

Tema 1: ACTIVIDAD GERENCIAL Y TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Libro 100. ADE.01.ActoAdministrar
Esteban Fernández Sánchez
Borrador actualizado: Septiembre 2020

1. LA ACTIVIDAD GERENCIAL: CONSIDERACIONES BÁSICAS
 - 1.1. Funciones del gerente
 - 1.2. Roles gerenciales
 - 1.3. Dimensiones del trabajo gerencial
 - 1.4. Competencias gerenciales
2. ENFOQUES CLÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN
 - 2.1. Especialización del trabajo
 - 2.2. Administración científica
 - 2.3. Proceso administrativo
 - 2.4. Teoría burocrática
 - 2.5. Primeros humanistas
 - 2.6. Teoría general de sistemas
 - 2.7. Ciencia administrativa
3. ADMINISTRACIÓN CONTINGENTE
4. ENFOQUES MODERNOS DE LA ADMINISTRACIÓN
 - 4.1. Teoría Z
 - 4.2. Modelo de las 7-S
 - 4.3. Empresas excelentes
 - 4.4. Gestión de la calidad total
 - 4.5. Organización que aprende

1. LA ACTIVIDAD GERENCIAL: CONSIDERACIONES BÁSICAS

Pocas cosas son tan desconocidas como las organizaciones, ya que al ser algo intangible les dedicamos muy poca atención. Ello a pesar de proporcionarnos los bienes que consumimos o de ocupar la mayor parte de nuestro tiempo, bien sea por razones de trabajo, ocio o salud. Las organizaciones pueden ser grandes y complejas como un hospital o pequeñas y sencillas como un equipo de trabajo. ¿Qué es una organización? Una organización es un conjunto de personas que actúan coordinadamente para tratar de conseguir unos objetivos comunes. La esencia de una organización son las personas que la constituyen y las interacciones que realizan para llevar a cabo las tareas que les son encomendadas. Los miembros de una organización, en una primera aproximación, los agruparemos en dos categorías: gerente y operarios. Los operarios son las personas que realizan las tareas asignadas sin tener que supervisar el trabajo de otros. El gerente es la persona responsable de coordinar y supervisar el trabajo de los demás miembros de la organización para lograr los objetivos comunes. Esto podría implicar coordinar el trabajo de un departamento y supervisar a unas pocas personas. En cualquier caso, debe tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, teniendo a su disposición unos recursos escasos y susceptibles de usos alternativos, que se clasifican en cuatro grandes grupos: financieros, físicos, humanos y conocimiento. Los recursos humanos incluyen gerentes y trabajadores. Los recursos financieros comprenden el dinero necesario para comprar materias primas y pagar a los proveedores. Los físicos abarcan las máquinas y los edificios donde se realiza la actividad. El conocimiento es la información útil para tomar decisiones eficaces. Entre estos recursos destaca especialmente el capital humano, que es la esencia de toda organización. De hecho, se podría decir que el gerente consigue los objetivos de la organización haciendo las cosas por medio de las personas. En otro sentido, los gerentes suelen ser evaluados por lo bien que hacen su trabajo las personas que coordinan.

El punto de vista tradicional considera que la actuación del gerente condiciona el resultado de una empresa (u organización con ánimo de lucro), pues lo responsabiliza de anticipar el cambio y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno. Esta forma de pensar asume que, cuando la empresa obtiene beneficios, el gerente debería recibir una parte sustancial de los mismos. En sentido contrario, si la empresa entra en pérdidas, los propietarios sustituyen al gerente por considerarlo el máximo responsable de la situación. Un enfoque alternativo plantea que gran parte del éxito de la empresa obedece a factores del entorno que escapan del control del gerente. Entre estos factores se encuentran los económicos, la regulación, los competidores o la propia historia de la empresa, por citar sólo algunos. De acuerdo con esta perspectiva, el gerente tiene un efecto muy limitado, si es que tiene alguno, en los resultados empresariales.

Desempeño. La principal responsabilidad del gerente es lograr que la organización tenga un desempeño superior. Para ello, debe alcanzar los objetivos formulados utilizando los recursos eficaz y eficientemente. La eficiencia (cómo lo hace) mide hasta qué punto una organización aprovecha sus recursos para lograr un determinado objetivo, es decir, hasta qué punto ha conseguido eliminar el despilfarro. Una organización es eficiente cuando el gerente reduce al mínimo la cantidad de factores productivos (mano de obra, materias primas, componentes, etc.) necesaria para fabricar un producto concreto o proporcionar un determinado servicio. No obstante, una organización muy eficiente no tiene asegurada su viabilidad en el mercado a largo plazo. El fabricante de látigos para carruajes de caballos que monopolizó el mercado norteamericano durante el siglo XIX, independientemente de su eficiencia, se quedó sin mercado cuando este medio de transporte dejó de utilizarse.

Confiar exclusivamente en el criterio de eficiencia probablemente desanimará la inversión necesaria para innovar y crear riqueza a largo plazo. La eficacia (qué hace) mide la pertinencia de los objetivos y el grado en que la organización logra alcanzarlos. Las organizaciones son eficaces cuando los gerentes formulan objetivos apropiados, que luego consiguen.

		EFICIENCIA	
		Baja	Alta
EFICACIA	Alta	<i>Baja eficiencia</i> <i>Alta eficacia</i>	<i>Alta eficiencia</i> <i>Alta eficacia</i>
	Baja	<i>Baja eficiencia</i> <i>Baja eficacia</i>	<i>Alta eficiencia</i> <i>Baja eficacia</i>

Figura 1: Desempeño gerencial

Así pues, las empresas no sólo tienen que ser eficientes y «hacer las cosas correctamente», sino que también tienen que ser eficaces y «hacer las cosas correctas». Entregar un paquete a pie en lugar de ir en autobús permite una mayor eficiencia (menores costes), pero, si la entrega se realiza demasiado tarde, no es una medida muy eficaz, ya que podemos perder al cliente. Si combinamos la eficiencia con la eficacia en sus dos extremos (alta y baja), obtenemos cuatro combinaciones posibles (figura 1).

- *Baja eficiencia y baja eficacia.* El gerente formula objetivos incorrectos y utiliza mal los recursos. Como resultado, la organización proporciona un producto muy caro que los clientes no necesitan.
- *Alta eficiencia y baja eficacia.* El gerente formula objetivos inapropiados, aunque utiliza correctamente los recursos. Es decir, hace bien lo que no debe. Como resultado, la organización proporciona un producto al precio adecuado que los clientes no necesitan.
- *Baja eficiencia y alta eficacia.* El gerente formula los objetivos correctos, aunque despilfarra los recursos. Es decir, hace mal lo que debe. Como resultado, la organización proporciona un producto muy caro que los clientes desean, pero no pueden pagar su precio.
- *Alta eficiencia y alta eficacia.* El gerente formula los objetivos correctos y utiliza adecuadamente los recursos para alcanzarlos. Como resultado, la organización proporciona un producto al precio adecuado que los clientes desean.

Niveles gerenciales. Las organizaciones grandes integran sus miembros en múltiples departamentos y/o centros de responsabilidad, así como en diferentes niveles jerárquicos (figura 2). Las agrupaciones departamentales incluyen marketing, recursos humanos, producción, ingeniería y contabilidad, entre otras. Los niveles jerárquicos se dividen en tres amplias categorías: alta dirección, mandos intermedios y nivel operativo. Una organización pequeña, por lo general, sólo cuenta con dos niveles jerárquicos: el propietario, que realiza al mismo tiempo la función de gerente, y los trabajadores.



Figura 2: Niveles jerárquicos

Los gerentes de cada nivel tienen cometidos distintos, aunque relacionados, centrados en desplegar los recursos de la organización bajo su responsabilidad con objeto de obtener un buen desempeño (figura 3). Los gerentes de nivel operativo (o primera línea) rinden cuenta a los mandos intermedios y estos, a su vez, a la alta dirección.

Alta dirección. La alta dirección son los gerentes que están en la cumbre de la organización. El presidente ejecutivo (consejero delegado o primer ejecutivo) es el máximo responsable de la empresa y, por tanto, la persona de mayor rango. Una de sus principales preocupaciones es crear un equipo de alta dirección cohesionado: grupo formado por los gerentes que tienen la mayor responsabilidad en el logro de los objetivos organizativos. Normalmente los miembros de la alta dirección detentan el título de vicepresidente o director general. Se los denomina comúnmente directivos o ejecutivos.

En los niveles superiores de la jerarquía, los gerentes están investidos de mayores responsabilidades y mayor poder discrecional. Las decisiones de la alta dirección influyen sobre el éxito de la empresa en su conjunto.

	Nivel operativo	Mandos intermedios	Alta dirección
Papeles cambiantes	De ejecutores operativos a emprendedores agresivos	De controladores administrativos a tutores y asesores	De asignadores de recursos a líderes institucionales
Valor primario	Manejo del desempeño del negocio con un enfoque en la productividad, la innovación y el crecimiento en las unidades de base	Provisión del apoyo y la coordinación para llevar una gran ventaja de la empresa a las unidades independientes de base	Crear y arraigar un sentido de dirección, compromiso y reto a las personas a todo lo largo de la organización

Actividades clave y tareas	Creación y búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento para el negocio	Desarrollo de individuos y apoyo de sus actividades	Reto a las suposiciones arraigadas a la vez que se establece un horizonte flexible de oportunidades y estándares de desempeño
	Atracción y desarrollo de recursos y capacidades	Relacionar conocimientos dispersos, habilidades y las mejores prácticas a través de las unidades	Institucionalización de un conjunto de normas y valores para apoyar la cooperación y la confianza
	Administración de una mejora continua del desempeño dentro de la unidad	Gestionar la tensión entre el desempeño a corto plazo y la aspiración a largo plazo	Creación de un propósito y una ambición corporativos generalizados

Figura 3: Transformación de los papeles y tareas del gerente (Bartlett y Goshal, 1997)

La alta dirección toma las decisiones que fijan el rumbo a seguir por la empresa. Su desempeño está sometido al escrutinio constante por diferentes grupos de interés, como los empleados o los accionistas, que la consideran responsable del éxito o fracaso de la organización. Entre sus tareas más importantes se encuentran formular los objetivos a largo plazo, desplegar los recursos organizativos, aprobar el presupuesto y vigilar el desempeño de la organización. Hoy más que nunca la alta dirección debe liderar la organización, lograr el compromiso de los trabajadores para aprovechar sus competencias y potenciar una cultura organizativa flexible que impulse el cambio a través de la innovación. También debe potenciar los valores que apoyan la cooperación, generen confianza y refuercen la responsabilidad social de la empresa, así como crear un contexto que fomente la ciudadanía organizativa y el trabajo bien hecho.

LECTURA 1: QUIÉN DIRIGE LA EMPRESA EN ESTADOS UNIDOS

Descifrar la terminología de mando de una empresa estadounidense no es fácil. No siempre el cargo más alto conlleva mayor poder ejecutivo.

Chairman/chairwoman. Se traduce por presidente del consejo de administración. En teoría, es el cargo más alto dentro de cualquier corporación, aunque puede (o no) gozar del máximo poder ejecutivo. En la gran mayoría de las compañías, al cargo de *Chairman* se le une el de *Chief Executive Officer* (CEO), e incluso puede sumársele el de *President*. En otras, el *Chairman* es un cargo honorífico y de prestigio ofrecido a un accionista o a una persona prominente.

Chief Executive Officer (CEO). La traducción más usada es la de consejero delegado. Es el principal responsable de las actividades de la compañía. Puede denominarse también *Chairman*, *President* e, incluso, *Executive Vicepresident*.

President. Literalmente, presidente a secas. Sin embargo, la traducción más apropiada sería director general. Aunque el término, en español, podría complicarse si la empresa tuviera un *General Manager*. Es nombrado por el consejo de administración. En las grandes compañías, el *President* es el número dos después del CEO, que realiza las funciones de COO, o *Chief Operating Officer*, responsable del día a día de la empresa.

Chief Operating Officer. Es un término que puede traducirse como director ejecutivo, cargo que puede ser desempeñado por el *President* o un *Executive Vicepresident*, aunque en algunos casos es independiente. Lleva el día a día de la compañía y despacha directamente con el CEO. Puede o no ser miembro del consejo de administración.

Chief Financial Officer (CFO). Aunque se traduce incorrectamente por director financiero, su responsabilidad es mucho mayor que el significado de dicho cargo en España. Es el responsable de manejar los fondos de la compañía y decidir la estrategia financiera. En algunas compañías ha llegado a convertirse en el auténtico hombre clave y a veces es el paso previo antes de llegar a CEO.

Executive Vicepresident: Executive VP. Al depender directamente del *President*, su traducción idónea debería ser subdirector general ejecutivo. En algunas empresas, ocupan el tercer escalón de la compañía. Forman parte del comité de dirección ejecutiva, donde se deciden las estrategias generales de la empresa. En ocasiones, son también coordinadores generales de departamentos.

Vicepresident. Casi todo el mundo con cierto poder en Estados Unidos ocupa este cargo, del que suele depender un departamento. En algunas grandes corporaciones, financieras e industriales, puede haber más de cien vicepresidentes. Su traducción más idónea sería subdirector general.

Fuente: Saballs, M. (1994): "Quién dirige la empresa en EEUU", *Expansión*, 4 de mayo, pp. 37

Mandos intermedios. Los mandos intermedios (o gerentes tácticos) interpretan y ejecutan las decisiones tomadas por la alta dirección. Normalmente se ocupan de administrar el funcionamiento de unidades organizativas concretas, tales como las unidades de negocios y los departamentos. El término director es de uso corriente para referirse a los títulos que detentan: director de operaciones, director de control de calidad, director financiero, director de investigación o director de equipo para el desarrollo de un nuevo producto. Sus posiciones jerárquicas suelen obligarles a resolver las contradicciones entre las aspiraciones de la alta dirección y lo que en realidad pueden llevar a cabo los niveles operativos. Sus obligaciones pasan por establecer unas buenas relaciones con sus colegas, favorecer la comunicación horizontal, potenciar el trabajo en equipo entre los miembros de la organización y resolver los conflictos que se presentan.

Históricamente, los mandos intermedios solían participar en la revisión de los planes de actuación de sus grupos de trabajo, apoyándoles en el establecimiento de prioridades y en la coordinación de las actividades. Asimismo, se implicaban en la fijación de fechas límite para desarrollar productos, en la elaboración de criterios de evaluación del desempeño, en decidir los recursos que se asignan a los diferentes proyectos y en concretar los objetivos generales de la alta dirección en planes operativos, calendarios y programas. Estaba extendido el estereotipo que considera al mando intermedio mediocre, poco imaginativo, defensor del *statu quo* y burócrata. Sin embargo, en la actualidad los mandos intermedios dedican buena parte de su tiempo a las interacciones informales, su día corriente no sigue

planificación alguna, trabajan cruzando constantemente las fronteras organizativas y toman decisiones y hacen compensaciones en nombre de sus empresas. Son el pegamento que mantiene unida la empresa (Osterman, 2009). Se considera que este nivel gerencial, al estar más próximo que la alta dirección a los clientes, a los trabajadores y al nivel operativo, conoce de primera mano la mayoría de los problemas de la organización. De esta forma, puede aportar ideas creativas, incluso mejores que las de sus superiores. También participa de una manera más directa en la motivación de la fuerza laboral, apoyando y asesorando a los trabajadores en el desempeño de las tareas. En general, los mandos intermedios son los responsables de la organización de equipos funcionales, actúan como correas de transmisión entre la parte más alta y más baja de la organización, y toman decisiones diarias que escapan a la atención de la alta dirección pero que son claves para el buen funcionamiento de la empresa. El papel de un mando intermedio consiste en engrasar las ruedas de una empresa para hacerla funcionar.

En los últimos años, las tradicionales jerarquías piramidales se han achatado, lo que ha permitido que la información fluya de forma rápida y que las decisiones se tomen en menos tiempo. Ahora bien, aunque disminuya de forma apreciable el número de niveles jerárquicos, el puesto de mando intermedio ha cobrado mayor importancia y demanda más competencias, sobre todo a medida que las empresas organizan el trabajo en torno a equipos multifuncionales y proyectos (Osterman, 2009).

Nivel operativo. En la base de la jerarquía organizativa se encuentra el nivel operativo, cuyos ocupantes se denominan supervisores, capataces o jefes de sección. Su principal cometido era aplicar las reglas y los procedimientos para lograr una producción eficiente, proporcionar asistencia técnica y supervisar las tareas que realizan los trabajadores. En la actualidad, se les exige que lleven a cabo una gestión basada en la mejora continua y que sean creativos, incluso que administren el crecimiento y emprendan nuevos negocios. Muchos gerentes comienzan su carrera profesional en el nivel operativo, donde pasan varios años. La promoción a mandos intermedios con frecuencia es difícil y, en ocasiones, traumática, al absorber mayores y diferentes responsabilidades.

Las tareas de los gerentes han cambiado radicalmente en los últimos años. De una parte, la dura competencia global que las organizaciones libran por los recursos y los mercados ha incrementado la presión sobre los gerentes para mejorar el desempeño. Por otro lado, las nuevas tecnologías de la información conceden a los gerentes de todos los niveles organizativos acceso a más información y de mejor calidad, además de reforzar su capacidad para llevar a cabo sus actividades.

En términos generales, los gerentes se encargan de administrar las organizaciones. Cuatro grandes enfoques describen la labor gerencial desde diferentes perspectivas: el basado en las funciones del gerente, el que hace hincapié en los roles, el que describe las dimensiones del trabajo que realizan, y el que se centra en las competencias.

1.1. Funciones del gerente

Fue Henri Fayol (1841-1925) quien denominó proceso administrativo (o administración) al conjunto de tareas y actividades que llevan a cabo los gerentes en el ejercicio de su responsabilidad, y que en la actualidad los libros de texto agrupan en cuatro categorías o funciones: planificar, organizar, dirigir y controlar (figura 4). En general, se utiliza el término administración para hacer referencia al proceso de llevar a

cabo esas actividades básicas. Por tanto, el gerente es la persona que administra una organización. Administrar es el proceso de conseguir que un conjunto de personas agrupadas de una forma determinada, trabajando coordinadamente y utilizando los recursos puestos a su disposición alcancen los objetivos comunes. En esencia, administrar consiste en tomar decisiones, siendo la elección entre diversas alternativas, la escasez de recursos, la incertidumbre y la racionalidad limitada sus pilares básicos.

Planificar. La planificación especifica dónde debe dirigirse la organización y cómo llegar a ese destino. Ello conlleva: a) formular los objetivos que persigue la organización y b) determinar el curso de acción que permite alcanzarlos teniendo en cuenta los recursos que posee o están a su alcance. Históricamente, la planificación se ha descrito como un proceso que emana desde arriba hacia abajo, de manera que la alta dirección formula los planes y da instrucciones a los demás niveles para su puesta en práctica. Sin embargo, una concepción más moderna la concibe como un proceso dinámico en el que cada uno de los empleados de la organización utiliza su cerebro y las ideas procedentes de los clientes, proveedores y otros grupos de interés para proponer a la alta dirección alternativas que contribuyan a satisfacer mejor las demandas del mercado.

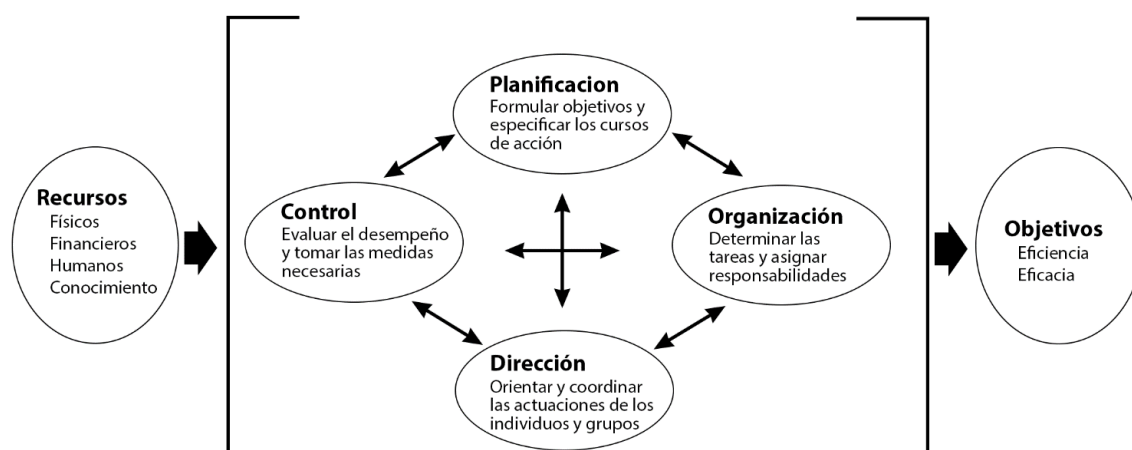


Figura 4: Funciones gerenciales básicas

Organizar. Esta actividad consiste en movilizar los recursos materiales y humanos para poner en práctica los planes. Ello requiere: a) determinar qué tareas hay que realizar, cómo deben agruparse y quién debe llevarlas a cabo; b) distribuir la autoridad y dirimir el número de niveles jerárquicos y c) coordinar las actividades con objeto de orientarlas hacia el logro de los objetivos compartidos. El enfoque tradicional de la organización implicaba crear un organigrama, que identificara los diferentes departamentos (marketing, recursos humanos, producción o finanzas, entre otros) y estableciera las relaciones de autoridad dentro de una jerarquía muy pronunciada (con muchos niveles). Sin embargo, en la actualidad tienden a utilizarse jerarquías más planas con el fin de responder con rapidez a las amenazas de los competidores y a las necesidades de los clientes.

Dirigir. Esta actividad consiste en orientar la actuación de cada individuo para hacerla converger con las de los demás en el logro de los objetivos organizativos, eliminando o reduciendo lo que se ha denominado «variabilidad espontánea de la conducta individual» (Kahn, 1964). Es una función personal e interpersonal que conlleva crear

una visión compartida, impulsar valores comunes, comunicar los objetivos a los diferentes estamentos, solucionar conflictos y motivar a los empleados para que logren un desempeño superior. Se trata de aspectos especialmente importantes en el actual entorno económico, caracterizado por una elevada incertidumbre, el dinamismo de la tecnología, la globalización de los mercados y la creciente diversidad laboral. En el pasado, la dirección se identificaba con el uso del poder y la aplicación del palo y la zanahoria en el logro de los objetivos. Hoy en día, ya no se trata tan sólo de supervisar a los empleados para que ejecuten eficientemente el trabajo asignado, sino de motivarlos para que dejen fluir su creatividad y contribuyan con sus ideas al logro de los objetivos de la organización.

Controlar. Esta actividad consiste en verificar el desempeño de una organización para determinar si los resultados reales concuerdan con los previstos. Este proceso incluye las siguientes actividades: a) establecer estándares de desempeño; b) medir el desempeño real y compararlo con los estándares y c) llevar a cabo acciones correctivas para eliminar las desviaciones o, en caso de ser necesario, ajustar los estándares. En la actualidad, la evaluación del desempeño se está desplazando de los resultados hacia el comportamiento. Un vendedor no sólo debe aumentar el número de unidades vendidas, sino que también debe dedicar tiempo suficiente a mantener unas relaciones fluidas con los clientes para adelantar sus futuras necesidades.

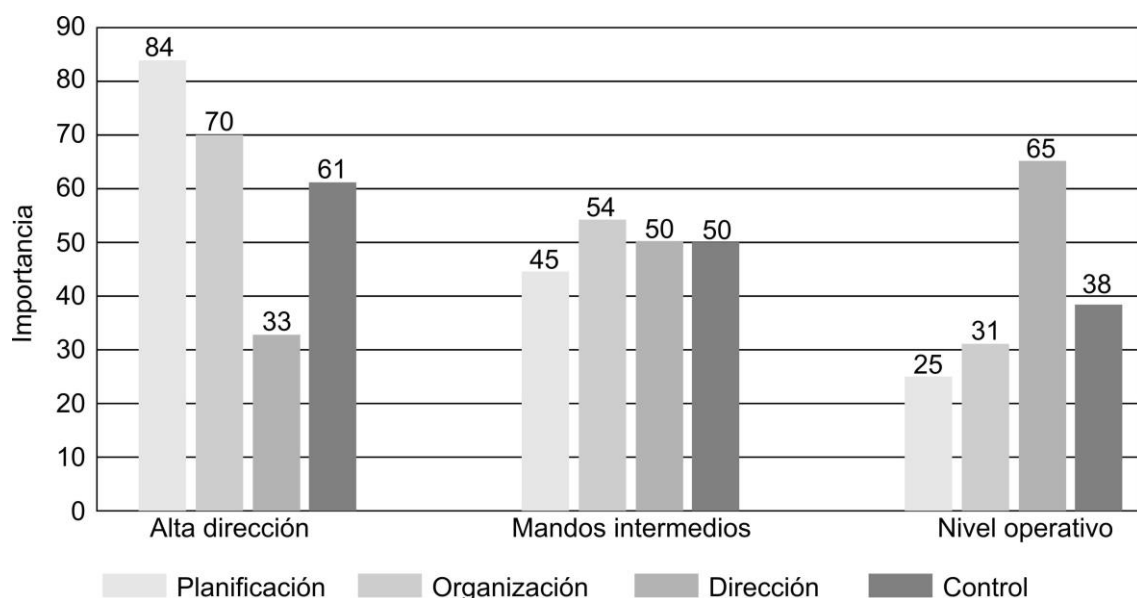


Figura 5: Importancia de las actividades básicas en los diferentes niveles gerenciales (Gomez-Mejia et al., 1985)

La posición jerárquica de cada gerente indica la importancia relativa que otorga a las cuatro actividades básicas (figura 5). La alta dirección concede máxima importancia a la planificación, la organización y el control, mientras que el nivel operativo lo hace a la dirección (Gomez-Mejia et al., 1985). Por ello, el tiempo que dedica un gerente a planificar, organizar y controlar los recursos aumenta a medida que asciende en la jerarquía (Mahoney et al., 1965). En sentido contrario, cuanto más bajo sea el nivel jerárquico, más tiempo emplea en dirigir a los trabajadores (figura 6).

	Planificar	Organizar	Dirigir	Controlar
Alta dirección	28%	36%	22%	14%
Mandos intermedios	18%	33%	36%	13%
Nivel operativo (primera línea)	15%	24%	51%	10%

Figura 6: Tiempo que dedican los gerentes a las cuatro actividades básicas (Mahoney et al., 1965)

Esta forma de agrupar las actividades del gerente sigue siendo la más aceptada. Estas cuatro categorías ofrecen un método claro y diferenciado para clasificar los cientos de actividades que llevan a cabo los gerentes, y las herramientas en las que se apoyan (Carroll y Gillen, 1987). La constante popularidad del proceso administrativo se debe a su lógica, consistencia y sencillez. Sin embargo, la jornada típica de un gerente no está compartimentalizada en el desarrollo secuencial de estas cuatro actividades, ya que en muchos casos alguna de ellas no resulta necesaria y en otros deben llevarse a cabo de forma simultánea. Por otra parte, aunque los gerentes están especialmente interesados, se dedican o son más hábiles en alguna actividad, un gerente que no dedique a todas ellas suficiente atención y recursos fracasará.

1.2. Roles gerenciales

Henry Mintzberg (1973), después de observar las actividades que llevaban a cabo cinco altos directivos en su lugar de trabajo, desarrolló un enfoque novedoso con respecto al quehacer del gerente. Llegó a la conclusión de que los cientos de tareas específicas que realizan los gerentes se pueden clasificar en diez roles, o conjuntos organizados de conductas, que, a su vez, se pueden agrupar en tres amplias categorías: informativa, interpersonal y decisoria (figura 7).

Roles informativos. Estas conductas describen las actividades que realiza el gerente para recopilar, recibir y transmitir información. Incluyen tres roles: vigilante, difusor y portavoz. El rol de «vigilante» consiste en la búsqueda continua de información para mantenerse al día en todo lo que pueda afectar a la organización. El rol de «difusor» transmite la información que posee a los miembros internos de la organización; muchos gerentes comparten la mayor cantidad de información posible con los empleados. El rol de «portavoz» comunica públicamente información sobre los planes, las políticas, las acciones, los resultados y demás asuntos que puedan importar a los grupos de interés de la organización.

Roles interpersonales. Estas conductas incluyen las interacciones del gerente con otras personas y organizaciones; emanan directamente de la autoridad que la organización le otorga. Incluyen tres roles: cabeza visible, líder y enlace. El rol de «cabeza visible» cubre una serie de deberes protocolarios de naturaleza legal o social. El rol de «líder» abarca la relación con los empleados con objeto de dirigirlos y motivarlos. El rol de «enlace» se refiere a la creación de una red de contactos dentro y fuera de la empresa que le proporcione información y apoyos.

Categoría	Roles	Actividad
INFORMATIVA	<i>Vigilante (monitor)</i>	Busca y recibe una gran variedad de información para desarrollar un conocimiento profundo de la organización y su entorno.
	<i>Difusor</i>	Proporciona información externa a otros miembros de la organización.
	<i>Portavoz</i>	Transmite información al exterior mediante discursos, informes y memorandos.
INTERPERSONAL	<i>Cabeza visible (representante)</i>	Figura simbólica, obligada a cumplir con una serie de deberes rutinarios de naturaleza legal o social.
	<i>Líder</i>	Dirige y motiva a los empleados. Crea equipos.
	<i>Enlace</i>	Mantiene una red de contactos con otras personas y organizaciones.
DECISORIA	<i>Emprendedor</i>	Busca oportunidades. Inicia proyectos de mejora y provoca el cambio.
	<i>Gestor de problemas (anomalías)</i>	Toma medidas correctivas cuando la organización se encuentra ante anomalías imprevistas de importancia.
	<i>Asignador de recursos</i>	Decide quién recibe recursos, aprueba el presupuesto y fija prioridades.
	<i>Negociador</i>	Representa a la organización en toda negociación importante.

Figura 7: Funciones de los gerentes (Mintzberg, 1973)

Roles decisorios. Estas conductas están relacionadas con los asuntos en los que el gerente debe tomar una decisión. Incluyen cuatro roles: emprendedor, gestor de problemas, asignador de recursos y negociador. El rol de «emprendedor» consiste en provocar el cambio, lo cual implica pensar en el futuro y aventurar cómo llegar allí, considerando las oportunidades y buscando proyectos creativos para aprovecharlas. Como «gestor de problemas» el gerente toma medidas correctivas cuando la organización se encuentre ante anomalías imprevistas e importantes. El rol de «asignador de recursos» conlleva distribuir personal, tiempo, equipo, presupuesto y otros recursos entre los diferentes departamentos para obtener los resultados deseados. El rol «negociador» consiste en representar a la organización en toda negociación importante.

En términos generales, la evidencia empírica respalda la tesis de que los gerentes desempeñan roles similares a los propuestos por Mintzberg. No obstante, el peso relativo otorgado a los diez roles mencionados depende de diversos factores: la posición del

gerente en la jerarquía organizativa, las habilidades que detenta, el tipo de organización donde trabaja o los objetivos departamentales. Otros factores, como las condiciones cambiantes del entorno, también determinan qué roles primarán en un momento determinado. En relación con los niveles jerárquicos, la alta dirección otorga más relevancia al rol de asignador de recursos, mientras que el nivel operativo lo hace al rol de líder (figura 8). El rol de vigilante es más importante para la alta dirección que para los otros dos niveles gerenciales, puesto que debe escudriñar continuamente el entorno buscando todo tipo de señales relevantes. Ahora bien, ante la continua aparición de nuevos competidores en un entorno cada vez más globalizado, este rol quizá sea importante para todos los gerentes con independencia del nivel considerado.

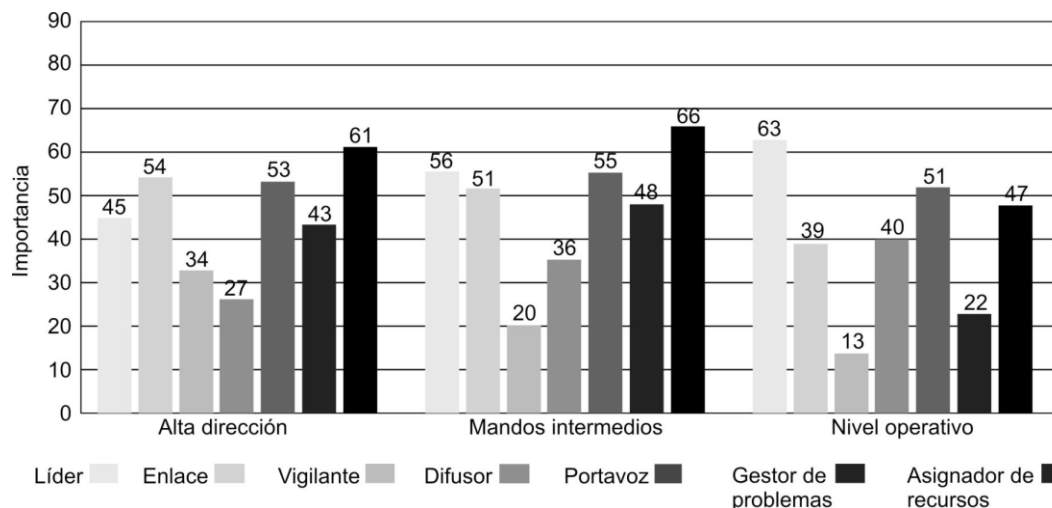


Figura 8: Importancia de los roles en los diferentes niveles gerenciales (Kraut et al., 1989)

Existen igualmente diferencias en los roles desempeñados por el gerente de una gran empresa en relación al de una pequeña empresa. Por ejemplo, como se ilustra en la figura 9, el rol más importante del gerente de una pequeña empresa es el de portavoz, ya que dedica gran parte de su tiempo a actividades externas, como reunirse con clientes, buscar nuevas oportunidades y estimular el cambio. Por contraste, el gerente de una gran empresa concede prioridad al rol de asignador de recursos, ya que es el responsable de decidir los recursos que debe recibir cada unidad para llevar a cabo sus actividades. El rol de emprendedor parece ser poco importante para los gerentes de las grandes empresas, mientras que el de difusor es un rol menor para los gerentes de las pequeñas empresas (Paolillo, 1984).

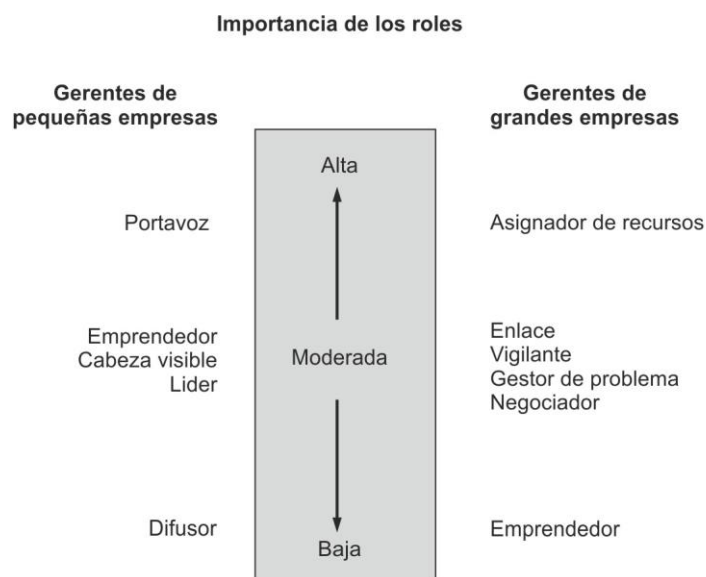


Figura 9: Importancia de los roles gerenciales en pequeñas y grandes empresas (Paolillo, 1984)

Naturaleza del trabajo gerencial. El punto de vista tradicional considera que los gerentes son pensadores reflexivos, que procesan la información de forma cuidadosa y sistemática antes de tomar una decisión (lectura 2). Sin embargo, los gerentes pasan la mayor parte del tiempo en reuniones programadas, y cuando se combinan con reuniones imprevistas, suponen casi el 70 por ciento de su jornada laboral (Mintzberg, 1973). Como muestra la figura 10, a los gerentes apenas les queda la cuarta parte del día para el trabajo de despacho y alrededor de un 10 por ciento para ocuparse de llamadas telefónicas y de recorrer la empresa para ver qué sucede.

Actividad directiva	Porcentaje del día empleado	Duración media (en minutos)
Reuniones programadas	59%	61
Trabajo de despacho	22%	11
Reuniones imprevistas	10%	12
Llamadas telefónicas	6%	6
Visitas y paseos	3%	15

Figura 10: Distribución de las actividades gerenciales (Mintzberg, 1973)

Las reuniones programadas duraban una media aproximada de una hora, con una oscilación de entre poco menos de 6 minutos y algo más de 2 horas. La mitad de sus actividades consumían menos de nueve minutos y tan sólo la décima parte duraba más de una hora. Las reuniones imprevistas eran normalmente más cortas, siendo 12 minutos la duración promedio. Los períodos de trabajo de despacho y recorridos por la empresa tenían una duración media de 11 y 15 minutos respectivamente, y se ajustaban entre las reuniones programadas y las no programadas. Las llamadas de teléfono eran casi siempre bastante cortas, con una duración media de 6 minutos (Mintzberg, 1973).

Las presiones y exigencias sobre el gerente pueden ser muy intensas, lo que hace que trabajen con rapidez y consuman mucha energía. Lo habitual son días laborales con

horarios apretados, viajes pesados y semanas de 50 o más horas. Las crisis más graves se resuelven en eventos frívolos. Un descanso verdadero es un lujo. El café se toma sobre la marcha y con frecuencia el almuerzo se realiza durante reuniones con otros gerentes, socios, representantes de la comunidad o funcionarios del gobierno.

LECTURA 2: MITOS SOBRE EL TRABAJO GERENCIAL

Mito 1. El gerente es un planificador reflexivo y sistemático. En la realidad, los gerentes trabajan a un ritmo agotador. Sus actividades se caracterizan por la brevedad, la diversidad y la discontinuidad. El gerente es mucho más aficionado a la acción que a la reflexión.

Mito 2. El gerente dedica mucho tiempo a planificar y a delegar y menos a ver a sus clientes y emprender negociaciones. En la realidad, los gerentes sienten la obligación de dedicarse a actividades habituales, incluidos rituales y ceremonias, y a actividades de procesamiento de la información, que comunican a la organización con su entorno. Aunque muchas de las actividades de los gerentes son insignificantes y absurdas, ellos asumen la obligación de hacer todo lo que su puesto requiere, incluso cuando otros podrían llevarlas a cabo con facilidad.

Mito 3. El gerente necesita y utiliza información global, la que mejor puede proporcionar un sistema de información a la dirección. En la realidad, los gerentes prefieren los canales de comunicación orales o la información que se obtiene con rapidez: por lo general, mediante llamadas telefónicas y reuniones.

Mito 4. La administración de empresas es ya, o le falta poco para ser, una ciencia y una profesión. En la realidad, la mayor parte de lo que el gerente hace está bien guardado dentro de su cerebro. La intuición y el discernimiento se relacionan más con la administración que los datos concretos, los hechos objetivos y la ciencia precisa.

Fuente: Mintzberg, H. (1975): "The manager's job: Folklore and fact", *Harvard Business Review*, vol. 53, n. 4, pp. 49-61.

En suma, algunas características que definen las actuaciones de los gerentes son las siguientes: a) la variedad de problemas a los que deben hacer frente; b) la escasez de tiempo para dedicarlo a la reflexión debido a las constantes interrupciones que sufren; c) el manejo de varios problemas de manera simultánea y d) la brevedad en la toma de decisiones, que tienden a ser instantáneas. Ello les obliga a apoyarse en la experiencia adquirida a lo largo de su carrera. Por tanto, a nadie sorprende que muchos gerentes digan que hacen bien su trabajo si atinan en la toma de decisiones sólo la mitad de las veces (Mintzberg, 1973).

1.3. Dimensiones del trabajo gerencial

El trabajo gerencial tiene tres dimensiones (Stewart, 1982): a) exigencias, lo que tiene que hacer en el trabajo, b) restricciones, limitaciones internas y externas sobre lo que puede hacer y c) elecciones, margen de discrecionalidad para hacer el trabajo.

Las exigencias especifican las responsabilidades del gerente en el desempeño de su tarea. Pueden clasificarse en dos grandes grupos: a) las actividades a llevar a cabo y b) los estándares o niveles mínimos de desempeño que tiene que alcanzar. Las exigencias proceden de fuentes diversas, como el consejo de administración, los grupos de interés, el superior inmediato o la forma en que está organizado el trabajo. Incluyen los objetivos, la elaboración de presupuestos, la asistencia a reuniones o la firma de documentos.

Las restricciones abarcan los factores internos y externos a la organización que delimitan lo que el gerente puede hacer. Una restricción corriente es el tiempo disponible para realizar una tarea. Otras incluyen el presupuesto asignado, la tecnología en uso, la localización de las fábricas, las normas legales o la cultura imperante. En síntesis,

cualquier labor gerencial conlleva una serie de restricciones que hay que eliminar o superar para lograr un desempeño eficaz.

Las elecciones se refieren a la discrecionalidad que tiene el gerente en el desarrollo de su función, sobre todo en lo relativo a cómo hacer el trabajo. Abarcan la forma en que debe llevarse a cabo una actividad, qué trabajo debería hacerse además del absolutamente necesario, quién efectuará ciertas tareas específicas y qué iniciativas se emprenderán entre las diferentes opciones disponibles.

Tomando como ejemplo la contratación de personal, el gerente debe reclutar personas calificadas para ocupar el puesto vacante (exigencias). Las restricciones vienen dadas por las escalas salariales de la empresa, la oferta laboral, las condiciones económicas generales y la regulación laboral. Finalmente, la elección consiste en seleccionar la persona adecuada entre los candidatos que realizaron la solicitud.

1.4. Competencias gerenciales

El enfoque más reciente para caracterizar a los miembros de una organización es el de competencias. Se trata de un término más bien genérico que amplía el concepto de habilidades y puede significar cosas muy diferentes para distintas personas. La competencia es una característica subyacente del individuo causalmente relacionada con un rendimiento eficaz y/o superior en un trabajo o situación según determinados criterios (Spencer y Spencer, 1993). Como característica subyacente, la competencia es una parte profunda y duradera de la personalidad, que determina el comportamiento del individuo en una gran variedad de situaciones o tareas. Causalmente relacionada significa que la competencia es la causa del rendimiento del individuo. Referida a los criterios significa que la competencia determina si lo realizado es algo adecuado o inadecuado, es decir, si cumple o no con el estándar asignado (bien sea obtener un beneficio anual o fabricar cierta cantidad de productos a lo largo de la jornada laboral). Ahora bien, como lo visible de la competencia es la conducta, es por ello que Kurz y Bartram (2002) definieron las competencias como “un conjunto de conductas que contribuyen en la producción de los resultados esperados”. Por otra parte, conviene resaltar que las competencias gerenciales solo tienen sentido en el contexto de los objetivos organizativos.



Figura 11: Componentes de una competencia

En general, una competencia se puede considerar como un conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y otras características de la personalidad¹ (figura 11). Los conocimientos son tipos específicos de información que necesitan las personas para desarrollar un trabajo, algunos los poseen los empleados antes de ser contratados, mientras que otros los adquieren mientras realizan la tarea. La aptitud (o capacidad) es un atributo (rasgo) de la persona relativamente duradera, por lo general estable a lo largo del tiempo, tal como: la capacidad cognitiva, la capacidad física o la capacidad espacial, entre otras. La aptitud expresa una potencialidad que predispone a la acción y cristaliza en forma de habilidad. En muchas ocasiones las aptitudes requieren la aplicación de conocimientos; mi aptitud para la música sirve de poco, si no tengo conocimientos musicales. La habilidad se define como la destreza (pericia) necesaria para ejecutar una tarea con facilidad y precisión que una persona adquiere a través de la práctica. Aunque su logro depende de que la persona posea ciertas capacidades previas (como la coordinación, la memoria o el razonamiento), de las características de la personalidad (perseverante o responsable) y de los conocimientos acumulados (entender las relaciones causa-efecto), la nota distintiva es que se deriva de la experiencia (Landy y Conte, 2004). Las habilidades y aptitudes son fáciles de confundir y la distinción no siempre está clara. En general, un alto nivel de aptitud se puede cultivar para convertirse en un alto nivel de habilidad. Por ejemplo, una persona con una aptitud relevante para la música puede adquirir una gran habilidad para tocar un instrumento musical practicando durante muchas horas. Las otras características incluyen todos los demás atributos personales, en su mayoría factores de la personalidad (permanecer tranquilo en situaciones de emergencia) o actitudes (creencias que moldean nuestra forma de hacer las cosas). Así pues, las competencias son realmente conjuntos y patrones de atributos de la diferencia individual, más que características aisladas.

Tipos de competencias. Puede enumerarse una larga lista de las competencias que necesita el gerente para hacer frente a las actividades complejas y multidimensionales que tiene que llevar a cabo, pero se logra una mejor comprensión de las mismas si las agrupamos en tres amplias categorías (Katz, 1974): conceptuales, interpersonales y técnicas.

Competencias conceptuales. Las competencias conceptuales, cuyo desarrollo depende en buena medida de la formación, incluyen analizar sucesos complejos, percibir tendencias, reconocer cambios y definir problemas, entre otras. Aunque estas competencias son necesarias para todos los gerentes, adquieren singular importancia para la alta dirección, que necesita, como ningún otro nivel organizativo, percibir los elementos importantes de una situación y los patrones generales de conducta. Es por ello que, a medida que los gerentes ascienden por la jerarquía, deben ir fortaleciendo sus competencias conceptuales, pues, de lo contrario, su rendimiento disminuirá; por ejemplo, un gerente de ingeniería inmerso en cuestiones técnicas, pero sin visión estratégica, no tendrá éxito en puestos de alta dirección, ya que muchas de las responsabilidades en este nivel requieren tener una perspectiva global de la organización.

¹ Las competencias también se conocen con el acrónimo KSAO (*knowledge, skills, abilities, other personality characteristics*).

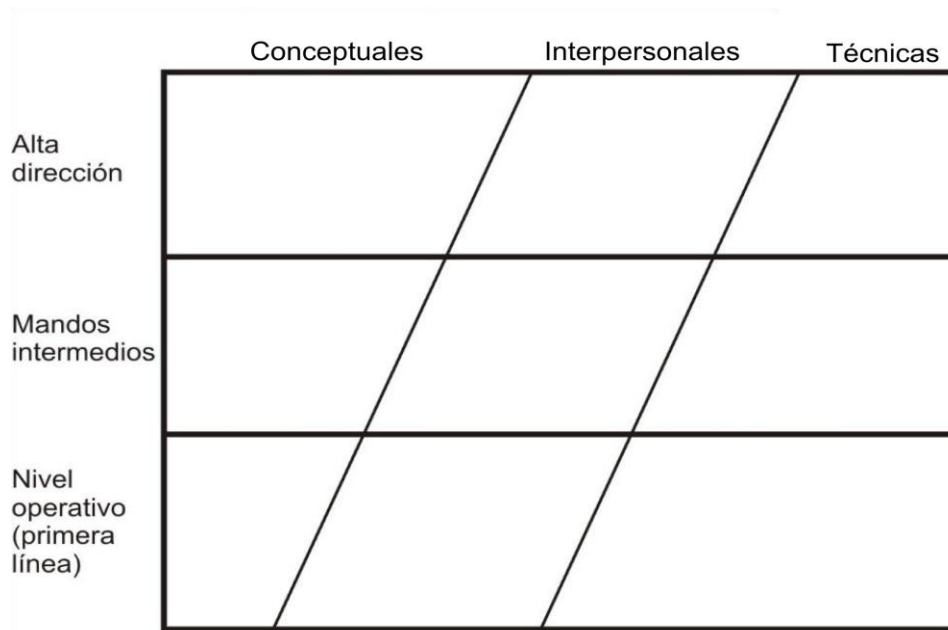


Figura 12: Distribución de las competencias en los diferentes niveles gerenciales (Katz, 1974)

Competencias interpersonales. Las competencias interpersonales se manifiestan en la forma en que un gerente se relaciona con otros miembros de la organización y con otros gerentes; abarcan, entre otras, aceptar la crítica constructiva, buscar la objetividad, saber escuchar, reconocer el beneficio de la duda, evaluar el riesgo y valorar los intereses y logros de los demás. Estas competencias son cada vez más decisivas en todos los niveles organizativos, ya que las organizaciones corren el riesgo de perder a los mejores empleados si sus superiores no les muestran respeto ni consideración. Las competencias interpersonales pueden aprenderse mediante capacitación y desarrollo, si bien en buena medida son, por una parte, intrínsecas a la personalidad y, por otra, deben complementarse a través de la experiencia en el lugar de trabajo. Los gerentes al hacer las cosas por medio de otros deben tener buenas competencias para comunicar, motivar y delegar.

Competencias técnicas. Las competencias técnicas son los conocimientos y destrezas necesarias para realizar una tarea especializada. Incluyen el dominio de los métodos, los procedimientos, las técnicas y las máquinas necesarias en algunas funciones, como, por ejemplo, ingeniería y producción. También abarcan el conocimiento especializado y la destreza analítica para resolver problemas en una disciplina particular. Son competencias muy importantes en el nivel operativo de la empresa. Quienes las poseen suelen promocionar a mandos intermedios después de un tiempo. Estas competencias se vuelven menos importantes que las interpersonales y conceptuales al ir avanzando por la escala jerárquica. Ahora bien, hasta la alta dirección necesita algunas competencias técnicas relacionadas con el potencial tecnológico de la organización (Maidique y Hayes, 1984).

Como muestra la figura 12, la importancia de una u otra competencia depende del nivel de responsabilidad del gerente. Excepto las competencias interpersonales, que son fundamentales en todos los niveles. Uno de los principales problemas de los empresarios tecnológicos es que suelen disponer de escasas competencias conceptuales e interpersonales, a pesar de contar con un nivel alto en las técnicas, lo que provoca serias dificultades en el desarrollo del negocio.

2. ENFOQUES CLÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

En este apartado se sintetizan las aportaciones que hicieron los más importantes pioneros de la administración. Algunos de los conocimientos que desarrollaron todavía constituyen la base del saber hacer de los gerentes en la actualidad. Adam Smith describió las ventajas de la especialización. La administración científica hizo hincapié en la «mejor forma» de llevar a cabo una tarea. La escuela del proceso se preocupó por descubrir los principios organizativos a la par que elaboró un enfoque integral de la administración que aún perdura. La teoría burocrática describe lo que considera un diseño organizativo eficiente: la burocracia. Los primeros humanistas se centraron en las relaciones interpersonales. La teoría de sistemas otorgó importancia tanto al entorno como a las interacciones entre las diferentes partes de la organización. La ciencia administrativa utiliza las matemáticas y la estadística en la toma de decisiones gerenciales.

2.1. Especialización del trabajo

La importancia de la división del trabajo y la correspondiente especialización de las tareas fue puesta de manifiesto en 1776 por Adam Smith (1723-1790) en su obra *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Adam Smith viajó por toda Inglaterra para estudiar la Revolución Industrial. En su análisis de las fábricas de alfileres identificó dos métodos de producción. En el primero un trabajador se encargaba de las 18 tareas necesarias para fabricar un alfiler. En el otro método cada trabajador realizaba una o unas pocas de esas tareas (lectura 3).

Al comparar el desempeño de estos métodos de organizar la producción, Adam Smith percibió que la productividad de las fábricas en las que los trabajadores a través de la división del trabajo se especializaban en una o unas pocas tareas sencillas era mucho mayor que la de las fábricas en las que cada trabajador ejecutaba todas las tareas. Por tanto, concluyó que la división del trabajo, y la correspondiente especialización (el proceso por el que se fragmentan las labores en tareas sencillas y se asigna un trabajador a cada una de ellas) aumenta la eficiencia de la organización, al proporcionar tres importantes ventajas: a) más pericia en la ejecución de una operación a medida que esta se repite; b) eliminación del tiempo improductivo asociado al cambio de herramientas, al utilizar el trabajador la misma herramienta para llevar a cabo la tarea asignada y c) facilidad para diseñar nuevas máquinas a medida que las tareas se hacen más sencillas. De esta forma, la especialización favorece la sustitución de trabajadores por maquinaria, logrando un mayor ritmo de producción. Charles Babbage (1791-1871), que publicó en 1832 *On the Economy of Machinery and Manufactures*, reafirma la idea de la especialización del trabajo, a la que añade una cuarta ventaja: la disminución del tiempo necesario para el aprendizaje de la tarea, al ser esta más sencilla.

LECTURA 3: LA FÁBRICA DE ALFILERES DE ADAM SMITH

Tomemos como ejemplo la fábrica de alfileres. “Un trabajador no preparado para esta actividad (que la división del trabajo ha convertido en un quehacer específico), no familiarizado con el uso de la maquinaria empleada en ella (cuya invención probablemente derive de la misma división del trabajo), podrá, quizás con su máximo esfuerzo, hacer un alfiler en un día, aunque ciertamente no podrá hacer veinte. Pero en la forma en que esta actividad es llevada a cabo actualmente no es sólo un oficio particular, sino que ha sido dividido en un número de ramas, cada una de las cuales es por sí misma un oficio particular. Un obrero estira el alambre, otro lo endereza, otro lo corta, un cuarto lo afila, un quinto lo lima en un extremo para colocar la cabeza; el hacer la cabeza requiere dos o tres operaciones distintas; el colocarla es una tarea especial y otra el esmaltar los alfileres; hasta el empaquetarlos es por sí mismo un oficio; y así la producción de un alfiler se divide en hasta dieciocho operaciones diferentes, que en algunas fábricas llegan a ser ejecutadas por manos distintas, aunque en otras una misma persona pueda ejecutar dos o tres de ellas. He visto una pequeña fábrica de este tipo en la que sólo había diez hombres trabajando y en la que, consiguientemente, algunos de ellos tenían a su cargo dos o tres operaciones. Y aunque eran muy pobres y carecían por tanto de la maquinaria adecuada, si se esforzaban podían llegar a fabricar entre todos unas doce libras de alfileres por día. En una libra hay más de cuatro mil alfileres de tamaño medio. Esas diez personas, entonces, podían fabricar conjuntamente más de cuarenta y ocho mil alfileres en un solo día, con lo que puede decirse que cada persona, como responsable de la décima parte de las cuarenta y ocho mil alfileres, fabricaba cuatro mil ochocientos alfileres diarios. Ahora bien, si todos hubieran trabajado independientemente y por separado y si ninguno estuviese entrenado para ese trabajo en concreto, es imposible que cada uno fuese capaz de fabricar veinte alfileres por día y quizá ni siquiera uno diario; es decir, ni la doscientas cuarentava parte, y quizás ni siquiera la cuatro mil ochocientosava parte de lo que son capaces de hacer como consecuencia de una adecuada división y organización de sus diferentes operaciones” ... “Este gran incremento en la labor que un mismo número de personas puede realizar como consecuencia de la división del trabajo se debe a tres circunstancias diferentes: primero, el aumento en la destreza de todo trabajador individual; segundo, el ahorro de tiempo que normalmente se pierde al pasar de un tipo de tarea a otro; y tercero, la invención de un gran número de máquinas que facilitan y abrevian la labor y permiten que un hombre haga el trabajo de muchos”.

Fuente: Smith, A. (1776): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* (v. e. (1994): *La Riqueza de las Naciones*, Alianza Editorial, Madrid).

2.2. Administración científica

La Administración Científica es el estudio sistemático de las relaciones entre las personas y las tareas con objeto de diseñar procesos de trabajo eficientes. Su principal representante es Frederick Winslow Taylor (1856-1915), quien derivó sus ideas principalmente de su experiencia laboral en tres empresas: Midvale Steel, Simonds Rolling Machine y Bethlehem Steel. Según Taylor, las decisiones basadas en reglas prácticas y en la tradición debían sustituirse por procedimientos rigurosos elaborados tras un análisis minucioso de situaciones concretas. Definió la administración como “saber exactamente qué se quiere que hagan los trabajadores y después vigilar que lo hagan del modo más correcto y económico”. Las relaciones entre empleadores y empleados constituye sin discusión la parte más importante de este arte. No obstante, sus ideas fueron muy cuestionadas desde su origen. Incluso se constituyó en 1912 un comité especial de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos para evaluar su sistema de dirección de talleres, como consecuencia de los disturbios ocasionados por la aplicación de sus principios en el arsenal de Watertown en Massachusetts. En sus declaraciones ante el Congreso y en sus libros *Shop Management* (1903) y *The Principles of Scientific Management* (1911), Taylor esbozó los puntos esenciales de su enfoque.

Taylor estudiaba con gran detalle la forma en que varios trabajadores llevaban a cabo una tarea con objeto de determinar el conocimiento empírico necesario para su ejecución. Como principal herramienta utilizaba el estudio de tiempos. Este método consiste en dividir cada tarea en tantas acciones elementales como sea posible, eliminar las acciones

inútiles, seleccionar los mejores métodos para realizar cada acción elemental a través de la observación del trabajador más capacitado, cronometrar el tiempo consumido en la ejecución y registrar el resultado obtenido. Al tiempo registrado, se añaden porcentajes que contemplan retrasos inevitables e interrupciones, la inexperiencia de los trabajadores en un puesto y los períodos de descanso. El tiempo resultante es el tiempo necesario para realizar la tarea, y se denomina tiempo estándar de operación. Después de determinar la «mejor forma» de llevar a cabo una tarea, Taylor recopilaba los conocimientos en un manual de procedimientos que servía de guía a los nuevos trabajadores. Taylor también ensayó las diversas formas de dividir y coordinar las tareas necesarias para fabricar un producto concreto con objeto de determinar la secuencia óptima de actividades. En general, la administración científica significa simplificar los puestos y asignar a los trabajadores menos tareas, aunque más sencillas y rutinarias.

LECTURA 4: PRINCIPIOS DE TAYLOR

1. Desarrollo, para cada elemento del trabajo obrero, de una ciencia que remplace los antiguos métodos empíricos.
2. Selección científica del mejor hombre para cada tarea y formación del mismo en los procedimientos que debe seguir de acuerdo con sus propias posibilidades.
3. Cooperación con el obrero para que todo el trabajo se haga de acuerdo con los principios científicos que se aplican.
4. Distribución equitativa del trabajo y la responsabilidad entre el gerente y los obreros. El gerente asume todo el trabajo que exceda la capacidad de los obreros.

Fuente: Taylor, F. W. (1911): *The Principles of the Scientific Management*, Harper, Nueva York.

Para Taylor una obligación asumida por el gerente es la selección científica y posterior formación de los trabajadores. Para mejorar su eficiencia, los trabajadores deben entender las tareas asignadas y estar capacitados para ejecutarlas. Los trabajadores que no alcancen un nivel determinado en la ejecución de las tareas deben transferirse a un puesto donde tengan un mejor desempeño y alcancen el mínimo estipulado. Taylor considera que a cada obrero se le puede encontrar alguna tarea que pueda ejecutar eficientemente y se convierta, así, en un trabajador de «primera clase», con la excepción de aquellos trabajadores que son capaces de realizar un trabajo excelente, pero se niegan a hacerlo. La función de los gerentes es encontrar la tarea para la cual los empleados están más preparados, ayudarles a convertirse en trabajadores de primera clase y proporcionarles un incentivo para que aporten lo mejor de ellos (Wren, 2005).

Taylor consideró que a los trabajadores les motivaba recibir dinero, por lo que desarrolló un sistema de incentivos. A cada trabajador se le asigna diariamente una tarea con instrucciones detalladas por escrito, y la cantidad exacta de tiempo permitido para ejecutarla basándose en un estudio minucioso de tiempos. El trabajador que realiza la tarea en el tiempo asignado obtiene un salario extraordinariamente alto, mientras que los salarios normales son para aquellos trabajadores que utilizan más tiempo del asignado. Taylor también defendió la normalización de las herramientas, el uso de tarjetas de instrucciones para ayudar a los trabajadores y los descansos para eliminar el cansancio. Además reconoció la existencia de incentivos no económicos, como menos horas de trabajo, la mejora de las condiciones laborales o la consideración personal del supervisor, entre otros (Taylor, 1911).

Taylor desarrolló una modalidad de supervisión única basada en capataces funcionales especializados, que proporcionan supervisión al trabajador en lo relativo a su especialidad.

Por tanto, las órdenes se dan a los trabajadores apoyándose en el conocimiento especializado del encargado o jefe, no en la autoridad inherente al puesto. Ello no implica conflicto, ya que cada trabajador tiene un solo jefe en cada aspecto particular del trabajo, como en la velocidad de la máquina, las reparaciones, la preparación, el mantenimiento, etc. Por ejemplo, el jefe de cuadrilla está a cargo de todo el trabajo hasta el momento en que la pieza se coloca en la máquina; el jefe de velocidad lo sustituye una vez que el material está en la máquina y determina las herramientas, el corte y la velocidad de la máquina; el inspector es responsable de la calidad del trabajo; el jefe de reparaciones está a cargo del cuidado y mantenimiento de la maquinaria (Wren, 2005).

Finalmente, Taylor propuso una división reflexiva del trabajo en dos componentes: pensar y hacer, correspondiendo la primera a los gerentes y la segunda a los trabajadores. Una de sus más importantes contribuciones fue el «principio de excepción», que implica que el gerente debe evitar las pequeñeces de la administración del taller, dejándolas a los especialistas y preocuparse solamente por las excepciones. Así pues, según este principio, las decisiones más frecuentes deben reducirse a la rutina y delegarse a los trabajadores, dejando los problemas más serios e importantes a los gerentes.

En 1908, la Escuela de Negocios de Harvard declaró que el enfoque de Taylor era el paradigma de la administración moderna, y lo adoptó como espina dorsal para organizar todos sus cursos. El propio Taylor comenzó a impartir clases en Harvard en 1909 (Robbins y DeCenzo, 2008).

Los métodos de Taylor fueron ampliados por numerosos continuadores. Henry L. Gantt (1861-1919), contemporáneo y socio de Taylor, ideó un sistema de incentivos salariales, al igual que un sistema de programación de la producción, que, además de seguir utilizándose en la actualidad, es la base de muchas técnicas modernas (entre otras, el PERT). El gráfico Gantt es un diagrama de barras horizontal que representa el trabajo planificado y el realizado en cada intervalo de tiempo. De esta forma, los gerentes pueden observar cómo progresan los planes y, así, llevar a cabo las acciones oportunas. Gantt otorgó igualmente mucha importancia al establecimiento de tareas específicas, que permiten a cada trabajador lograr las recompensas adecuadas.

Dos destacados seguidores de Taylor fueron el matrimonio formado por Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) y Lillian Moller Gilbreth (1878-1972), quienes perfeccionaron los análisis de Taylor y realizaron aportaciones al estudio de los movimientos. Frank B. Gilbreth empezó como aprendiz de albañil antes de promocionar a niveles gerenciales. Había observado que para pegar ladrillos los albañiles empleaban tres series distintas de movimientos: una para enseñar a los aprendices, otra para trabajar rápido y una tercera para trabajar lento². Después de un estudio cuidadoso de todos los movimientos, desarrolló una técnica que triplicaba la cantidad de ladrillos que podía colocar un albañil en un día. Este éxito lo llevó a dedicarse a los estudios de los movimientos y la fatiga, en la creencia de que ambos aspectos estaban relacionados. Consideraba que la eliminación de cualquier movimiento contribuiría a reducir la fatiga. Puso de relieve la eficiencia y debe su fama a la búsqueda de la «mejor forma» de hacer el trabajo. Gilbreth desarrolló dos técnicas para

² Los descubrimientos de Frank Gilbreth en el campo de la colocación de ladrillos sólo tienen sentido si reconocemos que casi todos los edificios de calidad de aquella época eran de ladrillo, que los predios eran baratos, y que el principal coste de la fábrica o de una casa eran el coste de materiales (ladrillos) y el coste de la mano de obra necesaria para colocarlos (Robbins y DeCenzo, 2008).

estudiar los movimientos: una lista de los movimientos más elementales y el uso de cámaras de cine. Identificó 17 unidades de movimiento, que denominó como su apellido, ligeramente alterado, deletreado al revés, *therbligs*. Estos movimientos incluían operaciones, como buscar, encontrar, coger, mover, colocar o planificar. Cuando analizaba un trabajo, aislaba los *therbligs* y buscaba la manera de acortar el tiempo requerido para cada uno. Utilizaba películas cinematográficas para poder estudiar con mayor precisión los movimientos del cuerpo y de las manos y, de esta manera, localizar mejor los *therbligs*. Los intereses de Gilbreth y Taylor eran esencialmente paralelos, aunque diferían en la terminología. Taylor llamó a su trabajo «estudio de tiempos» y Gilbreth «estudio de movimientos». En la práctica estaban midiendo lo mismo, con objetivos similares: eliminar las acciones inútiles para reducir la fatiga y mejorar la productividad (Wren, 2005).

En sus investigaciones Frank Gilbreth recibió la ayuda de su esposa Lillian. No obstante, a Lillian M. Gilbreth le interesaba más el aspecto humano del trabajo. Cuando su esposo murió, tenía 12 hijos de entre 2 y 19 años de edad, lo que no le impidió continuar desarrollando sus ideas, impartir seminarios y dar conferencias hasta que obtuvo una cátedra en la Universidad de Purdue. Fue pionera en la psicología industrial e hizo grandes aportaciones en la gestión de los recursos humanos.

Harrington Emerson (1853-1931) dedicó sus esfuerzos a eliminar el despilfarro en la industria con objeto de alcanzar altas cuotas de eficiencia. Estaba de acuerdo con Taylor en que el personal debía poseer conocimiento especializado. Por ello, buscaba aplicar los principios del Estado Mayor (tomados del general Von Moltke) a la práctica industrial, con objeto de conseguir un completo paralelismo entre línea y *staff*. Emerson, en lugar de hacer a una persona responsable y con autoridad sobre cada función particular del taller (capataz funcional de Taylor), dejaba la supervisión y la autoridad a la línea, la cual operaba apoyándose en la planificación y el consejo del *staff* (Wren, 2005). El asesoramiento del *staff* está disponible en cualquier momento para todos los niveles de la organización y se centra en la planificación: establecer estándares para que la línea pueda trabajar de manera más eficiente

Emerson publicó en 1913 *Twelve Principles of Efficiency*, donde expuso su premisa básica: las ideas son la fuerza dominante que ha creado la riqueza moderna, no los tres factores clásicos de producción (tierra, trabajo y capital). Las ideas debían centrarse en eliminar el despilfarro y en crear un sistema industrial más eficiente. Los principios eran los instrumentos para alcanzar ese objetivo, y se apoyaban en la organización de línea y *staff*. Estos principios son los siguientes: definir los ideales claramente, sentido común (buscar conocimiento y asesoramiento donde lo hubiera), consejo competente (formación de personal), disciplina, trato justo, registros seguros, informes (planes y rutas de trabajo), pautas y programas (métodos y tiempo para las tareas), condiciones estándares, operaciones normalizadas, instrucciones escritas y recompensas de eficiencia (incentivos).

A pesar de estos avances, la administración científica no era la mejor solución para los problemas de la empresa. En primer lugar, al subrayar únicamente el papel del dinero como incentivo, negaba las motivaciones no económicas y desconocía la presencia de los grupos informales de trabajo en la organización y su influencia en el desempeño. En segundo lugar, trataba a los trabajadores como simples partes de una máquina muy bien engrasada. March y Simon (1958) sugieren que esta teoría concibe al empleado como «un instrumento inerte» y Haire (1962) enuncia los supuestos implícitos acerca del ser

humano, sobre los cuales parece basarse la administración científica: perezoso, miope, egoísta, propenso a cometer errores, poco responsable y ligeramente deshonesto. En tercer lugar, el taylorismo no extrae lo mejor de los trabajadores, ya que tiene una visión limitada de los conocimientos y habilidades que poseen. En cuarto lugar, la optimización de los pasos individuales de un proceso no necesariamente conlleva la optimización del proceso como un todo. En quinto lugar, supone que la mejor manera de aumentar la productividad es maximizar la producción por *input* de mano de obra, olvidándose del resto de factores productivos. En sexto lugar, la realización de tareas simples y repetitivas no es una actividad motivadora para la mayoría de los individuos; todo lo contrario, les resulta alienante. En séptimo lugar, algunos gerentes obtenían mejoras en el desempeño al aplicar la administración científica, pero, en lugar de compartir los beneficios con los trabajadores, como Taylor proponía, simplemente aumentaban la cuota de trabajo requerida y se apropiaban todas las ganancias. Por tanto, el resultado era una mayor explotación del trabajador. Finalmente, aunque la administración científica favorecía la eficiencia interna de las organizaciones, no ayudaba a los gerentes a enfrentarse a asuntos externos de mayor relevancia, tales como los competidores o los cambios del entorno. Como ha subrayado Thompson (1967): “la administración científica, al estar enfocada principalmente en las actividades de producción, claramente utiliza como criterio de gestión la eficiencia económica ... y logra un cierre conceptual de la organización asumiendo que los objetivos son conocidos, que las tareas son repetitivas, que el resultado del proceso de producción de alguna manera se consume y que los recursos en calidades uniformes están disponibles”.

2.3. Proceso administrativo

El ingeniero industrial francés Henri Fayol (1841-1925) es el verdadero padre de la administración moderna debido a su esfuerzo por sistematizarla. Sus agudas observaciones sobre los principios generales de la administración aparecieron publicadas por primera vez en Francia en 1916, con el título *Administration Industrielle et Générale* (en 1949 se traduce al inglés, lo que contribuyó a su difusión internacional).

Fayol realizó toda su carrera profesional en la empresa francesa de hierro y carbón Commentry-Fourchambault, donde destacó como gerente. Siempre sostuvo que su éxito no se debía a sus capacidades personales, sino a los métodos que empleaba. Fayol clasificó las actividades de una empresa industrial en seis grupos: técnicas (producción), comerciales (compra, venta e intercambios), financieras (búsqueda y utilización óptima del capital), seguridad (protección de propiedades y personal), contables (incluyendo estadística) y administrativas (o gerenciales), concentrando su análisis en este último grupo al considerar que hasta esa fecha no se le había otorgado suficiente importancia.

Describió la administración en términos de cinco funciones: planificación, organización, mando, coordinación y control. La planificación consiste en trazar un plan de acción que permita a la empresa alcanzar sus objetivos. A la organización la define como la capacidad de movilizar los recursos materiales y humanos para poner en práctica los planes. Mando significa dar dirección a los empleados y comprobar que realizan su trabajo. Coordinación equivale a asegurar que los recursos y actividades de la empresa trabajan armónicamente para facilitar su funcionamiento y su éxito. Control consiste en hacer el seguimiento de los planes para verificar que se llevan a cabo adecuadamente.

LECTURA 5: PRINCIPIOS DE FAYOL

1. *División del trabajo.* Dividir el trabajo en tareas especializadas y asignar responsabilidades a individuos específicos.
2. *Autoridad.* Los gerentes tienen la autoridad formal de dar órdenes para que se hagan las cosas y el derecho de exigir obediencia, si bien no siempre obtendrán obediencia a menos que tengan también autoridad personal (como, por ejemplo, experiencia). La responsabilidad va de la mano de la autoridad. Dondequiera que se ejerza autoridad surgirán responsabilidades.
3. *Disciplina.* Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. La disciplina es el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales como disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
4. *Unidad de mando.* Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de un superior. Cuando un empleado depende de más de un superior se presentan conflictos en las instrucciones y confusión de autoridad.
5. *Unidad de dirección.* Las operaciones con un mismo objetivo deben dirigirlas un único gerente que use un único plan.
6. *Subordinación de los intereses individuales al interés general.* En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. *Remuneración.* Los trabajadores deben percibir un pago justo por sus servicios. La compensación por el trabajo debe lograr que el personal sea más valioso y también inspirar entusiasmo.
8. *Centralización.* Los gerentes deben conservar la responsabilidad final, aunque también deben conceder a sus subordinados autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. *Cadena de mando (línea de autoridad o jerarquía).* La cadena de mando en una organización, representada generalmente por cuadros y líneas en un organigrama, pasa en orden de rangos desde la alta dirección hasta los niveles más bajos de la empresa, y aclara quién informa a quién. Las comunicaciones deben seguir esta cadena de mando. Cuando el hecho de seguir la cadena de mando provoca demoras, son permisibles las comunicaciones cruzadas o pasarelas. Una pasarela permitía que la comunicación cruzara las líneas de autoridad, pero sólo si todas las partes estaban de acuerdo y si los superiores estaban constantemente informados.
10. *Orden.* Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento preciso. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuado para él.
11. *Equidad.* Los gerentes deben ser amables y justos con sus subalternos. La disciplina y el orden justos aumentan el compromiso de los empleados.
12. *Estabilidad del personal.* Una alta tasa de rotación de personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
13. *Iniciativa.* Debe darse libertad a los subalternos para concebir y llevar a cabo sus planes incluso cuando, en ocasiones, cometan errores.
14. *Unión del personal.* La unión hace la fuerza. Hay que promover la unidad de intereses entre los empleados y la gerencia.

Fuente: Fayol, H. (1949): *General and Industrial Management*, Pitman, Londres.

El objetivo de Fayol era proponer y codificar una lista de principios que había encontrado útiles durante sus años como gerente (lectura 5). Aunque creía que estos principios permitían explicar la realidad empresarial, reconoció su naturaleza flexible y tentativa, al considerar que no eran absolutos y, por tanto, que podría haber otros que él desconocía. El único requisito para aceptar un nuevo principio es que la experiencia confirme su validez. Parafraseando al propio Fayol (1949): “emplearé con preferencia la palabra principios, desembarazándola de toda idea de rigidez. No existe nada rígido ni absoluto en materia gerencial, sino que todo es cuestión de medida. Casi nunca puede aplicarse dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es necesario tener en cuenta las circunstancias diversas y cambiantes, los hombres igualmente diversos y

cambiantes y muchos otros elementos variables. Además, los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en saber servirse de ellos: es este un arte difícil, que exige inteligencia, experiencia, decisión y medida”.

Fayol consideraba que las destrezas que necesita un gerente dependen del tamaño de la organización y de la posición que ocupe en la jerarquía. Así, en un cargo de bajo nivel se necesitan muchas destrezas técnicas y escasas destrezas gerenciales. Al ascender en la jerarquía, estas últimas van ganando importancia respecto a las técnicas. De igual forma, la alta dirección de un negocio grande necesita un mayor grado de destrezas gerenciales que la de un negocio pequeño. Por último, Fayol creía que el gerente debía poseer una serie de cualidades para el desempeño de sus funciones: físicas (salud, vigor y trato), mentales (habilidad para aprender y entender, criterio, vigor mental y adaptabilidad), morales (energía, firmeza, disposición de asumir responsabilidades, iniciativa, lealtad, tacto y dignidad), educativas (conocimientos generales distintos a los de la función desempeñada), técnicas (conocimientos generales propios de las funciones desempeñadas) y experiencia (obtenida en el trabajo).

Dos ingleses con amplia experiencia gerencial, Luther Gulick (1892-1993) y Lyndall Urwick (1891-1984), continuaron la obra de Fayol y en 1937 editaron *Papers on the Science of Administration*. Esta obra incluye ensayos de Mayo, Follett, Mooney y de los propios editores, entre otros. Gulick, apoyándose en la importancia de la coordinación como función organizativa, formuló el principio de homogeneidad, que significa agrupar actividades similares bajo un único gerente, pues, de lo contrario, se producirían ineficiencia y conflictos. Por su parte, Urwick identificó ocho principios aplicables a todas las organizaciones: 1) principio del objetivo: todas las organizaciones deberían ser la expresión de un logro a conseguir; 2) principio de correspondencia: la autoridad y la responsabilidad deben ser equivalentes; 3) principio de la responsabilidad: cada persona es responsable del trabajo de sus subordinados; 4) principio de cadena de mando: una línea de autoridad debe ir desde los niveles más altos hasta los más bajos de la organización; 5) principio del ámbito de control: ningún superior puede controlar directamente más de cinco o seis subordinados cuyo trabajo esté relacionado; 6) principio de especialización: las tareas de un trabajador se limitan a una sola función; 7) principio de coordinación: las tareas deben estar integradas y orientadas en la misma dirección y 8) principio de definición: cada tarea debe estar claramente especificada.

En los Estados Unidos la contribución más importante provino de un ejecutivo de la General Motors, James D. Mooney (1884-1957), y de un historiador convertido en ejecutivo, Alan C. Reiley (1869-1947), que en 1931 publicaron *Onward Industry*, reeditado en 1939 con el título *The Principles of Organization*. Este trabajo recoge no sólo sus experiencias como gerentes, sino también los resultados del análisis histórico que llevaron a cabo sobre las dependencias gubernamentales, la Iglesia Católica y las organizaciones militares. Para ellos, una organización es toda asociación humana que persigue la consecución de un objetivo común. Desarrollaron sus ideas sobre cuatro principios: a) coordinación: la distribución ordenada del esfuerzo del grupo para facilitar la unidad de acción en la búsqueda de un objetivo común; la coordinación tiene su origen en la autoridad; b) cadena de mando (o escalar): en toda organización existe una jerarquía de niveles de autoridad; c) funcional: las tareas se organizan en unidades departamentales, lo que crea la necesidad de coordinación y d) *staff*: la gerencia de línea ejerce la autoridad mientras que el personal de *staff* proporciona información y asesoramiento.

2.4. Teoría burocrática

Max Weber (1864-1920) fue el impulsor de la teoría burocrática (llamada así porque se apoya en el estudio de la burocracia gubernamental de Alemania). Este investigador abordó el problema de las organizaciones en su trabajo *The Theory of Social and Economic Organization*, publicado en 1921 en alemán (se tradujo y publicó en los Estados Unidos en 1947). Weber no escribía desde el punto de vista de un gerente, sino de un intelectual interesado en los problemas sociales y económicos que afrontaba la sociedad. Además de contribuir de manera notable al pensamiento económico, social y administrativo, fue uno de los fundadores de la sociología moderna.

La burocracia es un diseño organizativo racional que persigue maximizar la eficiencia. En palabras de Weber (1947), “el tipo ideal de burocracia es una construcción conceptual realizada a partir de ciertos elementos empíricos, que se agrupan de forma lógica, precisa y consistente, aunque en su pureza ideal no se encuentra nunca en la realidad”. Las siguientes características delimitan las organizaciones burocráticas (figura 13):

1. *División del trabajo basada en la especialización.* Los oficios se dividen en tareas sencillas y se asigna a cada una de ellas un trabajador suficientemente capacitado. Como demostró Adam Smith, la especialización contribuye a aumentar la eficiencia.
2. *Jerarquía de autoridad (el derecho a tomar decisiones) bien definida.* La autoridad viene dada por la posición que ocupa el gerente en la jerarquía y aumenta cuando promociona a niveles superiores. Así, los ubicados en niveles inferiores están bajo el mando y el control de los que ocupan puestos de rango superior. La organización burocrática deja claro la dependencia jerárquica.
3. *Reglas y procedimientos formales.* La formalización es el uso de reglas y procedimientos para estandarizar las operaciones. Las reglas son instrucciones escritas que especifican las acciones que deben desarrollarse en cada circunstancia para alcanzar los objetivos propuestos. Tales reglas ayudan a disciplinar la organización. Los procedimientos estándar de operación son grupos de instrucciones que describen la forma de desempeñar una tarea. Las reglas y los procedimientos ofrecen a los empleados pautas claras para realizar su trabajo de manera adecuada. Además, aportan a la burocracia un sentido de continuidad muy valioso. Las personas pasan, pero los archivos de la organización quedan, es decir, las reglas y los procedimientos confieren a la organización vida propia permitiéndole sobrevivir a los servicios de todo trabajador. En una empresa formalizada los trabajadores saben qué tienen que hacer y qué se espera de ellos.
4. *Impersonalidad en las relaciones interpersonales.* En una burocracia el trabajo se realiza *sine ira et studio* (sin odio ni parcialidad), es decir, los trabajadores deben cumplir con su tarea sin personalizar las relaciones con el resto de individuos. De esta forma se limitan los prejuicios y los abusos en el trabajo.
5. *Selección para empleo y promoción basada en la competencia técnica.* Los empleados se seleccionan y evalúan de acuerdo con reglas y datos objetivos. La contratación se basa en la preparación técnica más que en el politiquero: la valía se contrasta con criterios objetivos. Las políticas de personal escritas recogen los criterios en los que se sustenta la promoción, de manera que las personas tienen derecho a reclamar si creen que se ha violado la norma. Por tanto, se elimina el favoritismo.

Características	Consecuencias positivas	Consecuencias negativas	
		Para el individuo	Para la organización
<i>División del trabajo</i>	Genera eficiencia	Alienación. Apéndice de la máquina. Sustituible	Visión limitada. Ley de Parkinson
<i>Jerarquía de autoridad bien definida</i>	Deja claro quién está al mando	Anula la voz de los trabajadores en la toma de decisiones (centralización)	Retrasa la toma de decisiones. Distorsiona la información
<i>Reglas y procedimientos formales</i>	Los trabajadores saben qué se espera de ellos. Perpetua la organización	Ritualismo burocrático (ahoga la creatividad)	Inercia. Desplazamiento de objetivos
<i>Impersonalidad en las relaciones</i>	Limita los prejuicios y abusos	Deshumanización del trabajo	Desincentiva la fidelidad a la empresa
<i>Selección y promoción basados en la preparación técnica</i>	Elimina el favoritismo y reduce el politiquero	Fomenta el principio de Peter	Ley de hierro de la oligarquía

Figura 13: Características de una burocracia (adaptado de Schaefer, 2006)

Weber sostiene la tesis implícita de que las organizaciones con una calificación alta en las cinco dimensiones serán más eficientes y racionales que las que tienen una calificación baja. Así pues, cuanto más burocrática sea una organización, mejor deberá funcionar. Esta correspondencia aumenta con la dimensión de la empresa. No deja de ser una ironía que en la actualidad el término burocracia designa una organización pesada e inadaptable, cuando en su origen fue concebida como la mejor solución para hacer frente a la complejidad.

Los siguientes apartados desarrollan algunos de los problemas asociados a la burocracia, con consecuencias negativas tanto para el individuo como para la organización.

Consecuencias negativas para el individuo. Entre otras tenemos las siguientes (Macionis y Plummer, 1998; Schaefer, 2006): alienación, centralización, ritualismo burocrático, deshumanización del trabajo y principio de Peter.

Alienación burocrática. En *El Manifiesto Comunista* (1848), Karl Marx y Friedrich Engels acusaron al capitalismo de reducir los trabajadores a meros «apéndices de la máquina». Marx argumentó que asignar a los trabajadores tareas muy simples debilita su seguridad laboral, ya que resulta fácil formar a los sustitutos potenciales. Desde su perspectiva, una organización burocrática produce una extrema alienación: un estado de alejamiento de la sociedad que nos rodea. Pugh (1966) puntualizó que el enfoque burocrático no tiene en cuenta al individuo y sus motivaciones en relación con la organización, al considerarlo programado dentro de un comportamiento organizativo claramente definido.

Centralización. La burocracia centraliza la toma de decisiones en la alta dirección, por lo que no considera necesaria la participación de los trabajadores en los procesos decisorios. Los trabajadores deben limitarse a hacer lo que les ordenan.

Ritualismo burocrático. Una organización se vuelve ineficiente cuando sufre lo que Merton (1957) denominó «ritualismo burocrático». Este ritualismo acontece cuando las reglas y procedimientos se convierten en fines en sí mismos, mientras que la toma de decisiones tiende a centrarse en la aplicación rutinaria de alternativas precedentes sin preocuparse por generar otras nuevas. Los trabajadores saben que aplicando escrupulosamente las reglas, aunque no permitan resolver el problema considerado, no corren el riesgo de ser penalizados, mientras que sí lo serán si ignoran esas reglas y el

resultado no es satisfactorio. La adhesión rígida a reglas y el comportamiento rutinario dejan poco espacio para la creatividad y el cambio organizativo.

En este sentido, Gouldner (1954), al examinar las reglas y procedimientos de una organización industrial, observó que definen los niveles mínimos de conducta aceptable y que, no obstante, los empleados evitan excederlos. Ahora bien, a medida que los supervisores se dan cuenta de esta situación y reaccionan formulando reglas adicionales, se produce cierta tensión en el lugar de trabajo, lo que distrae a los trabajadores del logro de los objetivos organizativos.

Deshumanización del trabajo. El mismo Max Weber reconoció que la burocracia puede deshumanizar fácilmente a los trabajadores a los que teóricamente debería servir. Ello es así porque la aplicación sistemática de reglas impersonales impide que los gerentes, al relacionarse con los trabajadores, no tengan en cuenta sus características personales. Si bien esta conducta intenta garantizar que todas las personas sean tratadas en términos de igualdad, a menudo genera la sensación de que las organizaciones están despersonalizadas.

Principio de Peter. Este principio se enuncia del siguiente modo: en una jerarquía todo empleado tiende a promocionar hasta llegar a su nivel de incompetencia (Peter y Hull, 1969). En el fondo, su hipótesis, que no ha sido verificada de forma empírica, refleja una posible consecuencia disfuncional del sistema de ascensos por méritos. Un individuo competente promociona una y otra vez, hasta que, lamentablemente, alcanza una posición en la que su desempeño es deficiente, ya que las competencias que posee resultan insuficientes. Como no puede destacar en el nuevo cargo, se queda bloqueado en su carrera profesional. Tiene pocas posibilidades de promocionar, pero también resulta muy difícil devolverle al nivel inferior de procedencia. Este principio tiene su corolario: todo cargo tiende a ser ocupado por una persona que es incompetente para cumplir las obligaciones que comporta.

Consecuencias negativas para la organización. Algunas de las más importantes son las siguientes (Macionis y Plummer, 1998; Schaefer, 2006): visión limitada, ley de Parkinson, retraso en las decisiones, inercia, desincentiva la fidelidad a la empresa y creación de una oligarquía.

Visión limitada. La división del trabajo puede abocar en que los trabajadores se especializan tanto que son incapaces de percibir como está relacionada su tarea con el resto de actividades de la organización. Lo que es aún peor: podría dejar de importarles lo que ocurre en el departamento contiguo. Todo esto entorpece la comunicación organizativa.

Ley de Parkinson. La ley del trabajo (o ley de Parkinson) considera que el trabajo tiende a dilatarse hasta ocupar todo el tiempo disponible para su ejecución, es decir, si en una jornada normal un trabajador ejecuta cincuenta veces una actividad, cuando tenga que ejecutarla sólo veinticinco veces no empleará media jornada, sino la jornada completa (Parkinson, 1957). En otros términos, “cuanto más tiempo tiene el trabajador para hacer una tarea, más tiempo empleará en hacerla”. Para ello, finge que está ocupado.

Retraso en la toma de decisiones. Una jerarquía muy pronunciada retrasa la toma de decisiones, ya que toda decisión tiene que atravesar múltiples niveles jerárquicos antes de llegar al lugar donde debe ser ejecutada. A su vez, las comunicaciones de un nivel a otro requieren tiempo y distorsionan la información.

Inercia. Una vez establecida, la burocracia es una de las estructuras sociales más difíciles de dismantelar. La inercia se refiere a la tendencia de una organización a autoperpetuarse, o sea, a convertirse en un fin en sí misma, por encima de sus objetivos oficiales. Si una organización es un medio para alcanzar unos objetivos, cabe esperar que, una vez logrados, la organización desaparezca. Sin embargo, esto no suele suceder. Más bien al contrario, la organización busca nuevos objetivos que cumplir a fin de evitar su desaparición, es decir, se produce un desplazamiento de los objetivos de consecuencias nefastas para la propia organización.

Desincentiva la fidelidad a la empresa. Si lo importante en la organización es el desempeño del puesto y se desatienden otras necesidades sociales de los trabajadores, es normal que estos se despreocupen del futuro de la empresa y, en cuanto puedan, la abandonen.

Oligarquía. El sociólogo Robert Michels (1949) formuló la «ley de hierro de la oligarquía»: las organizaciones democráticas desarrollarán una burocracia dirigida por unos pocos, llamada oligarquía. Esta utiliza los recursos disponibles en la organización para autoperpetuarse en el poder, aunque conlleve traicionar los objetivos originales. Las oligarquías surgen porque las personas que llegan a un puesto de alta dirección normalmente tienen las habilidades, los conocimientos y el carisma para dirigir, incluso controlar, a los demás. También suelen estar muy motivadas para mantener sus roles de liderazgo, sus privilegios y su poder. La oligarquía se origina, pues, en los mismos procesos organizativos: quien dice organización, dice oligarquía. Así pues, para Michels las tendencias antidemocráticas son inevitables en las organizaciones.

2.5. Primeros humanistas

Aunque sus trabajos fueron muy diferentes, los autores incluidos en este apartado se centraron en estudiar los aspectos sociales del trabajo, al considerarlos fundamentales en el logro de un buen desempeño organizativo.

Promotores. Si bien hubo varias personas a comienzos del siglo XX que reconocían la importancia del factor humano para el éxito de una organización, dos sobresalen como los principales promotores del enfoque: Mary Parket Follet (1868-1933) y Chester Barnard (1886-1961).

Follet (1941) estaba convencida de que nadie puede llegar a ser una persona completa si no es miembro de un grupo, ya que sólo en ese contexto descubre su naturaleza real y obtiene su verdadera libertad. Asumía la creencia de Taylor de que obreros y patronos comparten un mismo propósito como miembros de la organización. No obstante, creía que la división artificial entre los que dan órdenes y los que las reciben oscurecía la relación. Para superar este problema, propuso despersonalizar las órdenes y cambiar la obediencia por la «ley de la situación»: una persona no debería dar órdenes a otra, sino que ambas deberían acordar recibir órdenes de la situación. Suponía que el poder es flexible y que debería detentarlo la persona más capacitada para lograr los objetivos de la organización. En otras palabras, si en determinada situación los trabajadores poseen los conocimientos y la pericia pertinentes, deberían asumir el control del proceso del trabajo y los gerentes deberían comportarse como instructores y facilitadores, no como vigilantes ni supervisores. Afirmaba que los gerentes deberían mantener unas buenas relaciones profesionales con sus

subordinados. Una forma de conseguirlo consiste en involucrarlos en el proceso de toma de decisiones cuando estas les afecten. También creía que los trabajadores deberían participar en el análisis del puesto, ya que son los que más saben acerca de su contenido. Igualmente, consideraba que los gerentes de nivel operativo, además de planificar y coordinar las actividades de los trabajadores, debían involucrarse en la puesta en práctica. Sugería que la organización debería fomentar el «poder con», en lugar del «poder sobre», y la co-acción en sustitución de la coerción y el consentimiento.

Además de contemplar la empresa como unidad, Follet consideró igualmente sus relaciones con el entorno: acreedores, accionistas, clientes, competidores, proveedores y la comunidad. Esta visión integradora de la empresa en la sociedad se convirtió en un principio asociativo aplicable a todos los niveles de la vida (Wren, 2005). Por ejemplo, expuso la importancia de la integración para solucionar los conflictos en la empresa, lo que conlleva encontrar una solución que satisfaga a ambas partes sin compromiso, dominación o rendición. De igual forma, reconoció la necesidad de que los gerentes funcionales se comunicaran directamente entre sí para acelerar la toma de decisiones. Proponía el uso de funciones cruzadas: miembros de varios departamentos colaboran en equipos multidisciplinarios para llevar a cabo los proyectos. Follet fue la única persona que en su época hizo hincapié en los aspectos psicológicos y sociológicos de la administración, a la que consideraba como un proceso social en tanto que a la organización la concebía como un sistema social. Exhortaba a los gerentes a reconocer que cada persona es una colección de creencias, emociones y sentimientos. En suma, Follet presentó un punto de vista de la organización en el que la autoridad se basaba más en el conocimiento que en el puesto ocupado, en el que la cooperación se valoraba más que la competencia, se reconocía adecuadamente la importancia de los equipos y se respetaban los valores de los individuos. Consideraba que la principal función del liderazgo era definir el propósito de la organización; el líder debía hacer ver a sus colaboradores que no trataran de conseguir su objetivo personal, sino uno común, nacido de los deseos y actividades del grupo. El mejor líder no le pide a la gente que le sirva, sino que sirva al objetivo común.

Barnard estudió economía en la Universidad de Harvard, pero no obtuvo su título académico, porque no completó un curso en ciencia del laboratorio. Fue contratado por AT&T, y en 1927 se convirtió en presidente de New Jersey Bell. Aprovechó su experiencia como gerente para desarrollar una teoría de la organización³, que detalla en su libro *The Functions of the Executive*, publicado en 1938.

Barnard (1938) hizo dos contribuciones importantes: a) contemplar la organización como un sistema social cooperativo y b) proponer la «teoría de la aceptación de la autoridad». Definió la organización como “un sistema de actividades conscientemente coordinadas de las fuerzas de dos o más personas dispuestas a contribuir con su acción para alcanzar un propósito común”. Como sistema estaba formada por subsistemas y se integraba en un sistema mayor. Independientemente del nivel considerado, todos los sistemas contenían tres elementos universales: a) un objetivo común, b) la voluntad de cooperar y c) una comunicación rica y amplia. Para Barnard inculcar en los trabajadores la existencia de un objetivo común era una actividad gerencial básica. La gente coopera para poder hacer conjuntamente lo que no pueden hacer de forma independiente; cuando se alcanza el objetivo, sus esfuerzos son eficaces. Sin embargo, los individuos tienen objetivos

³ Herbert Simon, premio Nobel de Economía en 1978, señala en el prefacio de su libro *Administrative Behavior* que Chester I. Barnard había influido profundamente en su concepción de la organización.

personales y, si no son satisfechos, paralizan los esfuerzos o abandonan el sistema y, desde este punto de vista, el sistema es ineficiente. Una organización ineficiente no puede ser eficaz y, por tanto, no sobrevive. Así pues, Barnard asumía que la eficiencia y la eficacia conforman la esencia de los sistemas cooperativos. La eficiencia es el grado en que se satisfacen las necesidades individuales para que los individuos tengan un desempeño correcto; sólo los individuos pueden determinar si se cumple o no esta condición. La eficacia es el logro del propósito común en el sistema cooperativo. También sostenía que las personas participan voluntariamente en las organizaciones únicamente si los beneficios que proporciona dicha participación superan en importancia la pérdida de libertad personal que esa participación exige. Por otra parte, es evidente que un objetivo común tiene que ser conocido por todo el mundo, y para ser conocido necesita ser comunicado de algún modo; el método más empleado es la comunicación verbal. Las técnicas de comunicación constituyen una parte importante de toda organización.

En la teoría de Barnard, la fuente de autoridad no reside en los individuos con autoridad, o aquellos que dan las órdenes, sino en la aceptación o no aceptación de la autoridad por parte de los subordinados (Wren, 2005). La teoría de la aceptación de la autoridad supone que un individuo posee libre albedrío y, por tanto, decide si obedece (o no) las órdenes de sus superiores. Los empleados aceptarán una orden si: a) entienden la orden que se les comunica, b) creen que la orden es consistente con los objetivos de la organización, c) piensan que la orden es compatible con sus intereses personales y d) están mental y físicamente preparados para cumplir la orden. Barnard considera una «zona de indiferencia» para cada persona, dentro de la cual las órdenes se aceptan sin cuestionar la autoridad.

También desarrolla el concepto de organización informal, presente en todas las organizaciones formales, que incluye camarillas y grupos sociales espontáneos. Barnard sostiene que las organizaciones no son máquinas y que las relaciones informales pueden ser de gran ayuda si se gestionan de manera correcta. La organización informal desempeña un papel importante, al apoyar la comunicación, la cohesión y el sentimiento de dignidad del individuo. Barnard contribuyó igualmente a desarrollar el concepto de organización en interacción con su entorno, al enfatizar la dependencia de la organización de inversionistas, proveedores, clientes y otros grupos de interés.

Estudios de Hawthorne. De 1924 a 1932 se realizaron una serie de estudios en la fábrica Hawthorne (Illinois) de la Western Electric Company. Esta investigación, que actualmente se conoce como *Estudios de Hawthorne*, se dividió en cuatro experimentos: a) la prueba de iluminación, b) la prueba del montaje de relés, c) el programa de entrevistas y d) los experimentos de la sala de bornes.

Primera fase. El experimento de *las pruebas de iluminación*, realizado entre noviembre de 1924 y abril de 1927, fue elaborado y dirigido por ingenieros de Hawthorne. Pretendía demostrar la incidencia de determinadas condiciones físicas (como la iluminación) en la productividad de los obreros. Para ello, dividieron a un conjunto de operarios voluntarios en dos grupos: un grupo de prueba, sometido a cambios deliberados en la iluminación, y un grupo de control, con una iluminación constante durante todo el experimento. Al mejorar la iluminación del grupo de prueba, su productividad aumentó, tal como se esperaba, pero lo sorprendente fue la continua mejora de la productividad cuando la iluminación empeoró. También resultó inesperado el aumento de la productividad del grupo de control a pesar de que la iluminación no experimentó ningún cambio.

Segunda fase. Una serie de experimentos, conocidos como *la sala de pruebas de montaje de relés telefónicos*, fueron diseñados para investigar los efectos de diferentes aspectos del contexto laboral sobre el desempeño. Clair E. Turner (1890-1974), un profesor de biología y salud pública del MIT, fue el asesor de los nuevos experimentos. En concreto, se colocó a dos grupos de seis mujeres cada uno en locales separados junto con un observador. En el grupo de prueba se modificaron las condiciones de trabajo y en el de control no. Se ensayaron diversas variables: aumento de los salarios, introducción de períodos de descanso de distinta duración y disminución de la jornada laboral, entre otras. Una vez más, la producción aumentó, tanto en el grupo de prueba como en el de control. Turner resumió los resultados: hubo un cambio fundamental en la supervisión, pues no había jefe de grupo, sino un observador amable. La disciplina se aseguraba a través del liderazgo y la comprensión. De este modo, surgió en el grupo un espíritu de cooperación en el experimento (Wren, 2005). Este experimento condujo a un descubrimiento importante: una atención especial a los trabajadores (como, por ejemplo, ser elegidos para participar en un estudio que apoya la alta dirección) favorece que aumenten sus esfuerzos. A esta reacción se le conoce como «efecto Hawthorne».

Western Electric solicitó a Elton Mayo (1880-1949), un destacado psicólogo de la Universidad de Harvard, que explicara estos sorprendentes resultados. Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger y William Dickson trataron de resolver el misterio.

Tercera fase. Los investigadores decidieron entrevistar a los empleados para conocer de primera mano sus opiniones sobre el trabajo, las condiciones laborales y la supervisión. El programa de entrevistas fue iniciado en 1928 a pequeña escala, si bien, cuando finalizó en 1930, habían sido entrevistados 21.126 empleados. Los resultados del programa subrayan la importancia de los factores sociales en el trabajo. Así, las entrevistas revelaron que los empleados tendían a agruparse de manera informal para proteger su bienestar contra lo que ellos consideraban amenazas de la organización.

Cuarta fase. En los *experimentos de la sala de bornes*, los investigadores observaron a un grupo de 14 obreros durante un período de seis meses con objeto de analizar y registrar el comportamiento grupal. Elton Mayo y Fritz J. Roethlisberger descubrieron que el grupo había adoptado deliberadamente una cuota de producción que estaba en conflicto con los estándares exigidos por la gerencia. Quienes producían cantidades superiores a la cuota eran denominados «rompecuotas» y «estafadores» los que no la alcanzaban. Ambas clases de trabajadores ponían en peligro al grupo: los rompecuotas revelaban a los supervisores a qué ritmo podía hacerse el trabajo y los estafadores eran mal vistos porque no hacían su parte del trabajo. Los miembros del grupo disciplinaron a los rompecuotas y a los estafadores para establecer una cadencia de trabajo que ellos mismos (y no los gerentes) consideraban justa. Desarrollaron interesantes mecanismos disciplinarios intergrupales, como el sarcasmo, las burlas y el *binging*, que consistía en golpear con fuerza en el brazo al compañero desaprobado, por lo que evitar los moratones se convirtió en una motivación. Los trabajadores utilizaban igualmente numerosas artimañas para mantener la cuota adoptada por el grupo. Por ejemplo, si un día la producción había sido alta, el trabajador escondía el excedente e informaba sólo de aquello acorde con la norma grupal. Más adelante, ralentizaría el trabajo y completaría la producción con las unidades excedentes previas (Wren, 2005). Estos resultados, por tanto, indican que los factores sociológicos y

psicológicos son de importancia capital en la determinación de la producción y satisfacción de los trabajadores⁴.

Algunas de las conclusiones más importantes de este enfoque son: a) el esfuerzo realizado por el trabajador no está determinado por su fortaleza física, sino por su capacidad social; b) las gratificaciones no económicas son importantes en la motivación y satisfacción de los trabajadores, que reaccionan en el trabajo como grupo y no como individuos; c) el líder no es necesariamente la persona oficialmente designada, sino que surge de manera informal dentro del grupo; d) el supervisor eficaz está centrado en el trabajador y no en la tarea, es decir, considera su trabajo como algo para entenderse con seres humanos y no únicamente para controlarlos y e) la comunicación y la participación en la toma de decisiones son gratificaciones significativas que pueden utilizarse para obtener el compromiso de las personas (Pugh, 1966). Ahora bien, el enfoque de Hawthorne ignoró el aspecto más racional del trabajador y las importantes características de la organización formal.

2.6. Teoría general de sistemas

La organización es un sistema energético de insumo-resultado en el que la energía proveniente del resultado reactiva el sistema (Katz y Kahn, 1966). Se trata de un sistema abierto, pues el insumo (*input*) y el resultado (*output*) conllevan transacciones entre la organización y su entorno. En una empresa, los insumos son, entre otros, las materias primas y los recursos humanos. El resultado es el producto terminado. La transformación de insumos en productos la lleva a cabo el proceso productivo. El dinero es una forma cómoda de manejar unidades de energía tanto del resultado como de los insumos. Comprar y vender representa un juego de reglas sociales para regular el intercambio. Conviene recuperar más de lo que se entrega al entorno para crear un amortiguador que permita al sistema sobrevivir en tiempos difíciles. La pauta de actividades que llevan a un intercambio con el entorno tiene un carácter cíclico. No obstante, algunas organizaciones no se basan en el ciclo de vender y comprar (por ejemplo, las universidades públicas dependen de los presupuestos del Estado).

Este modelo de sistema energético se apoya en la teoría de sistemas, desarrollada por Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972). Por esta razón, la metodología y terminología de la teoría de sistemas son aplicables al estudio de la organización y, de hecho, el término sistema organizativo es de uso frecuente. Un sistema es un todo unitario organizado, formado por dos o más partes interrelacionadas y delimitado por una frontera identificable de su entorno o suprasistema, con el que interactúa de forma permanente realizando diversos tipos de intercambios con objeto de alcanzar una objetivo determinado.

La teoría de sistemas resulta particularmente eficaz porque considera básicamente los problemas de relaciones, estructura e interdependencia de los componentes que configuran el sistema, más que de los atributos permanentes que estos poseen (Katz y Kahn, 1966). Su aplicación a la organización es importante, al menos por dos razones: a) resalta el hecho de que los componentes sociales y técnicos de la organización están estrechamente relacionados entre sí, por lo que cualquier cambio en uno de ellos afecta a los demás y b)

⁴ Los libros de Mayo (1945) y Roethlisberger y Dickson (1939), que surgieron de los estudios de Hawthorne, ayudaron a delimitar el punto de vista conductista de la administración.

destaca la interdependencia entre la organización y el entorno donde realiza su actividad. A continuación, se describen los elementos que caracterizan la organización como sistema abierto.

Entorno. Por definición, entorno es todo lo que se encuentra fuera del sistema y detenta dos rasgos distintivos. En primer lugar, el sistema puede ejercer (aunque no siempre) una influencia, normalmente muy escasa, sobre las características o el comportamiento del entorno. En segundo lugar, el entorno tiene una gran influencia en el comportamiento del sistema. En suma, el entorno incluye todo lo que está fuera del control directo del sistema, pero que influye en su comportamiento. Las variables exógenas, por medio de las cuales se manifiestan las influencias del entorno en el sistema, se consideran incontrolables.

Límites. Todo sistema tiene una frontera o límite que lo separa de su entorno, estableciendo, por tanto, el dominio de sus actividades. Las variables endógenas se emplean para describir el funcionamiento interno de un sistema y, en cierto grado, están bajo el control del responsable del sistema. El concepto de límite ayuda a entender la distinción entre sistemas cerrados y abiertos. Un sistema cerrado tiene un límite rígido e impenetrable que lo aísla del entorno, mientras que un sistema abierto es más permeable y permite la interacción y el intercambio con el entorno. En este sentido, los límites de un sistema abierto son frecuentemente muy flexibles y variables en el tiempo, de acuerdo con las actividades y funciones realizadas. Ahora bien, los conceptos de sistemas cerrados o abiertos son difíciles de defender en términos absolutos. Es preferible pensar en abierto-cerrado como una dimensión, es decir, los sistemas son relativamente abiertos o relativamente cerrados (Kast y Rosenzweig, 1972). Un sistema se va cerrando a medida que interioriza la parte del entorno con la que mantiene intercambios.

Misión y objetivos. Todo sistema tiene una misión, que lo prepara para el futuro, satisfaciendo las expectativas del propio sistema y del entorno. La misión se podría entender como un acuerdo implícito entre el sistema y su entorno, que garantiza la supervivencia del primero. Los objetivos son los logros específicos que establece el sistema para progresar en el cumplimiento de la misión. Por otra parte, los sistemas organizativos tienen objetivos múltiples, que conviene tener presentes para prevenir conflictos internos y lograr una orientación única en las actuaciones que llevan a cabo.

Transformación. En un sentido muy amplio, la transformación incluye cualquier tipo de cambio, modificación o reorganización en los insumos que suponga creación de valor. Las empresas utilizan materias primas y mano de obra para fabricar un producto y los ingresos por su venta se utilizan para obtener más materias primas, pagar a los trabajadores y, así, perpetuar el ciclo de actividades.

Retroalimentación o Feedback. Los sistemas disponen de mecanismos de retroalimentación que informan sobre los resultados de las acciones realizadas para alcanzar los objetivos. La retroalimentación puede ser de dos clases: negativa y positiva. La negativa tiene lugar cuando la información que se recibe indica que el funcionamiento del sistema se está desviando del curso previsto y, por tanto, debe reajustarse para alcanzar los objetivos formulados. La retroalimentación positiva, por su parte, envía información que permite constatar que las acciones emprendidas están potenciando la misión del sistema. En este caso, la información posee un signo igual al de la corriente de entrada, por lo que tiene un efecto amplificador sobre las variaciones producidas por el comportamiento

del sistema y, en consecuencia, no puede utilizarse, al igual que su homónima negativa, como un mecanismo de control.

LECTURA 6: LOS SUBSISTEMAS ORGANIZATIVOS

Katz y Kahn consideran la organización como un sistema abierto compuesto de los siguientes subsistemas: subsistema técnico (o de producción), subsistema de apoyo, subsistema de mantenimiento, subsistema adaptativo y subsistema gerencial.

- El subsistema técnico se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas, incluyendo las técnicas usadas para la transformación de insumos en productos. Este subsistema está determinado por las tareas requeridas por la organización y varía de acuerdo con el tipo particular de actividades. Incluye las funciones de operaciones y control de calidad.
- El subsistema de apoyo es el encargado de las transacciones con el entorno y las relaciones con los grupos de interés. Incluye las funciones de compras, ventas y marketing, relaciones públicas y asuntos legales, entre otras.
- El subsistema de mantenimiento permite a una organización mantener las operaciones de sus departamentos. Incluye las funciones de personal, ingeniería y servicios de intendencia.
- El subsistema adaptativo incluye las estructuras que dedican todas sus energías a anticipar y adaptarse a los cambios y se denominan investigación y desarrollo, investigación de mercados o planificación a largo plazo.
- El subsistema gerencial abarca el control y la coordinación de las actividades dentro de los departamentos y entre ellos.

Fuente: Katz, D. y Kahn, R. L. (1966): *The Social Psychology of Organization*, John Wiley, Nueva York.

Entropía. Un sistema, si se le deja aislado, perderá con el tiempo toda capacidad de transformación, por lo que degenerará hasta convertirse en una masa inerte. Cuando se alcanza un estado donde nada ocurre, se dice que el sistema ha alcanzado la máxima entropía. Este estado de equilibrio se caracteriza porque el sistema ya no puede llevar a cabo posteriores transformaciones energéticas. La entropía es una medida del desorden. A medida que aumenta la entropía del sistema, la cantidad de energía que está a su disposición para transformarse se reduce, por lo que también disminuye su potencial de supervivencia. La segunda ley de la termodinámica establece que la entropía de un sistema se incrementará a menos que importe energía de su entorno. Por tanto, para reducir la entropía, el sistema necesita importar energía.

Un sistema cerrado no puede disminuir su entropía. Un sistema abierto, si importa más energía de su entorno de la que consume, puede almacenar energía y adquirir lo que se conoce como entropía negativa. La tendencia general de un sistema abierto es maximizar su cociente de energía importada respecto a la consumida para poder sobrevivir y, en períodos de crisis, vivir con lo acumulado.

Equilibrio dinámico u homeostasis. Un sistema abierto debe conseguir un estado de equilibrio con un flujo continuo de energía desde y hacia el entorno. El estado de equilibrio dinámico u homeostasis es la tendencia natural de un sistema abierto a estabilizar su transformación, dentro de ciertos límites, con el fin de sobrevivir. Todo sistema posee dos mecanismos, que, a menudo, entran en conflicto. En primer lugar, debe contar con mecanismos de mantenimiento que aseguren que las distintas partes están en armonía y que el sistema se mantiene en equilibrio con su medio. Las fuerzas de mantenimiento son conservadoras e intentan proteger el sistema contra aquellos cambios que originen un desequilibrio interno. En segundo lugar, los mecanismos de adaptación son necesarios para proporcionar un equilibrio dinámico que cambia a través del tiempo. Estas fuerzas opuestas en ocasiones crearán tensiones, choques y conflictos, que son naturales y, por tanto, no deben considerarse como una disfunción del sistema.

Equifinalidad. Según el principio de equifinalidad, formulado por Von Bertalanffy (1968), los sistemas pueden alcanzar los mismos resultados desde diferentes condiciones iniciales utilizando diversos cursos de acción; por otro lado, un estado inicial puede tener varios estados finales posibles. No existe la mejor manera de hacer las cosas. Así, se puede lograr un producto de elevada calidad invirtiendo en formación y capacitando a los trabajadores para hacer bien su trabajo o invirtiendo en maquinaria o en ambas cosas. De la misma manera, dos fábricas con tecnologías similares no tienen por qué fabricar productos con la misma calidad, ya que es muy probable que la que esté mejor organizada consiga productos superiores. Por lo tanto, el sistema abierto no está restringido por la simple relación causa-efecto de los sistemas cerrados, que siempre sugiere la existencia de la «mejor forma» de hacer las cosas para lograr un objetivo concreto (Kast y Rosenzweig, 1972). Posiblemente, bajo determinadas condiciones, exista una forma correcta, aunque previamente deben establecerse esas condiciones.

Diferenciación y jerarquía. Los sistemas abiertos (y, por tanto, las organizaciones) se dirigen hacia la diferenciación, lo que conlleva una multiplicación y complicación de los roles, especializando aún más sus funciones (lectura 6). Por otra parte, el individuo es capaz de comprender y manejar el mundo complejo en el que vive siempre que considere a sus componentes dentro de una jerarquía (Simon, 1969). Al organizar de esa manera su universo, necesita considerar de forma simultánea únicamente una pequeña porción del mismo, de modo que tiene posibilidad de afrontar sistemas cada vez más amplios si es capaz de comprender el comportamiento individual de sus componentes principales y las interacciones que mantienen.

Un sistema está compuesto de subsistemas de orden menor al tiempo que forma parte de un suprasistema de orden superior. Por tanto, los subsistemas de una jerarquía disfrutan de una doble funcionalidad: a) actúan como un todo desde una perspectiva descendente y b) como partes cuando se aplica un enfoque ascendente. Ello significa que son un todo en relación con sus partes y partes en relación con un todo. De este modo, una de las principales ventajas del análisis de sistemas se basa en que los sistemas complejos pueden descomponerse en sistemas más pequeños y, por lo general, más sencillos. Un problema relacionado se deriva de la dificultad para determinar en qué grado descomponer un sistema en subsistemas (o componentes) y en qué grado componer u organizar los sistemas en un sistema más complejo (o suprasistema).

Holismo o totalidad. El elementarismo identifica el todo con la suma de las partes. Por el contrario, el holismo supone que el sistema debe analizarse como un todo. En su funcionamiento, el todo manifiesta un comportamiento superior al de la suma de las partes. Desde esta perspectiva, la optimización separada de todos los subsistemas (uno de los principios del elementarismo) no garantiza el óptimo del sistema, ya que no se tienen en cuenta los efectos ocasionados por las interacciones entre los subsistemas. Adquiere importancia el «principio de suboptimización»: la optimización de los objetivos del sistema se obtiene suboptimizando los objetivos de los subsistemas que lo constituyen.

2.7. Ciencia administrativa

Durante la Segunda Guerra Mundial, los estrategas militares comenzaron a aplicar con notable éxito técnicas matemáticas y estadísticas a problemas de logística y de defensa. Después del conflicto, las grandes empresas contrataron expertos en técnicas cuantitativas para resolver muchos de los complicados problemas a los que se enfrentaban. Este enfoque, que se denomina ciencia administrativa (o investigación operativa), hace hincapié en la aplicación del análisis cuantitativo a los problemas y decisiones empresariales. Se trata de un enfoque normativo que facilita al gerente la toma de decisiones. Prescribe los objetivos que deben lograrse y las decisiones que se deben tomar partiendo de ciertas suposiciones técnico-económicas (Kast y Rosenzweig, 1974).

En general, la ciencia administrativa es un cúmulo incoherente de planteamientos y enfoques que provienen de diferentes disciplinas, tales como la administración científica, la ingeniería, la matemática y la estadística, a la que da soporte la tecnología de la información y las comunicaciones, facilitando, por tanto, el uso de modelos cuantitativos complejos. Las organizaciones aplican estas técnicas en muchas funciones, entre ellas producción, control de calidad, finanzas, comercialización, distribución y planificación.

Un sistema real es demasiado complejo, ya que un gran número de variables influye en su comportamiento. Por tanto, se hace necesario simplificar el sistema real en un modelo manejable que abarque principalmente las variables y las relaciones dominantes que lo gobiernan. Así pues, la ciencia administrativa parte de la construcción de un modelo, que se define como una representación idealizada (simplificada) de un sistema de la vida real. Es un vago intento de tratar de definir los rasgos más importantes y distintivos de algo real con el objeto de poder captar fácilmente su singularidad (Ouchi, 1981). El modelo más importante en la ciencia administrativa es el modelo simbólico o matemático, donde se supone que todas las variables consideradas son cuantificables. No obstante, además de los modelos matemáticos, también se utilizan los modelos de simulación y los heurísticos. Los primeros imitan el comportamiento del sistema durante un período de tiempo, mientras que el método heurístico descansa en reglas empíricas o intuitivas, que permiten alcanzar una solución rápida del problema.

En la elección del modelo matemático hay que tener en cuenta cuatro importantes casuísticas (Pidd, 1985): la elección racional, el enfoque de sistemas, la interdisciplinaridad y la subjetividad.

Elección racional. Un proceso racional a seguir para la solución de un problema podría ser el siguiente (Churchman *et al.*, 1957):

- Formular el problema. Es necesario hacer un análisis del sistema real, de los objetivos y de los diferentes cursos de acción.
- Construir un modelo matemático para representar el sistema en estudio. Este modelo expresa el comportamiento del sistema en relación con un conjunto de variables, de las cuales una, al menos, es controlable.
- Deducir una solución del modelo. De entre todas las opciones posibles, se selecciona la que es manifiestamente superior al resto
- Comprobar el modelo y la solución que de él se deriva. Un modelo nunca es más que la representación simplificada de la realidad. El modelo es bueno cuando, aunque tenga esa deficiencia, es capaz de prever, con cierta exactitud, el efecto que los cambios en el sistema ejercen sobre la eficacia general del mismo.

- Establecer controles sobre la solución. Mientras las variables y las relaciones entre variables en el modelo se mantengan constantes, una solución calculada de un modelo será solamente una solución.
- Poner la solución en práctica. La solución experimentada necesita transformarse en una serie de procesos operativos susceptibles de entenderse y aplicarse por parte de los responsables de su uso.

Müller-Merbach (1982), entre otros, ha criticado la sencillez de estos planteamientos paso a paso, a pesar de que persistan en los tratados teóricos. Una primera discrepancia surge entre lo que es (en la práctica) y lo que debería ser (en la teoría). Así, por ejemplo, sobre el papel se cumple que si $A > B$ y $B > C$, entonces, lógicamente, $A > C$. Sin embargo, en el mundo real esto no resulta tan fácil de dilucidar, pues se producen efectos dinámicos sobre el corto y el largo plazo que pueden cambiar la preferencia expresada de forma que $C > A$. Además, en muchos casos, las preferencias expresadas pueden no ser separables unas de otras. Una segunda discrepancia se deriva del uso indiscriminado de la elección racional, lo cual limita enormemente el enfoque de la ciencia administrativa, fomentando el uso de modelos de decisión con parámetros económicos fácilmente cuantificables. Normalmente, las variables más importantes no se pueden cuantificar, ya que son cualitativas.

Enfoque de sistemas. Los problemas que se desprenden de la implantación de este enfoque son varios. Uno de los más importantes es la consideración de la organización como un todo, que debe modelizarse teniendo en cuenta la mayor parte de las variables pertinentes. Lógicamente, esto no deja de ser una quimera, hasta cierto punto inabordable en los momentos actuales. A ello se añade que el mundo está interconectado y los sistemas jerárquicamente ordenados, con lo que la complejidad desborda, aún más, cualquier intento de solución. Cabe destacar que se han realizado intentos en este sentido, como los llevados a cabo por Forrester (1961) con el apoyo de la dinámica de sistemas.

Interdisciplinaridad. Hace referencia a que se puede dar el caso de que diferentes disciplinas tengan formas distintas de enfocar un mismo problema, por lo que se debería ampliar el marco visual de la ciencia administrativa. Ackoff (1975), acérrimo defensor de esta postura, propone crear grupos interdisciplinarios para solucionar problemas. Incluso llega a plantear que, si dos personas conforman un equipo de ciencia administrativa, hay que estar seguros de que sus bases cognitivas son diferentes. Ahora bien, cabe destacar que ningún grupo puede trabajar satisfactoriamente si sus miembros no comparten conocimientos comunes. Los expertos en ciencia administrativa son matemáticos que añaden tal complejidad a los modelos que difícilmente pueden comprenderlos personas expertas en otros campos. No obstante, parece evidente que un grupo de trabajo debe estar abierto a nuevas ideas y perspectivas. Los grupos interdisciplinarios pueden tener éxito porque los que no limitan disciplinas están deseosos de unirlos. El punto de vista de Ackoff también tropieza con la dificultad de poder contactar con todos los afectados por el proceso decisorio con objeto de conocer sus puntos de vista. Aquí está presente el juego del poder, ya que algunas personas pueden considerar irrelevante o improcedente que otras opinen sobre una decisión que consideran de su absoluta responsabilidad.

Subjetividad. Ackoff (1975) mantiene que la ciencia administrativa se centra demasiado en los aspectos objetivos de los problemas. Sin embargo, los cálculos de los diferentes

modelos entrañan una gran dosis de subjetividad. Por ejemplo, el proceso cuantificador refleja suposiciones y objetivos de un período de tiempo específico y de un lugar determinado. Por otra parte, evaluar siempre implica discernir acerca de qué va a evaluarse y cómo va a realizarse la evaluación. Por lo tanto, aparentemente, el objetivo natural de la evaluación se apoya en suposiciones altamente subjetivas.

A pesar de su utilización en la solución de muchos problemas, la ciencia administrativa todavía no puede aplicarse satisfactoriamente al factor humano de la empresa. Sus aportaciones a la gestión han sido principalmente en actividades de planificación y control, pero son todavía muy modestas en las áreas de organización y dirección. En general, a los gerentes no se les ha capacitado en el uso de estas técnicas, lo que dificulta su comprensión. Además, numerosos elementos de una decisión gerencial no pueden expresarse a través de símbolos y fórmulas matemáticas. En general, los gerentes utilizan estas técnicas como complemento del proceso de toma de decisiones. Muchos de ellos emplean los resultados congruentes con su experiencia, intuición y criterio, y rechazan aquellos que contradicen sus creencias. También suelen utilizar estas técnicas para comparar alternativas y eliminar las opciones más débiles.

3. ADMINISTRACIÓN CONTINGENTE

Debido a que las organizaciones son distintas en cuanto a tamaño, objetivos, tareas a desarrollar y demás, sería extraño encontrar principios de aplicación universal que funcionaran en todas las situaciones. Diversos factores, internos y externos, pueden afectar al desempeño organizativo, por lo que no existe la «mejor forma» de gestionar, ya que las circunstancias cambian. El enfoque contingente⁵, apoyándose en la teoría de sistemas⁶, refuta los principios universales de la administración. Como señala Mintzberg (1991), ante la pregunta ¿cuál es la mejor forma de organizar?, la respuesta del enfoque contingente es: depende. Galbraith (1977) ha resumido breve y certeramente las premisas

⁵ No hay que confundir el enfoque contingente con el enfoque situacional. El enfoque contingente considera que hay una relación funcional entre determinadas condiciones circundantes y los conceptos y técnicas administrativas apropiados para lograr los fines propuestos. El fin del enfoque contingente es determinar la relación si-entonces que lleva al logro de los objetivos. El enfoque situacional se podría llamar enfoque «todo depende de», lo que significa que la administración debe diagnosticar sobre la situación para dirigir con más eficiencia. Por tanto, hace hincapié en el diagnóstico de la situación y aconseja adaptarse a ella en vez de identificar relaciones funcionales específicas entre variables contextuales y variables gerenciales (Luthans, 1976). En este sentido, la conducta puede tener poco que ver con los valores o preferencias del actor que emprende la acción pero en cambio refleja las restricciones de los elementos externos.

⁶ Algunos autores emplean con el mismo sentido los términos teoría de contingencia y sistema abierto. Sin embargo, el enfoque contingente es más pragmático y aplicable a la teoría y práctica administrativa. Ambos enfoques, la teoría general de sistemas y el enfoque contingente reconocen la importancia del entorno externo y se estudian las relaciones de las partes con el todo. No obstante, depender exclusivamente del enfoque de sistemas desemboca en un dilema. Como indican Kast y Rosenzweig (1972), “uno de los mayores problemas es que la necesidad de analizar sistemas de relaciones amplios supera la capacidad para entender y predecir plenamente estas relaciones. Hay una necesidad vital del paradigma de sistemas, pero no se cuenta con el suficiente avance para usarlo con propiedad”. Por el contrario, el enfoque contingente crea relaciones funcionales específicas entre variables del entorno identificables y conceptos y técnicas apropiados de proceso, cuantitativos, conductuales y de sistemas. Ello significa que el enfoque contingente es mucho más pragmático y puede incorporar conceptos y técnicas de sistemas, así como conceptos y técnicas de otras escuelas administrativas. En el enfoque contingente la amplitud se sacrifica ante el indispensable pragmatismo.

de la teoría contingente: 1) no existe una forma de organizar que sea la mejor y 2) no cualquier forma de organizar es igualmente eficaz. De acuerdo con este planteamiento, la tarea del gerente consiste en identificar la forma organizativa que servirá para alcanzar los objetivos deseados en una situación concreta, bajo unas circunstancias determinadas y en un momento preciso.

Una relación contingente puede concebirse como una relación funcional si-entonces: el «si» es la variable independiente y el «entonces» la variable dependiente. Es muy común que el entorno sirva como variable independiente y los conceptos y técnicas administrativas como variables dependientes. El entorno externo se compone de variables generales (sociales, tecnológicas, económicas y político-legales) y específicas (proveedores, clientes y competidores). Estas variables están fuera de la organización y el gerente tiene poco o ningún control directo sobre ellas. En otras palabras, las variables son independientes de la gerencia. En cambio, el entorno interno abarca la estructura de la organización, los procesos administrativos (toma de decisiones, comunicación y control) y la tecnología. En general, el gerente puede controlar en mayor o menor medida estas últimas variables (Luthans, 1976). No obstante, si bien las variables externas (o exógenas) generalmente son independientes, las variables internas (o endógenas) pueden ser independientes o dependientes. La tecnología es un buen ejemplo. El proceso productivo puede condicionar los conceptos y técnicas administrativas empleados o bien estas pueden afectar el tipo de tecnología utilizada en el proceso. Por ejemplo, «si» se usa un proceso de producción en masa (línea de montaje), «entonces» se debe diseñar una estructura burocrática y desarrollar un liderazgo autocrático para alcanzar los fines propuestos. O «si» existe una estructura burocrática con un liderazgo autocrático, «entonces» se debe emplear un proceso de producción en masa. En el primer caso, la tecnología es una variable independiente y en el segundo dependiente.

El enfoque contingente aplicado al diseño organizativo ha ido ganando popularidad desde los años sesenta. Una serie de estudios han consolidado esta nueva línea de pensamiento, tales como los de Woodward (1965), Burns y Stalker (1961) y Lawrence y Lorsch (1967), sólo por citar algunos de los pioneros. Estos y otros investigadores han tratado de identificar las variables del “si”, encontrando, entre las más comunes, las siguientes: tamaño de la organización, tecnología, incertidumbre del entorno y diferencias individuales. La lista no abarca todas las variables, cuando menos han sido identificadas cien, pero sí nos da una idea del significado del término variable contingente (Shenhar, 2001).

4. ENFOQUES MODERNOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Estos enfoques se refieren a una serie de estilos de gestión que, de forma independiente y sin conexión alguna, han ido apareciendo con mayor o menor fortuna en las últimas décadas del siglo veinte. Los que más éxito han alcanzado, algunos todavía vigentes en la actualidad, son la teoría Z, la empresa excelente, que se apoya en el modelo de las 7-S, la gestión de la calidad total y la organización que aprende.

4.1. Teoría Z

William Ouchi (1981) propone que los gerentes norteamericanos aprendan a crear las características tipo «clan industrial», que están presentes en el modelo organizativo de las empresas japonesas. Al conjunto de ideas las denomina Teoría Z.

De acuerdo con el imperativo cultural japonés, la empresa y sus empleados se convierten en una especie de «clan»: asociaciones íntimas de personas unidas por una infinidad de lazos y comprometidas con una actividad económica. Los clanes funcionan cuando el trabajo en equipo y los cambios hacen que el desempeño individual sea ambiguo. El logro de un equilibrio equitativo requiere un compromiso a largo plazo, apoyado en un amplio consenso en lo relativo a los objetivos y métodos de operación. Además, como la actuación y la retribución del empleado sólo pueden juzgarse imparcialmente después de transcurridos varios años, las relaciones entre los miembros del clan deberán ser duraderas y desarrollarse en un entorno de confianza plena.

En el caso de las empresas norteamericanas compete a los gerentes crear una filosofía corporativa que dé origen a un clan industrial. Ouchi afirma que algunas empresas de gran éxito han hecho exactamente eso, entre otras IBM, Hewlett-Packard y Procter and Gamble. El desarrollo independiente de tales clanes industriales en Estados Unidos ha producido especialmente la misma serie de condiciones y efectos que ocurrieron en Japón. Así pues, los estadounidenses no necesitan imitar los métodos administrativos japoneses, sino que deben estudiar algunas de sus empresas más prósperas que se asemejan al modelo japonés, pero proceden de un origen distinto. Ouchi (1981) las denomina «organizaciones o empresas Z» y muestra cómo comparten los patrones sociales de tipo clan (figura 14). Los norteamericanos pueden observar, asimismo, las actividades del clan industrial dentro del contexto japonés y aplicar selectivamente lo que puede tener valor en su contexto cultural. A continuación comentamos las características centrales de una organización Z.

Tipo A (americana)	Tipo J (japonesa)	Tipo Z (americana modificada)
Empleo a corto plazo	Empleo de por vida	Empleo a largo plazo
Toma de decisiones individual	Toma de decisiones colectiva	Toma de decisiones colectiva
Responsabilidad individual	Responsabilidad colectiva	Responsabilidad individual
Proceso rápido de evaluación y promoción	Proceso lento de evaluación y promoción	Proceso lento de evaluación y promoción
Mecanismos explícitos de control	Mecanismos implícitos de control	Control informal implícito, con medidas formalizadas explícitas
Trayectoria profesional especializada	Trayectoria profesional no especializada	Trayectoria profesional moderadamente especializada
Interés segmentado por el empleado	Interés holista por el empleado	Interés holista por el empleado, incluyendo familia

Figura 14: Empresa americana versus empresa japonesa (Ouchi y Jaeger, 1978)

Empleo a largo plazo. Un rasgo característico de las empresas japonesas es que contratan a sus trabajadores de por vida, es decir, hasta la edad de jubilación. Las

empresas desean retener a sus empleados una vez que han realizado importantes inversiones en formación. El personal desea conservar su puesto, ya que muchos de los conocimientos adquiridos sólo se aplican en este ámbito específico y no les sería fácil encontrar un trabajo interesante y bien remunerado en otra parte. Las organizaciones Z adoptan el empleo a largo plazo al considerar el capital humano su activo más importante.

El salario de los trabajadores japoneses está formado por dos grandes partidas: a) el salario base y los complementos salariales, que se incrementan con base en la antigüedad en la empresa y b) las gratificaciones (o primas), que suponen casi la mitad de los ingresos anuales del trabajador, se otorgan normalmente dos veces al año (junio y diciembre) y dependen de los beneficios de la empresa; en tiempos de crisis, si las empresas entran en pérdidas, estas primas se eliminan. Otra característica del sistema salarial japonés es la paga de jubilación, de cuantía no inferior a un mes por cada año de servicio en la empresa. Esta paga es un complemento indispensable a la pensión de los trabajadores, ya que resulta insuficiente para atender sus necesidades básicas. La paga de jubilación y el salario en función de la antigüedad del trabajador en la empresa provocan una menor rotación a medida que aumenta su período de permanencia en la empresa.

Toma de decisiones colectiva. Un elemento clave de los procesos japoneses es la ambigüedad intencional relacionada con la delimitación de responsabilidades en la toma de decisiones. Cuando se necesita tomar una decisión relevante en una empresa japonesa, todos aquellos que de algún modo pudieran verse afectados por sus consecuencias entran en el proceso decisorio. En Japón nadie tiene la responsabilidad individual de un área en particular, sino que un grupo o equipo de empleados asumen la responsabilidad conjunta de una serie de tareas. En Occidente esto se conoce como toma de decisiones por consenso, pero esta expresión no describe adecuadamente el proceso de decisión japonés. En realidad, en la mayor parte de las empresas japonesas las decisiones más importantes suelen tomarse siguiendo el denominado proceso *ringi*. Según este proceso, los planes básicos se preparan en los eslabones intermedios de la empresa, luego pasan de un jefe de departamento a otro, subiendo en la escala, para captar opiniones y conformidad. El proceso *ringi* se ve con frecuencia precedido por comentarios informales. La persona que declara su compromiso con un plan conoce rumores previos, que le permiten de manera informal tener una buena comprensión sobre la materia a presentar en el informe *ringi*. De esta manera, el plan puede circular con rapidez para su aprobación oficial.

Aunque la toma de decisiones se realice de abajo arriba, el poder del director general es tan grande que no se puede adoptar ninguna decisión importante sin considerar sus puntos de vista. Mientras los ejecutivos americanos tienden a comunicar directamente sus decisiones con la filosofía de mando y control, los ejecutivos japoneses de ordinario prefieren comunicar sus decisiones de forma velada e indirecta. Cuanto menos importante sea una propuesta, tanto menor será la claridad con la que el directivo superior dará a conocer sus ideas a los subordinados, de modo que estos pueden obtener una mayor satisfacción al tomar iniciativas. En las cuestiones de mayor importancia, los altos directivos actúan más directamente.

En las empresas Z, se puede dar un proceso colectivo de toma de decisiones, pero la responsabilidad última sigue recayendo en un solo individuo. El proceso de toma de

decisiones, al implicar, por lo general, el consenso y la participación de los empleados, permite una extensa difusión de la información y de los valores a través de toda la organización y señala también, de un modo simbólico e inequívoco, los intentos de cooperación en la empresa. De hecho, un procedimiento por consenso es aquel en que se puede pedir a los miembros del grupo que acepten la responsabilidad de una decisión que, en su opinión, puede no ser ideal, pero que ha sido convenida por el grupo en una discusión franca y exhaustiva. Esta combinación de toma de decisiones colectiva con un tipo de responsabilidad individual requiere un clima organizativo de confianza.

Responsabilidad individual. Hay que centrarse en el grupo, no en los individuos. La unidad básica del trabajo en las empresas japonesas es la sección. Dentro de la sección no existe una división del trabajo tan nítida como en las empresas occidentales; todos sus miembros tienen idéntica responsabilidad y pueden sustituirse los unos a los otros si es necesario. Al mismo tiempo, el jefe de la sección es el responsable del trabajo de todo su equipo. Por lo tanto, sabe que necesita utilizar al máximo el talento de las personas bajo su mando y esto lo hace sin miedo a ser suplantado por sus subordinados, ya que todos ellos serán valorados en conjunto no de forma individual. Aun cuando las asignaciones de trabajo a los individuos pudiera parecer poco precisa, las funciones de las secciones habrán de definirse con estrechez y las fronteras entre estas estarán perfectamente limitadas. Esto conlleva además un control bastante estricto. En las empresas Z predomina el trabajo individual, si bien cada vez más se están desplazando hacia el trabajo en equipo.

Evaluación y promoción lentas. Por ejemplo, los graduados de las universidades japonesas son contratados en grupo por algunas grandes empresas. La promoción es lenta, ya que se realiza con base en la antigüedad y rotando por los distintos departamentos o áreas funcionales. De esta forma, los trabajadores que entran en la misma época, en el mismo nivel y, generalmente, procedentes del mismo centro de estudios, van estableciendo entre ellos unas relaciones que ganan en intensidad con el tiempo y que a la larga favorecen las comunicaciones interdepartamentales, lo que permite obtener una mejor información para la toma de decisiones. Ahora bien, las empresas Z no esperan diez años para ponderar el desempeño de un individuo y recompensarlo a través de un ascenso. No obstante, tales ascensos llegan más lentamente que en las empresas tipo A.

Mecanismos de control implícitos con medidas explícitas. En las empresas japonesas no existen muchos objetivos y reglas explícitos, ya que la cultura común proporciona los valores fundamentales. La administración occidental considera que lo objetivo se acerca más a lo racional que lo subjetivo, lo cuantitativo es más objetivo que lo no cuantitativo y, por consiguiente, el análisis cuantitativo es preferible a los juicios basados en el sentido común, la experiencia y los aspectos sutiles.

La empresa Z ha determinado que las evaluaciones explícitas no sean el factor decisivo en la toma de decisiones. Normalmente lo explícito y lo implícito parecen coexistir en estado de equilibrio. En las organizaciones Z los beneficios no se consideran un fin en sí mismos, ni constituye una forma de «llevar el paso» en el proceso competitivo. Más bien, los beneficios son la recompensa que obtiene la empresa por continuar proporcionando a sus clientes un valor genuino, por favorecer el desarrollo personal de sus empleados y por comportarse como un ente corporativo responsable.

Trayectorias de carreras moderadamente especializadas. A los empleados de una empresa japonesa se les traslada horizontalmente con mayor frecuencia que con la que se les asciende, de modo que adquieren experiencia en diversas funciones. Una carrera profesional en una empresa Z tiene mucho de ese «peregrinar» característico de las empresas japonesas, que lleva a un individuo a recorrer funciones y departamentos.

Interés holístico. La mayoría de las organizaciones occidentales adoptan una actitud de inclusión parcial, es decir, un acuerdo entre empleados y empleador, en el cual se establece que la relación que los unirá se refiere exclusivamente a las actividades vinculadas directamente con la ejecución de un trabajo específico. Por el contrario, la empresa japonesa forma relaciones inclusivas. Así, por ejemplo, las grandes empresas tienen sus propios servicios médicos, incluidos hospitales y casas de convalecencia. Su servicio es mucho mejor que el que ofrece la sanidad nacional. Además, al contrario que en Occidente, donde en general se obtienen créditos hipotecarios directamente de los bancos, en Japón una alta proporción de estos créditos los concede la empresa a tipos de interés bajos.

Si las relaciones humanas asumen un enfoque fragmentado en vez de una concepción holístico, es decir, si un gerente ve a un subordinado como tal en vez de un ser humano completo, estos vínculos tan deshumanizados adoptan fácilmente un cariz de autoritarismo. Una organización que mantiene una orientación holística y obliga a los empleados de cualquier nivel a tratar a sus semejantes como verdaderos seres humanos da origen a un entorno en el cual no es posible la despersonalización, la autocracia es poco factible y la comunicación, la confianza y la entrega son sucesos comunes.

La empresa Z muestra, por lo general, una fuerte preocupación por el bienestar de los empleados como parte natural de las situaciones de trabajo. Este enfoque holista de la teoría Z conserva inexorablemente una marcada atmósfera igualitaria. Esta postura ideológica implica que cada individuo puede actuar conforme a su libre albedrío, y que es capaz de trabajar de un modo autónomo sin necesidad de una supervisión estrecha porque es digno de fiar. Esta peculiaridad, más que ninguna otra, explica la profunda entrega, la lealtad incondicional y los altos niveles de productividad de las empresas Z.

También conviene destacar la cooperación que llevan a cabo las empresas japonesas para la investigación, que ha sido denominada por Ouchi (1984) Sociedad M. Por ejemplo, las empresas forman consorcios para realizar investigación básica, aportando investigadores y recursos. El desarrollo lo realizan con su personal en sus propios departamentos y después compiten agresivamente unas con otras en los mercados. La empresa Z también lleva a cabo acuerdos de cooperación incluso con sus competidores más inmediatos.

La Teoría Z no ha sido inmune a las críticas. Algunas sugieren que no es nueva, sino simplemente una ampliación de teorías previas que no recibieron tanto reconocimiento popular. Otros críticos consideran que la investigación que la apoya es limitada. También se critica que la teoría Z no proporciona criterios de contingencia útiles para ayudar a los gerentes a decidir cuándo deben usarla y cuándo no. Ahora bien, la teoría Z no es una teoría contingente, porque el enfoque que propone lo considera apropiado para todas las organizaciones. En realidad, en muchos sentidos refleja el regreso a la «mejor forma» de hacer las cosas de la teoría de la Administración Científica, considerando a los empleados el factor básico de la productividad organizativa.

4.2. Modelo de las 7-S

A principios de la década de los 80, uno de los libros de mayor venta sobre la forma de gestionar las empresas (*The Art of Japanese Management: Applications for American Executives* de Richard Pascale y Anthony Athos) se apoyó en el modelo de las 7-S de McKinsey. Esta consultora ideó una herramienta para visualizar y aplicar el enfoque contingente a la administración, que, además, incorpora más variables que los enfoques contingentes habituales. A continuación, se comentan los siete elementos que constituyen el modelo de McKinsey, los cuales en inglés empiezan por S, por lo que el modelo recibió el nombre de 7-S (Pascale y Athos, 1981; Waterman *et al.*, 1980):

- Estrategia (*strategy*). Plan o curso de acción para asignar los limitados recursos de la empresa, a través del tiempo, con vistas a alcanzar unos objetivos definidos. Lo difícil no es formular una estrategia, sino ejecutarla.
- Estructura (*structure*). Divide tareas y proporciona coordinación, refleja la línea de autoridad y el número de niveles jerárquicos.
- Sistemas (*systems*). Los procesos y flujos que muestran como una organización consigue que las cosas se hagan (sistemas de información, procesos de fabricación, sistemas de gestión de la calidad total y sistemas de control son buenos ejemplos).
- Personal (*staff*). Descripción demográfica de las categorías de personal importantes en la empresa (esto es, ingenieros, economistas, etc.). No se usa *staff* en el contexto acostumbrado de contraposición a la línea.
- Estilo (*style*). Comportamiento característico de los principales directivos para la obtención de los objetivos de la empresa. Designa igualmente la cultura de la organización.
- Habilidades (*skills*). Los atributos cruciales del personal clave o de la empresa en general.
- Objetivos de orden superior (*superordinate goals*) o valores compartidos (*shared values*). Las nociones significativas o ideas-fuerza que una organización inculca a todos sus miembros.

La figura 15 muestra la interconexión de todas las variables. El diagrama indica que las organizaciones prósperas requieren no sólo decisiones correctas dentro de cada una de las 7-S, sino también un buen acoplamiento entre ellas, una integración que contribuya a lograr que la organización funcione como un todo armónico.

Los directivos occidentales tienden a exagerar los elementos duros de la relación: estrategia, estructura y sistemas, en cuya comprensión han obtenido importantes progresos. Esto se debe a que cada uno de estos factores, así como sus relaciones son susceptibles de estudiar de forma analítica, cuantitativa, lógica y sistemática. Es decir, piden ciencia de algún tipo, definida como observación rigurosa y conceptualización –o pensamiento racional, si se prefiere–, y eso es lo que aprecian y valoran las escuelas de negocios. En el lado opuesto se argumenta a favor de los cuatro elementos blandos: personal, estilo, habilidades y objetivos de orden superior. Los defensores de los duros o racionales despreciaban a los que utilizaban los elementos blandos o sentimentales (faltos de sentido científico era su epíteto más corriente), mientras los segundos acusaban de inhumanos a los primeros. Las técnicas intelectuales, áridas y pedantes, que acabó por desarrollar el primer grupo, competían con las experiencias indisciplinadas, antiintelectuales y emocionalmente desahoradas del otro (Pascale y Athos, 1981). En

general, se considera que las empresas norteamericanas aplican los factores duros y las japonesas hacen más hincapié en los blandos.

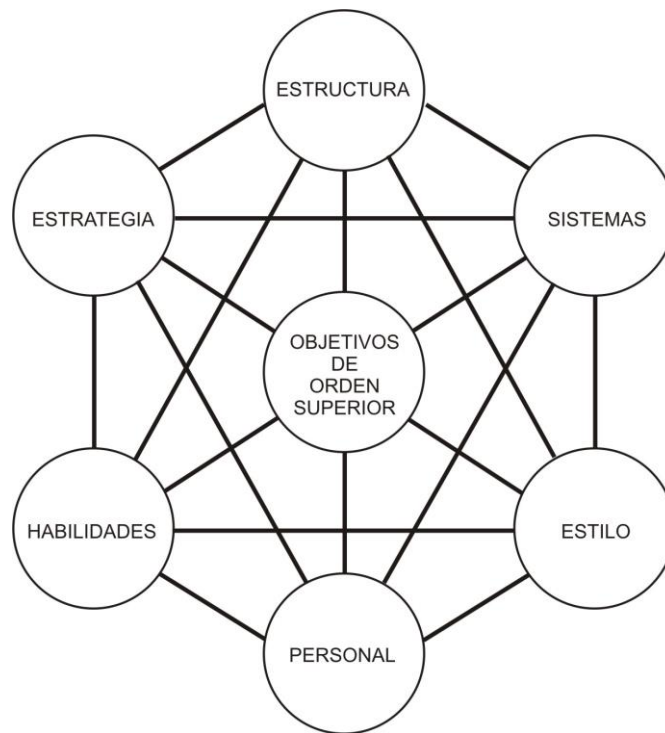


Figura 15: Modelo de las 7-S (Waterman et al., 1980)

4.3. Empresas excelentes

Esta filosofía de la dirección considera que se ha puesto mucho énfasis en la planificación, análisis y control y cosas parecidas, y muy poco en la sencillez, la calidad, los valores, las personas y el cliente. Como resultado, se ha desarrollado una tendencia hacia la gestión por números más que hacia la gestión 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 apoya en las siguientes suposiciones:

- La fluidez, versión administrativa de la experimentación, es la respuesta de las empresas excelentes 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 a los cambios del mercado, los trabajadores deben tener cierta autonomía en la toma de decisiones que les competen, lo que conlleva riesgos 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 reprimirle. 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 excelentes se tenían presentes las siguientes reglas relacionadas con la motivación: 1) el principal factor motivador es la autopercepción por los individuos 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 esta vale la pena.
- Las empresas excelentes han de ser adaptables al entorno y centrarse en su competencia nuclear, es decir, en aquello que las hace singulares ante los clientes.

Peters y Waterman (1982) consideran que las empresas excelentes detentan 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 que 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 gerentes de sección conozcan y se identifiquen con 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 gerenciales 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 excelentes 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 la competencia interna.

4. *Productividad contando con las personas.* Las personas constituyen el factor clave en el logro de la productividad. Por ello han de ser el centro de atención de los gerentes. Es necesario 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 unos valores compartidos y de una idiosincrasia propia. A pesar de la diferencia existente entre sus respectivos valores incorporados, los gerentes de las empresas excelentes cumplen los siguientes requisitos: a) explicitan los valores de forma cualitativa, nunca cuantitativa; b) se esfuerzan en motivar a las personas que ocupan los peldaños más bajos de la organización; c) saben reconocer la contradicción dominante en cada momento histórico y d) dominan 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 un único campo. Las de menos éxito son las que expanden sus negocios alrededor de una gran variedad de especialidades.

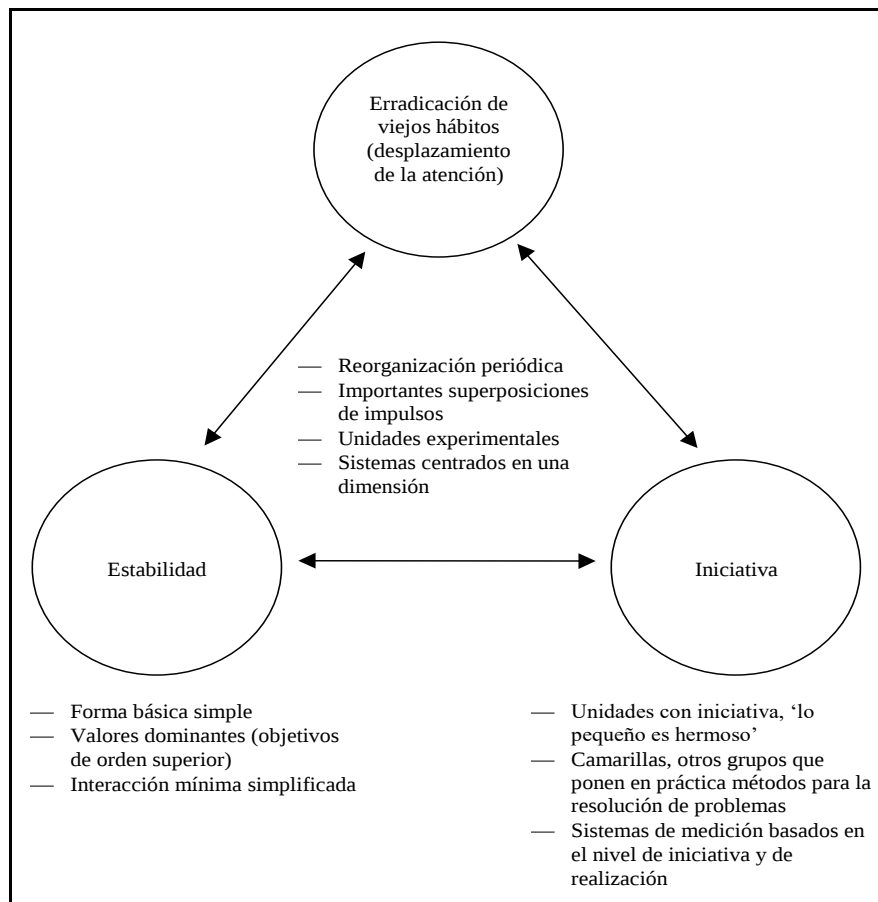


Figura 16: Los tres pilares básicos de la estructura (Peters y Waterman, 1984)

7. *Estructuras sencillas, staff reducido*. Las estructuras organizativas han de sustentarse en tres pilares básicos (figura 16), con objeto de responder a las necesidades fundamentales de un entorno cambiante:

- **Estabilidad.** Se trata de mantener un esquema fundamentalmente sencillo y coherente, así como 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 hábitos. Hay que mantener una voluntad de reorganización periódica y temporal para emprender avances concretos.

8. *Tira y afloja simultáneo*. Las empresas excelentes 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.

4.4. Gestión de la calidad total

La gestión de la calidad total (*Total Quality Management*, TQM) debe estar presente en todo el proceso de creación de valor, desde que el producto se concibe y diseña –sin olvidar a los proveedores de materiales y componentes– hasta su lanzamiento al mercado y posterior servicio posventa. La gestión de la calidad total tiene cinco pilares básicos: a) liderazgo de la alta dirección, b) *empowerment*, c) orientación al cliente, d) mejora continua y e) enfoque sistémico.

Liderazgo de la alta dirección. La alta dirección debe asumir el liderazgo y tomar la iniciativa para llevar a la práctica un programa de gestión de la calidad total. Para ello necesita crear la visión y establecer el rumbo de la organización. Debe igualmente formular los objetivos y organizar el proceso, formar y motivar a los trabajadores para que participen de la mejora de la calidad, así como diseñar los incentivos adecuados. Debe anteponer la calidad a cualquier otro criterio de gestión: hay que fabricar productos de máxima calidad, para, más adelante, cambiar a una producción más rápida y a costes más bajos. Al principio, se organizan las tecnologías y los sistemas para hacer productos que puedan satisfacer a los clientes y, en esta etapa, quedan relegados a un segundo plano otros factores (el coste, el volumen y la productividad). Después de alcanzar la calidad deseada, se pasa a la etapa de producir buenos artículos a bajo coste y en grandes cantidades sin sacrificar la calidad (Imai, 1986).

La alta dirección debe diseñar un entorno de trabajo saludable y con un buen clima social, así como proporcionar a los trabajadores las herramientas y los recursos adecuados. Tradicionalmente, la alta dirección se encargaba de reunir información, tomar decisiones y aplicar las recompensas y las sanciones necesarias para lograr que los trabajadores realizasen de forma eficiente las tareas encomendadas. En la época actual, las prioridades se han desplazado hacia el logro de una mayor participación de los trabajadores en la solución de los problemas. Por tanto, la alta dirección debe descentralizar determinadas decisiones para proporcionar al trabajador la autonomía suficiente para organizar su tarea, al tiempo que colabora con ellos en la solución de los diversos problemas a los que hay que hacer frente para satisfacer las necesidades del cliente. Esta actitud representa un profundo cambio en la concepción clásica de la gestión de empresas, que establecía que la fuerza de trabajo solo se ocupaba de «hacer» las tareas, mientras que la labor de «pensar» permanecía en la gerencia, es decir, consideraba que los trabajadores deberían dejar su cerebro fuera de la fábrica. En cualquier organización quienes realmente entienden el trabajo y la forma de mejorar el proceso de transformación son aquellos que realizan las tareas. Si se aprovecha ese conocimiento, las mejoras tendrán más eficacia y aceptación que si son diseñadas desde la gerencia. La tarea de la alta dirección incluye diseñar procedimientos cuya implantación asegure que la participación forme parte de la cultura de la empresa. Por ejemplo, puede fomentar la

participación poniendo en marcha sistemas de sugerencias que actúen con rapidez, proporcionen retroalimentación y premien las buenas ideas.

La alta dirección debe garantizar que las decisiones se tomen sobre la base de un análisis objetivo, basado en datos suficientemente precisos y fiables. Los datos deben ser accesibles para quienes los necesitan.

La alta dirección debe formar a los trabajadores para que elaboren artículos de calidad excelente, al mismo tiempo que desarrolla en ellos la conciencia de hacer las cosas bien desde la primera vez. La formación además de las herramientas de control de calidad debe incluir las destrezas auditivas para que los trabajadores posean la capacidad de escuchar y, así, comprender con claridad los mensajes de los clientes. La alta dirección también tiene que motivarlos para que identifiquen y corrijan cualquier problema de calidad que se presente. No bastan las buenas intenciones para que el empleado se comprometa con la empresa.

El reconocimiento formal del éxito resalta la importancia del proceso de mejora, a la vez que retribuye el esfuerzo y la iniciativa. Una remuneración justa y un programa de incentivos adecuado potencian, pues, la mejora de la calidad. Los incentivos se deben diseñar para alcanzar el objetivo de calidad. No basta con declaraciones programáticas de la alta dirección para conseguir productos de elevada calidad, ya que aunque haga explícito el objetivo de calidad, los trabajadores la seguirán dejando a un lado si los incentivos están establecidos sobre la base de conseguir, por ejemplo, la mayor cantidad de producto posible. Un reconocimiento informal, como una mención pública por un trabajo bien hecho, es un motivador nada desdeñable y sin coste alguno para la empresa.

La calidad jamás quedará enraizada en la cultura de una empresa a menos que se interiorice a nivel personal. Los trabajadores que adoptan la calidad como un valor personal frecuentemente van más allá de lo que se les pide o de lo que normalmente se espera que hagan para proporcionar un servicio extraordinario a un cliente. Se trata de trabajadores que muestran un comportamiento organizativo cívico. El liderazgo y la predisposición de la alta dirección contribuyen sobremanera al logro de una cultura de la calidad de la empresa.

Empowerment. El *empowerment* (empoderamiento) es un proceso que otorga mayor autonomía a los trabajadores al compartir con ellos información pertinente y proporcionarles control sobre los factores que afectan al rendimiento del trabajo, de modo que puedan actuar con más libertad para desempeñar sus tareas. Más que una estrategia de «empuje», en la que los directivos inducen a los empleados a responder en formas deseables mediante incentivos y técnicas de influencia, el *empowerment* es una estrategia que se centra en la forma en que los directivos podrían diseñar un entorno laboral que vigorice y proporcione motivación intrínseca a los empleados. La puesta en práctica del *empowerment* incluye cuatro componentes clave (Bowen y Lawler, 1995). En primer lugar, los gerentes deben aportar a los trabajadores una amplia información sobre todos los aspectos de la empresa, incluidos los económicos (balances, cuentas de resultados, etc.), así como proporcionarles los recursos necesarios para tomar las decisiones adecuadas, al igual que ofrecerles apoyo social, e incluso emocional. En segundo lugar, los empleados deben poseer las competencias laborales necesarias para realizar un buen trabajo. Los gerentes utilizan la capacitación y el desarrollo con el fin de ayudar a las personas a adquirir los conocimientos y habilidades requeridos para

contribuir al desempeño organizativo. En tercer lugar, los trabajadores deben contar con la autoridad necesaria para tomar decisiones sustantivas. Para ello, los gerentes deben permitir a las personas de niveles más bajos participar en la toma de decisiones, expresarles confianza en su capacidad para alcanzar niveles de desempeño elevados, diseñar sus puestos para que tengan mayor discrecionalidad, establecer objetivos significativos y retadores, elogiar el desempeño sobresaliente y alentar a los empleados a responsabilizarse de su trabajo. Las decisiones no deben depender necesariamente de alguien que ocupe un puesto alto en la jerarquía, sino de la persona con más conocimientos o ubicada en la posición más conveniente, aunque esté en un nivel bajo de la jerarquía. Es decir, debe haber una delegación de la responsabilidad y una descentralización en la toma de decisiones. Este criterio garantiza decisiones rápidas de calidad que permiten solucionar a tiempo los problemas. En cuarto lugar, los trabajadores deben recibir recompensas con base en su desempeño. En definitiva, el *empowerment* puede describirse de forma analítica como un producto de cuatro elementos: información, conocimiento, poder y recompensas:

$$\text{Empowerment} = \text{Información} \cdot \text{Competencias} \cdot \text{Poder} \cdot \text{Recompensas}$$

El hecho de que se exprese como un producto de estos cuatro elementos (en lugar de la suma de los mismos) supone que si no se da alguno de los cuatro elementos, el resultado es cero y el *empowerment*, por tanto, no se produce.

Orientación al cliente. Según la concepción obsoleta de la gestión, la empresa desarrolla un proceso de tres pasos para satisfacer las necesidades de los clientes: a) diseño del producto, b) fabricación, ensayo en la línea de producción y laboratorio y c) venta en el mercado. La nueva concepción de la calidad se apoya en la rueda Deming (figura 17), que añade a las tres fases precedentes una cuarta: la posventa, descubrir lo que piensa el usuario del producto y por qué no lo ha comprado el no usuario. En este sentido, el ciclo de diseño, producción, venta y posventa debe ir seguido de otro ciclo, que empieza con el rediseño basado en la experiencia del ciclo anterior, lo que provoca una mejora continua de la calidad (Deming, 1986).

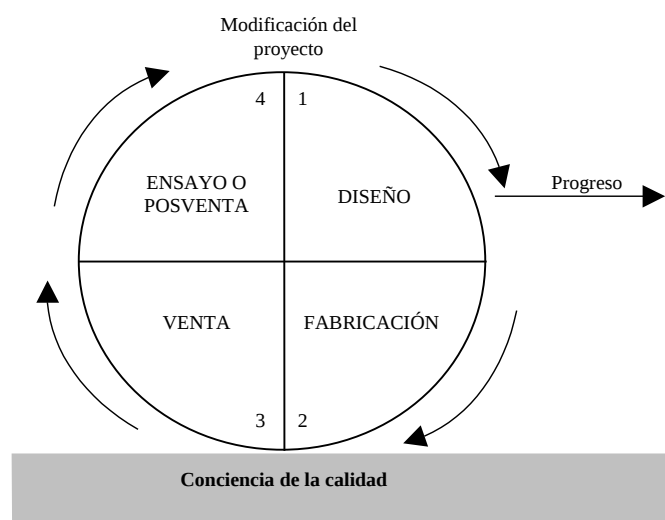


Figura 17: El ciclo de calidad o rueda Deming

No hay que olvidar que el cliente espera pagar un precio justo por el valor que recibe en la transacción. Además, en muchos casos, el precio viene determinado por el mercado. En este sentido, en un mercado competitivo, la vieja fórmula de calcular los costes y añadir un margen para determinar el precio tiende a desaparecer. La nueva fórmula supone que el cliente decide el precio. Por lo tanto, la empresa debe ajustar su estructura de costes para obtener beneficios. Incluso debería adelantarse al precio que el cliente fijará en el futuro para ofrecérselo hoy y, en consecuencia, atraer su atención. Hay que tener, pues, la creatividad suficiente para desarrollar las mejoras en el proceso que permitan reducir costes y satisfacer las necesidades del cliente (Imai, 1986).

La calidad total no sólo se ocupa del cliente externo, sino que extiende el concepto de cliente hacia el interior de la empresa. En este sentido, se considera a cada trabajador como parte de una cadena proveedor-cliente, que finaliza en el consumidor, quien demanda la máxima calidad del producto. Existen, pues, dos tipos de clientes: interno o externo. El cliente interno es la fase siguiente en el proceso (Ishikawa, 1985). De ahí que cada etapa deba interactuar con la siguiente y la anterior para lograr la calidad, que, en el extremo de la cadena, satisface al cliente final o cliente externo. En este sentido, toda empresa es una sola unidad que debe esforzarse al máximo para satisfacer a los clientes externos. Definir al cliente final es una tarea de máxima prioridad, ya que determina las características de la calidad que necesita poseer el producto (Imai, 1986). Los clientes pueden proporcionar a la empresa ideas sobre el uso y nuevas aplicaciones del producto, así como sobre la evolución de sus necesidades. La calidad viene siempre impulsada por el cliente. Una de las mejores maneras de asegurar que los clientes externos están satisfechos es implantar la idea de que cada parte de la organización contribuye a la satisfacción del cliente externo si satisface a sus clientes internos. Todos los trabajadores deben hacer un buen trabajo al servir a sus clientes internos, para que al final los clientes externos queden satisfechos. El concepto de clientes internos se aplica a todas las partes de una empresa y refuerza la coordinación interfuncional.

Mejora continua (kaizen). La mejora de los productos y/o procesos puede ser de dos clases: *kaizen* (o mejora incremental) y salto cuántico (o mejora radical). En tanto que la mejora sea vista como un esfuerzo extra, la puesta en práctica requerirá saltos cuánticos periódicos e inconsistentes. El salto cuántico puede adoptar toda una variedad de formas: nuevo producto, modernización de las máquinas, incremento de la capacidad y localización en el extranjero, entre otras. A su vez, requiere elevadas inversiones. La alta dirección, al aplicar estos saltos, asume un elevado riesgo con la expectativa de lograr beneficios extraordinarios. En estas empresas el *staff* es un grupo de élite que asesora a la alta dirección en las decisiones importantes. Sin embargo, estas empresas apenas valoran la cualificación ni las ideas de los trabajadores. No puede decirse que el salto cuántico suponga un avance en una progresión de escalera, porque, por lo general, no lo hace, ya que todo sistema que ha sido instalado como resultado de una innovación radical, está sujeto a un deterioro uniforme, a menos que se hagan esfuerzos continuos primero para mantenerlo y, más adelante, para mejorarlo (Imai, 1986). Por eso se hace necesario establecer el hábito de la mejora continua (*kaizen*) como una parte inseparable del trabajo diario de cada uno: «hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy».

Los japoneses han logrado su actual nivel de calidad en el proceso de fabricación, fundamentalmente haciendo las cosas muy bien y mejorándolas gradual y constantemente. La mejora continua significa reducir el desperdicio y aumentar la calidad en todas las actividades del proceso (Deming, 1986). El objetivo final es la

perfección absoluta, que nunca se podrá alcanzar, pero que siempre se debe perseguir. Una empresa que desarrolla un método incremental de mejora da pocos pasos que sean apreciables o arriesgados. Pone en marcha un proceso gradual que no precisa mucha ayuda del *staff* o de asesores externos, pero sí requiere una gran cantidad de esfuerzo sostenido y dedicación. En lugar de aplicar recursos masivos a la puesta en práctica de cambios radicales, esta empresa espera que la mayoría de los cambios aflore a la superficie de forma emprendedora, desde los niveles inferiores de la organización. Por ello, necesita un *staff* mucho menor, cuya principal actividad es ofrecer servicios de apoyo. De hecho, los organigramas de estas empresas tienen más aspecto de peine que de pirámide (Hayes, 1985).

La mejora continua se apoya en el ciclo de Shewhart, que consta de los siguientes pasos: planificar, hacer, verificar y actuar (figura 18). Este ciclo ha sido divulgado por Deming y se le conoce como ciclo PHVA.

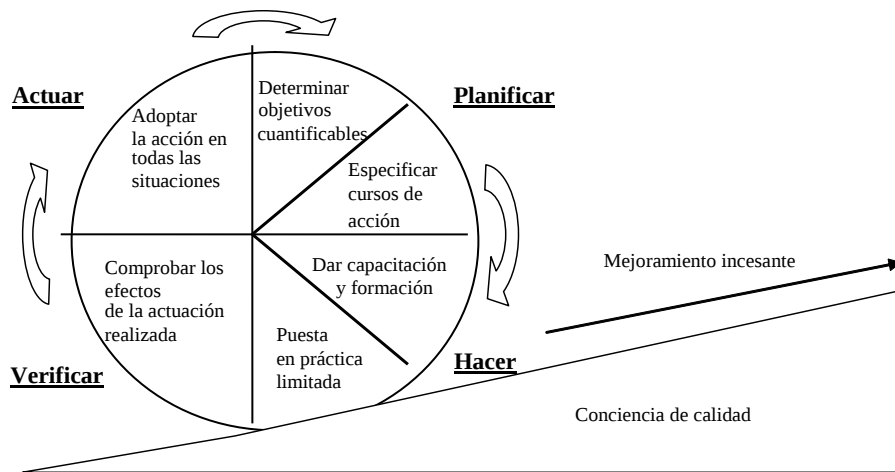


Figura 18: El ciclo de Shewart (Ishikawa, 1985)

La planificación comienza con una definición del problema y la reunión de datos para su análisis con objeto de determinar el objetivo a alcanzar. Posteriormente, se deben identificar las causas, delimitar los posibles cursos de acción y elegir uno. La fase hacer se puede dividir en dos etapas: formación y puesta en práctica. Una vez que se ha elegido un curso de acción, la dirección debe formar a los trabajadores para que ejecuten correctamente las actividades que tienen que llevar a cabo. A continuación, se ponen en marcha las medidas oportunas con un carácter limitado. Se trata de observar la mejora en un entorno real. En la tercera etapa se verifica la ejecución para comprobar si se han obtenido las mejoras anticipadas. Si así ha ocurrido, en la cuarta etapa, se emprende una actuación final, aplicando la mejora en todas las situaciones posibles.

El ciclo se reinicia continuamente. La mejora conseguida se convierte en un estándar que será refutado con nuevas mejoras. De esta forma, el ciclo PHVA se entiende como un proceso que permite fijar nuevos estándares sólo para refutarse, revisarse y reemplazarse por estándares mejores. Los trabajadores occidentales asumen los estándares como objetivos fijos, mientras que los practicantes del PHVA los consideran como el punto de partida para hacer un mejor trabajo la siguiente vez. Este proceso de estandarización con frecuencia recibe el nombre de ciclo EHVA (Estandarización-Hacer-Verificar-Actuar) y abarca las actividades orientadas a mantener los actuales estándares tecnológicos,

administrativos y de operación, mientras que la mejora se refiere a las actividades enfocadas a mejorar los estándares corrientes de funcionamiento (Imai, 1986). No puede haber mejoras si no se han alcanzado los estándares previos. El punto de partida de cualquier mejora es saber con exactitud dónde nos encontramos. Sólo después de que se ha logrado el estándar, se debe buscar la mejora. Así pues, el EHVA se utiliza para estabilizar las condiciones y el PHVA para mejorarlas.

LECTURA 7: LOS 14 PUNTOS DEMING PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio con el ánimo de permanecer en el mercado y proporcionar empleo.
2. Adoptar la nueva filosofía. La calidad debe primar parte de la cultura de la organización. La gerencia occidental debe aceptar el reto, conocer sus responsabilidades y asumir el liderazgo para el cambio.
3. Dejar de depender de la inspección en masa, introduciendo desde el comienzo la calidad en el producto.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. Tener un único proveedor para un artículo, construyendo una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio.
6. Implantar la formación.
7. Adoptar e implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debe ser ayudar a que los empleados, las máquinas y los dispositivos realicen un mejor trabajo.
8. Desechar el miedo.
9. Derribar las barreras entre los departamentos.
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para la mano de obra. Dichas exhortaciones sólo crean relaciones adversas, pues la mayor parte de las causas de la baja productividad pertenece al sistema y, por lo tanto, trasciende el poder de la fuerza laboral.
11. Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para los directivos.
12. Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo. Eliminar la valoración anual o el sistema de méritos.
13. Estimular la educación y la automejora de todo el mundo.
14. Actuar para lograr la transformación.

Enfermedades mortales

1. La enfermedad paralizante: falta de constancia en el propósito.
2. Énfasis en los beneficios a corto plazo.
3. Evaluación del comportamiento, calificación por méritos o revisión anual.
4. Movilidad de los directivos.
5. Dirigir una compañía basándose sólo en las cifras (contando el dinero).

Fuente: Deming, W. E. (1986): *Out of the Crisis*, MIT Press, Cambridge; <http://www.deming.org>

El estándar debe ser obligatorio para el conjunto de la empresa. La labor del gerente es planificar que todos trabajen de acuerdo con los estándares establecidos. Esto significa que el gerente primero debe establecer objetivos, políticas, reglas y procedimientos para las operaciones importantes y, luego, comprobar que se sigue el plan de operación. Si los trabajadores son capaces de seguir el estándar, pero no lo hacen, la gerencia debe aplicar la disciplina. Si los trabajadores son incapaces de seguir el estándar, la gerencia tiene que proporcionar formación o revisar el estándar, de modo que puedan seguirlo (Imai, 1986).

Enfoque sistémico. El concepto amplio de calidad extiende la idea más allá del departamento de fabricación y considera que todos los departamentos y todas las personas que trabajan en la empresa, desde la alta dirección a los empleados, están relacionados con la calidad del producto. Las diferentes personas y departamentos no

deben trabajar aislados en la mejora de la calidad, sino que deben cooperar desde el diseño del producto hasta su comercialización y posteriores mejoras.

El enfoque de sistemas también hace hincapié en el trabajo en equipo como un sistema social de base que fomenta las relaciones interpersonales, refuerza los aspectos psicológicos del trabajador y, en general, mejora la eficiencia de la organización.

Las jerarquías de mando y control empiezan a perder relevancia. Surge un nuevo modelo: conectar y colaborar. Tanto empresas como empleados deben aprender a compartir, en maneras completamente distintas.

Una atención especial hay que tenerla con los proveedores, que también deben estar involucrados en la calidad de los productos. La empresa puede colaborar con sus proveedores para mejorar el diseño de los componentes y de los procesos de fabricación con objeto de lograr suministros de una elevada calidad, la misma que se habría alcanzado si los componentes los hubiera fabricado la empresa en sus propias instalaciones.

Los clientes pueden proporcionar a la empresa ideas sobre el uso y nuevas aplicaciones del producto, así como sobre la evolución de sus necesidades. La calidad viene siempre impulsada por el cliente.

La concepción sistémica de la organización considera que las diferentes partes están interrelacionadas y, por tanto, deben cooperar para mejorar el sistema como un todo. Por ello, no se debe mejorar una parte del sistema en detrimento de las demás, ya que, en ese caso, tendríamos una suboptimización del sistema. La optimización del sistema conlleva la suboptimización de algunos subsistemas. La calidad total conlleva participación total e interrelación permanente de todas las partes implicadas en la empresa.

Finalmente, hay que tener en cuenta que un resultado deseado se obtiene mejor cuando las actividades y los recursos relacionados con ellas se organizan como un proceso.

4.5. Organización que aprende

Se puede hablar de aprendizaje organizativos cuando la organización es capaz de hacer las cosas de una manera distinta y mejor. Ahora bien, en sentido estricto, el aprendizaje tiene lugar en la cabeza de los seres humanos. Son las personas quien dan lugar al aprendizaje organizativo; las organizaciones pueden crear contextos que faciliten el aprendizaje.

El aprendizaje personal ocurre cuando los miembros de una organización adquieren conocimientos por medio de la formación, la experiencia o la experimentación. Ahora bien, a pesar de que el aprendizaje organizativo comienza en los individuos, sería un error concluir que es únicamente la suma del aprendizaje de sus miembros: el aprendizaje individual es una condición necesaria, aunque no suficiente, para el aprendizaje organizativo (Argyris y Schon, 1978). Poner el conocimiento individual a disposición de los demás constituye la actividad fundamental de la organización que aprende, es decir, su condición suficiente. Así pues, la capacidad de aprendizaje de las organizaciones requiere generar y generalizar conocimiento (March, 1991). Por tanto, el aprendizaje organizativo es un estilo de conducta, un modo de actuar, que convierte la

organización en un organismo vivo, es decir, en un sistema orgánico de aprendizaje. En este contexto, el progreso es una responsabilidad de todos, no sólo de unos cuantos especialistas que se dedican a procesar información. Las organizaciones aprenden cuando sus sistemas y su cultura conservan los conocimientos de los individuos y los transfieren internamente para mejorar, crear y afinar con rapidez las capacidades necesarias para alcanzar el éxito. Las organizaciones no tienen cerebros, aunque sí memorias y sistemas cognitivos. Cuando lo que aprenden las organizaciones se conserva dentro de las normas, las rutinas, las tecnologías y las políticas de la organización, este conocimiento perdura, incluso después del abandono de las personas que contribuyeron a generarlo.

Los conocimientos que aprenden las organizaciones se hallan incrustados en patrones de conducta, que no están ligados a personas determinadas ni se identifican con ellas. De esta forma, el aprendizaje organizativo es algo más que la suma de lo que aprende cada persona: se trata de un proceso complejo y dinámico totalmente diferente.

Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir, almacenar y transmitir conocimiento y en modificar su conducta para adaptarse a nuevas ideas y conocimientos (Garvin, 1993). Las nuevas ideas, cualquiera que sea el método seguido para obtenerlas, por sí solas no pueden dar lugar a una organización que aprende. Si no se introducen los cambios consiguientes en la forma de realizar el trabajo, sólo existirá un potencial de mejora. La organización que aprende no procesa únicamente información objetiva, sino que persigue aprovechar las percepciones, intuiciones y corazonadas de los empleados, y luego poner esas ideas a disposición de todos sus miembros para que las prueben y las utilicen (Nonaka, 1991). Por tanto, el aprendizaje organizativo es un proceso que, desde el punto de vista de la organización, amplía el conocimiento creado por los individuos y lo cristaliza como parte de la red de conocimientos de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995). De hecho, poner el conocimiento personal a disposición de los demás constituye la actividad fundamental del aprendizaje organizativo. Ahora bien, para que esto ocurra se necesita cierto consenso sobre las interpretaciones de los hechos; el lenguaje es un elemento esencial en el aprendizaje organizativo y el proceso de comunicación su principal herramienta.

Tipos. Argyris y Schon (1978) diferencian entre el aprendizaje de primer y segundo orden (figura 19). El aprendizaje de primer orden, también denominado aprendizaje de un ciclo, trata de mejorar la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos establecidos, suele estar relacionado con el mantenimiento de rutinas adaptativas, tiene lugar en entornos estables y persigue la mejora de la eficiencia a corto plazo dentro de una situación conocida. Este aprendizaje es una habilidad de la empresa para converger con el entorno (Slater y Narver, 1995) y se produce cuando se detecta y se corrige un error sin cuestionar los supuestos básicos del sistema (Argyris, 1993). Se relaciona con el aprendizaje rutinario y de comportamiento básico. En realidad, se trata de un «aprender a actuar» que puede correr el riesgo de convertirse en un ejercicio ritual, con muy poco valor añadido, si es que lo tiene. No se considera adecuado para la solución de problemas complejos.

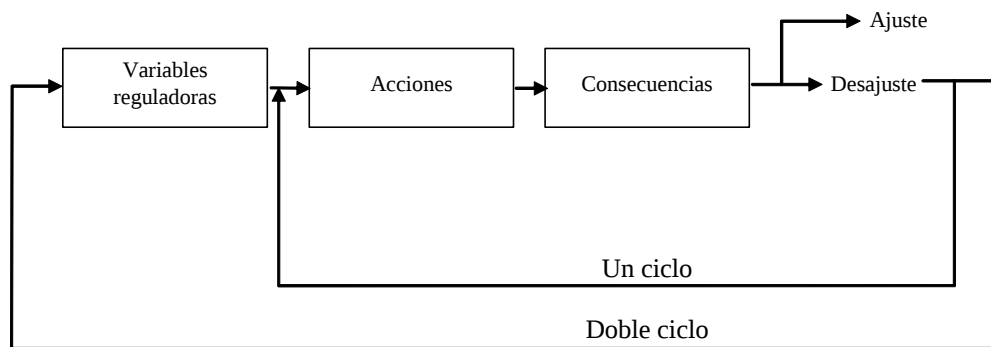


Figura 19: Aprendizaje de un solo ciclo y de doble ciclo (Argyris y Schön, 1978)

El aprendizaje de segundo orden, en ocasiones denominado aprendizaje de doble ciclo o deuterón, cuestiona la eficacia de los objetivos actuales, así como los valores y las creencias que fundamentan el sistema. Al cuestionar qué se quiere conseguir y cómo lograrlo, la empresa está más abierta a nuevas ideas y a asumir riesgos más fundamentados. Este aprendizaje genera nuevas rutinas, tiene lugar en entornos inestables y persigue una mayor eficacia organizativa a largo plazo, enfrentándose a situaciones nuevas. Utiliza el enfoque sistémico para lograr una mejor comprensión de las relaciones que los diferentes componentes internos (individuales, grupales y tecnológicos, entre otros) que configuran la organización mantienen entre sí y con el entorno (Slater y Naver, 1995). Al mismo tiempo, permite sacar a flote las contradicciones de los objetivos que orientan el aprendizaje de primer orden: por ejemplo, aumentar los beneficios a corto plazo, disminuyendo la inversión en investigación y desarrollo que garantiza la competitividad a largo plazo. El aprendizaje de primer orden no modifica los supuestos básicos de una empresa, mientras que el aprendizaje de segundo orden conlleva, en muchos casos, el cambio de la propia cultura organizativa. Es decir, a diferencia del aprendizaje de un ciclo, que consiste en aprender a hacer mejor las cosas con el método antiguo, el aprendizaje de doble ciclo trata de hacer las cosas de una nueva forma, siendo uno de los requisitos fundamentales «desaprender» las antiguas prácticas (Fiol y Lyles, 1985). Este aprendizaje permite obtener mayores ventajas competitivas que el de un ciclo y considera que la organización debe «aprender a aprender» (Argyris, 1993).

Pilares. Peter Senge (1990) identificó cinco pilares que contribuyen a crear una organización que aprende: visión compartida, pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales y aprendizaje en equipo.

La visión es la imagen de futuro que comparten los miembros de la organización. La visión no se comparte a menos que se conecte con las visiones personales de los integrantes de la organización. Cuando la gente comparte una visión, está conectada, vinculada por una aspiración común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares. La visión compartida alienta la experimentación y el deseo de correr riesgos. También brinda un timón para mantener el rumbo del proceso de aprendizaje. Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin una visión profundamente compartida por toda la organización. La visión es la energía de la organización que aprende.

El pensamiento sistémico es un marco de referencia que considera que el todo agrupa no sólo las partes, sino también sus interacciones. Las organizaciones están ligadas por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos. El pensamiento sistémico es un marco conceptual cuya esencia radica en un cambio de enfoque: a) ver las interrelaciones en vez de las características lineales de causa-efecto y b) ver procesos de cambio en vez de instantáneas. Un axioma del pensamiento sistémico es que toda influencia es causa y efecto. Nunca hay influencia en una sola dirección: se producen círculos de influencia en vez de líneas rectas.

Para que ocurra el aprendizaje en la organización, la alta dirección debe potenciar que todos los integrantes adquieran un sentido de dominio personal: un nivel muy especial de destreza, como cuando el maestro artesano domina la alfarería. Es la capacidad de que las personas se entiendan a ellas mismas y tengan claridad respecto de sus objetivos. En este sentido, el dominio personal es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. Las personas con dominio personal están más comprometidas, poseen más iniciativa y tienen un sentido más amplio y profundo de la responsabilidad en el trabajo. El dominio personal es un proceso de enfocarse continuamente, una y otra vez, en lo que se desea de veras, en la visión. Por tanto, el fracaso es simplemente un traspie, una prueba de la brecha entre la visión y la realidad actual. El fracaso es una oportunidad para aprender. Los gerentes deben permitir a los empleados que experimenten, creen y exploren aquellas ideas que les parezcan interesantes desafiando continuamente el *statu quo*.

Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y que condicionan nuestro comportamiento. Dichos modelos se transforman en hábitos que difícilmente se cuestionan y mucho menos se abandonan. Los gerentes deben aprender a reflexionar sobre sus actuales modelos mentales: mientras los supuestos subyacentes no se expongan abiertamente, no hay razones para que los modelos mentales cambien y el pensamiento sistémico carece de propósito. Si los gerentes creen que sus perspectivas son hechos y no supuestos, no estarán dispuestos a cuestionar esas perspectivas. Si carecen de aptitudes para indagar los modos de pensar propios y ajenos, sufrirán limitaciones para experimentar cooperativamente con nuevos modos de pensar.

En la organización que aprende, los equipos desempeñan un papel fundamental porque proporcionan un contexto compartido donde las personas pueden interactuar unas con otras haciendo posible una reflexión eficaz. Este aprendizaje significa dominar las prácticas del diálogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos. En el diálogo existe la exploración libre y creativa de asuntos complejos y sutiles, donde se escucha a los demás y se suspenden las perspectivas propias en una búsqueda común de mayor percepción y claridad para respaldar las decisiones que se deben tomar. En una discusión se presentan y defienden diversos puntos de vista. Las discusiones productivas convergen en una conclusión o curso de acción único. En síntesis, el diálogo y la discusión son potencialmente complementarios: mediante el diálogo se exploran asuntos complejos y a través de la discusión se toman decisiones. Senge considera que el aprendizaje en equipo es más importante que el individual para aumentar el aprendizaje organizativo, ya que permite que el desempeño grupal mejore a través de la confianza en la excelencia individual.

Aunque se desarrollaron por separado, cada una de las cinco tecnologías proporciona una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente su habilidad para alcanzar sus mayores aspiraciones. Las personas de todos los niveles de la empresa han de combinar el dominio de cierta pericia técnica muy especializada con la aptitud para trabajar eficazmente en equipo, formar relaciones productivas con los clientes y considerar críticamente y luego cambiar sus propios métodos de organización. La verdadera esencia de la gerencia consiste cada vez más en orientar e integrar el trabajo autónomo, pero interconectado, de personas altamente especializadas (Argyris, 1991).

Función	Organizaciones tradicionales	Organizaciones que aprenden
Determinación de la dirección general	La gerencia de alto nivel proporciona la visión.	Hay una visión compartida que puede surgir de muchos sitios, pero la gerencia de alto nivel es responsable de garantizar que esta visión exista y se fomente.
Formulación e implantación de ideas	La gerencia de alto nivel decide lo que se hará y el resto de la organización actúa con base en estas ideas.	La formulación e implantación de ideas ocurre en todos los niveles de la organización.
Naturaleza del pensamiento organizativo	Cada persona es responsable de sus propias obligaciones laborales y la atención se centra en el desarrollo de competencias individuales.	El personal comprende sus propias tareas, así como la manera en que su trabajo se interrelaciona con el trabajo de otros empleados e influye en él.
Resolución de conflictos	Los conflictos se resuelven por medio del uso del poder y la influencia jerárquica.	Los conflictos se resuelven por medio del uso del aprendizaje de colaboración y la integración de diversos puntos de vista del personal a través de la organización.
Liderazgo y motivación	El papel de líder es establecer la visión de la organización, proporcionar recompensas y castigos según sea pertinente y mantener el control general de las actividades de los empleados.	El papel del líder consiste en crear una visión compartida, delegar autoridad al personal, inspirar compromiso y estimular la toma eficaz de decisiones a través de la empresa por medio del uso de la delegación de autoridad y el liderazgo carismático.

Figura 20: Organización tradicional y organización que aprende (Senge, 1993)

La organización que aprende continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Para dicha organización no basta con sobrevivir. El aprendizaje para la supervivencia es importante y necesario. Pero una organización que aprende conjuga el aprendizaje de primer orden con el aprendizaje de segundo orden, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa (Senge, 1990). Las diferencias entre las organizaciones que aprenden y las organizaciones tradicionales se recogen en la figura 20.

Prácticas. Garvin (1993) considera que la organización que aprende es experta en cinco actividades principales: 1) resolución sistemática de problemas, 2) experimentación de nuevos enfoques, 3) aprovechamiento de su propia experiencia y pasado para aprender, 4) aprender de las experiencias y prácticas más apropiadas de otras empresas y 5) en transmitir de forma rápida y eficazmente el conocimiento a todo lo largo de la empresa. Estas actividades vienen acompañadas de una mentalidad, un conjunto de herramientas y un modelo de conducta distintivos de cada uno.

La resolución metódica de problemas se basa principalmente en la filosofía y métodos del movimiento por la calidad. Para ello, debe basarse en el método científico (lo que Deming llamaba ciclo de «planificar, hacer, verificar y actuar»). También debe usar datos, en lugar de suposiciones, como base para la toma de decisiones y utilizar herramientas estadísticas sencillas para estructurar los datos y sacar conclusiones. En la solución de problemas hay que avanzar más allá de los síntomas evidentes y analizar las causas subyacentes.

La experimentación entraña la búsqueda sistemática de nuevo conocimiento y su comprobación. A diferencia de la actividad de resolución de problemas, la experimentación suele estar motivada por horizontes de oportunidad o de expansión, y no por las dificultades del momento. La experimentación suele adoptar dos formas: programas de continuidad y proyectos de demostración de un punto concreto.

Los programas de continuidad normalmente suelen consistir en una serie constante de pequeños experimentos dirigidos a obtener mejoras incrementales de conocimientos. Son la base de la mayoría de los programas de mejora continua y son más frecuentes en los talleres de fabricación. Los programas que dan buenos resultados tienen tres características comunes. Primera, existe un duro esfuerzo para lograr un flujo estable de nuevas ideas, incluso aunque tengan que ser importadas del exterior. Segundo, los programas continuados deben disponer de un sistema de incentivos que fomenten la toma de riesgos. Tercero, estos programas exigen que los gerentes y empleados estén formados y posean los conocimientos necesarios para realizar y evaluar los experimentos.

Los proyectos de demostración entrañan cambios holísticos y sistémicos introducidos en una sola planta, y muchas veces se emprenden con el objetivo de desarrollar nuevas capacidades empresariales. Estos proyectos suelen suponer una ruptura drástica con el pasado, por lo que normalmente hay que prepararlos desde el principio, utilizando un enfoque de eliminar lo anterior. Normalmente son desarrollados por potentes equipos multifuncionales.

La empresa debe aprender de la experiencia del pasado. Para ello debe repasar sus éxitos y fracasos, examinarlos sistemáticamente y anotar las lecciones aprendidas de una forma que sea fácilmente accesible para los empleados. El conocimiento obtenido de los fracasos es muchas veces fundamental para obtener el éxito en el futuro. En su más sencilla expresión, el fracaso es el profesor perfecto (Maidique y Zirger, 1985).

También conviene aprender de los demás. Los gerentes inteligentes saben que, incluso empresas pertenecientes a sectores completamente distintos, pueden ser una fértil fuente de ideas y servir como catalizadores de un razonamiento creativo. En estas empresas, la actitud entusiasta para tomar prestado el conocimiento de otras empresas está sustituyendo el síndrome «no inventado aquí». Este proceso se conoce como *benchmarking*. Se trata de una actividad de continuo aprendizaje e investigación dirigida a descubrir, analizar, adoptar y poner en práctica las mejores prácticas del sector.

Para que el aprendizaje sea algo más que un aspecto localizado en un departamento o grupo, el conocimiento debe transmitirse con rapidez y eficacia a lo largo de toda la empresa. Hay varios mecanismos que espolean este proceso, entre otros los informes

escritos, orales y visuales, así como las visitas y recorridos por las plantas, los programas de rotación de personal en distintos puestos de trabajo, la participación simultánea de un trabajador en varios equipos, los programas de capacitación y formación, el libre acceso a la información que posee la empresa y los programas de normalización y estandarización. Cada uno de estos mecanismos presenta sus ventajas e inconvenientes. No obstante, si se establecen los incentivos adecuados, hay más posibilidades de que el conocimiento se transmita eficazmente.