a que se han acostumbrado demasiado a la rutina del puesto.
5. Descubren problemas en un centro de trabajo. Un supervisor o jefe de sección cuyos subordinados tratan de abandonar rápidamente los puestos de trabajo bajo su control es un problema potencial (Morita, 1986).

Cuando Mazda, fabricante de automóviles japonés, sufrió una disminución en sus operaciones en la década de los 80, en lugar de despedir trabajadores de la fábrica los puso a vender automóviles de casa en casa, algo que en Japón se hace con frecuencia. Al finalizar el año, cuando se premió a los mejores vendedores, la compañía descubrió que, los diez mejores eran antiguos trabajadores de la fábrica. Pudieron demostrar el producto con efectividad y, por supuesto, cuando las ventas aumentaron de nuevo, el hecho de que los trabajadores en la fábrica tuvieran la experiencia de haber hablado con los clientes, produjo ideas útiles sobre las características del producto (Pfeffer, 1994).

LECTURA 4: CONOCER LA EMPRESA DESDE ABAJO

Para desarrollar con nota un trabajo es importante tener una imagen global de la compañía, conocer a los clientes y estar en contacto con el producto o servicio final. Por eso, algunas empresas disponen de programas de acogida e integración de empleados, que permiten a los trabajadores de oficina apagar el ordenador y trabajar en la tienda o fábrica en contacto con el producto final.

Cuanto menos se conoce el producto final de una compañía, más difícil resulta para los empleados de las oficinas centrales –recursos humanos, marketing, ventas, administración, atención al cliente, etc.– llevar a cabo con éxito una campaña, aumentar las ventas o comprender el trabajo que desempeñan a diario los demás empleados. Muchas empresas han querido hacer frente al conflicto a través de programas de acogida, adaptación e integración que permiten a las personas que se incorporan a la plantilla y a las que ya trabajan en ella conocer su empresa a fondo.

Alberto Fernández, que se incorporó hace más de un año al departamento de ventas de la oficina central de Ikea, trabajó los tres primeros meses en los departamentos de logística, decoración, recursos humanos, administración, restauración y atención al cliente de una de las tiendas de la multinacional sueca. “La experiencia me pareció muy positiva, porque te da una visión global de la empresa. Al pasar por diferentes áreas, ves el proceso completo, desde que entra la mercancía hasta el último paso, el servicio postventa” explica Fernández. Con el objetivo de tener una visión más completa del negocio y de relacionar los distintos departamentos de la empresa y las tiendas, el Programa de Acogida y Proceso de Adaptación de Ikea permite a los profesionales recién llegados conocer la compañía desde la base trabajando en sus establecimientos.

Aparte del Programa de Acogida, en la Semana Antiburocrática de Ikea, los empleados de las oficinas centrales trabajan unos días al año en la tienda para reciclarse y no olvidar que la prioridad de la empresa es la tienda y sus clientes.

En TelePizza es normal que los que se incorporan al área de marketing pasen sus primeros días de trabajo haciendo pizzas en uno de sus establecimientos, ya que “es muy difícil que hagan una buena estrategia de marketing si no conocen el producto o los clientes de TelePizza”, explica Carmen Alonso, subdirectora de recursos humanos de la firma.

El programa de acogida es una práctica muy habitual en esta multinacional, aunque no es para todos los empleados. “Dependiendo del área en que esté, el departamento de recursos humanos y el jefe del empleado fijan un plan de formación personalizado. Se estudia cuánto tiempo tiene que estar, en qué área –tienda, fábrica, servicios centrales–, y se incorpora al establecimiento como un repartidor o un pizzero más, con el uniforme y la gorra de TelePizza, pasando por las diferentes áreas. “El profesional de la oficina central se sumerge en un escenario vivo, donde los horarios y el trabajo son reales”, comenta Alonso.

“En Coca-Cola es muy importante que los empleados que llegan nuevos a la empresa entiendan de qué forma el eslabón de su trabajo personal queda inmerso en la cadena de valor de la compañía, cuyo fin último es la consecución de unos objetivos comunes y globales”, explica Marta Sempere, responsable de selección y de los programas de acogida de la multinacional norteamericana. “Una parte fundamental del programa *Corporate Overview* está dirigida a que los nuevos empleados conozcan a los clientes en el punto de venta junto a los equipos comerciales de las embotelladoras. De esta forma, el empleado conoce el negocio desde una perspectiva más global”.

Fuente: Fajardo, J. (2001): “Conocer la empresa desde abajo”, *Expansión & Empleo*, 10 y 11 de noviembre de 2001, p. 3.

2.2. Trabajo en equipo

El trabajo en equipo difiere del trabajo en grupo. Bajo un sistema de trabajo en grupo varias personas trabajan de forma conjunta, repartiéndose las tareas, pero siendo cada una responsable únicamente del resultado de su trabajo, no del de las demás. Por el contrario, el trabajo en equipo implica compartir responsabilidades, valorándose, no el resultado del trabajo de cada miembro, sino el rendimiento del conjunto. El trabajo en equipo implica que todo el mundo está involucrado en el trabajo del resto. Su principal ventaja frente al trabajo individual y el trabajo en grupo reside en que la interacción entre los distintos trabajadores provoca que el rendimiento del equipo sea superior a la suma de los rendimientos individuales –alcanzados en caso de ejecutar las tareas aisladamente– de cada uno de sus miembros. No obstante, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia del trabajo en equipo no sólo como un medio para mejorar su competitividad, sino también como un sistema organizativo que permite mejorar el clima laboral, la comunicación interna, la integración de los nuevos miembros, la motivación de los trabajadores y la transmisión de los valores y la cultura de la organización.

Los equipos autogestionados se responsabilizan de la fabricación completa de un componente, un producto o un servicio. En la mayoría de los casos los miembros del equipo tienen una formación múltiple y compleja relativa a las diferentes cualificaciones necesarias para el proceso de transformación del que es responsable el equipo: generalmente, se trata de personal cualificado y polivalente. Así pues, los miembros están capacitados para realizar todas o casi todas las tareas de las cuales es responsable el equipo. Este tipo de capacitación no sólo otorga flexibilidad, sino que infunde a la gente un sentimiento de responsabilidad y pertenencia por el resultado final (Lawler, 1993).

Los miembros del equipo necesitan dos tipos de capacitación. Primero, la capacitación técnica necesaria para que los individuos puedan ejecutar funciones múltiples. Segundo, es preciso capacitar a los miembros en aptitudes interpersonales y grupales (Lawler, 1993).

Un equipo autogestionado no es simplemente un conjunto de individuos que realizan una serie de tareas que les permiten alcanzar un objetivo. Por el contrario, todos los miembros del equipo son conscientes de que mantienen un objetivo común, tienen identidad como unidad diferenciada y desarrollan internamente las normas que permiten regular la actividad del equipo y las relaciones entre sus miembros. La dirección de la empresa asigna al equipo de trabajo unas tareas estrictas y unos objetivos a alcanzar, delegando en sus miembros la planificación y organización de dichas tareas. Por tanto, la empresa proporciona recursos y realiza un control global sobre el equipo, pero descentraliza la asignación de tareas, la programación del trabajo, la gestión de la calidad, el control de los inventarios, la evaluación del rendimiento de cada miembro e incluso la contratación de nuevos integrantes. El equipo debe recibir *feedback* y datos sobre la eficacia de su desempeño. Dentro de cada equipo no existe una división nítida del trabajo, sino que, por el contrario, todos los miembros tienen idéntica responsabilidad, pueden sustituirse unos por otros si es necesario y rotan en sus tareas. Por ello, el trabajo en equipo requiere trabajadores polivalentes. El control y los incentivos se aplican al equipo y no a sus miembros de forma individual. En consecuencia, el propio equipo debe resolver los problemas derivados de la ineficiencia o mal comportamiento de algunos de sus miembros. Por otra parte, un equipo requiere

considerable información sobre la empresa, sobre todo si es el responsable de coordinar sus actividades con las de otros equipos e individuos.

La organización por equipos elimina la tiranía de las secuencias rectilíneas en la realización del trabajo. Así, en una organización jerárquica tradicional, la persona 1 tiene que completar la tarea A antes de pasar los resultados a la persona 2, que hace la tarea B. Pero ¿sería más eficiente la organización del trabajo si la tarea B se pudiera realizar al mismo tiempo que la tarea A? La secuencia lineal de tareas impone una precedencia artificial que demora el trabajo, tal y como se pone de manifiesto en el siguiente ejemplo. La fabricación de un determinado componente requiere la realización secuencial de tres tareas especializadas, cada una ejecutada por un determinado trabajador. En condiciones óptimas, el trabajador 1 puede ejecutar su tarea 100 veces al día, el trabajador 2 realiza la suya 80 veces al día y el trabajador 3 sólo 60 veces al día. El ‘cuello de botella’ en la fabricación está en el trabajador 3 que, aunque trabaje con la máxima eficiencia posible, sólo puede ejecutar su actividad 60 veces. En este ejemplo se pone de manifiesto una injusticia clara y generalmente oculta en los sistemas de organización de la empresa: el trabajador 1 podría realizar su actividad 60 veces al día, por lo que mantendría la misma producción que el trabajador 3, pero tendría un 40 por ciento de su tiempo inactivo. El trabajador 2 también dispone de tiempo ocioso. Sin embargo, el trabajador 3 tendrá que trabajar al 100 por ciento de su capacidad para fabricar los 60 componentes diarios. Una empresa que cuente con trabajadores especializados dispone de escasas alternativas para solucionar este tipo de problemas. Ahora bien, si una empresa cuenta con trabajadores polivalentes organizados en equipos autogestionados, puede exigir una producción diaria de 65 componentes y pagar una prima al equipo por cada componente que fabriquen por encima de esa cantidad. En este caso, el trabajador 1 ejecutará su actividad (por ejemplo, 70 veces) y acto seguido se pondrá a ayudar al trabajador 3. Con el tiempo los trabajadores, por el método de prueba y error, determinarán cuál es la cantidad óptima de trabajo que podrán obtener, intercambiando puestos y colaborando en la ejecución de las tareas. Esto sólo se podrá realizar si los trabajadores son polivalentes y tienen autonomía para organizar su trabajo.

Una de las implicaciones de los equipos autogestionados es que no sólo modifican la forma en que generalmente se dirige y ejecuta el trabajo, sino que requieren y fomentan la introducción de cambios en la organización de las tareas. En este sentido, por un lado, los equipos exigen una transformación completa de la organización, olvidando, con frecuencia, creencias muy arraigadas sobre autoridad, responsabilidad e individualismo. Por otro lado, en muchos casos los equipos se utilizan como catalizadores del cambio. La creación de equipos de trabajo puede exigir grandes cambios en el diseño de las tareas. Por ejemplo, en la típica situación de fabricación, será preciso agrupar las máquinas por células y no por funciones. En vez de juntar toda la maquinaria similar, una organización debe crear células de trabajo donde se agrupan todas las máquinas necesarias para fabricar determinado componente (Lawler, 1993).

Con carácter general, el sistema de trabajo en equipo implica, fundamentalmente, los siguientes cambios en la organización de las fábricas:

LECTURA 5: MB, O LA GESTIÓN DE JUGUETES EN MANOS DE LOS TRABAJADORES

MB España, filial de la multinacional norteamericana Hasbro, ha puesto en marcha el programa de Equipos de Trabajo Autosuficientes. Benigno Fraga, director de fabricación de la planta de MB en Quart de Poblet (Valencia), afirma que “el objetivo es conseguir traer a la factoría española juguetes que se fabrican en otros centros de Hasbro, con la mejora de la productividad de nuestros empleados”.

El proyecto contempla la creación de diez equipos de trabajo dentro de los cuatro departamentos de la fábrica valenciana: producción, mantenimiento, calidad y logística.

Estos equipos estarán integrados por diez o doce trabajadores, “que serán responsables de la gestión de los procesos de fabricación y de los costes de los productos”, añade Fraga. Los equipos “designarán el trabajo que tiene que hacer cada empleado, el número de horas necesarias para fabricar mil juguetes y los componentes utilizados en su realización”.

El equipo será liderado por un trabajador, “un miembro que coordina las reuniones y actuará como portavoz de los empleados”, dice el director de fabricación de la planta de Quart de Poblet. MB ha iniciado el programa con una prueba piloto, dos equipos de trabajo encargados de la producción de los juguetes Proaction Football y Tortuga Tobby, que anteriormente se fabricaban en China. Fraga señala que “el proceso de implantación de estos equipos no ha sido fácil, ya que supone un cambio cultural importante, pero los empleados finalmente se han adaptado y empiezan a aprender sus ventajas. Les das autoridad porque el trabajo les pertenece”.

MB potenciará el programa de sugerencias “para agilizar las iniciativas que presenten los empleados”.

Fuente: Expansión (1997): “MB, o la gestión de juguetes en manos de los trabajadores”, *Expansión (páginas especiales Comunidad Valenciana)*, 8 de octubre, p. XIII.

- Autorregulación del trabajo por parte de los trabajadores. La empresa decide los integrantes del equipo, pero es el equipo el que distribuye su propio trabajo y sus objetivos, el que planifica y, por tanto, el que se responsabiliza del trabajo.
- Descentralización de la toma de decisiones y consiguiente aumento del poder de decisión de los trabajadores. De esta forma, las decisiones críticas se toman en el lugar donde se tienen los conocimientos y habilidades para resolver los problemas. La descentralización permite a los trabajadores encontrar soluciones mejores y más creativas.
- Equiparación de salario. El sistema de trabajo en equipo implica la equiparación de cualificación y salario para todos los miembros del mismo. Ello da lugar a una reducción del abanico salarial en la fábrica.
- Reducción de jerarquías. Al sustituir el control jerárquico por el de ‘los colegas’, los equipos permiten la eliminación de capas jerárquicas y la absorción de tareas administrativas que antes llevaban a cabo los supervisores, lo que significa ahorrarse los enormes costes de pagar personas cuya única ocupación es vigilar lo que hacen los demás. Los gastos administrativos fijos son altos, porque los sueldos directivos generalmente también lo son. Al eliminar niveles directivos con la institución de la autodirección, los equipos ahorran dinero. Los equipos autogestionados también pueden hacerse cargo de tareas que antes realizaba personal especializado, eliminando así el exceso de personal y, sobre todo, poniendo las decisiones críticas en manos de los individuos que pueden estar más relacionados con la información pertinente (Pfeffer, 1998).
- Exigencia de polivalencia de los trabajadores. El trabajo en equipo requiere operarios polivalentes, capaces de dominar varias tareas, dotando así a las fábricas de una mayor flexibilidad en casos de bajas de trabajadores o cambios en la producción. Asimismo, el trabajador consigue mayor creatividad, dominando la realización de diferentes tareas, en lugar de repetir constantemente una única operación.
- Los equipos sustituyen el control jerárquico del trabajo por un control mutuo. En lugar de que la dirección dedique tiempo y energía a controlar la fuerza de

trabajo, los trabajadores se controlan unos a otros. El control llevado a cabo por los compañeros de equipo suele ser más efectivo que la supervisión jerárquica. Alguien puede defraudar a un supervisor sin importarle demasiado, pero es difícil que a un individuo no le importe defraudar a sus propios compañeros. Las dificultades resultantes de la ausencia de una persona recaen sobre los que están en contacto diario con el ausente (sus compañeros de trabajo), lo que produce una enorme presión de los mismos miembros del equipo contra el absentismo (Pfeffer, 1998).

- Control del rendimiento del equipo. El trabajo en equipo provoca modificaciones en los mecanismos de compensación: se pasa de un sistema individualizado a una valoración grupal del rendimiento. El rendimiento se mide a través del producto final del equipo y los incentivos se proporcionan al mismo, eliminando, así, las valoraciones individuales. En consecuencia, la división del trabajo, basado en el control del tiempo de cada operario, pierde sentido con el nuevo sistema de trabajo.
- Liderazgo espontáneo. En muchos casos, son los trabajadores quienes eligen al líder del equipo, cuya función básica es la de coordinar el trabajo.
- El equipo tiene acceso a los recursos (materiales, información, presupuesto, maquinaria y suministros) que se requieren para realizar una tarea completa.

LECTURA 6: EL TRABAJO EN EQUIPO EXPULSA DE LA EMPRESA A LOS MANDOS INTERMEDIOS

Los jefes ya no son tan necesarios en las empresas: al menos, los mandos intermedios. Los cambios de estrategia y de organización de las compañías de todo el mundo han provocado que los jefes intermedios pierdan el tradicional peso que tuvieron dentro de las organizaciones. Este tipo de personal ha sido uno de los principales damnificados de las reestructuraciones realizadas en las empresas españolas durante los últimos años.

Según una investigación realizada por Arthur Andersen, los mandos intermedios suponían en 1993 un 32 por ciento del total del personal de las empresas españolas. En 1995, los jefes del nivel más bajo suponían un 20,5 por ciento de la plantilla. Al cierre de 1996, los mandos intermedios suponen un 15,5 por ciento de los empleados en las empresas españolas.

La reducción del número de mandos intermedios hasta la mitad tiene su origen en el cambio de filosofía de la empresa y en el auge del trabajo en equipo.

“Los trabajadores del nivel básico en las compañías cada vez tienen un mayor grado de autonomía. Tienen más competencias y mayores capacidades para desempeñarlas”, según afirma Javier Bugallo, responsable del área de consultoría de recursos humanos de Arthur Andersen.

Uno de los elementos fundamentales en el declive de los mandos intermedios es, sin duda, el auge del trabajo en equipo, que ha obligado a la reconversión de los mandos intermedios. Este tipo de profesionales están perdiendo día a día sus funciones de supervisar a un grupo pequeño de subordinados. Ahora se tienen que esmerar más en labores de coordinación de los equipos de trabajo que encabezan y en la colaboración con otros equipos dentro y fuera de la organización.

En opinión de Juan de Blas, director de gestión del cambio en la consultora Price Waterhouse, “los cambios en la empresa han motivado un declive de los mandos intermedios que aún se acentuará más en el futuro”.

Y es que las técnicas de gestión de los recursos humanos en las empresas de todo el mundo –España no parece una excepción en este caso– apunta a una mayor responsabilidad y participación de los empleados (los ingleses lo llaman *empowerment*).

Fuente: Vesga, A. (1997): “El trabajo en equipo expulsa de la empresa a los mandos intermedios”, *Cinco Días*, 4 de febrero, p. 12.

En este sentido, el sistema de trabajo en equipo provoca un cambio en las actitudes de los trabajadores con relación a la responsabilidad, control y variedad del trabajo o tareas que ejecutan. En definitiva, el trabajo en equipo es un instrumento que puede lograr la motivación y la participación del operario, al mejorar sus condiciones de trabajo y hacerle asumir un papel más relevante en la fabricación. Así, la introducción de equipos de trabajo tiende a incrementar el nivel de oportunidad de autogestión y la libertad discrecional de los operarios, especialmente cuando trabajan en tareas con suficiente complejidad y variabilidad. Además, se puede promover e incrementar el intercambio de información entre los trabajadores y se fomenta la ayuda mutua entre ellos.

Aunque los equipos de trabajo tienen gran potencial para la participación de los empleados, su creación supone ciertos gastos. Una organización debe dedicar mucho tiempo y esfuerzo a construir equipos de trabajo eficientes y a capacitar a sus miembros. Además, es preciso que los supervisores aprendan a coordinar equipos, lo cual es muy distinto a coordinar individuos. Es preciso que los supervisores desarrollen aptitudes para fijar metas con los equipos y que se capaciten para intervenir en procesos de trabajo y liderazgo de equipos (Lawler, 1993).

Entre las principales ventajas del sistema de trabajo en equipo cabe destacar las siguientes:

- Conduce a una mejora en la productividad de los trabajadores. Las organizaciones basadas en equipos logran hacer sentir a todas las personas de la empresa que son ellas las responsables del funcionamiento y del éxito de la misma, no sólo unos cuantos directivos en posiciones jerárquicas. Este sentido de la responsabilidad estimula una mayor iniciativa y un mayor esfuerzo de parte de todos los involucrados (Pfeffer, 1998).
- Facilita el aprendizaje y adquisición de habilidades y destrezas para desempeñar más de una tarea.
- Contribuye a una mayor identificación de los trabajadores con las tareas que realizan y potencia el compromiso y la implicación del trabajador en la tarea y con la organización. De esta manera, se incrementa la motivación y satisfacción en el trabajo.
- Es más rápido y flexible a la hora de detectar deficiencias y solucionar problemas que bajo los sistemas tradicionales, basados en el trabajo individual. En un entorno de equipo, cada miembro puede trabajar sobre las ideas de los demás, especialmente si los miembros tienen formación en procesos colectivos de solución de problemas (Pfeffer, 1998).
- Satisface la necesidad de interacción social y pertenencia, además de brindar un trabajo estimulante.
- Cuando hay cohesión grupal, la presión social puede ser importante para motivar el desempeño individual. Las recompensas sociales, tales como la alabanza de los demás integrantes del equipo y la aceptación grupal, dependen del desempeño individual satisfactorio (Lawler, 1993).
- Reduce el absentismo laboral, tiene una mayor permeabilidad ante las innovaciones y mejora de las prácticas de seguridad en el trabajo.

Pese a las ventajas que incorpora se observan también los siguientes obstáculos o problemas para la implantación del sistema de trabajo en equipo en las empresas:

- La autorregulación del trabajo ocasiona, lógicamente, un aumento de la responsabilidad de los trabajadores en el desempeño de sus funciones. Así, el

aumento de la responsabilidad suele rechazarse por miedo a equivocarse y tener que asumir las consecuencias de los errores cometidos. Simultáneamente, esta autorregulación del trabajo por parte de los operarios provoca una pérdida de protagonismo de los sindicatos, que se oponen en ocasiones a su puesta en práctica.

- La simplificación de la estructura jerárquica, reduciendo categorías, provoca que algunas personas sean reclasificadas automáticamente en categorías diferentes a las que mantenían hasta el momento. Así, se producen cambios en los mecanismos de poder (formales e informales) dentro de la organización. De esta forma, los directivos medios pueden sentir usurpado su papel y, además, los operarios de fabricación observan el ascenso automático de ciertos compañeros debido a una reclasificación de categorías. Asumir estos cambios supone un gran esfuerzo por parte de todo el personal.
- La necesidad de polivalencia provoca la oposición de aquellos trabajadores que llevan años en la empresa realizando una tarea o función concreta y que, con el nuevo sistema de trabajo, deben someterse a intensos procesos de formación con el fin de dominar la realización de varias tareas sin recibir a cambio una compensación directa. Los trabajadores no están dispuestos a aceptar el sacrificio de aprender nuevas cualificaciones en horario fuera de la jornada laboral.
- El control del rendimiento del equipo, en lugar del rendimiento individual, ocasiona el traslado parcial del papel de control de la dirección de la empresa a los trabajadores que componen el equipo de trabajo. En consecuencia, se agrava el problema de la responsabilidad antes mencionado, dado que el equipo asume la ineficiencia de sus miembros. Los trabajadores consideran que deben actuar de policías vigilando la dedicación y absentismo de sus compañeros, ya que éstos comportamientos inciden en la productividad del equipo, impidiéndole conseguir los objetivos marcados por la dirección, por lo que ningún miembro del equipo recibirá la prima de productividad. Éste es uno de los principales argumentos esgrimidos por los trabajadores y los sindicatos para oponerse al sistema de trabajo en equipo.
- Algunos individuos prefieren tareas repetitivas y rechazan los equipos. Muchos trabajadores se sienten satisfechos ejecutando un trabajo dentro de unas condiciones determinadas y rechazan todo tipo de autonomía y responsabilidad en el diseño de la tarea.
- Por último, suele existir cierta sospecha sindical sobre la apropiación de los beneficios originados por las mejoras que el trabajador aporta a la organización, ya que la empresa es la beneficiaria directa de los mismos, no recibiendo los trabajadores una compensación económica directa (o no resultando ésta suficiente). Los sindicatos suelen considerar que la empresa se beneficia del sistema de trabajo en equipo, ya que se consiguen incrementos en la productividad de los trabajadores, lo que permite aumentar el volumen de producción y ahorrar puestos de trabajo, pero sin hacer partícipe de los beneficios a la plantilla.

3. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa es el resultado de la división del trabajo entre los miembros de la organización y del establecimiento de los mecanismos de coordinación para integrar el trabajo de aquellos. Diseñar estructuras organizativas adecuadas para una estrategia determinada es un elemento clave para conseguir el éxito competitivo. Fue Chandler (1962) quien formuló la máxima ‘la estructura sigue a la estrategia’, al considerar que la estructura debe adaptarse a la estrategia competitiva, pues cada diseño genera determinadas conductas y resultados. Este ajuste es necesario por las presiones que ejerce

el mercado. Al mismo tiempo, la estructura refleja la personalidad y los valores de la alta dirección.

La estructura configura el marco donde se desarrollan los procesos internos de la empresa, en especial, la toma de decisiones, lo que la convierte en un elemento determinante del comportamiento empresarial. El diseño de la estructura organizativa conlleva tres elementos: a) un sistema de relaciones formales que determina la línea jerárquica de autoridad –dimensión vertical de la estructura- (la cadena de mando debe ser una línea continua de autoridad que relaciona a todas las personas de la organización); b) la agrupación de tareas en departamentos: de hecho, definir un departamento es una forma de agrupar tareas –dimensión horizontal de la estructura- y c) la coordinación de las personas y departamentos con el fin de cumplir la misión de la empresa –mecanismos integradores-.

3.1. Dimensión vertical de la estructura

Esta dimensión consiste en especificar las relaciones de dependencia que vinculan a las personas, actividades y departamentos de una organización.

La jerarquía está relacionada con la cadena de mando y el alcance del control. La cadena de mando es el canal formal que define la línea de autoridad que une todas las personas de la organización, desde la cúspide hasta la base, indicando quién está subordinado a quién. Es el nexo de comunicación entre todas las posiciones de la organización. Especifica claramente a quién debe informar cada persona en la organización, relación que hay que seguir ininterrumpidamente en ambas direcciones, hacia abajo y hacia arriba. Cuantos más niveles tenga una organización, más difícil será desplazar información, conocimiento, poder y compensaciones a los niveles inferiores (Lawler, 1993). En relación con esta dimensión, es conveniente respetar el principio de ‘la cadena mínima de mando’, que establece que una organización debe diseñar una jerarquía con la mínima cantidad de niveles de autoridad necesarios.

El alcance del control se refiere al número de personas que informan a un gestor o supervisor¹, y describe el modo en que tradicionalmente se ha enfocado la gestión. Un alcance amplio del control implica que un número elevado de trabajadores informa a un supervisor y propicia una organización plana y una cadena de mando corta. Un alcance limitado o estrecho implica que un número reducido de trabajadores informa a un supervisor y propicia una organización piramidal y una cadena de mando alargada. Las jerarquías altas están caracterizadas por: a) presentar problemas de coordinación y comunicación entre los distintos niveles, retrasando la toma de decisiones y distorsionando la información –de forma accidental o intencional– al subir por la jerarquía, b) desmotivar a los mandos intermedios al tener éstos poca autoridad delegada y c) aumentar el número de trabajadores indirectos que no añaden valor al producto.

La centralización se refiere a que la autoridad para la toma de decisiones se concentra en la cúspide de la jerarquía. La descentralización es un proceso de distribución de autoridad en la organización y consiste en delegar autoridad a los niveles más bajos de la organización, por lo que éstos disponen de mayor autonomía en la toma de decisiones. La descentralización representa un extremo de un continuo en el que se comparte la autoridad para la toma de decisiones con los demás miembros de la organización, incluidos los del nivel más bajo. Entre las ventajas de la descentralización es necesario citar: a) se reduce la

¹ No existe una fórmula que determine el alcance ideal del control.

sobrecarga de información en la alta dirección, por lo que hay más tiempo para las decisiones estratégicas; b) los trabajadores están más motivados al tener mayor poder; c) se necesitan menos puestos indirectos para realizar tareas de supervisión y d) las decisiones las toman quienes tienen la información pertinente. En el otro extremo del continuo, la centralización es el proceso mediante el cual la autoridad se concentra en la alta dirección, que toma la mayoría de las decisiones. La centralización facilita la coordinación de las actividades organizativas y, en épocas de crisis, favorece un liderazgo fuerte, capaz de orientar con energía el rumbo de la organización, ya que permite una toma de decisiones rápida y una respuesta unitaria a los cambios del entorno.

La formalización se refiere a la existencia de reglas, procedimientos y documentación escrita, como manuales de operación y descripciones de puestos, que establecen los derechos y deberes de los empleados, así como la forma de ejecutar la tarea. Las tareas más simples y rutinarias son las que mejor se prestan a la formalización, pero no es éste el caso de las tareas más complejas y no rutinarias. En cualquier caso, una elevada formalización limita la autonomía de las personas, impidiéndoles realizar cosas diferentes a las especificadas en los procedimientos, lo que ahoga la creatividad.

La complejidad se refiere al número de niveles en la jerarquía (complejidad vertical) y de departamentos o puestos (complejidad horizontal). La elevada complejidad complica enormemente la gestión de la empresa.

3.1.1. Puestos de línea y de staff

Existen dos canales de acceso para alcanzar máximos niveles de autoridad en la empresa: línea y *staff*. Una posición de línea está en la cadena directa de mando y contribuye a la consecución de los objetivos de la organización. Supone una autoridad formal (poder legítimo) para tomar decisiones relacionadas con la actividad empresarial y el logro de los objetivos de la organización. Las posiciones de *staff* se limitan a ayudar, recomendar, asesorar (poder del experto) y apoyar la línea, y sólo contribuyen indirectamente a los resultados. Estos canales no son rígidos. Por lo tanto, las personas cambian de la línea al *staff* y viceversa varias veces a lo largo de su carrera profesional.

La línea se ocupa del trabajo diario habitual. Normalmente se rige por el principio de unidad de mando y unos canales de comunicación estructurados. Al *staff* le corresponde una tarea de asesoramiento sin mando directo sobre el personal operativo. Su trabajo consiste en ayudar en un programa ejecutivo y/o supervisar las actividades de la línea.

En el caso de la producción, algunos de los roles que desempeña el *staff* son: a) auditar y controlar (control de calidad y mantenimiento de equipos, entre otros); b) revisar y evaluar la realización de actividades (plan de mejoras); c) comunicar entre sí las distintas fábricas; d) coordinar áreas de trabajo para que tengan una visión global, consultoría, formación, programas especiales (conservación de energía o puesta en práctica del Just in Time); e) representar a los directivos de línea en las sesiones de planificación financiera y f) desarrollar procesos relevantes (por ejemplo, poner en marcha un centro de beneficios). En cualquier caso, vienen a ser una especie de gurús, que se pasan la mayor parte del tiempo hablando por teléfono (Garvin, 1992).

El *staff* tiene más estatus y más sueldo que la línea. No obstante, la línea tiene las siguientes ventajas: a) pone en marcha las decisiones, por lo que desarrolla un aprendizaje

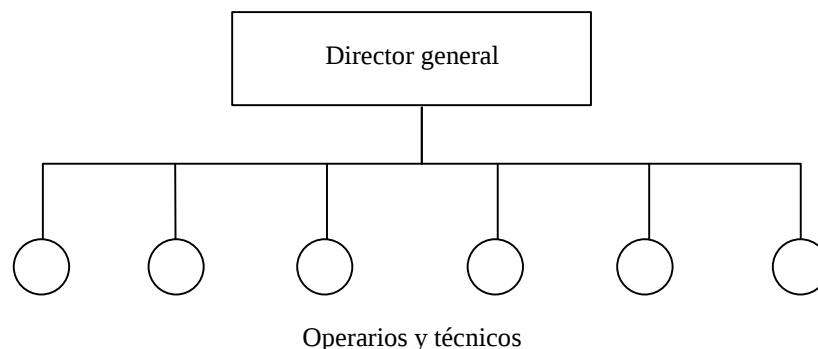
práctico intenso; b) tiene más responsabilidad y jerarquía (controla más personal) y c) crea valor en los productos. Entre los inconvenientes de la línea se encuentran: a) sueldo inferior al del *staff*; b) peor calidad de vida, ya que las fábricas se encuentran ubicadas en sitios remotos, mientras que las oficinas centrales (donde trabaja el *staff*) se encuentran en las grandes ciudades; c) promoción con mayor dificultad (difícilmente pueden mantener contactos con los altos directivos de otras empresas); d) tienen menos estímulos intelectuales y e) reciben una presión enorme para cumplir el programa establecido (responsabilidad directa por los fallos).

3.2. Dimensión horizontal de la estructura

En este apartado² se describe la base horizontal que se utiliza para agrupar las tareas en unidades organizativas y éstas en la organización total. Son cuatro las estructuras más comunes: simple, funcional, divisional y matricial.

La estructura simple no es una estructura en el sentido formal del término. Es el tipo de organización que caracteriza a muchas pequeñas empresas, donde la dirección coincide con la propiedad. Esta estructura tiene bajos niveles de formalización y complejidad y una escasa división del trabajo (**Figura 2**). La toma de decisiones está muy centralizada, pero su carácter orgánico le permite obtener información y actuar con rapidez. Es adecuada para entornos dinámicos, pero sencillos, y para empresas de pequeño tamaño.

FIGURA 2: ESTRUCTURA SIMPLE

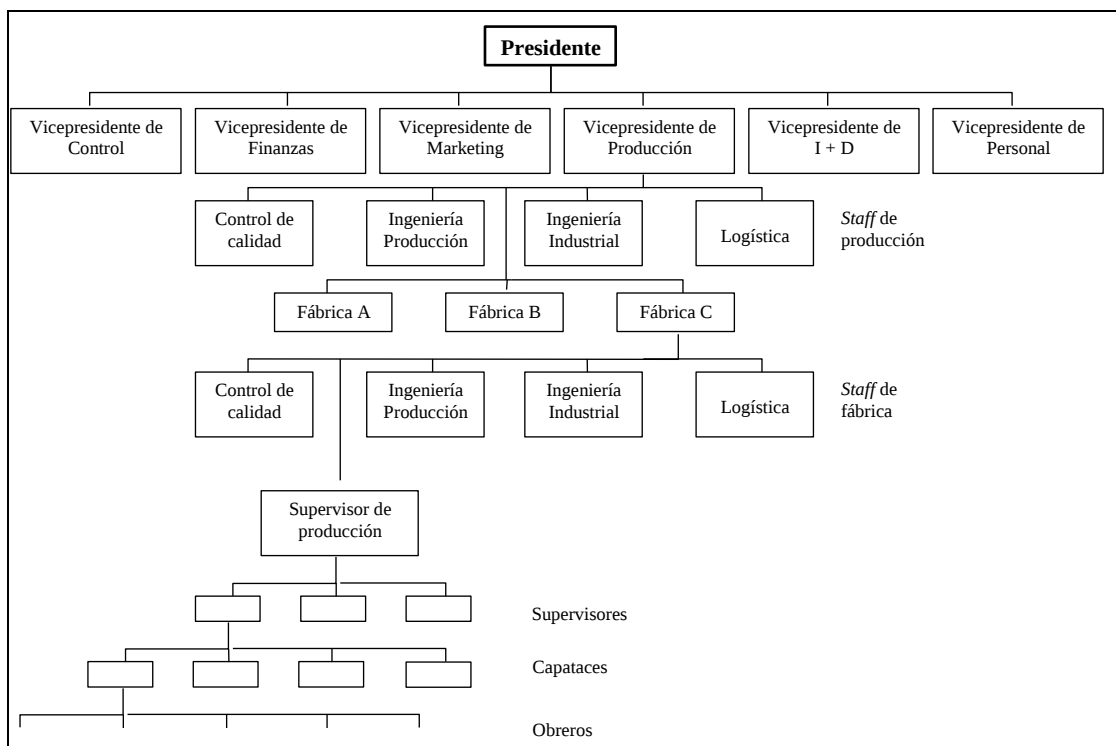


Sus ventajas principales son: la flexibilidad, la simplicidad y los bajos costes de funcionamiento. En contrapartida, tiene una aplicación limitada y plantea problemas de perpetuación. Al hacer recaer todo el peso de la estructura y, por lo tanto, del funcionamiento de la empresa, sobre una persona, se puede poner en peligro la supervivencia de aquella cuando cambie la dirección. Además, sólo podrá operar de forma efectiva hasta que alcance una determinada dimensión.

Los rasgos diferenciales de la estructura funcional son dos: a) agrupa las actividades en departamentos de acuerdo con el uso de habilidades, conocimientos y recursos semejantes y b) presenta una coordinación centralizada de los diversos departamentos. La estructura funcional se construye alrededor de los inputs que se requieren para cumplir las tareas de la organización (**Figura 3**). Esta estructura se suele encontrar en pequeñas empresas o en aquellas que tienen una gama de productos relativamente pequeña.

² Basado en Fernández y Fernández (1988).

FIGURA 3: ESTRUCTURA FUNCIONAL



La mayor ventaja de esta estructura es la especialización de las actividades que promueve. Esto permite: a) emplear con eficiencia los recursos limitados; b) desarrollar el efecto experiencia; c) activar las economías de escala; d) fomentar el aprendizaje en profundidad de los expertos en cada materia (ya que, al estar juntos, mantienen numerosos contactos entre ellos); e) facilitar el trabajo en cada departamento, pues las personas comparten los mismos conocimientos técnicos; f) equilibrar con relativa facilidad la carga de trabajo; g) realizar una supervisión más eficaz; h) asignar con nitidez las responsabilidades a cada trabajador e i) conseguir una comunicación intradepartamental eficaz que se ve facilitada por la existencia de un conocimiento y lenguaje básicos comunes.

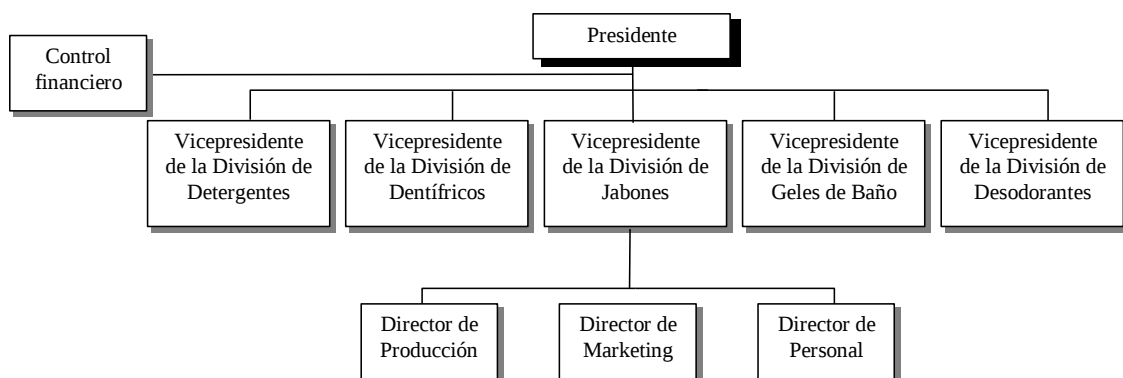
Entre sus inconvenientes destacan, precisamente, los derivados de la especialización. Cada departamento puede acabar preocupándose en exclusiva por sus objetivos particulares y desatender los de la empresa. Muy a menudo surgen de esta pauta fuertes identificaciones de subunidades y submetas, de modo que los miembros de una unidad se preocupan o interesan poco por lo que están haciendo otras unidades y la empresa se convierte en una colección de entidades con límites y fronteras propias. De esta forma, cuando se completa el trabajo en una sección, pasa a otra y se pierde todo interés por él. Todos aquellos factores que facilitan la comunicación en las áreas funcionales inhiben la misma entre los distintos departamentos. Este tipo de estructuras dificulta la evaluación del grado de desempeño de cada departamento y considera que sólo los niveles superiores son responsables de la obtención de beneficios. Inhibe la innovación, ya que ésta necesita una visión integradora e interfuncional de la organización. A medida que prolifera la cantidad de productos, una empresa puede hallar difícil medir la contribución de un producto a los beneficios. Debido a que muchos de los problemas y decisiones que debe afrontar la organización implican distintas áreas funcionales, el proceso de toma de decisiones debe ascender la jerarquía organizativa hasta alcanzar la alta dirección, lo que, además de

retrasar la toma de decisiones, sobrecarga a la alta dirección con decisiones a menudo triviales. La estructura basada en la función crea un mundo donde la actividad de la empresa sólo resulta comprensible en la cima. Semejante estructura crea una gran necesidad de coordinación e integración en toda la organización, porque nadie se siente responsable de satisfacer al cliente y velar por el éxito en los negocios (Lawler, 1993). Parece adecuada cuando el entorno es estable y se desea ejercer un estrecho control sobre los procesos y operaciones.

La estructura divisional suele surgir como un intento de superar los problemas de las estructuras funcionales a la hora de resolver los problemas derivados de la diversificación.

La forma divisional (forma M) puede considerarse como el resultado de superponer una estructura administrativa central –que se denomina oficina central– a un conjunto de unidades cuasi-autónomas, las divisiones (que suelen tener un estructura funcional). La oficina central se ocupa de la planificación estratégica, el control financiero y la asignación de recursos a las divisiones, a las que proporciona una serie de servicios comunes, como financiación, asesoría legal o I+D. Las divisiones agrupan las tareas de acuerdo con los outputs generados por la empresa: productos, clientes, zonas geográficas o mercados. Cada división tiene sus propios departamentos funcionales. La reorganización en líneas de productos pone la mayor parte de las decisiones de coordinación en manos de directores divisionales, que conocen mejor la línea de productos de que se trata. En la forma M (**Figura 4**) cada división es parcialmente independiente y, al mismo tiempo, parcialmente dependiente del resto de la organización. La forma M sólo tendrá éxito si las divisiones cooperan en todo lo que tienen en común.

FIGURA 4: ESTRUCTURA DIVISIONAL



La distribución de funciones entre oficina central y divisiones depende, entre otros factores, de la relación que exista entre los negocios de la empresa. Así, por ejemplo, un conglomerado, en el que prácticamente no hay interdependencias importantes entre las divisiones, tendrá una oficina central reducida, con escasos servicios técnicos y divisiones autosuficientes, que sólo comparten algunos recursos. En la práctica, la estructura divisional adquiere formas distintas según: 1) las atribuciones que conserve la oficina central y las actividades que realicen las divisiones y 2) los mecanismos de asignación de recursos y de coordinación que se instauren.

La oficina central controla la actividad de las divisiones a partir de los resultados. El reparto de fondos puede hacerse de varias formas. En unos casos habrá un verdadero

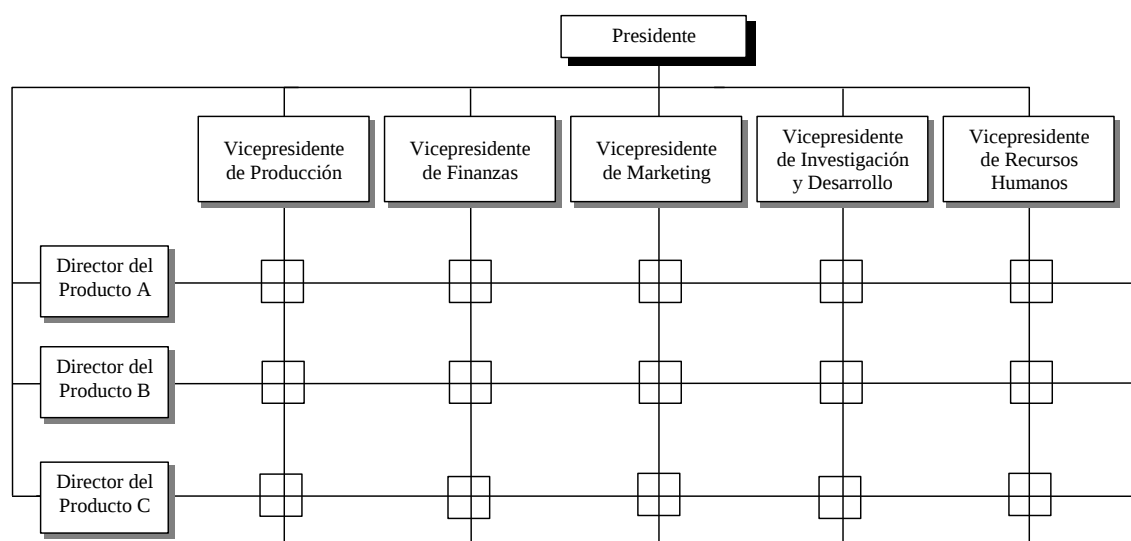
mercado dentro de la empresa. Las unidades competirán entre sí para obtener recursos y el criterio de asignación de los mismos será la tasa de rentabilidad respectiva. En otros, por el contrario, la competencia interna estará limitada por la imposición de un plan corporativo elaborado centralmente, de manera que la distribución de fondos pueda guiarse por criterios distintos de la rentabilidad. Es necesario, cierto grado de competencia para que las divisiones sean eficientes, aunque una competencia feroz puede perjudicar la viabilidad de la empresa.

La estructura divisional permite concentrar los esfuerzos de cada unidad en un producto o mercado concreto, lo que le permite proporcionar un servicio mejorado y más rápido. Es su principal cualidad, y la hace aconsejable para las empresas que tienen una producción diversificada o atienden mercados dispares. También facilita la evaluación posterior de los resultados financieros de la división y de la contribución de ésta a los resultados globales de la empresa, lo que servirá de guía para determinar, por ejemplo, posibles desinversiones futuras. Permite superar el límite organizativo funcional y facilita el crecimiento. La autonomía hace a los directores de las divisiones responsables de sus propios resultados.

De la estructura divisional también se derivan limitaciones. Plantea problemas relativos a la decisión sobre qué negocios deben circunscribirse a cada división, qué funciones debe incluir cada división y cuáles deben ubicarse en la sede central. Fomenta la duplicación de esfuerzos y el despilfarro de recursos. Tampoco incentiva la cooperación entre unidades. Incluso es probable que éstas compitan entre sí por los recursos que reparte la oficina central (e incluso en los mercados). Surgen, así, conflictos originados por la distribución de responsabilidades entre la oficina central y las divisiones, ya que es preciso delimitar las decisiones que atañen a cada nivel. La evaluación del trabajo de cada división suele fundamentarse sobre los resultados financieros a corto plazo, lo que redundará negativamente sobre los procesos de innovación que impulsen las unidades, ya que éstos sólo pueden desarrollarse a largo plazo. Una división puede disfrazar los beneficios para no subvencionar otras divisiones. Surgen problemas con los precios de transferencia, ya que la división suministradora fijará precios altos, mientras que la compradora exigirá precios bajos.

La esencia de la estructura matricial (**Figura 5**) es la existencia conjunta y solapada de agrupaciones funcionales (verticales o en columna) y agrupaciones basadas en el output (horizontales o en fila). Las agrupaciones según el output pueden ser productos, proyectos o programas. El resultado es una línea de mando dual, en lugar de ser singular. De esta forma, se asignan especialistas de departamentos funcionales para trabajar en uno o más equipos interdisciplinarios destinados a servir a un mercado específico, contando cada uno con un director.

FIGURA 5: ESTRUCTURA MATRICIAL



Se distinguen dos tipos de estructuras matriciales en función de la estabilidad de los proyectos o productos que realizan:

- a) Permanente: En ella los departamentos y asignaciones de personas a los mismos no sufren grandes variaciones con el tiempo. Se utiliza cuando las interdependencias en la organización permanecen estables, como suele ocurrir en el caso de los mercados servidos.
- b) Variable: Los departamentos y la asignación de personas a los mismos cambian. Esta estructura está orientada hacia proyectos de desarrollo de nuevos productos.

La estructura matricial concentra la atención en los productos, programas o mercados y, al tiempo, aprovecha las ventajas derivadas de la especialización funcional. Además, posee otras ventajas adicionales: a) mejora la toma de decisiones, al potenciar la participación de personas con distintas especialidades; b) utiliza de forma eficiente los escasos y costosos especialistas y c) permite la instauración de distintos sistemas de control. Cada dirección de producto puede considerarse como un centro de beneficios y cada dirección funcional como un centro de costes.

Entre sus problemas destacan los elevados costes administrativos y de comunicación, que originan la duplicidad de cargos que posee, y la complejidad del sistema de toma de decisiones. Existe el riesgo de que se diluyan las responsabilidades. El tiempo necesario para tomar decisiones es mayor. La dedicación de los trabajadores al proyecto y a la función conllevan problemas. Si la organización es grande, resulta difícil de manejar la estructura matricial. La estructura matricial también es costosa, ya que puede requerir más directivos y personal de plantilla. Por otra parte, la dualidad de poderes que consagra la matriz provoca una tendencia constante al desequilibrio. Existe una lucha por el poder, inevitable por la propia naturaleza del diseño: lo que se traduce en múltiples procesos negociadores, que pueden desembocar en una organización volcada sobre sí misma, paralizada por los procedimientos de negociación e intercambios donde primen los factores políticos sobre las argumentaciones técnicas. También debe recordarse que la estructura matricial permite una cierta indefinición en las responsabilidades de los miembros. Puede no quedar claro quién es responsable de qué, lo que propicia conflictos. La ruptura de la

unidad de mando crea confusión e inseguridad en los subordinados, ocasionándoles cierta frustración. Además, varios jefes pueden impartir órdenes conflictivas a sus subordinados o entrar en contiendas entre ellos para imponerse a los demás, con lo que sus empleados quedan en situación comprometida. En algunos casos, las organizaciones observan que los grupos tardan más en tomar decisiones que los individuos.

Estas estructuras parecen especialmente aptas para entornos complejos y con un alto grado de incertidumbre en los que se hace muy necesaria la coordinación. Las organizaciones matriciales llevan al uso eficiente de una plantilla especializada, buscan dar respuestas oportunas a un entorno cambiante, permiten la interacción mutua de los especialistas técnicos, liberan a la alta dirección de las actividades rutinarias para que puedan dedicar más tiempo a la planificación y fomentan el crecimiento empresarial y el desarrollo individual.

Las formas puras de estructuras básicas no suelen encontrarse en la realidad. Es muy usual, por ejemplo, que una empresa mantenga una estructura funcional para sus actividades domésticas y cree una división para coordinar su actuación internacional. La combinación de funciones y divisiones, sin llegar a formar una matriz, es útil también para potenciar actividades de innovación. Se trata de formas híbridas.

3.3. Mecanismos integradores

La integración se refiere al grado hasta el cual una organización busca coordinar sus actividades de creación de valor y generar una interdependencia. Cuanto mayor sea el nivel de complejidad de una empresa, mayor será el nivel de integración necesaria para hacer que la estructura organizativa funcione de forma eficaz. Los mecanismos de integración pueden ser horizontales y verticales (Daft, 1998).

Los enlaces horizontales fomentan la comunicación y la coordinación horizontal entre los departamentos de la organización. A continuación, comentaremos brevemente los mecanismos integradores horizontales, desde los más simples a los más complejos.

Contacto directo: La forma más sencilla y menos costosa de potenciar las relaciones laterales es el contacto directo entre los gerentes afectados conjuntamente por un mismo problema. Ahora bien, si surgen discrepancias, no existen mecanismos que resuelvan los conflictos fuera de la autoridad del superior. Desde el punto de vista del procesamiento de la información, el contacto directo aminora la sobrecarga informativa, trasladando las decisiones desde un punto alto de la jerarquía hasta niveles más bajos.

Muchas organizaciones practican la transferencia lateral de personal de un departamento a otro. Estas personas se comunican más y usan redes informales. También reducen la impersonalidad del contacto.

Roles de enlace: Consiste en dar a una persona en cada departamento la responsabilidad de comunicarse y de alcanzar la coordinación con los otros. Estas personas se reúnen cuando es necesario. Al ser siempre las mismas personas, se moderan las tensiones entre las funciones.

Comités de trabajo temporal: Son los equipos *ad hoc* para solucionar un problema específico y están formados por representantes de cada uno de los departamentos afectados

por el problema. Estos grupos son temporales, puesto que, una vez resuelto el problema, los miembros vuelven a sus tareas habituales en sus departamentos o se asignan a otros comités de trabajo.

Equipos permanentes: Se crean para analizar problemas recurrentes. La alta dirección emplea el 60 por ciento de su tiempo en equipos permanentes a los que también se les conoce como comités.

Rol integrador: Su única función consiste en estimular la integración entre las divisiones o los departamentos. Es un empleo a tiempo completo. El integrador se localiza fuera de los departamentos y tiene la responsabilidad de coordinar varios de ellos. Suele ser un directivo *senior* con mucha experiencia.

Departamentos integradores: En lugar de una persona, se utiliza un departamento para integrar las acciones del resto de departamentos y divisiones. Suele tratarse del departamento de planificación estratégica.

Sistemas de información horizontal: Facilitan el intercambio de información en forma constante sobre problemas, oportunidades, actividades o decisiones.

Los enlaces de información vertical se usan para coordinar las actividades entre las partes superiores e inferiores de una organización, logrando una mayor comprensión y apoyo a los objetivos estratégicos de la empresa (Daft, 1998).

Referencia jerárquica: El primer dispositivo vertical es la jerarquía o cadena de mando. Si surge un problema que los empleados no sepan resolver, puede remitirse hacia el siguiente nivel superior de la jerarquía.

Normas y planes: En la medida en que los problemas y las decisiones son repetitivos, se puede establecer una norma o procedimiento para que los empleados sepan cómo responder sin necesidad de comunicarse con sus superiores. Las reglas constituyen una fuente de información estándar, que permite que el personal se coordine sin verse obligado a comunicarse en relación con cada tarea. Un plan también proporciona información válida a los empleados. El plan más empleado es el presupuesto.

Rutinas: Representan una pauta regular y predecible de actividad, integrada por una secuencia de decisiones coordinadas que se ponen en funcionamiento ante un problema o estímulo específico (Nelson y Winter, 1982). Una empresa es, en sí misma, una compleja jerarquía de rutinas organizativas que definen los conocimientos de nivel inferior, cómo se coordinan y los procedimientos de decisión en el nivel superior de la organización, que sirven para seleccionar lo que se hará en los niveles inferiores.

Agregar puestos a la jerarquía: En algunos casos, se asigna personal auxiliar (*staff*) para ayudar a un directivo sobrecargado. En otros, pueden añadirse puestos a la línea directa de autoridad. Tales puestos reducen el tramo de control y permiten una comunicación y una supervisión más estrictas.

Sistemas de información vertical: Incluyen informes periódicos, información escrita y comunicación basada en el ordenador.

3.4. Diseño de la organización

El diseño organizativo consiste en seleccionar la estructura que mejor se acople a los objetivos estratégicos. Debe incluir las diferentes dimensiones horizontales y verticales descritas en el apartado anterior. Los diseños organizativos básicos son tres: mecanicista, orgánico y reingeniería.

3.4.1. Modelo mecanicista

La organización mecanicista o burocrática es una organización más bien rígida, que pretende alcanzar altos niveles de producción y de eficiencia a través de reglas y procedimientos muy formalizados, trabajos especializados y toma de decisiones centralizada.

En la actualidad, el término burocracia está desprestigiado. Sucede así debido a todas las características negativas que evoca, como papeleo, aplicación rígida de rutinas carentes de sentido, impersonalidad, duplicación de actividades, pérdida de tiempo y desinterés por los clientes y el propio trabajo. Sin embargo, la burocracia surgió como una construcción racional que permitiera a las organizaciones alcanzar la máxima eficiencia y proteger a sus miembros de la arbitrariedad.

Max Weber empleó el término burocracia para describir una organización basada en un sistema formal de autoridad legitimada. Las características más notables de la burocracia de Weber se ajustan muy bien al modelo mecanicista (Galbraith y Schoemaker, 1978):

1. Existe una jerarquía clara y bien definida: cada miembro de la organización es responsable ante un solo gestor.
2. Se practica la división del trabajo por parte de las diversas ramas funcionales. Las tareas están divididas en trabajos muy especializados (simplificación del trabajo).
3. Existe un sistema de reglas o normas que perfilan y definen los derechos y los deberes de cada uno de los empleados dentro de sus respectivas oficinas o departamentos.
4. Existen procedimientos y métodos relativos a la forma de llevar a cabo los distintos tipos de trabajo.
5. Las relaciones entre los empleados de la empresa tienen carácter impersonal (es decir, oficial).
6. La asignación a un cargo y las decisiones relativas a la promoción se basan únicamente en los méritos y la competencia.

Así pues, la organización mecánica se caracteriza por una simplificación del trabajo que aboca en una formalización de las tareas, una centralización de las decisiones, una pronunciada cadena de mando y una baja complejidad. Por otra parte, considera que la unidad básica para lograr los resultados es la persona y su trabajo.

La simplificación del trabajo requiere trabajadores poco cualificados, que necesitan capataces que los coordinen y controlen y que tienen por misión unificar los criterios de actuación. Al no ser posible controlar a una gran cantidad de personas a la vez (alcance limitado del control), en las empresas grandes son necesarios muchos capataces, que, asimismo, están controlados por los supervisores, éstos por los jefes de sección, repitiéndose esta estructura en toda la jerarquía vertical, lo que implica crear más y más niveles de control con el apoyo de una amplia gama de especialistas y de procedimientos

formales. El resultado es una elevada cadena de mando, que da lugar a una pirámide jerárquica muy pronunciada. De esta forma, los puestos de trabajo se agrupan en líneas jerárquicas, que implican progresivamente más cualificaciones y una retribución mayor (Piore y Sabel, 1984). Estas líneas jerárquicas favorecen la promoción de los trabajadores.

La cadena de mando va ascendiendo siguiendo la escala funcional. La persona situada en la cima centraliza la toma de decisiones y da las órdenes generales que inician toda actividad. Sus subordinados inmediatos especifican aún más la orden a sus respectivos subordinados. Éstos lo hacen con los suyos, y así sucesivamente, hasta que individuos específicos llevan a cabo órdenes concretas. De este modo, se va transmitiendo, hacia abajo, toda acción mediante sucesivas delegaciones de autoridad (Thompson, 1965). El liderazgo que subyace en estas condiciones tiende a ser autoritario y, normalmente, de confrontación con los trabajadores.

La responsabilidad se inicia desde el fondo hacia arriba, definiéndose con exactitud, para cada puesto, deberes y jurisdicciones, sin que haya solapamientos o repeticiones. La sobreespecificación y el uso de recursos orientados a la producción impide acumular los recursos libres necesarios para proyectos innovadores, incluyendo el tiempo, y priva a los participantes de esa variedad de inputs tan importantes para generar nuevas ideas. También se pierde la diversidad de inputs debido a la tendencia que existe de asignar cada actividad a una unidad distinta (Thompson, 1965). De igual forma, las prácticas presupuestarias vigentes para controlar el coste de las diferentes secciones impiden la realización de todo gasto no presupuestado, aunque éste sea mínimo y necesario para la realización de un experimento relacionado con un posible nuevo producto.

La proliferación de normas que regulan las características de los puestos y delimitan las responsabilidades de quienes los ocupan, así como la penalización de su incumplimiento, inhiben la creatividad. En estos casos, cumplir las normas es más importante que el resultado final. No se espera que nadie haga menos (o más) que lo establecido de antemano en el manual de procedimiento. Así, lo estándar llegó a ser también lo máximo que se lograba. En tales casos 'actuar de acuerdo con las reglas' se convirtió en la defensa inexpugnable para no hacer esfuerzo suplementario alguno. Este sistema es intolerante con los trabajadores apasionados que persiguen siempre la mejora continua.

Casi con toda certeza, cualquier cambio se opondrá a ciertos intereses y violará algunos derechos de territorialidad. En las organizaciones mecánicas esos intereses y derechos territoriales están santificados como representación de la autoridad legítima, con lo que se garantiza un rápido y efectivo contraataque hacia toda perturbación. En teoría, la organización que se resiste a los cambios no lo hace contra la innovación venida de la cima misma de la estructura de autoridad.

Los problemas ajenos a los límites estrechos de una tarea van subiendo por la jerarquía hasta llegar a las manos de una persona con autoridad suficiente para tomar la decisión. Cada persona recibe órdenes de otra, ante la que también es responsable. No se aceptará como legítimo el conflicto, ya que genera problemas, incertidumbre y hace confusas las ideas. Además, indica pluralismo y fuerzas que se enfrentan y que buscan soluciones, mientras que a la autoridad centralizada le es fácil ignorar los obstáculos y las objeciones. Por otra parte, la incapacidad para legitimar el conflicto hace disminuir la creatividad (Thompson, 1965).

La jerarquía de autoridad es también un procedimiento mediante el cual se aceptan o se vetan propuestas organizativas dirigidas y venidas de dentro (Thompson, 1965). La jerarquía retrasa la toma de decisiones, ya que todo cambio o modificación del programa de trabajo requiere la aprobación del superior. Esto hace que cada vez tengan menos tiempo, lo que, a su vez, les obliga a filtrar más la información y ser más selectivos en cuanto a quién reciben personalmente y cuánto tiempo le dedican. Si alguien en un departamento funcional realmente tiene una idea nueva, primero tiene que convencer a su jefe, el cual a su vez tiene que convencer a su superior y así sucesivamente a través de la jerarquía corporativa. Para que una idea sea aceptada todos tienen que decir sí, pero, en cambio, basta un no para rechazar la idea. Esta obstaculización institucionalizada de la innovación no es un defecto de la organización mecánica, sino una salvaguardia contra cambios que podrían introducir riesgos indeseables (Hammer y Champy, 1993). En las estructuras piramidales es más fácil que se distorsione la información. También reaccionan con dificultad a los cambios externos, lo que es un gran inconveniente para competir en entornos dinámicos. De igual manera, conlleva unas relaciones poco fluidas entre la dirección y los trabajadores, lo que aboca frecuentemente a malentendidos y conflictos, que distorsionan la buena marcha de la empresa.

Se supone que el superior jerárquico posee la información y conocimientos. Por ello, la mayoría de los empresarios y directivos creen que los trabajadores no pueden aportar ninguna solución a los múltiples problemas que tiene que resolver una empresa. Henry Ford lo expresó así: “de nuestros hombres sólo pedimos que hagan el trabajo que les damos”.

Las empresas que tienen fuertes estructuras burocráticas y muy especializadas no consideran la formación como un factor estratégico, ya que los trabajadores no necesitan tener una determinada cualificación profesional. Es más, puede ser un elemento desmotivador, dado que los trabajadores formados se sentirán frustrados en el trabajo, al impedirles la dirección la puesta en práctica de muchos de los conocimientos adquiridos. Las empresas de este tipo no sólo invierten poco en formación, sino que la consideran como un coste innecesario que deben evitar. Al necesitar trabajadores sin ninguna formación específica (trabajadores no cualificados), los pueden contratar fácilmente en el mercado de trabajo. De ahí que demanden constantemente medidas de flexibilización del empleo, con objeto de reducir las plantillas en períodos de recesión y, por tanto, consideren las normas laborales como uno de los factores que afecta de forma más negativa a la competitividad empresarial.

Las tareas se valoran de acuerdo con sus características subyacentes (destreza, riesgo y responsabilidad, entre otras) para asignarles una categoría y un salario. El criterio utilizado para la asignación de puestos de trabajo es la antigüedad. Rige, asimismo, para mantener la seguridad en el empleo. De esta manera, en tiempos de crisis son suspendidos de empleo los trabajadores con menos antigüedad y, cuando resurge la actividad, son también recontractados por orden de antigüedad. La antigüedad y el puesto de trabajo eran los objetivos de los sindicatos, lo que trajo como consecuencia una lista creciente de normas laborales que contribuyeron a reducir la eficacia de las empresas. Durante los períodos de recesión, el criterio de despido basándose en la antigüedad hace que se prescindan de trabajadores jóvenes y con una buena preparación, aptos para afrontar las diferentes tareas que exigen los nuevos productos, tan necesarios para salir de la crisis. Mientras, permanecen en la empresa los menos preparados para hacer frente a los cambios que se vislumbran en los mercados.

El control se ejerce mediante recompensas extrínsecas como el dinero, el poder y el estatus (Thompson, 1965). Para ello, se utiliza el tiempo estándar de operación, que permite planificar las tareas y asegurar que cada obrero trabaje a un ritmo determinado. De este modo, el respeto al estándar se convierte en el principal objetivo del operario, en vez de serlo la mejora del funcionamiento de la fábrica. La comparación entre los tiempos empleados y el estándar permite determinar las primas salariales individuales. Con ello se quiere obligar a trabajar a los obreros más lentos. En contrapartida, se comprueba en las fábricas que los obreros rápidos y habilidosos sufren presiones de sus compañeros para que no trabajen a un ritmo superior al planificado: tratan de evitar que se aumente el estándar en un futuro. A menudo, los incentivos se implantan para tareas rutinarias, que son las más fáciles de prever. Por ejemplo, si los incentivos fomentan el volumen de producción, los trabajadores intentarán fabricar el mayor número posible de piezas, incluso si no son necesarias y, algunas veces, hasta en detrimento de la calidad. En cualquier caso, no se dedicará tiempo alguno a la mejora de los productos y de los procesos, ya que perjudica sus intereses económicos: cuanto más tiempo dediquen a la innovación, menos incentivos recibirán.

En definitiva, se desarrolla una cultura que básicamente presupone que el asalariado tendrá que fichar al empezar y al terminar su jornada y, dentro de ella, debe ejecutar el trabajo que se le ordena. El trabajador responde, pues, de su horario y de la producción que razonablemente se pueda obtener en el mismo, siempre de acuerdo con las especificaciones concretas determinadas por su categoría laboral. En contrapartida, tratará de obtener el mejor salario posible y las mejores condiciones de trabajo: jornada, ambiente y otras prestaciones complementarias. Lo más probable es que la mejora de sus contraprestaciones dependa fundamentalmente de la negociación colectiva. Las orientaciones estratégicas y tácticas de la empresa, en la que presta sus servicios, se escapan, en términos prácticamente absolutos, a lo que son sus responsabilidades. Convenio, sindicato y seguro de desempleo constituyen las coordenadas características de este tipo de trabajadores. Con demasiada frecuencia, en los puestos de trabajo de las empresas industriales tradicionales, a los individuos sólo se les ha exigido que se adapten a actividades limitadas y fragmentadas, pasando por alto sus enormes capacidades para aprender y adaptarse a lo complejo.

Las organizaciones mecánicas están creadas para manejar tareas rutinarias y conferir estabilidad a las relaciones humanas. Su elevado grado de eficiencia se debe en parte a esta estabilidad. Esta ventaja se observa mejor cuando el ritmo de cambio del entorno es lento. Ahora bien, si el entorno se transforma con rapidez, provocando la necesidad de un cambio interno igual de rápido, la organización mecánica no resulta eficaz.

3.4.2. Modelo orgánico

El modelo orgánico pretende maximizar la flexibilidad y la adaptabilidad al entorno. Para ello, otorga a las relaciones horizontales tanta importancia como a las verticales. Disminuye el número de niveles jerárquicos y hace más plana la pirámide organizativa potenciando el trabajo en equipo y ampliando el alcance del control. Descentraliza la toma de decisiones, para lo cual se necesitan operarios cualificados. Reduce al mínimo posible la formalización de las tareas que, por otra parte, se redefinen continuamente. Fomenta una comunicación fluida entre los miembros de la organización, así como entre éstos y las organizaciones externas con las que interactúa la empresa. El solapamiento de las

actividades para evitar circunscribir la creatividad a un departamento concreto es otra característica de estas estructuras orgánicas, así como la motivación intrínseca de los trabajadores. En definitiva, el modelo orgánico introduce a las personas en un ambiente agradable para el trabajo y les infunde una sensación de valía y autoestima.

Así, pues, si la organización mecánica se apoyaba en el diseño de tareas sencillas para trabajadores poco cualificados, el modelo orgánico diseña puestos complejos para gente capacitada, lo cual eleva la barrera para acceder a la fuerza laboral de la empresa. Por otra parte, estos oficios están mejor remunerados. En las estructuras orgánicas, el trabajador deberá estar capacitado para emitir juicios y tomar decisiones sobre problemas complejos, en lugar de cumplir maquinalmente órdenes provenientes de arriba. Esto significa que hay que formar permanentemente a los trabajadores para que se puedan enfrentar a los nuevos desafíos, constituyendo, a su vez, una inversión en capital humano.

La descentralización consigue que las personas mejor informadas sean las que toman las decisiones que les afectan. Si se aprovecha ese conocimiento, las mejoras tendrán más eficacia y serán mejor recibidas que si son diseñadas desde la dirección (Walker, 1994). La implantación de los controles adecuados es un requisito previo, al mismo tiempo que el problema principal de la descentralización. La dispersión de la autoridad debe ir acompañada de la correspondiente dotación de recursos (recursos ociosos) para dar apoyo a los proyectos innovadores, ya que posibilita un mayor número y variedad de subcoaliciones y amplía el número y los tipos de posibles seguidores y patrocinadores (Thompson, 1965). Es necesario recordar que la responsabilidad no puede transferirse, de modo que corresponde tanto a quien delega como a la persona en quien se delega.

El modelo orgánico intenta reducir al mínimo la estrechez de los departamentos. Para ello permite cierto solapamiento y cierta vaguedad a las jurisdicciones, todo lo cual obliga a que haya mucha comunicación en todas las direcciones (Thompson, 1965). La gente tiene que definir y redefinir sus responsabilidades una y otra vez, caso tras caso: necesitan buscar ayuda. No se podrán rechazar nuevos problemas sólo porque no los consideran de su jurisdicción.

Tener unos canales de comunicación abiertos, tanto horizontales como verticales, así como mantener permanentemente contactos con el exterior, son factores esenciales en el fomento de la innovación (Souder, 1983), ya que estimula el aprendizaje interactivo. La comunicación debe fluir en todas las direcciones, gozando de mayor libertad y legitimidad. Un sistema de comunicaciones abierto facilita la toma de decisiones y, sobre todo, su puesta en práctica. Los directivos deben informar a los diferentes niveles de la organización de cuáles son los objetivos de la empresa y cómo los pueden apoyar. A su vez, las comunicaciones horizontales ayudan a solucionar problemas de una manera eficaz, a la par que contribuyen a la motivación del personal. La innovación se consigue utilizando la energía y la creatividad de toda la organización. Cualquier cosa que limite el flujo de ideas o disminuya la confianza es freno potencial para la misma.

La proximidad también facilita la comunicación. De esta forma, un sistema para conseguir que, en cualquier momento, los miembros del departamento se puedan comunicar mutuamente con facilidad es hacer que todos los trabajadores, incluyendo los directivos, se ubiquen en el mismo espacio, sin tabiques ni puertas, que levanten barreras a la comunicación. La fluidez en las comunicaciones conlleva que los empleados, si consideran que no han sido debidamente valoradas sus opiniones y/o peticiones, puedan ‘puentear’ a

sus inmediatos superiores jerárquicos y dirigirse a otros jefes más arriba en el escalafón para presentarles sugerencias o transmitirles quejas.

La comunicación se facilita, asimismo, organizando reuniones periódicas para que los miembros del personal técnico de la empresa intercambien puntos de vista sobre sus proyectos respectivos. También se hacen reuniones a mayor escala para que los empleados comuniquen a la dirección y a los compañeros de la empresa sus ideas y soluciones creativas a determinados problemas organizativos o tecnológicos.

Una manera sutil de fomentar la comunicación es obligar a los directivos a almorzar periódicamente con los trabajadores: cada directivo en una mesa, con un grupo de trabajadores. Ésta es una manera informal de facilitar que trabajadores y directivos comenten posibles problemas y anomalías que se presentan en las zonas de trabajo, al tiempo que permite a los directivos explicar la política empresarial respecto a temas de interés general.

La comunicación también se debe realizar con el exterior. Así, por ejemplo, 3M apoya y, a menudo, patrocina conferencias técnicas, concede permisos sabáticos de un año para los miembros del equipo directivo y realiza proyectos en cooperación con universidades (Maidique y Hayes, 1984). Mucha comunicación con el exterior es informal, pero no por ello es menos importante, sino todo lo contrario.

A veces, las empresas intercambian empleados con sus clientes o con sus proveedores con objeto de tener una comunicación más fluida para la solución de los problemas que les afectan. Los empleados siguen en la nómina de su empresa de origen y reciben el salario de la manera acostumbrada. No obstante, el regreso a sus respectivos puestos en sus empresas originales no resulta fácil. Es un problema volver a un lugar en el que se es uno más de entre una multitud desde un sitio en el que es considerado como alguien importante. También hay que destacar la posibilidad de que la rotación contribuya a que los técnicos pierdan formación especializada durante la ausencia de su puesto de trabajo.

El ambiente innovador requiere individuos a los que se les ha concedido poder y que pueden identificar y resolver problemas independientemente porque tienen un claro sentido de los objetivos de la empresa. El progreso tiene que ser cosa de todos, no sólo de unos cuantos especialistas. Cuando surge un problema, nadie debe pensar que eso no le incumbe o que no sabe nada sobre el tema (Leonard-Barton, 1992). No se asigna la innovación a un departamento aislado o segregado, como el de Investigación y Desarrollo, pues se necesitan las contribuciones del conjunto de trabajadores de la empresa, incluyendo la del operario que maneja la máquina (Thompson, 1965). El concepto amplio de innovación considera que todos los departamentos y todas las personas que trabajan en la empresa están relacionados con la innovación del producto o del proceso. Una mención especial hay que hacerla para los proveedores que también están involucrados en la innovación de los productos. En consecuencia, el personal de diseño, marketing y fabricación debe colaborar en una tarea común en lugar de competir unos contra otros, como sucede en la mayoría de las organizaciones mecánicas. Cualquier política que eleve una de estas funciones sobre las otras –en prestigio o en recompensa– puede enrarecer la atmósfera de colaboración (Maidique y Hayes, 1984).

El conflicto resulta inevitable en las empresas. Sin embargo, las empresas orgánicas lo emplean como instrumento de cambio, de forma que contribuya a una mejor solución de

problemas. Ahora bien, existe un nivel óptimo de conflicto, que puede considerarse altamente funcional y que influye positivamente en las realizaciones. Si el nivel de conflicto es muy bajo (o muy alto) y persiste en el tiempo, la supervivencia misma de la organización puede verse amenazada. Una falta de conflicto no tiene por qué hacer a una organización más innovadora. Parece, pues, que es necesario un cierto nivel de conflicto (Souder, 1983).

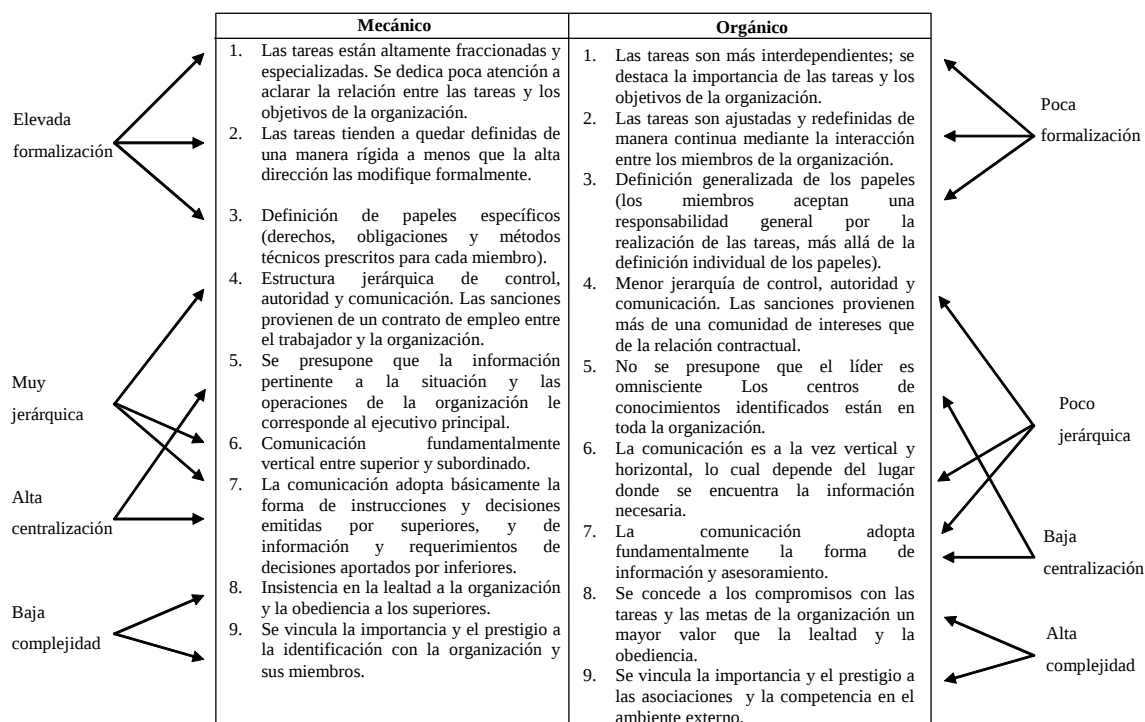
Toda innovación requiere una inversión de, al menos, algunos recursos para su ejecución. En consecuencia se supone que la presencia de recursos ociosos –no están comprometidos en una actividad– es esencial para el desarrollo de una innovación. La inactividad puede estar ya presente en la organización o puede crearse de forma deliberada. La cantidad de recursos ociosos que existe en una organización en cualquier nivel está relacionada de forma positiva con la probabilidad de que se adopte cualquier innovación. Por ejemplo, IBM concede ayudas a algunos de sus técnicos para trabajar hasta cinco años en proyectos de su propia elaboración (Maidique y Hayes, 1984).

Las estructuras orgánicas con éxito tienden a ser muy tolerantes en lo que se refiere al fracaso tecnológico, ya que se sobreentiende que, cuando se prueba algo nuevo, algunas veces fracasará (Maidique y Hayes, 1984). Lo importante es que las personas hagan lo que crean correcto, siempre que no afecte a la integridad básica de la empresa. Después, si se comete un error, lo esencial es descubrir lo que ocasionó el error y aprender de él para no cometer el mismo error dos veces. Hacer algo, aunque se fracase, es siempre mejor que no hacer nada. Es una equivocación establecer penalizaciones irracionales para trabajos bien realizados desde el punto de vista técnico que fracasan a la hora de conseguir los resultados esperados, ya que desanimará la iniciativa tecnológica.

El trasfondo del asunto es incentivar la creatividad e implantar un espíritu de mejora continua, que nunca acaba. Los empleados aprenden a aceptar, evaluar y poner en práctica sus ideas como parte de su trabajo. El supervisor debe estar formado para ser un animador y un entrenador, proporcionando retroalimentación positiva en cada oportunidad. Los directivos no tienen permitido prohibir sugerencias y deben facilitar el cambio, no imponerlo (Basadur, 1992).

Ahora bien, las características organizativas de una empresa que facilitan el proceso innovador abriéndola a su entorno (como la alta complejidad, su baja formalización y su baja centralización) hacen difícil, por el contrario, ejecutar la innovación (Sapolsky, 1967). El estudio de Burns y Stalker (1961) sugiere que las empresas eficaces en las industrias más dinámicas eran más orgánicas, con tramos de control amplios, con un mayor grado de interdependencia en las tareas, con menor atención a procedimientos formales, con una mayor comunicación horizontal y con un mayor número de decisiones tomadas en los niveles medios de la organización. En síntesis, eran menos estructuradas. Las organizaciones en las industrias más estables, por el contrario, tendían a ser más mecanicistas: con reglas y procedimientos formales, con una toma de decisiones en los niveles superiores de la organización, con tramos de control reducidos, con un alto grado de especialización en las tareas y más comunicación vertical. En síntesis, el sistema mecanicista era más estructurado (**Figura 6**). La estructura mecánica (burocrática) puede describirse como jerárquica (números 4, 6 y 7), de baja complejidad (números 8 y 9), alta formalización (números 1, 2 y 3) y centralizada (números 5 y 7). La forma orgánica es todo lo contrario: no jerárquica, muy compleja, poco formalizada y descentralizada.

**FIGURA 6: COMPARACIÓN DE LOS SISTEMAS MECÁNICO Y ORGÁNICO
Burns y Stalker (1961)**



Hage (1972) proporcionó un resumen muy preciso de esas mismas características en su tratamiento axiomático de la teoría de la organización. Identificó cuatro fines organizativos: capacidad de adaptación, producción, eficiencia y satisfacción en el trabajo. También identificó cuatro medios organizativos para lograr estos fines: complejidad, centralización, formalización y jerarquía. Posteriormente, atribuyó estos medios y fines a sistemas mecanicistas y orgánicos, como lo muestra la **Figura 7**, que revela con claridad diferencias básicas entre los dos tipos polares de organización.

**FIGURA 7: CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS MECÁNICO Y ORGÁNICO
Hage (1972)**

		Mecanicista (énfasis en la producción)	Orgánico (énfasis en la capacidad de adaptación)
<i>Medios organizativos</i>	Complejidad.....	Baja	Alta
	Centralización.....	Alta	Baja
	Formalización.....	Alta	Baja
	Jerarquía.....	Alta	Baja
<i>Fines organizativos</i>	Capacidad de adaptación..	Baja	Alta
	Producción.....	Alta	Baja
	Eficiencia.....	Alta	Baja
	Satisfacción del cliente.....	Baja	Alta

3.4.3. Reingeniería de procesos

La reingeniería potencia la idea de utilizar las tecnologías de la información para vincular procesos que estaban repartidos entre varios departamentos funcionales, de manera que el ciclo de trabajo se organice en torno a esos procesos integrados, no alrededor de los feudos

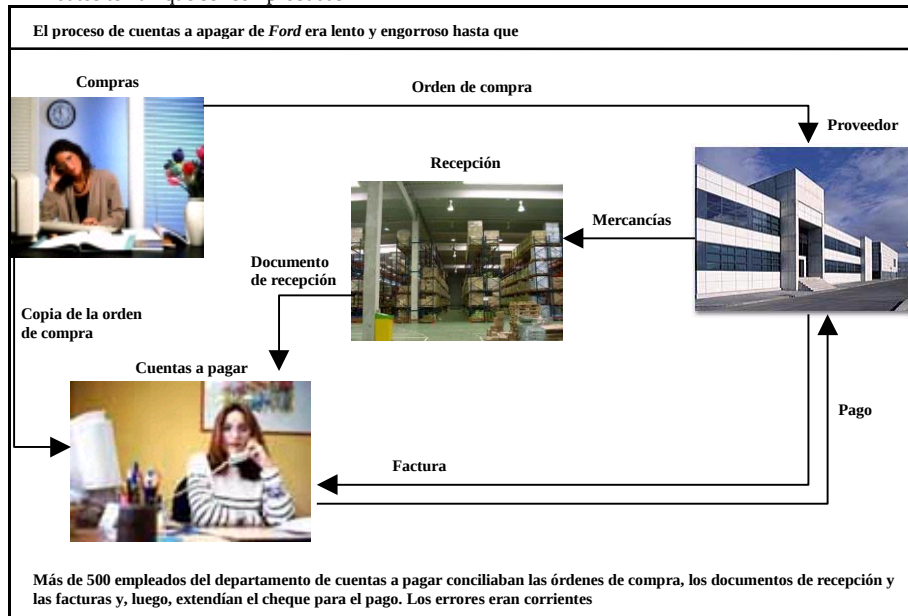
funcionales tradicionalmente independientes entre sí (**Figura 8**). De esta forma el diseño organizativo viene condicionado por los procesos fundamentales que se desarrollan en la organización.

FIGURA 8: EJEMPLO DE REINGENIERÍA EN EL PROCESO DE CUENTAS A PAGAR DE FORD
Adaptado de Hammer (1990)

ANTES

Un gran número de documentos se procesaban secuencialmente mediante tres funciones, que participaban en el proceso indirectamente con una fuerza de trabajo de 500 oficinistas que realizaban muchos pasos intermedios

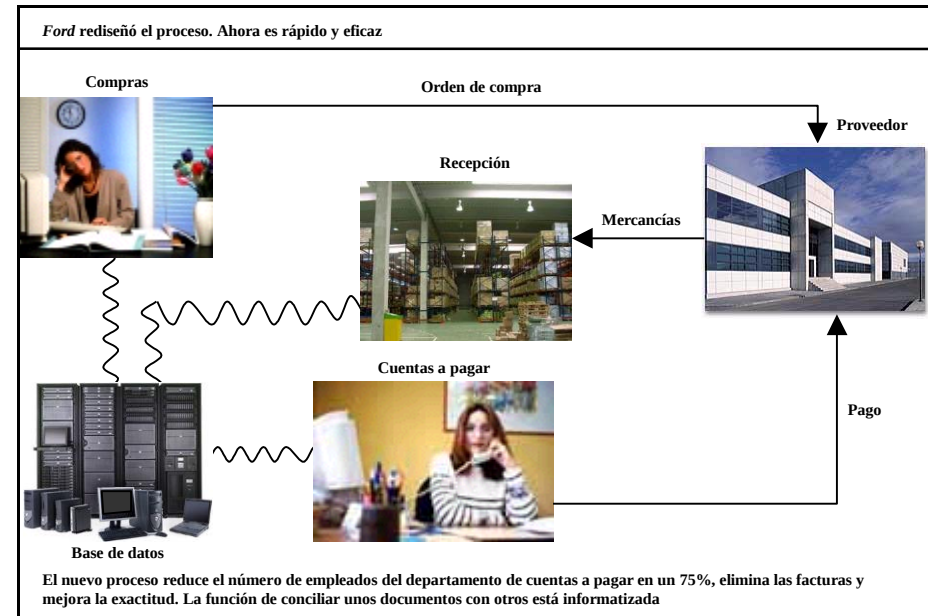
- El departamento de compras escribía una orden de compra al proveedor y enviaba una copia a cuentas a pagar
- Cuando el muelle de recepción recibía las mercancías, enviaba una copia del documento de recepción a cuentas a pagar
- Mientras tanto, el proveedor enviaba una factura a cuentas a pagar, quien se encargaba de cotejar con el documento de recepción y la orden de compra, antes de realizar el pago al proveedor
- El departamento de cuentas a pagar dedicaba la mayor parte de su tiempo a las discordancias, es decir, a los casos en que la orden de compra, el documento de recepción y la factura estaban en desacuerdo. En estos casos, un oficinista de cuentas a pagar investigaba la discrepancia, retenía el pago, generaba documentos y, en general, entorpecía los procesos. Un total de catorce unidades de datos tenían que ser comprobadas



DESPUÉS

Con una fuerza de trabajo de sólo 25 personas, las tres funciones participaban en el proceso directamente, accediendo a una base de datos compartida, eliminando muchos pasos intermedios, así como el flujo secuencial de los documentos. Funciona el sistema de “tramitación sin factura”

- Cuando el departamento de compras inicia una orden la información se introduce directamente en una base de datos que opera en “tiempo real”. No se envía una copia de la orden de compra a nadie
- Cuando llegan las mercancías al muelle de recepción, el recepcionista consulta la base de datos para ver si corresponden a una orden de compra pendiente. Si es así, las acepta e introduce la operación en un sistema informático. En caso contrario, se devuelve el envío
- El departamento de cuentas a pagar accede de forma rutinaria a la base de datos para preparar el pago. No existe ninguna factura ya que se ha pedido a los proveedores que no las envíen
- No se necesita señalar y resolver discrepancias entre documentos y únicamente es necesario conciliar tres elementos entre la orden de compra y el registro de recepción: el número de la pieza, la unidad de medida y el código del proveedor



Hammer y Champy (1993) definen la reingeniería de procesos (*Business Reengineering Process*, BRP) como “una revisión fundamental y un rediseño radical de un sistema completo de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como coste, calidad, servicio y rapidez”. Este planteamiento se apoya en las potencialidades de las nuevas tecnologías de la información. La reingeniería tiene una orientación técnica, que busca identificar las fases de cualquier proceso y reordenarlas en el orden lógico, eliminando las que no producen valor, y coordinándolas de nuevo con la ayuda de las tecnologías de la información. Es habitual referirse a este concepto simplemente con el término reingeniería. A continuación, se analizan los cuatro elementos que la constituyen: cambio radical, proceso, resultado espectacular y tecnologías de la información.

Cambio radical: La reingeniería no consiste en mejorar lo que ya existe, sino en crear algo radicalmente nuevo. Se trata de comenzar con la tradicional página en blanco y reinventar el modo en que debe hacerse el trabajo. Para ello hay que apartarse de un patrón establecido y abrir posibilidades que son radicalmente diferentes. Así, pues, para que una empresa adopte la reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y políticas convencionales que se aplicaban con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios pueden llegar a ser más competitivos.

La reingeniería provoca un pensamiento discontinuo, rompe con las reglas y suposiciones de los negocios tradicionales, con objeto de diseñar una organización teóricamente perfecta, para después reconstruir la empresa, ya sea en su totalidad o en una parte, de acuerdo con esa imagen ideal.

La reingeniería implica llevar a cabo un análisis racional y realizar un diseño imaginativo, y no sólo una de estas actividades. Hay que revisar e investigar el proceso empresarial completo, paso a paso, desde el proveedor hasta el cliente final y, a continuación, rediseñar creativamente el conjunto de trabajos.

Proceso: A priori, por proceso suele entenderse una serie de actividades que, tomadas conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente: por ejemplo, desarrollar un nuevo producto. Todo proceso posee dos características:

- Un cliente (interno o externo), cuyas necesidades hay que satisfacer.
- Las actividades que configuran el proceso pertenecen a diferentes departamentos o áreas funcionales, es decir, el proceso cruza los límites organizativos de diferentes especialidades.

En la práctica, la identificación de procesos es muy variada, oscilando desde los niveles altos de la organización hasta funciones operativas concretas. Hay que centrarse en los procesos (que son los que crean valor), y no en las tareas o actividades que los componen, las personas que los ejecutan o las estructuras que los relacionan. La identificación de los procesos se apoya en el trabajo en equipo. En las empresas tradicionales los procesos están fragmentados entre muchos departamentos, por lo que resultan invisibles y, por tanto, difíciles de gestionar. Sin embargo, los procesos son el núcleo central de todas las empresas, al crear valor para los clientes.

La reingeniería reconoce, pues, la necesidad de controlar los procesos del negocio de forma integral, sin ceñirse a los límites funcionales que impone la estructura organizativa tradicional.

Resultado espectacular: La reingeniería persigue alcanzar niveles espectaculares en los resultados, que resultan imposibles de lograr utilizando el diseño organizativo tradicional, lo cual obliga a descartar el sistema antiguo e inventar uno nuevo, radicalmente diferente. Como dijo John Young (CEO de Xerox): “Creo firmemente en las metas ambiciosas. Sin ellas haríamos las cosas de la misma vieja manera y jamás obtendríamos un nivel de mejora apreciable, más allá de pequeños cambios incrementales”.

Tecnologías de la información: Son una herramienta que potencia la reingeniería. Se trata de un medio, no de un fin. La codificación por barras, las bases de datos interrelacionadas y el intercambio electrónico de datos facilitan la recogida, almacenamiento y transmisión de la información. Pueden utilizarse bases de datos, redes de telecomunicaciones y sistemas normalizados de tratamiento para obtener las ventajas de la escala y la coordinación, al tiempo que mantienen las ventajas de la flexibilidad y el servicio. Por ejemplo, mediante una base de datos compartida, se pueden tomar decisiones descentralizadas, al tiempo que se mantiene la coordinación global, porque la información está a disposición de todos los decisores descentralizados.

LECTURA 7: SIETE DE LOS ELEMENTOS CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL

La reestructuración no produjo los dramáticos aumentos en la productividad que esperaban obtener muchas empresas. Para lograr estos saltos cuánticos en el desempeño, se requiere una nueva manera de pensar acerca de la forma en la cual se realiza el trabajo. Para obtenerlo, algunas empresas están adoptando un nuevo modelo organizativo. He aquí cómo podría funcionar:

1. *Organizarse alrededor del proceso, no de la tarea:* En vez de crear una estructura alrededor de las funciones o de los departamentos, crear la empresa alrededor de sus tres o cinco ‘procesos fundamentales’, con objetivos específicos para el desempeño de los equipos. Asignar un ‘propietario’ a cada proceso.
2. *Una jerarquía más plana:* Para reducir la supervisión, combinar tareas fragmentadas, eliminar el trabajo que no añade valor y reducir al mínimo las actividades dentro de cada proceso. Utilizar el menor número de equipos que sea posible para el desempeño de un proceso completo.
3. *Utilizar equipos para administrarlo todo:* Convertir los equipos en bloques de construcción de la organización. Limitar los papeles de supervisión, haciendo que el equipo se administre a sí mismo. Dar al equipo un propósito común. Hacerlo responsable de las metas mensurables del desempeño.
4. *Permitir que los clientes impulsen el desempeño:* Hacer que la satisfacción del cliente –no el valor de las acciones ni el beneficio– sea el impulsor primordial y la medida del desempeño. Las utilidades vendrán después y el valor de las acciones aumentará si los clientes están satisfechos.
5. *Recompensar el desempeño del equipo:* Cambiar los sistemas de evaluación y de pago para recompensar los resultados del equipo, no sólo el desempeño individual. Alentar a los miembros del personal para que desarrollen habilidades múltiples, en vez de un conocimiento práctico especializado. Recompensarlos por ello.
6. *Aumentar al máximo el contacto entre proveedor y cliente:* Hacer que los empleados tengan un contacto directo y regular con proveedores y clientes. Añadir representantes de proveedores o de clientes como miembros de los equipos internos, que trabajen a tiempo completo cuando pueden ser útiles.
7. *Informar y capacitar a todos los empleados:* No se debe proporcionar únicamente una información dosificada y depurada con base en la ‘necesidad de enterarse’. Es necesario confiar a los miembros del personal los datos no refinados, pero capacitarlos para que los utilicen con objeto de realizar sus propios análisis y tomar sus propias decisiones.

Fuente: Byrne, J. (1993): “The horizontal corporation”, *Business Week*, 28 de diciembre, pp. 76-81.

4. PRÁCTICAS RELACIONADAS CON LOS RECURSOS HUMANOS

Los trabajadores son el mayor activo de la empresa, pero a menudo ésta no sabe crear un buen clima laboral, que contribuya a motivarlos para conseguir una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, es importante conseguir una plantilla de trabajadores leal y competente. En este sentido, los directivos tienen a su disposición un conjunto de prácticas que han demostrado ser eficaces en todo tipo de entornos y organizaciones.

4.1. Seguridad en el empleo

La seguridad en el empleo indica un compromiso duradero por parte de la empresa con sus trabajadores. Y significa que los empleados no pierden su puesto de trabajo por aspectos sobre los que no tienen control, como malos momentos económicos o errores estratégicos de la dirección (Pfeffer, 1998). En los entornos cambiantes actuales una empresa no puede prometer un empleo estable de por vida, es decir, no despedir nunca no es una política acertada, lo que sí es adecuado es el compromiso de no despedir salvo circunstancias muy concretas, ya sean éstas la supervivencia de la propia empresa o falta de disciplina del trabajador.

El despido supone incurrir en unos costes fijos elevados. Por una parte, la empresa ha asumido los costes asociados al reclutamiento, selección y formación del personal despedido y, por otra, pone en el mercado activos estratégicos disponibles para los competidores (Becker, 1964). A los anteriores se debe añadir costes de selección y formación cuando las condiciones del mercado mejoren y sea necesaria la contratación de nuevos trabajadores. De igual manera, cuanto más tiempo trabaja una persona en una empresa, mayor será su identificación con ella, lo que redundará en una mayor lealtad y entrega. Probablemente los directivos, los técnicos y los operarios tendrán unas relaciones laborales más satisfactorias y cooperativas si saben que estarán juntos durante una buena parte de sus vidas (Maidique y Hayes, 1984). La seguridad en el puesto conlleva asimismo que el personal adopte una visión a largo plazo de su trabajo.

Los empleados fijos están más comprometidos con la empresa, se preocupan más por las mejoras en productividad sin miedo al despido, así como de integrar al resto de trabajadores en la organización. Adicionalmente, la reputación de una empresa que evita contratar y despedir se consolida, lo cual supone aumentar la probabilidad de atraer y retener a trabajadores más valiosos.

LECTURA 8: NORMAS PARA EVITAR QUE SE VAYAN LOS MEJORES

Algunos de los consejos para gestionar el talento de los recursos humanos que ofrece el estudio *La organización intensiva en talento*, de la Unidad de Inteligencia del semanario *The Economist*, son los siguientes:

1. Explique claramente los valores de la cultura organizativa de su empresa. La gente no sólo quiere sueldos altos. A veces antepone a ese requisito la seguridad en el empleo o la capacidad para desarrollar sus habilidades.
2. Desarrolle un marco de trabajo adecuado. No es fácil, ya que hay que encontrar la cuadratura del círculo: fomentar las actitudes creativas sin perder el control de la organización.

3. Fomente los factores que originan creatividad: equipos de trabajo cohesionados y que eviten el elitismo, apertura informativa dentro de la empresa y fomento de la innovación.
4. Cree una política de personal a largo plazo, destinada a conservar en la empresa a las personas valiosas.
5. Informe bien a los recursos humanos acerca de lo que se espera de ellos. No saber cómo debe trabajar desmotiva al más pintado.

Fuente: Expansión (1993): “Normas para evitar que se vayan los mejores”, *Financial Times* en *Expansión*, 28 de julio, p. 30.

La idea de fomentar la seguridad en el puesto parece anacrónica en el entorno competitivo actual, pero es fundamental para la implantación de la mayoría de prácticas que dan lugar a mejoras en los resultados (Pfeffer, 1998).

La seguridad en el empleo está íntimamente relacionada con la formación, debido a que las empresas no pueden invertir recursos en formación si los trabajadores no van a estar el tiempo suficiente en la empresa para recuperar esas inversiones. La empresa que invierte en formación de sus trabajadores subvenciona a las demás si no utiliza mecanismos adecuados para defenderse de la apropiación de dichos recursos por parte de sus rivales (Becker, 1964).

Si una empresa se fija como meta parcial evitar despedir empleados, entonces el coste de contratar es más económico, en el sentido de que atraerá a personal más valioso motivado por la expectativa de una empresa preocupada por sus trabajadores. La seguridad en el empleo da como resultado una contratación más cuidadosa y ajustada, porque la empresa sabe que no es tan fácil despedir al personal si ha sobreestimado sus necesidades de mano de obra. Una contratación más ajustada puede lograr que la fuerza laboral sea más productiva, con menos personas realizando más trabajo (Pfeffer, 1998).

Cuando los tiempos son difíciles para la industria, el sentido común sugiere que ese es el momento ideal para contratar personal y crear la fuerza laboral. La competencia para obtener personal muy preparado será obviamente menor y los salarios no tendrán que ser inflados para atraer personal que trabaja en otro lado. Si una empresa contrata cuando los tiempos son difíciles y desarrolla un conjunto de prácticas, incluyendo la seguridad de que el personal no será despedido, será una empresa de vanguardia y evitará tener que recurrir al mercado laboral en su momento más álgido para contratar a su personal. Sin embargo, las empresas lo hacen al revés (Pfeffer, 1998).

LECTURA 9: DANONE AYUDA A LA PROMOCIÓN INTERNA DE SUS EMPLEADOS

Danone, una de las empresas más valoradas por su política de recursos humanos, ha colgado el rótulo de relaciones humanas a lo que hasta no hace mucho el mercado conocía como departamento de personal. Aunque la empresa rebaja esta denominación a la mera influencia de la cultura francesa, sí presume de “hacer algo más que contratar, retribuir, promocionar y jubilar”, según reconoce Francesc Martínez, director de esta área.

Más allá de la selección, Danone hace un seguimiento individualizado de cada mando (unos 400 de una plantilla superior a 1.800 personas) y le busca oportunidades de promoción. “Le ayudamos a que se realice profesionalmente”, sentencia Martínez. Y esto se traduce en la remuneración. El sueldo está en función de los logros de cada uno, con lo cual “es muy inusual que alguien cobre lo mismo que su compañero”. Para los más de 1.200 obreros (según la nomenclatura establecida por la propia empresa para referirse a operarios de fábrica, vendedores y transportistas) hay un programa, *carrera profesional obrera*, que les brinda la oportunidad de mejorar su formación y al que se apunta el 70 por ciento del personal.

En la búsqueda de la conciliación entre vida profesional y familiar, Danone también despunta. No sólo se libra los viernes por la tarde, sino que la empresa ofrece flexibilidad en el horario de entrada y salida, en las vacaciones y facilita los permisos de maternidad más allá del marco legal obligatorio. El 25 por ciento de la plantilla son mujeres.

Fuente: Arco del, S. (2003): “En busca de la realización profesional más allá del sueldo”, *El País*, 23 de marzo, p. 36.

Cuando la seguridad en el puesto se cuestiona con despidos y regulaciones, la confianza y la implicación con la empresa se atenúa. Los despidos rompen el contrato psicológico entre trabajadores y la organización. Por otra parte, los despidos también tienen efectos sobre los empleados ‘supervivientes’, tales como la reducción del nivel de compromiso, lealtad y rendimiento, además de perjudicar la imagen de la empresa y dificultar el reclutamiento en un futuro.

La seguridad en el empleo potencia la promoción interna. Ésta facilita la descentralización, la participación y la delegación, porque ayuda a fomentar la confianza a través de los niveles jerárquicos. Si las personas hacen un trabajo notable, pero se traen personas del exterior para puestos jerárquicos superiores, habrá una sensación de alejamiento de la organización. Las razones que justifican el desarrollo de un mercado de promoción interno son:

1. Facilita la creación y retención de capital humano específico a la empresa y, además, constituye un mecanismo de cobertura de vacantes. El entrenamiento realizado en la propia empresa suele aumentar la especificidad de las habilidades del trabajador, a la vez que disminuye la posibilidad de que otras empresas puedan utilizar a esos mismos trabajadores con habilidades específicas de la misma manera.
2. Permite ahorrar costes de contratar en el mercado externo otra persona y anticipar su conducta.
3. Genera incentivos positivos, ya que los trabajadores pueden prever que el talento diferenciador y los grados de actitud cooperativa serán compensados. Además, los ascensos señalan claramente a los vencedores, pero no a los perdedores, quienes pueden seguir creyendo que su rendimiento está cerca del máximo, a la vez que proporcionan a los ganadores la oportunidad de seguir siendo considerados para promociones posteriores.

Las empresas tienden a utilizar un sistema dual de promoción para estimular la iniciativa y para asegurar que los técnicos sigan haciendo aquello para lo que disponen de mayor capacidad. En este sentido existen dos vías paralelas de promoción, de hacer carrera en la empresa: una lleva a posiciones superiores en la jerarquía de dirección, y la otra hacia una posición técnica equivalente. De esta forma, la organización concede mayores salarios, un estatus más importante y mayor responsabilidad a través de una escala de ascensos dentro de las actividades técnicas. El uso de esta doble escala de promoción permite a las empresas acomodar a los empleados técnicos.

4.2. Contratación selectiva

Muchas investigaciones psicológicas demuestran que los individuos que logran ingresar en una organización después de un intenso proceso de selección tienen gran interés en triunfar y sienten que tanto ellos como la empresa son especiales (Wanous, 1980). Las

consideraciones básicas que debe plantearse una empresa a la hora de seleccionar personal se pueden resumir en seis puntos (Pfeffer, 1998):

- Contar con un número elevado de candidatos.
- Tener presente la adecuación entre la cultura empresarial y la actitud del trabajador, no centrarse exclusivamente en conocimientos y habilidades que puedan adquirirse fácilmente mediante la formación. La falta de congruencia entre los objetivos de la persona y los valores de la organización puede inducir sentimientos de frustración y desconfianza mutuos.
- Tener claro cuáles son las habilidades críticas, comportamientos y actitudes cruciales para el éxito para aislar un pequeño grupo que cuente con ellas. El mejor trabajador en términos absolutos –la persona mejor y más brillante– no es necesariamente la mejor opción para la empresa.
- Hacer varias rondas de entrevistas para crear compromiso y dar el mensaje de que se trata de una prueba seria.
- Utilizar todo tipo de señales para mostrar que los trabajadores son una cuestión fundamental para la empresa, como implicar al máximo a los directores de mayor antigüedad en los procesos de selección.
- Cerrar el proceso mediante la valoración de los resultados de la selección.

Los trabajadores deben seleccionarse por sus posibilidades, su actitud hacia el aprendizaje y su entusiasmo, así como por su currículum. Se trata de seleccionar personas positivas, básicamente conscientes de que pueden aportar un duro día de trabajo y disfrutar con lo que están haciendo. Por ejemplo, en Chaparral Steel, aunque el departamento de personal realiza una selección preliminar, los solicitantes se someten a uno o más días de difíciles entrevistas con algunos empleados, incluidos dos capataces, antes de ser contratados por la empresa. La decisión final corresponde al capataz que va a ser responsable directo del contratado (Leonard-Barton, 1992). Si en la empresa predomina el trabajo en equipo, la capacidad de relacionarse del trabajador es un factor esencial. La opinión del equipo donde va a trabajar resulta fundamental. Tal vez el mejor método sea simular las actividades reales que el individuo deberá ejecutar. Es habitual que los aspirantes realicen las tareas por varios días o semanas.

Por otra parte, la diversidad es un elemento esencial en el diseño del proceso de selección, ya que resulta un factor clave para la toma de decisiones. Por ejemplo, en su proceso de selección de personal la empresa DuPont busca personas con un bagaje muy diverso en cuanto a formación, experiencia, edad y sexo. Incluso su origen en la comunidad es un factor que tiene en cuenta. Se persigue que los empleados sean una representación de toda la comunidad, y no solamente de un sector o municipio. Se emplea gente joven, recién salida de la carrera, y también gente con más experiencia que ha trabajado en diferentes industrias, grandes o pequeñas (Walker, 1994).

4.3. Retribuciones elevadas

Resulta sorprendente observar empresas que declaran que su personal es lo más importante y, sin embargo, las retribuciones que pagan son mediocres. Esto no debería ser así, ya que, en muchas empresas, los costes de la mano de obra son una pequeña parte del coste total y, en general, están afectados, no sólo por lo que se paga a las personas, sino también por lo productivas que son (Pfeffer, 1998).

Algunas empresas eligen pagar por encima del mercado por diversas razones: a) atraer al personal mejor cualificado, b) motivar y retener al personal, c) fomentar la identificación del empleado con su empresa y d) por imagen corporativa. Pagar más hace menos probable la rotación, pues existe menos posibilidad de que alguien pueda aumentar sus ingresos cambiando de empresa. El 5 de enero de 1914, Henry Ford anunció un nuevo salario mínimo de cinco dólares por ocho horas de trabajo al día, duplicando el salario medio del sector (2,38 dólares por nueve horas de trabajo). Ello provocó una fuerte caída de la rotación y del absentismo. En sus propias palabras: “El pago de 5 dólares por ocho horas de trabajo al día fue una de las mejores tácticas de reducción de costes que pudimos establecer” (Ford, 1922).

La retribución económica puede pagarse de formas distintas. Las empresas deciden la proporción de la retribución del empleado que pagan en forma de cantidad fija (salario base) y la retribución variable (incentivo salarial) que, a su vez, puede tomar diferentes formas: participación en ganancias, participación en beneficios, propiedad de acciones, pago por habilidades o varias formas de incentivos individuales o de equipo. En casos en que la retribución variable suponga un alto porcentaje, el empleado acepta unos menores ingresos fijos a cambio de la posibilidad de obtener mayores beneficios, compartiendo, así, el riesgo con la empresa.

La retribución económica fija suele estar relacionada con el puesto de trabajo. Las organizaciones contratan personas por sus aptitudes individuales, pero luego les pagan según el puesto que ocupan. Los factores que se utilizan para evaluar el puesto son generalmente cuatro: condiciones de trabajo, capacidad requerida para la resolución de problemas, conocimientos necesarios y responsabilidad (Lawler, 1993). Este sistema enfatiza la jerarquía, ya que mide las tareas según el poder jerárquico, el ámbito de control y las responsabilidades. Asigna una elevada puntuación a los factores relacionados con el nivel de responsabilidad y la cantidad de subalternos. Por otra parte, identifica los individuos con un conjunto de obligaciones, no con quiénes son ni lo que pueden hacer. Ello hace que los empleados redacten descripciones abultadas de las responsabilidades del puesto para justificar aumentos salariales, lo que proporciona información falsa al departamento de recursos humanos. Por otra parte, no motiva a que los individuos se muevan en forma horizontal para adquirir una visión más completa de la organización (Lawler, 1993). Una ventaja es que permite la comparación con lo que pagan los competidores.

LECTURA 10: DOBLE ESCALA SALARIAL

El problema de la doble escala salarial ha saltado a las páginas de los periódicos tras la sentencia del Tribunal Superior de Justicia de Cataluña, en la que se anula el acuerdo adoptado por Nissan de aplicar una doble escala salarial en la empresa, en virtud del cual los nuevos trabajadores que se incorporan pasan a cobrar un 17 por ciento menos de salario.

La doble escala salarial consiste básicamente en la fijación de distintas retribuciones entre trabajadores de una misma categoría o grupo profesional, según la fecha de ingreso. En la práctica se traduce en acuerdos donde se prevé que los nuevos trabajadores contratados van a percibir un salario inferior al que tiene el resto de la plantilla que está en la misma categoría y realizando el mismo trabajo. Se crean así dos niveles retributivos para un mismo trabajo.

La empresa argumenta en su defensa la necesidad de renovar las plantillas, la reducción de costes laborales, el recurso a mecanismos de flexibilización menos traumáticos que las reducciones de empleo. Por su parte, los sindicatos recurren a los argumentos de discriminación, menoscabo de los derechos de los trabajadores, sustitución de empleo por otro peor pagado.

La jurisprudencia, con el amparo del Tribunal Constitucional, viene siendo reacia a este tipo de pactos. Así, los ha declarado contrarios al principio de igualdad, en cuanto que suponen el establecimiento de un diferente régimen retributivo entre trabajadores, cuya diferencia radica no en la intensidad, naturaleza, duración u otras circunstancias de la actividad laboral a desarrollar, sino exclusivamente en el momento de la contratación. Se rompe, de esta forma, la regla general de ‘a igualdad de trabajo, igualdad de retribución’, creándose diferencias en la plantilla carentes de justificación razonable.

No obstante, se han admitido en ocasiones, ligados fundamentalmente a planes de creación o mantenimiento de empleo, a la necesidad de asegurar la viabilidad de la empresa ante una situación de crisis, con carácter temporal y con la previsión de aproximación gradual entre los distintos niveles salariales establecidos.

Fuente: Lastras, J. M. (2003): “Doble escala salarial”, *El País*, 23 de febrero, p. 21.

Los incentivos salariales han de estar en consonancia con el objetivo estratégico de la empresa (Lawler, 1993). No importa lo que diga el director general, lo que importan son los hechos. Si el director indica ‘calidad lo primero’, pero al final de mes compromete la calidad para poder cumplir el programa de producción, pierde toda credibilidad, a la par que emite un claro mensaje a los trabajadores. Además, si el objetivo de la empresa es calidad, pero el sistema de incentivos recompensa a los trabajadores por la producción alcanzada, se obtendrá cantidad, pero no calidad. La forma de evitar esto consiste en modificar los incentivos y enunciar claramente el nuevo mensaje. Por ejemplo, si el objetivo es calidad, expedir (con conocimiento) mercancía defectuosa es causa de despido (Ashton y Cook, 1989).

LECTURA 11: CUANDO EL TRABAJO GUSTA, LOS INCENTIVOS SOBRAN

Algunas tareas son intrínsecamente satisfactorias y realizarlas es su propia recompensa. Pero un gestor ingenuo podría destruir este idílico estado.

Había una vez un erudito dedicado a escribir en su casa un apasionante documento de investigación. Los niños de la vecindad llevaban tres días jugando ruidosamente en el parque al que daba la ventana del estudio donde trabajaba el profesor.

¿Qué hacer? Contrariamente a lo que podía esperarse, el sabio profesor se dirigió a los niños al cuarto día y les dijo que estaba tan encantado con sus ruidosos juegos que estaba dispuesto a pagarles una libra diaria a cada uno si seguían practicándolo.

A los jóvenes no dejó de sorprenderles, pero, naturalmente, aceptaron encantados. Durante dos días, nuestro héroe pagó religiosamente. Pero el tercer día explicó que, como consecuencia de un problema de *cash flow*, sólo podría darles cincuenta peniques por cabeza. Al día siguiente, se proclamó próximo a la quiebra y redujo el pago a diez peniques.

Como había previsto, los niños protestaron y se negaron a seguir. Se retiraron del parque, jurando nunca más jugar en él. El profesor, rodeado al fin de un impagable silencio, pudo continuar su labor.

Esta parábola ilustra uno de los problemas con que se enfrentan algunos gestores. Si una persona es feliz haciendo su trabajo, pero se *dirige* mediante compensaciones explícitas –normalmente, dinero–, el individuo tenderá a centrarse en estas compensaciones que, inevitablemente, tendrán que elevarse para mantener el grado de satisfacción.

Fuente: Furnham, A. (1994): “Cuando el trabajo gusta, los incentivos sobran”, *Expansión*, 4 de mayo, p. 38.

Los planes de incentivos pueden aplicarse al individuo, al grupo o a la organización en su conjunto, y pueden tomar diferentes formas: (a) las primas en función del tiempo trabajado –por ejemplo, por hora de trabajo– y (b) primas en función del rendimiento (individual o del equipo) –por número de unidades producidas (sistema a destajo), de las ventas realizadas (comisiones por ventas), etc.–.

Deming (1986) cree que los incentivos individuales fomentan el desempeño a corto

plazo, aniquilan la planificación a largo plazo, crean temor, destruyen el trabajo en equipo y fomentan la rivalidad y el ‘politiqueo’ organizativo. Además, considera que muchas de las variaciones en los resultados obedecen a causas ajenas a los propios trabajadores. Por ello propone la aplicación del control estadístico del proceso para determinar el rango de incentivos, tal y como se muestra en la **Figura 10**.

FIGURA 10: REMUNERACIÓN DEMING
Deming (1986)

Usted es un director que tiene a nueve personas bajo su responsabilidad directiva. Cada empleado tiene en esencia las mismas responsabilidades y aproximadamente la misma probabilidad que otro de cometer una equivocación. En el último año han cometido el siguiente número de equivocaciones:

Nombre	Número de equivocaciones
Irene	10
Andrés	15
Marta	11
Víctor	4
Ricardo	17
Carlos	23
Alicia	11
Tomás	12
María	10
TOTAL	113

Ya es hora de hacer las evaluaciones y las recomendaciones para los aumentos. ¿A quién se premia? ¿A quien se penaliza? Primero, ¿qué márgenes se deberían dejar para los efectos del sistema en el que trabajan las personas?
A continuación, se indican los cálculos:

$$\bar{X} = \frac{113}{9} = 12,55$$

Cálculo de los límites de variación atribuibles al sistema:

$$\begin{array}{l} \text{Límite superior} \\ \text{Límite inferior} \end{array} \left\{ \begin{array}{l} \\ \\ \end{array} \right. = 12,55 \pm 3\sqrt{12,55} = \left\{ \begin{array}{l} 23,2 \\ 1,9 \end{array} \right.$$

Por tanto, ninguna de las nueve personas cae fuera de los límites calculados. Las diferencias aparentes entre las nueve personas bien podrían adscribirse a la acción del resto del sistema. La misma fórmula que tenga la compañía para los aumentos de salario se debería aplicar a todas las personas por igual.

Así, pues, los incentivos se pueden fijar de tal modo que los puedan conseguir la mayoría de los trabajadores afectados, ya que se pretende organizar a un conjunto de personas que traten de hacer las cosas bien y consigan lo que se proponen. Si solamente consiguen la meta mensual un 10 por ciento de los trabajadores afectados, la gran mayoría del 90 por ciento restante tendrá la sensación de haber fracasado. IBM, por ejemplo, fija unas cuotas de ventas, de forma que, aproximadamente, el 80 por ciento de las personas pueden alcanzarlas (Huge y Anderson, 1988). Aunque independientemente de la posición que se mantenga respecto a la remuneración, sí es posible y deseable

recompensar el desempeño, si no a un nivel individual, entonces sobre la base del desempeño por grupos, subunidades, o incluso toda la organización.

La participación en ganancias está basada en la mejora incremental en los resultados de una unidad específica. Si la fábrica es más eficiente en el uso de materiales, los trabajadores participan en las ganancias económicas obtenidas, aunque los beneficios de la empresa hayan empeorado. El plan más conocido es el *Scanlon*, si bien también son célebres el *Improshare* y el *Rucker*. En el típico plan de participación en las ganancias, una organización establece un período base de desempeño histórico y lo utiliza para determinar si se han producido ganancias por desempeño.

La participación en beneficios hace que la retribución sea más variable, permitiendo ajustes en los costes de personal sin tener que recurrir a despidos (Pfeffer, 1998). Afecta menos a la motivación del trabajador que la participación en ganancias. Presenta las siguientes ventajas: 1) tiene un valor simbólico y de comunicación, 2) informa a los empleados acerca de los estados financieros de la empresa y 3) hace variable una parte de los costes laborales, adaptándola a la capacidad de pago de la organización (Lawler, 1993).

La nueva cultura de trabajo considera que puede ser importante que los empleados sean accionistas del negocio en el que trabajan, con objeto de relacionar su éxito personal con el de la empresa de una forma más directa y continua. La propiedad de los empleados ofrece dos ventajas. Los empleados que poseen acciones de las organizaciones para las que trabajan tienen menos conflictos entre capital y trabajo –en realidad, son capitalistas y trabajadores al mismo tiempo–. Segundo, la propiedad de los empleados significa poner acciones en manos de personas, empleados, que se sienten más inclinadas a observar la organización, su estrategia y sus políticas de inversión a largo plazo, siendo así menos probable que respalden adquisiciones no deseadas, compras influenciadas y otras maniobras financieras (Pfeffer, 1994).

La opción de compra de acciones (*stock options*) no representa una verdadera propiedad. Una opción es simplemente eso, la posibilidad de adquirir acciones en un determinado momento del futuro a un determinado precio. Si el valor de las acciones queda por debajo del precio de la opción, ésta no se ejecuta y pierde el valor (Pfeffer, 1998).

El pago a los individuos según sus aptitudes pone mayor énfasis en la gente y su valía. Este sistema ayuda a fomentar el proceso de capacitación porque motiva a los individuos a adquirir conocimientos. Las aptitudes que se escogen deben coincidir con el tipo de diseño laboral y con la estrategia empresarial. La organización debe determinar si es útil que cada individuo adquiera aptitudes verticales u horizontales o que profundice en las que ya posee (Lawler, 1993).

La ventaja del pago según aptitudes es la flexibilidad, ya que los empleados pueden realizar varias tareas. Esta fuerza laboral cobrará importancia en el futuro, dada la tendencia de los productos a tener ciclos de vida cada vez más cortos. También puede generar una disminución de los trabajadores de producción, ya que se necesitan menos empleados adicionales especializados para cubrir el absentismo y la formación de los trabajadores. Los empleados adquieren una perspectiva más amplia de la empresa, lo que favorece la comunicación y la toma de decisiones. Pero, ¿qué ocurre con los empleados a los que se paga por aptitudes que ahora son obsoletas? (Lawler, 1993).

A veces, la remuneración de algunos sistemas retributivos basados en incentivos depende del rendimiento relativo. Este tipo de planes se conoce como 'remuneración basada en el sistema de torneo'. Normalmente el primer premio es extraordinariamente alto; los demás van disminuyendo, pero siguen siendo elevados en el caso de los primeros puestos. Disminuyen rápidamente en el caso de los que están situados muy por debajo de los demás altos. Este sistema se aplica en las empresas a los directivos.

Finalmente, un incentivo importante puede ser la posibilidad de un ascenso y, por tanto, la garantía de tener un mayor sueldo y un estatus superior.

En algunas ocasiones, las empresas, además del salario base y las primas o incentivos salariales, incorporan en la retribución total del empleado prestaciones o contribuciones extrasalariales. Así, por ejemplo, las empresas, fundamentalmente las de mayor tamaño, pueden proporcionar a sus empleados servicios complementarios relacionados con el ocio, tales como cafeterías para reuniones, clubs sociales e instalaciones deportivas. En ocasiones las empresas les proporcionan otras ayudas, tales como gastos de desplazamientos, asesoramiento financiero, seguros profesionales, Internet, vivienda, formación, préstamos a bajos intereses, seguros médicos o programas de vacaciones, entre otras. Asimismo, tienden a desarrollar una política familiar interna: guarderías para los hijos de su personal, asilos para los padres ancianos o flexibilidad en los horarios u horas extras para familias con problemas. Las retribuciones en especie son un tipo especial de prestaciones que reciben generalmente los directivos de la empresa. Se trata, por ejemplo, de disponer de un automóvil de la empresa o el pago de la cuota de socio en un club. Finalmente, no conviene olvidar que un entorno de trabajo agradable, con buenas condiciones de luz, temperatura, ruido, limpieza y un alto nivel de seguridad e higiene, son un incentivo nada despreciable y, en muchos casos, obligatorio.

LECTURA 13: LAS ‘*STOCK OPTIONS*’ SE NORMALIZAN

La nueva economía está potenciando este instrumento retributivo de escasa presencia hasta ahora en el tejido empresarial español.

Las retribuciones extrasalariales estuvieron marcadas el año pasado sin duda por el *boom* de las *stock options* –derecho a la compra de un determinado número de acciones en una fecha prevista y a un precio determinado–. El escándalo de Telefónica puso de moda una práctica generalizada en otros países que aquí trata de subirse al carro de la *nueva economía* y las multinacionales, y con una presencia muy reducida todavía, casi simbólica, en otros ámbitos empresariales. Aunque su incorporación es notable en una gran parte de las empresas que cotizan en el Ibex-35, se encuentra todavía muy lejos de países como Estados Unidos, donde el 85 por ciento de las empresas que mantienen retribuciones diferidas lo hacen con *stock options*.

De momento, en España son muchas las empresas con facturaciones de varios cientos de miles de millones que encargan la elaboración de un plan de retribución variable y que no se plantean siquiera la incorporación de esta figura.

Sin embargo, se trata de un “movimiento imparable”, según el director de Ceinsa, Manuel Osorio. Las empresas de Internet con crecimientos rápidos o las que se incorporan a las denominadas tecnologías de la información han supuesto un importante empujón para este instrumento retributivo, cuya implantación, según los expertos, irá descendiendo también de nivel, facilitándose el acceso a niveles retributivos cada vez más bajos.

Pero el rey de las retribuciones en especie sigue siendo el automóvil de la empresa. Y, sobre todo, a raíz de la implantación de empresas de *renting* y *leasing*, con ofertas cada vez más sofisticadas y con mayores ventajas fiscales.

Le siguen muy de cerca el triángulo asegurador formado por los planes de pensiones y de jubilación, los seguros de vida o accidentes y los de asistencia médico-sanitaria. Según el informe de Ceinsa, el 22 por ciento de los directores generales de las empresas instaladas en España hacen uso ya de los primeros. Los seguros de vida se encuentran en el 34 por ciento de sus retribuciones en especie y los gastos médico-sanitarios en el 19 por ciento.

Asimismo, se está produciendo un importante incremento en el número de empresas que facilitan a sus empleados el acceso a la propiedad de sus acciones en condiciones ventajosas, y no sólo para los cuadros o directivos, sino para toda la plantilla.

El último ejemplo en España ha sido el de la filial de la multinacional automovilística germano-norteamericana Daimler-Chrysler, que ofreció esta posibilidad a sus 4.384 empleados con una respuesta positiva del 22 por ciento de los mismos. Éstos han adquirido 19.000 títulos, por valor de casi un millón de euros.

Fuente: R. C. (2000): “Las ‘*stock options*’ se normalizan”, *El País (Negocios)*, 26 de noviembre, p. 6.

4.4. Formación amplia

Algunas empresas consideran que las funciones del personal no se reducen a cumplir mecánicamente órdenes procedentes de sus superiores, sino que los trabajadores deben estar capacitados para emitir opiniones y tomar decisiones en su área de trabajo. Por otra parte, todo proceso de cambio tecnológico, si no va acompañado de las medidas necesarias para dotarse de operarios competentes y directivos cualificados, genera pérdidas de competitividad. Así, muchas empresas corren el riesgo de desaparecer como consecuencia de procesos de modernización tecnológica. Los cambios tecnológicos transforman el contenido de los puestos de trabajo y, con ello, las capacidades que deben desarrollar las personas que los ocupan y los directivos que los gestionan. No tiene sentido, por tanto, poner en marcha una nueva tecnología, si previamente no se ha proporcionado formación suficiente y adecuada a las personas que utilizarán y gestionarán ese recurso. Esto implica la necesidad de formación permanente de los trabajadores, para que se puedan enfrentar a los nuevos desafíos y a las nuevas funciones de mayor responsabilidad.

LECTURA 14: EN BUSCA DE LA MATERIA GRIS

A la pregunta de: ¿cuál es el activo más valioso?, un número muy elevado de compañías contestará que sus profesionales. Algunos lo dirán porque es la frase de moda. Otros porque creen que es lo correcto y menos de la mitad porque lo piensan. Ésta es una de las conclusiones que se desprenden de dos estudios sobre retención de talento, realizados por Towers Perrin y Ray & Berndtson.

Las organizaciones que creen de verdad que sus trabajadores son la pieza más importante empezaron hace algunos años a establecer los perfiles ideales para cada puesto, a desarrollar herramientas útiles para detectar quiénes reúnen ese talento y a establecer sistemas capaces de medir la contribución individual de cada empleado a los resultados de negocio. Para salvar la diferencia que la mayoría de empresas encuentran entre lo que de verdad tienen y lo que quieren, algunas, además de recurrir a programas de desarrollo y formación, están practicando procesos de reclutamiento muy selectivos. Es el caso de Henkel Ibérica, compañía en la que todos sus candidatos deben someterse a un *assessment center* (una compleja herramienta de evaluación de potencialidades), con el fin de comparar su perfil con respecto a un modelo de competencias definido con la ayuda de todos los departamentos de la organización. Los modelos de competencias se basan en la identificación de los conocimientos, habilidades y actitudes que necesita la empresa en general y para cada uno de los puestos de trabajo. Seis meses después del ingreso en Henkel, se practica otra evaluación para determinar la evolución del profesional y analizar de nuevo su perfil, el estilo de gestión de esa persona y el clima del equipo en el que se ha integrado. Gracias a ello, sostiene su director de recursos humanos, Francesc Beltrán, “tenemos identificadas a las personas clave para la organización, a las cuales se les brinda la oportunidad de pasar por la Henkel Global Academy, un centro que ofrece una amplia gama de cursos para aumentar el conocimiento corporativo y el potencial creativo del grupo”. Con todo ello han conseguido cubrir el 98 por ciento de las vacantes con promoción interna.

Algo parecido es lo que hace Unión Fenosa con su “universidad corporativa”, a la que este año destinará 30,2 millones de euros. Su sistema de gestión del capital intelectual les ha permitido “identificar los activos intangibles sobre los que se asienta el crecimiento y la creación de valor”, explica José María Vázquez-Pena, subdirector general de organización y recursos humanos. Los colectivos clave son tres: la alta dirección, los directivos que gestionan las áreas de negocio y los profesionales de alto potencial, unas 400 personas. Su paso por la universidad corporativa, en la que imparten clases sólo aquellos que han demostrado con la práctica su mejor conocimiento del negocio, ha servido para capacitarles para liderar un negocio internacional. Además, el paso por las aulas de más de 30.000 empleados contribuye a establecer un lenguaje y una cultura común a todo el grupo. Ésta es una preocupación muy frecuente entre las multinacionales en expansión.

Fuente: Andrade, M. (2002): “En busca de la materia gris”, *El País (Negocios)*, 3 de marzo, p. 38.

La teoría del capital humano considera que es aconsejable dotar a los trabajadores de formación porque ésta genera incrementos netos de productividad (Becker, 1964). También matiza que la empresa debe invertir en formación siempre y cuando ésta sea específica porque no es extrapolable a otros contextos, con lo que las empresas rivales no se pueden apropiar las rentas que genera.

Los trabajadores con una amplia formación constituyen el capital más importante con el que cuenta una empresa y uno de los pilares básicos de su estrategia competitiva. Por esta razón, la marcha de un trabajador formado contribuye a descapitalizar la empresa y, de este modo, socavar sus cimientos competitivos, al divulgar el *know how* en la empresa que le contrata.

La formación, si está bien estructurada y diseñada, contribuye enormemente a que las personas desarrollen su personalidad y espíritu crítico, favoreciendo, de esta forma, la creatividad empresarial. Además, una formación adecuada se retroalimenta, ya que el conocimiento engendra nuevo conocimiento, lo que contribuye a incrementar el acervo tecnológico y cultural de las personas y de la empresa.

La formación, para ser eficaz, debe estar apoyada explícitamente por la alta dirección. Además, resulta interesante que los directivos de los niveles superiores participen

activamente en los cursos de formación de la empresa, ya que reciben mucha información al intercambiar opiniones informales con el resto del personal, durante los descansos de los cursos, mientras se toma el aperitivo o se realiza el almuerzo. Además, durante el curso se pueden ver expuestos a las agudas preguntas del personal de la empresa, algunas de las cuales les pueden hacer reflexionar sobre la eficacia de ciertas decisiones. Por otra parte, obtienen información directa de la calidad de los programas de formación y de la capacidad tanto de instructores como de participantes. Finalmente, con su participación están apoyando firmemente el curso y las actividades del departamento de formación.

En general, no debe concebirse la formación como instrucción académica, ya que la instrucción no es el sustituto perfecto de la experiencia, sino como mezcla de conocimientos teóricos y experiencia profesional. En cualquier caso, la formación puramente técnica y especializada es menos esencial que en épocas anteriores.

La formación debe ser tanto de capacitación como de desarrollo. La capacitación prepara a la persona para desempeñar mejor las actividades que le competen (en su trabajo actual) y busca la eficiencia en el puesto. Sirve para que las personas lleguen a ser especialistas cualificados. El desarrollo permite al trabajador desenvolverse mejor en la empresa. Su objetivo es suprimir la visión limitada que tienen los especialistas para resolver los problemas que les afectan, ampliar su campo de visión y abrir nuevas perspectivas. Elimina el énfasis en la maximización de objetivos departamentales, con frecuencia contradictorios, y ayuda a las personas a pensar estratégicamente, aunque sus respectivas funciones no requieran pensamiento estratégico alguno. El desarrollo crea generalistas y, en último extremo, líderes empresariales. Puede considerarse una actividad ampliadora, porque impulsa a la gente más allá de sus actuales funciones (Bernhard y Ingols, 1988).

LECTURA 15: LA IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN

Pregunta: Me licencié en el instituto y ahora tengo una pequeña empresa de *software*, que dirijo desde mi casa. Mi objetivo es hacerme rico. El hecho de que usted en realidad no llegase a licenciarse en Harvard hizo que me reafirmase en la opinión de que la universidad es una pérdida de tiempo. Sin tener en cuenta todas las exageraciones de los medios de comunicación y la propaganda comercial, ¿qué opinión le merece lo que hago?

Responde Bill Gates (presidente de Microsoft): Casi con toda seguridad comete usted un error, a no ser que ahora mismo se le presente una oportunidad que cree que no se le volverá a presentar nunca más. Me preocupa oír a la gente joven decir que no quiere ir a la universidad porque yo no me licencié. En primer lugar, mi nivel de formación es bastante bueno, aunque no estuviera (en la universidad) el tiempo suficiente para obtener un título. En segundo lugar, el mundo se vuelve cada año más competitivo, especializado y complejo y eso hace que la educación universitaria sea tan vital actualmente como en su día lo fue la educación primaria.

La universidad es una etapa estupenda para aprender sobre el mundo y pasar un montón de tiempo con gente de la misma edad. No es inteligente encasillarse en una trayectoria profesional determinada hasta haber visto más opciones.

Me encantaron los años que pasé en la universidad y, en muchos aspectos, me arrepiento de haberla dejado. Lo hice únicamente porque tuve una idea que no podía esperar: fundar la primera empresa de *software* para microordenadores.

Puede parecer irónico, teniendo en cuenta que yo no me licencié, pero, a la hora de la contratación, Microsoft se centra en licenciados universitarios para la mayor parte de los puestos de trabajo. Creemos que la madurez y la formación que ofrece una educación universitaria son inestimables y hemos comprobado que la gente que ha recibido una educación en artes liberales aporta un conocimiento más amplio del mundo a su trabajo. Lo he dicho antes y lo repito: vayan a la universidad.

Fuente: Gates, B. (1996): "No preste mucha atención a los empleados", *El País*, 13 de mayo, p. 76.

No obstante lo expuesto, las empresas ponen un énfasis excesivo en la capacitación a expensas del desarrollo. La capacitación debe ser descentralizada y el desarrollo centralizado. Los departamentos, como tales, se benefician de la capacitación de los empleados, por lo que los directores funcionales deberán decidir quiénes deben participar, cuándo y en qué programas. Por el contrario, en un programa de desarrollo, los trabajadores no dependen de su departamento, sino de la empresa.

Muchas empresas consideran que la formación es una actividad superflua, algo que se puede reducir o eliminar para mantener los niveles de beneficio en tiempos de austeridad. Los presupuestos para formación son más abundantes cuando a la empresa le va bien. Pero, en ese momento, es cuando el personal está más ocupado y tiene más cantidad de trabajo. En consecuencia, es cuando menos disponibilidad tiene para asistir a cursos de formación. Por el contrario, cuando la empresa tiene menos trabajo, los empleados tienen más tiempo para desarrollar sus habilidades y para participar en actividades de formación, pero ahora es cuando menos probabilidades hay de que se ofrezca (Pfeffer, 1998).

4.5. Reducción de las diferencias entre categorías

Las empresas que consideran que todos los empleados son miembros valiosos de la organización, eliminan normas, prácticas y símbolos que indican que algunos empleados son más valiosos que otros. Este igualitarismo se logra de dos maneras: a) de forma simbólica, a través del uso de lenguaje y etiquetas, espacio físico y vestimenta y b) de forma sustantiva, con la reducción de las desigualdades salariales (Pfeffer, 1998).

En estas empresas, por ejemplo, nadie tiene asignada una plaza de aparcamiento, los cascos protectores y los uniformes no son de colores diferentes, pues reflejarían título o posición,

y el comedor de la empresa es un restaurante local. Por ejemplo, DuPont-Asturias ha eliminado los símbolos de la empresa, los organigramas y los privilegios del equipo de dirección (Walker, 1994).

La dispersión vertical de la remuneración envía una señal en el sentido de que las personas peor pagadas, comparativamente, importan menos. Además, grandes diferencias en salarios pueden ocasionar un desperdicio de tiempo y energía para influir en los criterios para la asignación de la recompensa. De esta forma, un abanico salarial más estrecho puede producir un desempeño global más elevado, al existir menos incentivos para que las personas desperdicien su tiempo tratando de engañar al sistema.

En la medida en que se desee un movimiento funcional horizontal para mejorar los flujos de información y el desarrollo de un grupo de habilidades más amplio, reducir las diferencias horizontales en los salarios hace más fácil estos desplazamientos.

4.6. Compartir la información

Compartir la información es importante por dos razones: a) establece una relación de confianza con el trabajador, b) orienta las actuaciones de los trabajadores hacia los objetivos de la empresa y c) estimula la descentralización de la toma de decisiones y una mayor participación de los trabajadores para controlar su propio proceso de trabajo (Pfeffer, 1998).

Esta información debe versar sobre los planes futuros de la empresa, sus políticas y, sobre todo, cómo van a afectar éstos a los trabajadores, y también cómo los acontecimientos del entorno van a repercutir sobre la empresa y su puesto de trabajo. La información no se comparte porque algunos consideran que ‘¡información es poder!’ y, si se comparte, se disipa. Muchas empresas rechazan compartir la información de tipo estratégico, ya que puede filtrarse a los competidores. No obstante, lo normal es que los competidores conozcan la información y que sean los empleados de la propia empresa las únicas personas que la ignoren.

5.7. Empowerment

La división del trabajo podría hacerse de tal forma que los individuos de los niveles más bajos no sólo trabajen, sino que sean responsables de las mejoras de métodos y procedimientos, resolviendo problemas y coordinando el trabajo propio con el ajeno (Lawler, 1993).

El *empowerment* es aquel proceso que proporciona mayor autonomía a los trabajadores al compartir con ellos la información pertinente y darles control sobre factores que afectan al rendimiento del trabajo. Es decir, consiste en delegar poder a los empleados, de modo que puedan actuar con más libertad para desempeñar sus puestos. Para ello, se necesita que los trabajadores estén capacitados para asumir la toma de decisiones, por lo que les hace falta una amplia formación.

Los trabajadores frecuentemente conocen mejor que los directivos cómo mejorar un proceso de trabajo, satisfacer un cliente o resolver un problema de producción. Por tanto, si tienen poder podrán usar sus habilidades y conocimientos para mejorar las tareas. Además,

el operario adquiere un mayor compromiso con la puesta en marcha de un curso de actuación si participa en el proceso decisorio.

Lo ideal es que las decisiones se distribuyan por la organización de acuerdo con la capacidad de los individuos. Las decisiones no deben depender necesariamente de alguien que ocupe un puesto alto, sino de la persona que posea más conocimientos o esté en la posición más conveniente. Este criterio garantiza decisiones rápidas de alta calidad que permiten adaptarse a los cambios del mercado (Lawler, 1993).

El *empowerment* funciona de forma eficaz cuando se dan los cuatro elementos siguientes (Bowen y Lawler, 1995):

1. Los trabajadores tienen una amplia información sobre todos los aspectos de la empresa, incluidos los económicos (balances, cuentas de resultados, etc.)
2. Los trabajadores poseen conocimientos y habilidades que resultan positivos para el buen funcionamiento de la empresa.
3. Los trabajadores tienen autoridad para tomar decisiones sustantivas.
4. Los trabajadores reciben recompensas con base en el desempeño de la empresa.

El *empowerment* es una cuestión de grado que adquiere diferentes significados en las empresas. Así, en las empresas japonesas, el *empowerment* significa estimular las aportaciones de los empleados, pero es la alta dirección la que debe aprobar la puesta en práctica de las sugerencias presentadas. En muchas empresas occidentales, significa conceder a los trabajadores una autonomía casi completa para la toma de decisiones y la mejora de su área de trabajo (Ford y Fottler, 1995). Conceder autonomía a los empleados significa que se les permite tomar decisiones y controlar el diseño de sus puestos, además de influir y cambiar áreas como metas, estructuras y sistemas de recompensas de la organización. Por ejemplo, cuando se permite a los equipos autodirigidos contratar, establecer recompensas, disciplinar, distribuir tareas y despedir a los miembros.

5. UN PLANTEAMIENTO INTEGRADOR DE LA DIRECCIÓN

Esta filosofía de la dirección, que va a analizarse a continuación, considera que se ha puesto mucho énfasis en la planificación, análisis y control y otros parecidos, y muy poco énfasis en la simplicidad, en la calidad, los valores, las personas y el cliente. Como resultado, se ha desarrollado una tendencia hacia la administración por números más que hacia la dirección orientada a la acción y al esfuerzo constante. Peters y Waterman (1982), en un libro que se convirtió en un *best seller* mundial, describieron el comportamiento de una serie de empresas, que denominaron excelentes, y que se resume en los siguientes elementos:

- La fluidez, versión administrativa de la experimentación, es la respuesta de las empresas sobresalientes ante la complejidad. Esto se contrapone a la cultura dominante en la mayoría de las empresas, que exige castigar las equivocaciones por útiles y pequeñas que sean. Para responder con prontitud al mercado, los trabajadores deben tener cierta autonomía en la toma de decisiones que les competen, lo que conlleva un riesgo y, por lo tanto, la posibilidad de cometer errores. Lo importante es que las personas hagan lo que crean correcto, siempre que no afecte a la integridad básica de la empresa. Después, si se comete un error, lo esencial es descubrir lo que ocasionó el error y aprender de él, para no cometerlo por segunda vez, y no descubrir quién lo cometió para castigarlo. Así, uno de los

principios de Masaru Ibuka, antiguo presidente de Sony, es que ‘hacer algo, aunque fracase, es siempre mejor que no hacer nada’. Ahora bien, apoyar el fracaso no quiere decir tolerar la chapuza o el trabajo mal hecho.

- En las empresas sobresalientes se tenían presentes las siguientes reglas relacionadas con la motivación: 1) el factor principal de la motivación es la autopercepción entre los individuos motivados de que lo están haciendo bien; 2) los refuerzos positivos de las recompensas originan un cambio de comportamiento en la dirección pretendida; 3) las personas tratan denodadamente de evaluar su actuación, comparándola con la de los demás, sin utilizar para ello patrones absolutos y 4) las personas, para que se comprometan realmente con una tarea, han de creer que ésta vale la pena intrínsecamente.
- Las empresas sobresalientes han de ser adaptables al entorno y centrarse en su competencia distintiva (capacidad), es decir, en aquello en lo que determinada empresa destaca singularmente y las otras no.

Peters y Waterman (1982) consideran que las empresas sobresalientes cumplen alguno de los siguientes atributos básicos:

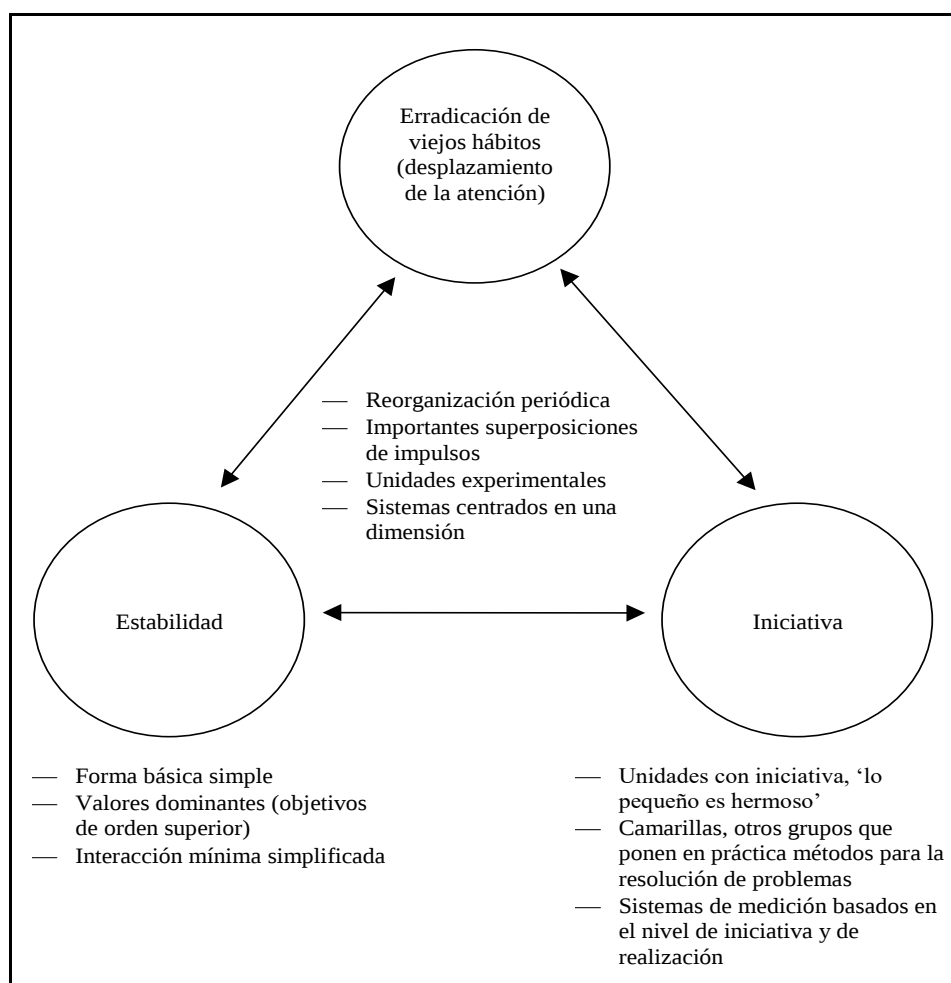
1. *Énfasis en la acción*: Como dicen los autores, “nos hemos convencido de que la clave del éxito en los negocios consiste nada más en afrontar cara a cara todo problema que se presente y resolverlo ya”: esto se consigue mediante la fragmentación, que estriba, sencillamente, en dividir las cosas para facilitar la flexibilidad organizativa y estimular la acción. Para que la fragmentación funcione eficazmente, se requiere que: a) los jefes de sección conozcan y se identifiquen con la meta y los objetivos de la empresa y b) exista una comunicación rica e informal.
2. *Proximidad al cliente*: Este factor es muy importante, pues el éxito de la empresa se basa en la venta, que, al menos momentáneamente, liga a la empresa con el cliente. Aunque cada empresa utilice diferentes mecanismos adaptados a su estilo y estrategias, hay dos elementos claves comunes a todas ellas: a) una fuerte orientación al mercado en los niveles directivos más altos y b) la presencia de una serie de dispositivos que aseguran la interacción entre las diferentes funciones empresariales.
3. *Autonomía e iniciativa*: Las empresas sobresalientes fomentan una descentralización y autonomía casi radicales, con los solapamientos, la falta de coordinación, la competencia interna y la situación un tanto caótica consiguiente, con el fin de estimular el espíritu de iniciativa. Renuncian a un cierto orden para lograr una innovación regular. Se puede decir que introducen el mercado dentro de la propia empresa. La organización se mueve impulsada por los mercados y las competencias internas.
4. *Productividad contando con las personas*: Las personas constituyen el factor clave en el logro de la productividad. Por ello han de constituir el centro de atención de los directivos. Es necesario, entonces, utilizar fábricas pequeñas: el mérito de lo pequeño consiste en que resulta más manejable y, sobre todo, suscita adhesión.
5. *Valores claros y ‘manos a la obra’*: La supervivencia institucional, correctamente entendida, depende del mantenimiento de los valores (propósito y misión) y de una idiosincrasia propia.

A pesar de la diferencia existente entre sus respectivos valores incorporados, las empresas sobresalientes cumplen los siguientes requisitos: los valores se explicitan de forma cualitativa, nunca cuantitativa; los directivos se esfuerzan en motivar a las personas que ocupan los peldaños más bajos de la organización y el líder debe saber reconocer la contradicción dominante en cada momento histórico. Además, debe dominar los dos extremos del espectro: ideas al más alto nivel de abstracción y actividades al más prosaico nivel de detalle.

Una vez desarrollados los planes de actuación, de acuerdo con los valores compartidos, se ejecutan. Aquí es donde entra en juego la observación, la medición, la retroalimentación y la orientación o, como lo denominan algunos autores, la gestión itinerante (gestión a pie de fábrica).

6. *Zapatero a tus zapatos*: Las empresas que más éxito tienen son las que diversifican en torno a una única especialidad. Las de menos éxito son las que diversifican alrededor de una gran variedad de campos.
7. *Estructuras sencillas, staff reducido*: Las estructuras organizativas han de sustentarse en tres pilares básicos (**Figura 11**), con objeto de responder a las necesidades fundamentales de un entorno cambiante: eficiencia, en lo que respecta a los elementos fundamentales, innovación periódica y lucha contra el anquilosamiento, asegurando, al menos, una moderada capacidad de respuesta a mayores amenazas:

FIGURA 11: LOS TRES PILARES BÁSICOS DE LA ESTRUCTURA
Peters y Waterman (1984)



- **Estabilidad:** Se trata de mantener un esquema fundamentalmente sencillo y coherente, y desarrollar y conservar unos valores duraderos y amplios, pero flexibles. El esquema más simple deberá ser, por lo general, la división basada en el producto.

- **Iniciativa:** Tiene por máxima 'lo pequeño es hermoso'. La forma de permanecer pequeño consiste en segregar constantemente actividades nuevas o ampliadas, convirtiéndolas en nuevas divisiones. Con una forma estructural sencilla se pueden utilizar sistemas más simples y *staff* más reducido para dirigir la organización.

- **Erradicación de viejos hábitos:** Hay que mantener una voluntad de reorganización periódica y temporal para emprender avances concretos y, así, evitar la complacencia por los éxitos pasados y la inercia que esto acarrea.

8. **Tira y afloja simultáneo:** Las empresas sobresalientes están, por un lado, rígidamente controladas, pero, al mismo tiempo, permiten (incluso fomentan) la autonomía, la iniciativa y la innovación en los diferentes niveles. Ello se debe a que poseen valores estrechamente compartidos.

CUESTIONES TEÓRICO-PRÁCTICAS

1. a) Identifique las diferencias existentes entre un gestor y un líder.
b) Analice las características que en la actualidad debe reunir un líder efectivo.
c) Busque información (a través de la prensa, de Internet, de manuales de gestión de personal,...) acerca de directivos o empresarios que, en su opinión, reúnan las características de un líder eficaz.
2. ¿Cuáles son las diferencias entre una dirección orientada al proceso y una dirección orientada a los resultados?
3. Reflexione acerca de los conceptos de rotación, enriquecimiento del trabajo y *empowerment*.
4. Analice las diferencias existentes entre el trabajo individual, el trabajo en grupo y el trabajo en equipo.
5. ¿Qué implicaciones tiene sobre las organizaciones la aplicación de sistemas de trabajo basados en equipos autogestionados?
6. Analice las ventajas e inconvenientes del sistema de trabajo en equipo.
7. Recopile información acerca de alguna empresa real que hay implantado o intentado implantar el trabajo en equipo, identificando los principales obstáculos que ha tenido que salvar para ello y las ventajas que ha derivado o espera derivar de esta nueva organización de los puestos de trabajo.
8. Identifique una empresa (real o ficticia), para la cual, en su opinión, el diseño organizativo mecanicista sea el más adecuado. Realice el mismo ejercicio para el caso del diseño orgánico.
9. Identifique ejemplos de empresas (reales o ficticias) que presenten cada uno de los diferentes tipos de estructuras organizativas analizados en este capítulo: estructura simple, estructura funcional, estructura divisional, estructura matricial y organización de red.
10. Busque información acerca de empresas que estén aplicando en la actualidad alguna práctica de recursos humanos relacionada con: seguridad en el empleo, contratación selectiva, salarios elevados, formación amplia, reducción de las diferencias entre categorías, compartir la información, *empowerment* y horario de trabajo.
11. En un esfuerzo por eliminar los costosos contratos laborales de por vida al tiempo que se evitan despidos, las fábricas lideradas por Toyota Motor Corporation han creado una nueva categoría de trabajadores profesionales temporales para su fuerza laboral en Japón. Estos trabajadores tendrán un contrato de un año de duración. No se les ofrecerá el habitual empleo indefinido (para toda la vida). La compañía pagará a estos empleados un salario con base en el mérito individual, en lugar de recurrir a la práctica tradicional que relacionaba el pago con la antigüedad y con el desempeño

global de la compañía. Reflexione acerca de los beneficios que espera obtener Toyota con esta política.

RECURSOS EN INTERNET

- Expansión & Empleo: <http://www.expansionyempleo.com>
- Reingeniería de procesos de negocio: <http://www.prosci.com>
- Área de Recursos Humanos. El portal de los recursos humanos integrados: <http://www.areah.com>
- *WorldDataWork: The Professional Association for Compensation, Benefits and Total Rewards*: <http://www.worldatwork.org/>
- Centro Europeo de Trabajo en Equipo (*European Teamwork Center*): <http://www.teamworkcenter.com/>
- Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE): <http://www.aedipe.es>
- Society for Human Resources Management (*Sociedad para la Gestión de los Recursos Humanos*): <http://www.shrm.org>
- The International Association for Human Resources Information (*Asociación Internacional para Información de Recursos Humanos*): <http://www.ihrim.org>

LOS ESLABONES DÓCILES DE LA CADENA

A Rosa B. le gusta su trabajo. Ahora tiene ahora 35 años y cuando tenía 16 empezó como envasadora en una de las cooperativas más antiguas de Almería. Coloca tomates, pepinos o berenjenas conforme a su calibre, color y tipo en los asépticos envases que se envían a Europa. Cobra 4,54 € la hora y ese sueldo incluye las pagas extraordinarias, la de beneficios y las vacaciones. También tiene clara una cosa: en esto del manipulado se gana dinero porque se echan muchas horas. Desde que empieza el trabajo a las 6 de la mañana hasta que sale a las 3 de la tarde ha de oír el soniquete del jefe de almacén gritando y jaleando de forma continua cada cinco minutos a las manipuladoras: “¡Vamos, niñas, que me tenéis harto!”.

Su trabajo le supone estar muchas horas de pié en una misma postura con unas pésimas condiciones del lugar de trabajo: entran corrientes de aire por la descarga de camiones, sin tarimas de madera en suelos de hormigón, con frío en invierno y calor en verano.

Ni Rosa ni sus compañeras pueden hablar mientras desempeñan su tarea, ni reír ni comer chicle. Cada vez que van al baño han de picar la tarjeta y, aunque las tablas de rendimientos no se contemplan en el convenio, si alguna tiene un día malo y envasa menos cajas, no pasará desapercibido para la jefa de línea: “¡Oye, hoy has hecho menos!”.

Las jefas de línea tiene prohibido entrar al comedor con el resto de sus compañeras “para evitar que existan relaciones o lazos de amistad entre las mujeres”. A estas empleadas se les da bajo manga 300€ si consiguen un buen rendimiento en el grupo. Su trabajo es el mismo que el de las envasadoras, pero, además, tienen que apretar a las demás “para que les cunda más” .

Aunque el convenio establece la jornada en 9 horas, de las que en adelante se computan como extras y voluntarias, los horarios son versátiles y de dudoso voluntarismo. Algunas veces se quedan hasta que se agote el género, pero nunca más tarde de las 10 de la noche. Las empleadas eventuales están sometidas a gran presión si tras las nueve horas de jornal hacen ademán de irse a casa.

Se calcula que en Almería existen unas 16.000 personas en el sector del manipulado de hortalizas, de las que sólo 3.000 son varones. El perfil de una trabajadora es el de una mujer joven sin cargas familiares y ‘dócil’, a la que los empresarios les resulta fácil imponer horarios. Normalmente sus estudios no pasan de la secundaria, aunque existen casos aislados con carreras universitarias.

Fuente: López, M. J. (2001): “Los eslabones dóciles de la cadena”, *El País*, 18 de Noviembre, p. 14.

CUESTIONARIO

1. Identifique el tipo de diseño organizativo que tiene la empresa descrita.
2. Analice las principales prácticas de recursos humanos de esta empresa, identificando sus ventajas y sus inconvenientes.

CHAPARRAL STEEL

Chaparral Steel es una miniacera fundada en 1973 y situada en Midlothian (Texas). Sólo tiene una planta, que ocupa poco más de 30 hectáreas de un total de 120 que son de su propiedad. La planta funciona 24 horas al día los siete días de la semana. En el inicio podía producir 250.000 toneladas de acero al año; hoy es capaz de producir 2.000.000 de toneladas. En comparación con la producción media japonesa de 600 toneladas por obrero/año y la producción media norteamericana de 350 toneladas por obrero/año, Chaparral Steel produjo 1.100 toneladas de acero por obrero/año en 1989. Con excepción de ciertos aceros especiales, Chaparral Steel es un fabricante de alto volumen de productos estandarizados. En 1989 obtuvo la Certificación de la Norma Industrial Japonesa, que le autoriza a vender acero en Japón. Fue la primera acería norteamericana y una de las dos únicas empresas fuera de Japón a la que se le concedió ese privilegio.

El director general de Chaparral Steel, Gordon Forward, considera que la capacidad básica de la planta es la conversión de nueva tecnología en productos. En sus propias palabras: “Chaparral Steel es una organización de aprendizaje”. En un ambiente de aprendizaje, el progreso tiene que ser cosa de todos, no sólo de unos cuantos especialistas. En Chaparral Steel no existe ningún departamento de investigación y desarrollo separado de producción. Forward afirma que “todo el mundo está en investigación y desarrollo: la fábrica es nuestro laboratorio”. Esta es una empresa del estilo “hágalo usted mismo” en la que no existen puestos de *staff* reconocidos. Hay 50 ingenieros y técnicos con título, todos en actividades de producción.

El sistema de Chaparral ha evolucionado en respuesta a un ambiente competitivo turbulento, como observa Forward: “Nosotros tenemos que marchar constantemente con gran vigor. Si el precio de lo que vendemos sube demasiado... gran cantidad de gente entrará de repente en el negocio, lo que pueden conseguir en un plazo de dieciocho meses más o menos. Por lo tanto, minamos constantemente el terreno que pisamos. Tenemos que ocupar siempre un lugar destacado”.

A causa de la presión constante para mejorar la producción, los directivos de Chaparral tienen que diseñar lo que necesitan, en lugar de comprar el mejor equipo en el mercado. “Diseñamos en casa para conservar los conocimientos aquí”, explica un jefe de laminados. Además, los directivos suponen que siempre se puede mejorar el rendimiento de cualquier equipo comprado en el mercado.

“Cuando surge algún problema –explica un operario veterano– nadie debe pensar que eso no le incumbe o que no sabe nada sobre el tema”. Por ejemplo, ante un asunto de importancia, un grupo de operarios, un soldador, algunos capataces y un comprador se reunieron espontáneamente para estudiar el problema y con la misma espontaneidad se separaron para buscar soluciones. “Todo el mundo telefoneó a quienes pensaban que podrían tener la solución –proveedores, expertos– y en las tres o cuatro horas siguientes obtuvimos contestaciones”, dice el operario veterano. “Si la solución hubiera sido responsabilidad de un solo individuo, probablemente un capataz, le habría costado diez veces más tiempo encontrar una solución”. En este sentido, un capataz de mantenimiento señala que “las ideas proceden de todo el mundo. Los operarios que trabajan en el equipo poseen gran cantidad de información, porque ven los problemas exactos en el momento en que se presentan”.

En Chaparral no hay buzones de sugerencias, ya que se considera que sólo sirven para que el operario oculte las ideas y que ninguno se las robe. En este sentido, la regla práctica es: si se tiene una idea, hay que ponerla en práctica. Las mejoras se ponen inmediatamente en práctica sin esperar la aprobación de la dirección. Si dan resultado, se convierten inmediatamente en una norma, y todo el mundo las imitará. El aspecto

menos ventajoso de esta actitud, propia de los empleados que gozan de libertad y apoyo para introducir innovaciones, es que, aunque los directivos fijan los objetivos, nadie tiene autoridad para decirle a un empleado cómo ha de realizar una tarea. Los ingenieros de proceso y los supervisores que conocen mejor un procedimiento tienen a menudo dificultades para convencer a los operarios de la línea de producción y más aún a sus colegas. Los ingenieros piensan que no se les consulta lo suficiente. Sin embargo, la ventaja consiste en que nadie puede cargarle la responsabilidad a otro y que ningún trabajador espera un proceso de fabricación en estado inamovible.

Cuando se crea una nueva mejora, el trabajo se estructura con el objetivo de difundirla al máximo dentro de la empresa. Con este fin, se forma primero un equipo que adquiera esos nuevos conocimientos, para después distribuir sus miembros entre los demás grupos de la empresa.

Los directivos de línea autorizan decenas de millares de dólares para experimentos sin autorización superior. En palabras del director general Hunt: “Utilizamos productos para realizar investigaciones. Podemos cerrar el bucle de retroalimentación entre investigadores y usuarios utilizando nuevos métodos y nuevos materiales dentro de nuestras propias instalaciones”. Wilson está de acuerdo: “En otras empresas, lo que se dice es “no haga nada que pueda perturbar la estabilidad”. Aquí no conocemos límites en ese aspecto. Queremos que la fábrica cambie, que evolucione”, aunque por el camino se cometan errores.

“Todo el mundo comete equivocaciones –responde un capataz de Chaparral–. Aquí no es necesario ocultar ninguna equivocación. Uno se limita a remediarla y sigue andando”. Esa filosofía parece seguir siendo válida incluso cuando el experimento que ha fracasado es muy costoso. En 1986, cuando Fournie era jefe de laminación de perfiles medios, propuso la instalación de una sierra de arco eléctrico que costaba 1,5 millones de dólares para cortar las vigas terminadas. La sierra no solamente hizo que los campos magnéticos atrajeran todo tipo de pequeños fragmentos de metal en varios metros a la redonda, incluidas plumas y relojes, sino que los ingenieros nunca pudieron afinar el equipo hasta el punto de que funcionara eficazmente. Una vez ascendido a director adjunto de explotación, Fournie se divierte viendo que los visitantes “no pueden creer que uno pueda cometer una equivocación como ésta y no se le crucifique”. Él trata de adoptar la misma actitud hacia aquéllos que trabajan para él: “Es necesario dar libertad para cometer equivocaciones. La recompensa por tener ideas es conseguir llevarlas a cabo”.

La empresa valora el conocimiento y proporciona mecanismos para el aprendizaje continuo. Chaparral invierte en formación: en cursos de todo tipo que tienden a capacitar a su personal, en lugar de contratar a los que poseen una destreza particular.

La dirección de Chaparral Steel ha enviado a algunos empleados al instituto para que obtuvieran títulos superiores, pero también invierte considerablemente en un programa de aprendizaje formal para todas las personas de la fábrica, programa preparado en colaboración con la Oficina de Aprendizaje y Capacitación del Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos. La mayoría de los aprendizajes los dirigen los sindicatos. Como advierte Forward, “la pericia debe estar en la gente que fabrica el producto”.

El programa, que tiene una duración aproximada de tres años y medio, permite a los aprendices progresar hasta el nivel de oficial de primera al completar con éxito 7.280 horas de capacitación en el puesto de trabajo y una instrucción formal predeterminada. Los capataces de los equipos programan la capacitación en el puesto de trabajo y evalúan la progresión sistemática del candidato a través de varias tareas en la fábrica. Además, todos los aprendices terminan programas de estudio de seguridad en el trabajo, procesos técnicos en toda la empresa, matemáticas relacionadas con la explotación,

metalurgia y mantenimiento mecánico básico “en un intento de dar a todos los operarios una comprensión sólida y básica del equipo que se utiliza y de los procesos técnicos”. La programación de este estudio que requiere cuatro horas de trabajo no retribuido a la semana se deja en manos de los individuos, los cuales tienen cinco opciones: estudio en el hogar con manuales y video; estudio en la fábrica supervisado por instructores; clases formales; tutoría personalizada a cargo de instructores; y estudio en el área de trabajo cuando las actividades de producción lo permiten.

El aspecto más inusitado es el de los instructores. Unos capataces seleccionados se alternan desde las naves de trabajo para enseñar. “Esto aporta gran credibilidad para el programa de educación en las naves de la fábrica –explica un instructor–. Y lo que es más –añade irónicamente–, tengo que vivir con lo que enseño. Por consiguiente, más vale que haga un buen trabajo”. La formación también incluye cursos no técnicos.

Chaparral busca “personas positivas, básicamente conscientes de que pueden aportar un duro día de trabajo y disfrutar con lo que están haciendo”. Aunque el departamento de personal realiza una selección preliminar, los solicitantes se someten a uno o más días de difíciles entrevistas con, por lo menos, cinco empleados, incluidos dos capataces, antes de poder entrar en Chaparral. Sólo uno de cada diez solicitantes seleccionados para las entrevistas puede ser contratado y la decisión final pertenece al capataz que va a ser responsable directo del contratado.

La estructura salarial recompensa la acumulación de destrezas, así como el rendimiento. Los operarios no son asignados a los turnos con arreglo a la antigüedad. Nadie escapa del turno de noche, costumbre que fomenta la acumulación de conocimientos 24 horas al día y protege contra una posible acumulación desproporcionada de destrezas y conocimientos en las horas más favorables.

Los planes de primas están ligados a los beneficios de la empresa para todo el personal sin excepción. “Pensamos que los porteros y las secretarias son también importantes para nuestro éxito y que deben compartir las recompensas”, observa Forward. Un operario valoraba así el sistema: “cuanto más dinero gana la empresa, más dinero gano yo. El sistema de participación en los beneficios genera un sano orgullo”. Además el 93 por ciento de los empleados son accionistas y, en conjunto, poseen el 3 por ciento de las acciones.

En Chaparral nadie tiene asignada una plaza de aparcamiento, los cascos protectores y los uniformes no son de colores diferentes que reflejen título o posición y el comedor de la empresa es un restaurante local. Mas inusitado todavía: apenas dos niveles separan al director general de los operarios del laminador.

Fuente: Leonard-Barton, D. (1992): “The factory as a learning laboratory”, *Sloan Management Review*, vol. 33, otoño, pp. 23-38; <http://chapusa.com>

CUESTIONARIO

1. Identifique el tipo de diseño organizativo que tiene la empresa descrita.
2. Analice las principales prácticas de recursos humanos de esta empresa, identificando sus ventajas y sus inconvenientes.
3. Profundice acerca del papel que desempeña la formación en Chaparral Steel.
4. Identifique las razones por las que esta empresa puede considerarse una “organización de aprendizaje”.

MINNESOTA MINING AND MANUFACTURING COMPANY (3M)

La empresa de las *tres emes* –Minnesota Mining and Manufacturing Company– nada tiene que ver con la pequeña compañía minera de Minnesota, dedicada a la extracción del corindón, un mineral abrasivo, y que inició su actividad en 1902. Cuando la mina fracasó, 3M comenzó una cadena de inventos que llegan hasta nuestros días y que parecen no tener fin. El papel de lija, inventado en 1914, es el primer eslabón de la cadena. Actualmente 3M tiene más de 40 divisiones, instalaciones en 47 países y presencia en más de 200 con un catálogo que se acerca a los 50.000 productos.

Los directivos de 3M presumen de que “en cualquier lugar y en cualquier momento estamos acompañados por algún producto de 3M”. Para cumplir esta premisa, 3M desarrolla diversas líneas de negocios que comparten 34 plataformas tecnológicas. La principal línea de productos, con alrededor del 17 por ciento de las ventas, son las cintas adhesivas y productos afines, incluida la Scotch Tape. Otras líneas de negocios importantes son: los sistemas gráficos, abrasivos, adhesivos, materiales de construcción, productos químicos, productos protectores, artículos fotográficos, productos para impresión, materiales de grabación, artículos eléctricos y productos para el cuidado de la salud. Pero a pesar de esa diversidad, la empresa está dominada por los ingenieros químicos que tienen a su cargo la mayor parte de su ‘hechicería’, con la tecnología de los revestimientos y adhesivos.

Para mantener un fuerte flujo de nuevos productos, 3M realiza importantes inversiones (aproximadamente 1.000 millones de dólares al año) en investigación y desarrollo. En promedio, registró durante los últimos años más de 500 patentes anuales. En 1998, obtuvo 611 patentes en EE.UU., situándose en el undécimo puesto entre las empresas de este país.

Estos resultados responden al principio de 3M: “Satisfacer al cliente”. Y es que cuando los empleados descubren una necesidad importante de los consumidores, tienen libertad para buscar una solución. De esta forma, la innovación en 3M es observación práctica unida a una investigación imaginativa, que está motivada por la libertad que la empresa otorga a sus trabajadores.

Los principios de su primer líder, William L. McKnight (presidente de la empresa de 1929 a 1949 y de su consejo de administración entre 1949 y 1969), inspiran toda la cultura corporativa de la compañía. De acuerdo con McKnight: “Se cometerán errores, al darles libertad a las personas y animarlas a actuar con autonomía, pero... a la larga esos errores no serán tan serios como los que cometerá la alta dirección si mantiene un comportamiento dictatorial y pretende decirles a los que están bajo su autoridad exactamente cómo deben hacer su oficio. La alta dirección que se demuestra destructivamente crítica cuando se cometen errores mata la iniciativa y es indispensable que la gente tenga iniciativa para que la empresa continúe creciendo”. 3M alentó, pues, a sus investigadores a realizar proyectos que les interesaran personalmente. Como resultado de ello, la compañía generó literalmente cientos de nuevos productos y tecnologías.

La ideología medular de 3M abarca los siguientes principios: a) innovación: “No matarás una idea sobre un nuevo producto”; b) integridad; respeto por la iniciativa individual y el desarrollo personal; c) tolerancia a los errores; d) calidad y fiabilidad de los productos y e) considerar que el verdadero negocio es resolver problemas. Con la ideología que define la intención estratégica y de la organización, 3M puso en práctica ciertos mecanismos para estimular la innovación y la formación de conocimiento que da sustancia a su doctrina. A continuación, presentamos algunos ejemplos:

- Regla del 15 por ciento: Vieja tradición que estimula a los empleados a dedicar hasta el 15 por ciento de su tiempo a proyectos de su propia iniciativa.
- Regla del 25 por ciento: Se espera que cada división genere el 25 por ciento de las ventas anuales con productos y servicios introducidos en los cinco años anteriores (se subió al 30 por ciento y se recortó a los cuatro años anteriores, a partir de 1993).
- Oportunidades de su “propio negocio”: los que sacan adelante un nuevo producto tienen derecho a manejarlo como si fuera su propio proyecto, departamento o división (según los niveles de venta del producto).

- Carrera profesional “de doble escala”, que permite a los profesionales ascender sin sacrificar sus intereses de investigación o profesionales.
- Reuniones técnicas, en las cuales se presentan ponencias técnicas y se intercambian las ideas y los resultados obtenidos
- Pequeñas divisiones y unidades autónomas: 42 divisiones de productos en 1990, cada una con ventas de unos 200 millones de dólares y plantas de tamaño mediano –115 personas– están distribuidas en 47 países, principalmente en poblaciones pequeñas.
- Temprano uso de participación en los beneficios (introducidos para empleados clave en 1916, ampliado a casi todos los empleados en 1937).

En 1974, el ingeniero Art Fry, intentando encontrar un medio de pegar y despegar a voluntad un marcador de páginas, recordó que Spencer Silver, uno de sus colegas, había inventado un pegamento poco potente al que no se le había dado aún utilidad. Por entonces, casi por casualidad, a Fry se le ‘encendió la bombilla’ del ingenio y descubrió las famosas notas “Post-it”. “Muchas personas de 3M conocen la famosa historia de cómo Fry dio con el concepto de notas “Post-it” por la frustración que sentía, ya que su trozo de papel separador de páginas se cayera constantemente de su libro de himnos de la iglesia”, cuentan en la compañía.

Sin embargo, Fry aún tuvo que luchar un tiempo –ya que la idea no se comercializó hasta 1980– contra algunos escépticos que pensaban que nadie pagaría por un trozo de papel que cualquiera podría obtener gratis, aunque fuera sin adhesivo. Hoy, veintitrés años más tarde, nadie duda de un producto que se ha convertido en prácticamente indispensable en millones de oficinas y hogares de todo el mundo.

Lewis Lehr, antiguo presidente de 3M entre 1980 y 1986, hacía hincapié en la comunicación abierta entre directivos y empleados. Lehr pasaba seis meses cada año fuera de la sede de 3M en St. Paul, Minnesota, visitando las numerosas fábricas de la empresa. En ellas, participaba en sesiones de preguntas y respuestas con los empleados. Lehr cree que la comunicación frecuente es el único camino para lograr la confianza y la cooperación del personal que son esenciales para el éxito de 3M. Exige también que los ejecutivos que dirigen las operaciones de 3M realicen frecuentes visitas a los medios de comunicación y a los gobiernos estatales y funcionarios de la educación para hablar con ellos sobre 3M.

3M propugna la idea de que el compromiso es la condición *sine qua non* para el desarrollo de un buen producto. Una dimensión de dicho compromiso es la siguiente: en St. Paul todo el que invente un nuevo producto, o lo promueva cuando los otros pierdan la fe o resuelva cómo producirlo en masa y económicamente tiene la posibilidad de dirigir dicho producto como si fuera su propio negocio y de hacerlo así con la mínima interferencia desde arriba.

Supongamos que alguien que trabaja en el grupo de desarrollo de productos de una división de 3M tiene una idea. Primero hace lo normal: se dirige a su jefe en busca de fondos. Supongamos que éste no le hace caso. Entonces se va a otra división con la idea. Si tampoco le hacen caso, se va al departamento corporativo de investigación y desarrollo. Ahora bien, si este grupo o algún otro no dispone de tiempo para él, se dirige al tribunal de última instancia: La División de Nuevas Actividades. Allí es donde realmente terminan las ideas muy novedosas o arriesgadas.

Fuente: Collins, J. C. y Porras, J. I. (1994): *Built to Last, Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, Nueva York; Plazas, G. (1999): “La receta de 3M: prevenir la contaminación es rentable”, *Cinco Días*, 18 de febrero, p. 16; Pérez, M. J. (2003): “Los inventos, piedra angular de la filosofía de empresa de 3M”, *ABC*, 16 de febrero, p. 6; <http://www.3m.com/>

CUESTIONARIO

Analice en qué medida el diseño organizativo y las prácticas de recursos humanos de 3M constituyen la clave del potencial de desarrollo de nuevos productos que tiene esta empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- ASHTON, J. E. y COOK, F. X. (1989): "Time to reform job shop manufacturing", *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 106-111.
- AVELLA, L. y FERNÁNDEZ, M. (1997): "Implantación de los sistemas de producción *just in time* en Occidente: La experiencia de Suzuki Motor España", *Revista Asturiana de Economía*, nº 10, pp. 197-220.
- BABA, Y. y IMAI, K. (1993): "Una concepción reticular de la innovación y el impulso empresarial: La evolución de los sistemas VCR", *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, nº 135, marzo, pp. 27-37.
- BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1990): "Matrix management: Not a structure, a frame of mind", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 138-145.
- BASADUR, M. (1992): "Managing creativity: A Japanese model", *Academy of Management Executive*, vol. 6, nº 2, pp. 29-42.
- BECKER, G. S. (1964): *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, National Bureau of Economic Research and Columbia University Press, Nueva York.
- BERNHARD, H. B. y INGOLS, C. A. (1988): "Six lessons for the corporate classroom", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp. 40-48.
- BOWEN, D. E. y LAWLER, E. E. (1995): "Empowering service employees", *Sloan Management Review*, verano, pp. 73-84.
- BOWER, J. L. y HOUT, T. M. (1988): "Fast-cycle capability for competitive power", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 110-118.
- BURNS, T. y STALKER, G. M. (1961): *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, Londres.
- CHANDLER, A. D. (1962): *Strategy and Structure. Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.
- COTTON, J.; VOLLRATH, D.; FROGGATT, K.; LENGNICK-HALL, M. y JENNING, K. (1988): "Employee participation: Diverse forms and different outcomes", *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 8-22.
- DAFT, R. L. (1998): *Organizational Theory and Design (6ª edición)*, South Western College Publishing, Nueva York.
- DAHL, R. (1957): "The concept of power", *Behavioral Science*, vol. 2, pp. 201-215.
- DEMING, W. E. (1986): *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge.
- DUNCAN, W. J. (1989): *Great Ideas in Management*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- FERNÁNDEZ, E. y FERNÁNDEZ, Z. (1988): *Manual de Dirección Estratégica de la Tecnología*, Ariel, Barcelona.
- FORD, H. (en colaboración con S. CROWTHER) (1922): *My Life and Work*, Doubleday, Garden City, Nueva York.
- FORD, R. C. y FOTTLER, M. D. (1995): "Empowerment: A matter of degree", *Academy of Management Executive*, vol. 9, nº 3, pp. 21-31.
- FRENCH, J. R. P. y RAVEN, B. (1968): "The bases of social power", en CARTWRIGHT, D. y ZANDER, A. F. (Eds.): *Group Dynamics: Research Theory*, Harper and Row, Nueva York.
- GALBRAITH, J. R. y KAZANJIAN, R. K. (1978): *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing Company, St. Paul.
- GALBRAITH, J. R. y SCHOEMAKER, P. J. H. (1978): "Technology and organization design: A managerial assessment", en HAX, A. C. (Ed.): *Studies in Operations Management*, North-Holland, Amsterdam.
- GARVIN, D. A. (1992): *Operations Strategy*, Prentice-Hall, Londres.
- HACKMAN, J. R. y OLDHAM, G. R. (1980): *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading.
- HAGE, J. (1972): "An axiomatic theory of organizations", en AZUMI, K. y HAGE, J. (Eds.): *Organizational Systems*, Health, Lexington.

- HAMBRICK, D. C. (1989): "Putting top managers back into the picture", *Strategic Management Journal, Special Issue*, vol. 10, pp. 5-11.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1989): "Strategy intent", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 63-76.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1994): *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Massachusetts.
- HAMMER, M. (1990): "Reengineering work: Don't automate, obliterate", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 104-112.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1993): *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business, Nueva York.
- HUGE, E. C. y ANDERSON, A. D. (1988): *The Spirit of Manufacturing Excellence*, Dow-Jones-Irwin, Homewood.
- IMAI, M. (1986): *Kaizen: The Key of Japan's Competitive Success*, Random House, Nueva York.
- IMAI, K. (1988a): "Network industrial organization in Japan (1st part)", *Gestion 2000*, n° 1, pp. 91-115.
- IMAI, K. (1988b): "Network industrial organization in Japan (2nd part)", *Gestion 2000*, n° 2, pp. 17-32.
- IVANCEVICH, J. M.; LORENZI, P.; SKINNER, S. J. y CROSBY, P. B. (1994): *Management Quality and Competitiveness*, Irwin, Nueva York.
- JOHNSTON, R. y LAWRENCE, P. R. (1988): "Beyond vertical integration-The rise of the value-adding partnership", *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 94-100.
- KOTTER, J. P. (1990): "What leaders really do", *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 103-111.
- LAWLER, E. E. (1993): *The Ultimate Advantage*, Jossey Bass Publishers, San Francisco.
- LEONARD-BARTON, D. (1992): "The factory as a learning laboratory", *Sloan Management Review*, vol. 33, otoño, pp. 23-38.
- LORENZONI, G. y ORNATI, O. A. (1988): "Constellations of firms and new venture", *Journal of Business Venturing*, vol. 3, pp. 41-57.
- MAIDIQUE, M. A. y HAYES, R. H. (1984): "The art of high-technology management", *Sloan Management Review*, vol. 25, n° 2, invierno, pp. 17-31.
- MATTSSON, L. (1987): "Management of strategic change in a markets-as-networks perspective", en PETTIGREW, A. (Ed.): *The Management of Strategic Change*, Basil Blackwell, Oxford.
- MILES, R. E. y SNOW, C. C. (1986): "Organizations: New concepts for new forms", *California Management Review*, vol. 28, n° 3, pp. 62-73.
- MORITA, A. (1986): *Made in Japan: Akio Morita and Sony*, E. P. Dutton, Nueva York.
- NELSON, R. R. y WINTER, S. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- PETERS, T. y WATERMAN, R. H. (1982): *In Search of Excellence*, Harper and Row, Nueva York.
- PFEFFER, J. (1994): *Competitive Advantage Through People*, Harvard Business Schools Press, Boston.
- PFEFFER, J. (1995): "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", *Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 1, pp. 55-69.
- PFEFFER, J. (1998): *The Human Equation*, Harvard Business Schools Press, Boston.
- PIORE, M. J. y SABEL, C. F. (1984): *The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity*, Basic Book, Nueva York.
- SAPOLSKY, H. M. (1967): "Organizational structure and innovation", *Journal of Business*, vol. 40, pp. 497-510.
- SKINNER, W. (1981): "Big hat, no cattle: Managing human resources", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp. 106-114.

- SOUDER, E. E. (1983): "Organizing for modern technology and innovation: A review and synthesis", *Technovation*, vol. 2, nº 27, pp. 27-44.
- SUZAKI, K. (1987): *The New Manufacturing Challenge: Techniques for Continuous Improvement*, Free Press, Nueva York.
- THOMPSON, V. (1965): "Bureaucracy and innovation", *Administrative Science Quarterly*, junio, pp. 1-20.
- WALKER, W. O. (1994): "La cultura de trabajo en DuPont Asturias", *Revista Asturiana de Economía*, nº 1, pp. 123-129.
- WANOUS, J. P. (1980): *Organizational Entry*, Addison-Wesley, Reading.
- WEISBORD, M. R. (1987): *Productive Workplaces: Organizing and Managing for Dignity, Meaning, and Community*, Jossey-Bass, San Francisco.
- WOMACK, J. P.; JONES, D. T. y ROOS, D. (1990): *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, Nueva York.
- ZALEZNIK, A. (1977): "Managers and leaders: Are they different?", *Harvard Business Review*, vol. 55, nº 3, mayo-junio, pp. 67-87.
- ZALEZNIK, A. (1989): "Real work", *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 57-64.