

TEMA 9: DISEÑO ORGANIZATIVO

Libro 100. DE.09.Diseño Organizativo
Esteban Fernández Sánchez
Borrador actualizado: Agosto 2020

1. FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN
2. DIFERENCIACIÓN VERTICAL
3. DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL
 - 3.1. Estructura simple
 - 3.2. Estructura funcional
 - 3.3. Estructura multidivisional
 - 3.4. Estructura matricial
4. INTEGRACIÓN ORGANIZATIVA
 - 4.1. Formas de coordinación en una multinacional
5. NUEVOS DISEÑOS ORGANIZATIVOS
 - 5.1. Reingeniería de procesos
 - 5.2. Organización modular (en red)
 - 5.3. Organización virtual
6. FACTORES QUE CONFIGURAN LA ESTRUCTURA
 - 6.1. La estructura sigue a la estrategia
 - 6.2. La estructura se adapta al entorno
 - 6.3. La estructura se adecúa a la tecnología
 - 6.3.1. Tecnología de producción
 - 6.3.2. Interdependencia de las tareas
 - 6.4. Tamaño y estructura
 - 6.5. Crecimiento y estructura
 - 6.6. Paso de estructura local a multinacional
7. DECLIVE ORGANIZATIVO

1. FUNDAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Una organización es un conjunto de personas que coordinadas de forma racional persigue un objetivo explícito común, mediante la división del trabajo y de las funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y de responsabilidad (Schein, 1980). Sus características básicas se describen en el organigrama: una imagen formada por cuadros y líneas que representan de forma simplificada los puestos de trabajo y las relaciones de dependencia. La mayoría de las empresas tienen organigramas oficiales impresos colocados en lugares visibles. De hecho, el organigrama se ha considerado tradicionalmente el *sine qua non* de la empresa, ya que resulta bastante útil para a) entender su configuración al permitir visualizar la organización como un todo, b) especificar las líneas de autoridad, c) identificar los canales de comunicación formales, d) prevenir el solapamiento o invasión de departamentos, e) evitar las situaciones de doble mando y f) asignar claramente las tareas y las responsabilidades. En la figura 1 se muestra un organigrama tradicional, que, de forma muy simple, proporciona la siguiente información:

- Los cuadros representan las diferentes unidades de trabajo.
- Los títulos en los cuadros muestran la actividad que desempeña cada unidad.
- El puesto de presidente está situado en el nivel superior y los demás puestos se agrupan en niveles en forma descendente.
- Las relaciones de autoridad se indican mediante líneas que conectan a los superiores y a los subordinados.
- Los niveles gerenciales se observan en el número de capas horizontales de la figura. Todas las personas o unidades dentro del mismo rango y que informan a la misma persona están en un mismo nivel.

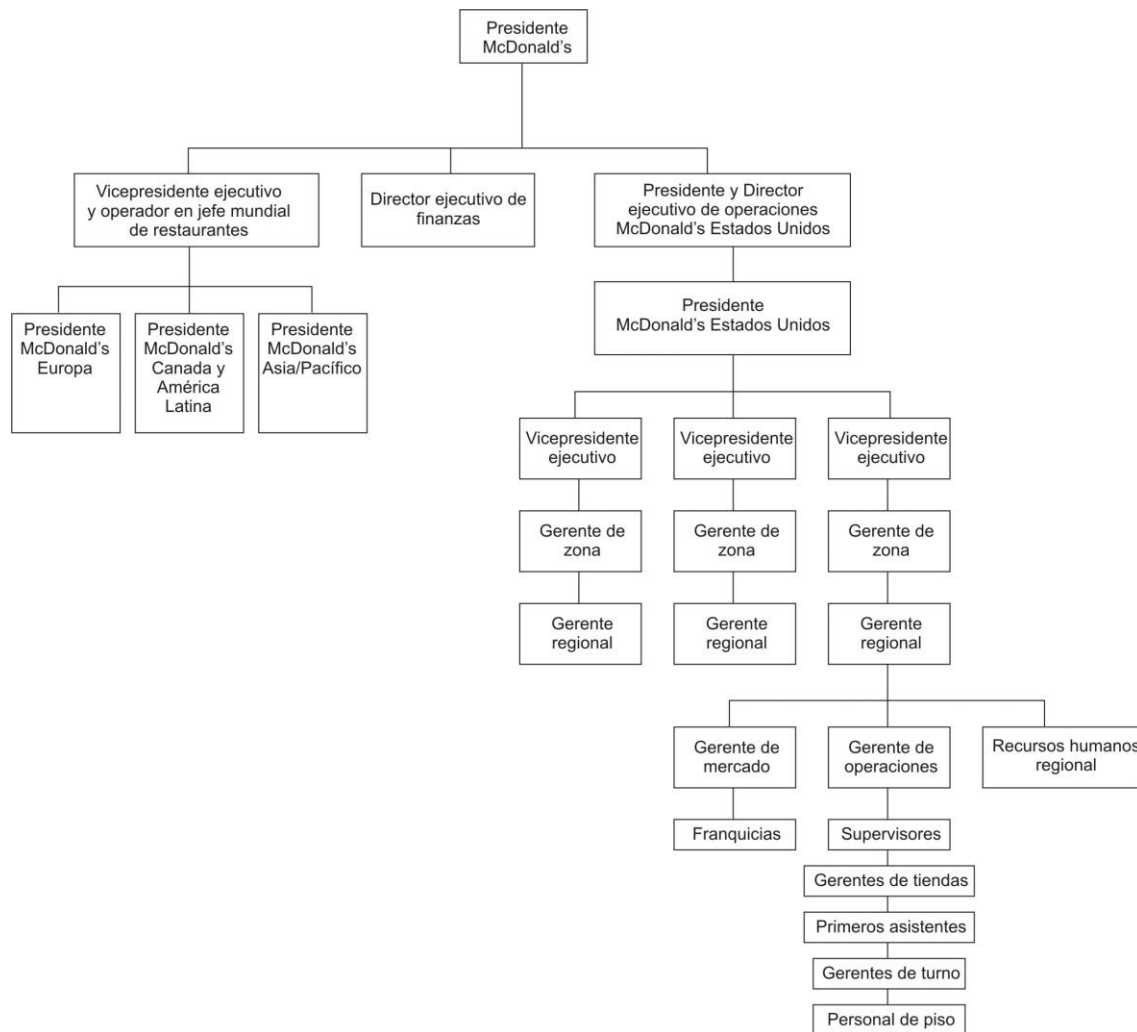


Figura 1: Organigrama de una empresa

Si bien el organigrama se utiliza para representar los aspectos fundamentales de una organización, no es lo mismo que la estructura organizativa. Esta es el sistema formal de tareas, puestos y relaciones de autoridad que determina cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para alcanzar los objetivos marcados. De esta forma, la estructura configura el marco donde se desarrollan los procesos internos de la empresa, en especial la toma de decisiones, lo que la convierte en un elemento determinante del comportamiento empresarial. La estructura organizativa debe diseñarse de tal manera que logre varios objetivos fundamentales (Lazear y Gibbs, 2009): utilizar la información, sobre todo el conocimiento disperso por la empresa y entre sus clientes y proveedores; coordinar lo que sea necesario en la empresa; y ofrecer los incentivos apropiados para maximizar el valor de la empresa. Una estructura adecuada es aquella que facilita respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación. En este sentido, organizar es el proceso de estructurar las relaciones de trabajo entre los empleados con objeto de alcanzar los objetivos perseguidos. Tal proceso se apoya en dos conceptos fundamentales: la diferenciación y la integración. La diferenciación implica que la organización está formada por empleados, con competencias únicas, que se encuentran agrupados en unidades especializadas y que emplean métodos de trabajo diferentes. Por tanto, la diferenciación procede de la división del trabajo y de la especialización. La división del trabajo significa que la actividad que realiza la

organización para conseguir el objetivo propuesto se divide en tareas más reducidas, independientes, a la vez que relacionadas. La especialización es el proceso de identificar las tareas particulares y asignarlas a los diferentes individuos, equipos o departamentos. Ambos conceptos, división del trabajo y especialización, están muy relacionados y resultan inseparables, por lo que se usan indistintamente.

Al formar parte de la organización, las distintas unidades y tareas especializadas no pueden realizarse de forma totalmente independiente. Tiene que existir algún grado de comunicación y cooperación entre ellas. La integración y su concepto relacionado, la coordinación, se refieren a los procedimientos que vinculan las diferentes partes de la organización para lograr el objetivo planteado. Cualquier actividad o mecanismo que vincule distintas unidades de trabajo cumple una función integradora. Así pues, una organización es más que la suma de las partes: es una integración de las mismas.

La importancia de la integración la refleja el siguiente ejemplo. A mediados de los noventa, un fabricante sueco de automóviles tenía almacenado un volumen excesivo de coches de color verde. El departamento de ventas y marketing comenzó a ofrecerlos a un precio muy atractivo, perdiendo dinero incluso, simplemente para liquidar el inventario. Los coches verdes empezaron a venderse, pero nadie avisó al departamento de fabricación de que aquello se debía a una oferta de liquidación. El personal de fabricación percibió el aumento en las ventas, lo tomaron como una señal de que a los consumidores les empezaba a gustar el verde y aumentaron la producción de coches de ese color, lo que agravó el problema y afectó a la rentabilidad (Sheffi, 2006).

En suma, el diseño de la estructura organizativa conlleva tres elementos: a) la diferenciación vertical de relaciones formales, que determina la línea jerárquica de autoridad -quién informa a quién- (la cadena de mando es una línea continua de autoridad que relaciona a todas las personas de la organización); b) la diferenciación horizontal de tareas en departamentos (definir un departamento es una forma de agrupar tareas) y c) los mecanismos de integración que facilitan la coordinación de las personas y departamentos. El equilibrio entre separar y reunir personas y actividades constituye el desafío básico del diseño de la estructura organizativa.

2. DIFERENCIACIÓN VERTICAL

La diferenciación vertical se refiere a la manera en que una organización diseña su jerarquía de autoridad y especifica las relaciones de dependencia que vinculan a las personas y departamentos. Está formada por los siguientes componentes: especialización, cadena de mando, tramo de control, centralización y formalización.

Especialización. La fuente fundamental de la eficiencia es la especialización mediante la división del trabajo en distintas tareas. Actualmente, utilizamos la expresión especialización del trabajo, o división del trabajo, para describir el grado en que las actividades de una organización se subdividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que, en lugar de que un individuo haga todo el trabajo, este se descompone en una serie de pasos o tareas, y cada una de ellas es asignada para su realización a un individuo diferente. En definitiva, los individuos se especializan en hacer parte de una actividad y no toda la actividad. Se consiguen, así, importantes ahorros de costes derivados del hecho evidente de que la habilidad aumenta con la especialización (economías de la especialización) y, en consecuencia, aumenta la eficiencia del trabajador,

si bien hasta un límite, a partir del cual un aumento de la especialización disminuye la eficiencia (figura 2). En suma, la especialización proporciona las siguientes ventajas (Duncan, 1989):

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

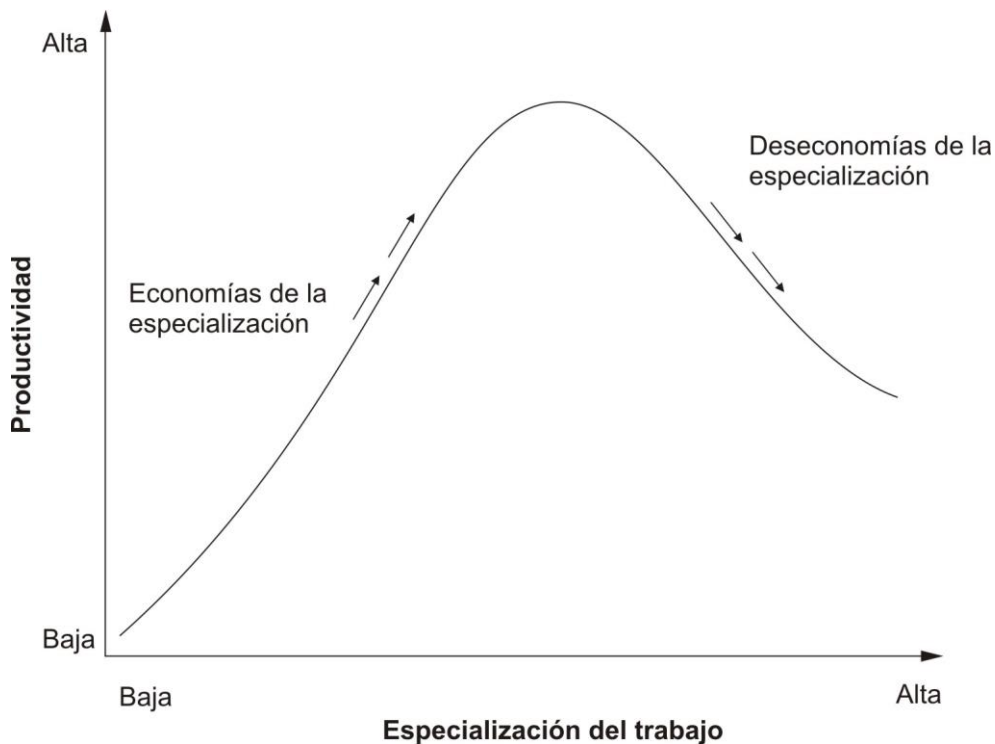


Figura 2: Economías de la especialización

Existe un punto a partir del cual surgen deseconomías de la especialización como una consecuencia de la excesiva división del trabajo. Ello es así porque el diseño de puestos según los principios de la administración científica también muestra consecuencias negativas. Los trabajos simples y repetitivos generan insatisfacción en el trabajo, lo que provoca retrasos, absentismo y estrés (figura 3). El ejemplo clásico de una tarea desmotivadora es el sumamente especializado trabajo en una cadena de montaje (lectura 1). Cada trabajador realiza una operación aburrida antes de pasarle el trabajo al siguiente. Tal especialización, o enfoque mecanicista del diseño de los puestos, constituyó la práctica prevaleciente a través de la mayor parte del siglo XX (Campion y Sanborn, 1991).

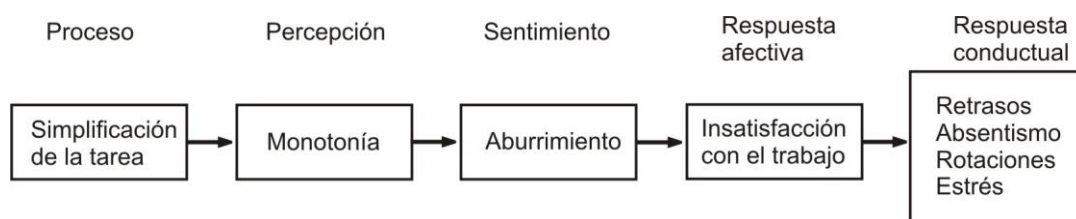


Figura 3: Consecuencias conductuales de la simplificación de la tarea (Muchinsky, 2006)

LECTURA 1: LA CADENA DE MONTAJE

En Figueruelas, junto a Zaragoza, General Motors tiene una fábrica que funciona 24 horas al día. Tres mil metros de cadena de montaje avanzan para dejar delante de un operario un coche cada ciento veinte segundos, treinta por hora, doscientos cuarenta por día, cuarenta y cuatro mil ochocientos por año, desde el pasado 27 de marzo de 1988.

Pili es una de las mil personas agraciadas con un puesto de trabajo en la cadena de montaje. Enfundada en un mono azul, con bolsillos por todas partes, Pili se mete en el coche, embadurna de cola el interior y se baja para subir al siguiente. “Los primeros días tuve agujetas en los dedos, luego ya nada”.

El coche avanza. Cada pocos metros le añaden complementos. Cuando llega al área de trabajo de Rosa Isabel y Mari Ángeles, el coche tiene radio. A un tiempo las dos mujeres trabajan y atienden a la visita. Al periodista le dan ganas de echar una mano, angustiado de que llegue el siguiente coche y no les dé tiempo a enmoquetarlo. Ellas no dudan que les sobran varios segundos. Por fin, el encargado les da permiso para abandonar la cadena. Dos ‘pauseros’ ocupan su lugar. Ellos se encargan de tapar los huecos que dejan el absentismo laboral, un accidente o una necesidad fisiológica.

El ritmo de trabajo y el rendimiento van estrechamente unidos. El cronómetro ha invadido las fábricas y la cadena marca el ritmo. En medio, el trabajador, que, como un autómatas, da vueltas de rosca, coloca una pieza o realiza un gesto mecánico en un período concreto de tiempo. “El único inconveniente del trabajo es que no puedes parar cuando quieres”, dice Rosa Isabel. El trabajo a ritmo aumenta el riesgo de aparición de monotonía y fatiga mental: las manifestaciones más agudas de estos problemas se muestran en forma de crisis nerviosas y desvanecimientos, ya sea en el propio trabajo o en casa.

Para los sindicatos, la principal preocupación es el fuerte ritmo de la cadena y la repetición de movimientos. La mano derecha del limpiacristales Félix, por ejemplo, al final del año habrá apretado el pulverizador de agua 69.120 veces y su mano izquierda habrá pasado el secador 34.610 veces. El ‘síndrome de la cadena’ es músculos atrofiados, tendinitis, angustia. En los seis años de funcionamiento de General Motors España ya ha habido algunas bajas permanentes por tendinitis mal curadas o problemas psiquiátricos.

El mantenimiento durante horas de una postura forzada, desequilibrada o rígida provoca fatiga y a corto plazo dolores de espalda. Un trabajo muy mecanizado o automatizado acarrea riesgos de tipo biológico, como es la perturbación en la secreción de determinadas hormonas que actúan sobre el comportamiento y el sistema cardiovascular. La jornada se suaviza con breves descansos cada dos horas.

Fuente: Ortega, J. (1985): “Locos por el trabajo”, *El País*, 2 de noviembre, p. 12; Martín, J. (1988): “La cadena sin fin”, *El País*, 8 de mayo, pp. 6-7.

La simplificación del trabajo sólo exige del operario una pequeña parte de sus capacidades y conocimientos (Thompson, 1965), lo que conlleva un desperdicio del potencial que posee. En muchos casos, el individuo es una prolongación de la máquina, que sólo sirve para hacer cosas que la máquina no puede hacer: se produce lo que Marx denominó ‘alienación del trabajador’. Además, la especialización impide que los trabajadores adquieran una visión más general de la empresa, ya que no suelen poseer la habilidad para ver otras perspectivas y, a menudo, tienen dificultades para comprender nuevos contextos. Se presenta, por ejemplo, una miopía funcional, ya que los empleados tienden a concentrarse en sus propias funciones individuales más que en el proceso de satisfacer al cliente. Asimismo, al no tener una visión global, tienden a trasladar los problemas a niveles jerárquicos superiores, consumiendo, para resolverlos, el valioso tiempo de la gerencia. La especialización favorece el trabajo individual, al tener los trabajadores definidos los derechos y responsabilidades de su puesto. La frase ‘ese no es mi trabajo’ se convierte en la respuesta común a cualquier solicitud de colaboración que no se ajuste a la estructura laboral segmentada. De esta forma, todo el mundo se concentra en la realización de su tarea, aunque la empresa pierda en términos de calidad, e incluso beneficios. También se desaprovechan los beneficios cruzados. Algunas veces, si la misma persona hace dos tareas, realizar una de ellas puede reducir el coste de desempeñar la otra. Existen costes de coordinación de las tareas especializadas. No obstante, pese a los inconvenientes citados, en determinados contextos, la división del trabajo y la especialización de los trabajadores constituye el mejor (más eficaz y eficiente) diseño del trabajo.

Cadena de mando (línea de autoridad). La autoridad es el derecho formal y legítimo de un gerente para dar órdenes dentro de su ámbito de competencia y esperar que sean cumplidas. Los clásicos la consideraban el pegamento que une la organización. En general, un gerente de un nivel superior tiene autoridad para decirles a las personas del

nivel inferior lo que tienen que hacer durante la jornada laboral y en relación con el trabajo. Los trabajadores generalmente ejecutan la orden recibida. A medida que esto ocurre sin incidencias, la organización podrá avanzar en el logro de sus objetivos. La autoridad presenta tres características (Daft, 2010):

- Se concede a los puestos, no a los individuos. Cuando la persona abandona el puesto pierde la autoridad que este le concedía. La autoridad permanece en el puesto y pasará a manos de la persona que lo vaya a ocupar.
- Los subordinados la aceptan. La teoría de la aceptación de la autoridad¹ considera que un jefe tiene autoridad sólo si los subordinados aceptan sus órdenes. Su autoridad desaparecerá en caso de que estos se nieguen a obedecer, porque la orden no se encuentra dentro del área de aceptación.
- La autoridad fluye hacia abajo por la jerarquía vertical. Los puestos del nivel superior tienen mayor autoridad que los de nivel inferior.

La línea de autoridad (cadena de mando) es la cadena ininterrumpida de autoridad, que conecta a todos los miembros de la organización, desde la cúspide hasta la base indicando la relación jerárquica entre ellos. Se llama línea de autoridad porque en los organigramas, por lo general, se relaciona a los subordinados con el jefe mediante una línea recta. Es el nexo de comunicación entre todas las posiciones de la organización, ya que especifica claramente a quién debe rendir cuentas cada persona en la organización. La línea de autoridad se relaciona con algunos de los más importantes principios clásicos de la administración: a) la ‘unidad de mando’ significa que cada empleado solamente es responsable ante un supervisor; b) el ‘principio escalar’ designa una línea bien definida de autoridad, que abarca a todo el personal y c) la ‘cadena mínima de mando’ establece que una organización debe diseñar una jerarquía con el menor número posible de niveles de autoridad. Una tendencia poderosa en las últimas décadas es la reducción del número de niveles jerárquicos. Actualmente, la mayoría de los gerentes cree que, cuanto menor sea el número de niveles, más eficaz, rápida y eficiente será la organización.

Existen dos formas distintas de autoridad: de línea y de *staff*. La autoridad de línea autoriza al gerente a controlar personalmente a los subordinados, contratándolos, despidiéndolos, evaluándolos y compensándolos. Los gerentes de línea ocupan puestos que contribuyen directamente a los objetivos de la organización. La autoridad de *staff* sirve para asesorar, recomendar y aconsejar a los gerentes de línea y a otros cargos de la organización. Los gerentes de *staff* proporcionan una experiencia especializada y no están relacionados de forma directa con los objetivos de la organización. En una empresa industrial, los gerentes de línea se encuentran en las funciones de producción y ventas, mientras que los gerentes de recursos humanos y contabilidad son considerados de *staff*. En el organigrama la autoridad de línea se representa mediante una línea continua y el *staff* mediante una línea a trazos (figura 4), si bien esta práctica está en desuso.

¹ Barnard (1938) propuso que la autoridad proviene de la disposición de los subordinados a aceptarla. Si un subordinado no aceptaba la orden de un superior, no había autoridad. Barnard sostenía que los subordinados aceptarían órdenes sólo si satisfacen las condiciones siguientes: a) comprenden la orden; b) consideran que la orden es consistente con el propósito de la organización; c) la orden no está en conflicto con sus creencias personales y d) son capaces de desempeñar la tarea como se les indica. Entonces, y sólo entonces, una persona cumplirá una orden.

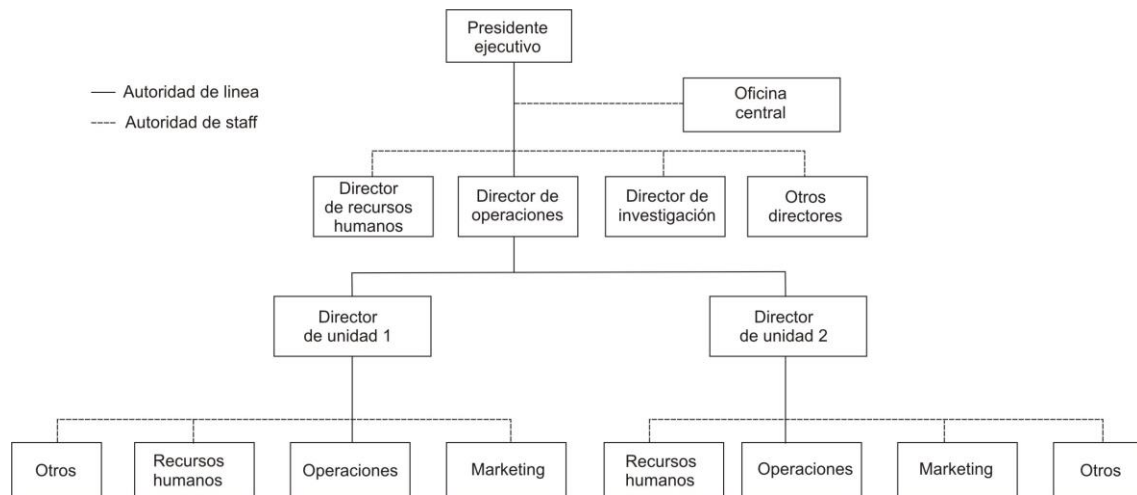


Figura 4: Autoridad de línea versus autoridad de staff

La responsabilidad es la otra cara de la moneda. La responsabilidad es el deber de un empleado de realizar la tarea o actividad asignada. Los empleados asumen esta obligación cuando aceptan una asignación de trabajo a cambio de una contraprestación económica. En general, a los gerentes se les asigna la autoridad que corresponde a su responsabilidad. El trabajo es posible, aunque difícil, cuando tienen la responsabilidad de ejecutarlo, si bien escasa autoridad. El desempeño depende entonces de su habilidad para persuadir y de su suerte. Cuando la autoridad del gerente es mayor que su responsabilidad, puede convertirse en un tirano y mantenerse en el puesto a pesar de conseguir resultados mediocres.

LECTURA 2: CONFLICTO ENTRE LÍNEA Y STAFF

Hay dos interpretaciones de la relación entre *staff* y línea. Según una de ellas, el *staff* no tiene autoridad de ninguna clase. Aconseja a los gerentes (línea de autoridad) qué acción hay que tomar. El *staff* no da órdenes a los inferiores. Si desea alguna acción o corrección, debe conseguirla mediante la línea jerárquica. Según la otra interpretación, el *staff*, al mismo tiempo que aconseja a la línea en varios asuntos, también toma responsabilidad en áreas limitadas de actividad, es decir, en algunos asuntos el *staff* directamente da órdenes a los participantes inferiores.

Ambas combinaciones de los dos principios de autoridad engendran una tensión considerable. En la primera, en que la línea solamente da órdenes, aquella tiende a verse sobrecargada de demandas de decisiones y se inclina a rechazar al menos algunos de los consejos profesionales y peticiones del *staff*. El personal de la línea jerárquica tiene gran número de otros requisitos funcionales que debe considerar. Rara vez comprende plenamente las bases de las acciones solicitadas por el *staff* y tiende a despreciar, o al menos subestimar, las demandas del *staff*. En la segunda interpretación, la línea inferior está subordinada a dos autoridades a la vez. Hay división funcional de control entre dos autoridades, en el sentido de que los asuntos profesionales se asignan al control del *staff* y todos los demás al control de la línea. En la práctica, mientras hay algunas materias que caen claramente en una u otra categoría, muchos aspectos pueden ser considerados como profesionales, administrativos o ambas cosas. Esto conduce a dictar órdenes conflictivas y da a los inferiores la oportunidad de jugar con una autoridad contra la otra.

Existe una tendencia del personal administrativo de rango superior e inferior a formar una coalición contra el personal de *staff* técnico. La razón es que los técnicos del *staff* son generalmente más jóvenes y con toda probabilidad poseen una formación universitaria, aunque la línea tenga mayor experiencia y por eso se resienta del consejo y de las sugerencias de un equipo relativamente inexperto. Además, los dos grupos están divididos por diferencias en las formas de hablar y de vestir, por las preferencias recreativas, etc.

Así pues, las tensiones entre *staff* y línea se derivan no sólo de los conflictos organizativos que resultan de la sobrecarga o de la falta de una clara división de autoridad, sino también de diferencias en el trasfondo sociológico.

La mayoría de las personas cumple órdenes por las consecuencias obvias de la desobediencia: ser expulsado de la escuela, despedido del trabajo o arrestado. Muchas personas también obedecen porque esperan ganar algo: agradar, obtener ventajas o ascensos, o bien aprender del mayor conocimiento y experiencia de quien posee la autoridad. Sin embargo, la mayoría obedece, fundamentalmente, porque está convencido de la legitimidad de la autoridad (lectura 3), es decir, obedece no porque espere obtener un beneficio tangible, sino porque asume la autoridad, la respeta y valora la relación con ella (Tyler, 1997).

LECTURA 3: ¿HASTA DÓNDE ESTAMOS DISPUESTOS A OBEDECER?

En un experimento en el que participan dos personas, se les asigna aparentemente por azar a una el papel de aprendiz y a la otra el de maestro. El investigador les explicó que el propósito del experimento era comprobar el efecto que el castigo producía en la memoria. Por tanto, la persona que desempeñaba el papel de maestro debería aplicar un castigo cada vez que el aprendiz cometiera un error en una prueba de aprendizaje. En este caso el castigo sería una descarga eléctrica. El voltaje de descarga (marcado de 0 a 450 voltios) aumentaba en 15 voltios con cada error cometido por el aprendiz. La escala de voltaje además de con números estaba marcada con expresiones que iban desde “descarga leve” (15 voltios) hasta “descarga muy fuerte” y, por último, de forma siniestra “XXX” (450 voltios). El maestro podía ver al aprendiz atado a una silla eléctrica en una habitación contigua. En realidad, los aprendices eran cómplices del investigador y las descargas eléctricas eran falsas, pero ninguno de los “maestros” que participó en el experimento se dio cuenta de ello.

Se pedía al maestro aplicar una descarga eléctrica al aprendiz cada vez que este cometiera un error, y por cada error subsecuente que cometiera se aumentaba la descarga en 15 voltios. A lo largo de todo el experimento el maestro recibía retroalimentación verbal del aprendiz. A los 75 voltios, este empezaba a gemir y a lamentarse, a los 150 voltios pedía que le permitieran abandonar el experimento, a los 180 que no podía aguantar más dolor, y a los 300 insistía en que lo soltaran debido a que tenía problemas cardiovasculares. Después de 300 voltios el aprendiz no contestaba a ninguna pregunta posterior.

Casi todos los maestros que participaron en el experimento protestaron y, temerosos de tal vez matar al aprendiz si el aumento en intensidad de la descarga les producía un infarto, insistieron en que no podían continuar. El investigador les contestaba que debían hacer su trabajo. Casi todos los sujetos mostraron su desacuerdo. No obstante, la disensión no fue sinónimo de desobediencia. Estos fueron los resultados. Un 62 por ciento elevó el nivel de la descarga al máximo de 450 voltios. El nivel promedio de las descargas que administró el 32 por ciento de los restantes maestros fue del orden de 370 voltios, cantidad suficiente para matar incluso al más fuerte de los seres humanos.

Se llevaron a cabo variaciones del experimento con el fin de determinar las circunstancias que llevarían a la desobediencia. Se encontró que nada de lo que el aprendiz dijera o hiciera modificaba la probabilidad de acatamiento. Sin embargo, era más probable que los participantes desobedecieran en las siguientes circunstancias:

- Cuando el investigador se iba de la habitación. Muchas personas aplicaban descargas de menor voltaje, pero luego decían haber cumplido las órdenes.
- Cuando la víctima estaba en la misma habitación y el “maestro” tenía que aplicarle la descarga directamente sobre el propio cuerpo.
- Cuando dos investigadores hacían peticiones contradictorias respecto a seguir con el experimento o acabar inmediatamente. En este caso, ningún sujeto continuaba.
- Cuando quien ordenaba continuar era una persona corriente, aparentemente otro voluntario del experimento, en lugar del investigador principal.
- Cuando el maestro trabaja a la vez con otros maestros que se negaban a continuar. Ver que otros se rebelaban aportaba el coraje necesario para desobedecer.

Aunque estos estudios demostraron un grado alarmante de obediencia, Milgram aclaró que aunque sus sujetos obedecieron sufrieron.

Milgram propuso dos explicaciones sobre la obediencia. En primer lugar, a las personas las motiva el conformismo. Tienden a renunciar a tomar decisiones propias y a acatar las del grupo y de su jerarquía, en especial cuando se encuentran bajo presión. En segundo lugar, los individuos son capaces de disociarse

de sus actos y verse como un instrumento de la voluntad de un tercero; por tanto, no se consideran responsables de sus actos.

Fuente: Milgram, S. (1974): *Obedience to Authority*, Harper & Row, Nueva York.

Los investigadores han analizado el contexto social en el que ocurre la conducta y se han centrado en determinar los factores que hacen que se obedezca cuando se prefiere no hacerlo. Entre otros, destacan los siguientes (Wade y Tavis, 2003):

1. Hacer responsable a la autoridad. Una forma habitual de justificar el comportamiento es transferir la responsabilidad a la autoridad y, por tanto, eximirnos de tener que rendir cuentas.
2. Hacer la tarea rutinariamente. Cuando las personas deciden sus acciones en términos de deberes y roles sociales rutinarios, empiezan a percibir su conducta como algo normal, simplemente como algo que hay que hacer. Estar absorto en el desarrollo del trabajo no deja tiempo para dudas o cuestiones éticas y fomenta el descuido acrítico de los detalles, lo que impide ver la situación en conjunto.
3. Querer ser cortés. Las buenas relaciones protegen los sentimientos y hacen posible las relaciones, y la civilización. Pero, una vez que las personas están atrapadas en roles que perciben como legítimos y obedecen a la autoridad legítima, los buenos modales las llevan hacia una obediencia todavía mayor.
4. Entrampamiento. Es un proceso por el cual se incrementa el compromiso con una línea de actuación con el fin de justificar lo que ya se ha invertido en ella. Los primeros peldaños del entrampamiento no plantean decisiones difíciles, pero poco a poco se va avanzando y antes de que nos demos cuenta estamos comprometidos en el desarrollo de una acción que sí nos planteaba problemas morales en su origen.

Tramo de control. El tramo de control (o alcance de control) es el número de empleados que rinden cuentas al superior inmediato. Un tramo de control amplio implica que un elevado número de trabajadores informa a un superior, mientras que un tramo reducido o estrecho presupone lo contrario. El enfoque tradicional recomendaba un tramo aproximado de 7 subordinados por gerente, ya que consideraba que un mayor número incrementaba enormemente las relaciones entre los subordinados, por lo que el superior inmediato no podía ejercer un buen control. El número de relaciones se calcula con la fórmula $n(n-1)/2$, donde n es el número de trabajadores². Así, 3 trabajadores dan lugar a 3 relaciones, 4 trabajadores a 6 relaciones, 8 a 28 relaciones. Hoy, en cambio, muchas empresas cuentan con tramos de control de 30 o más trabajadores.

El tramo de control óptimo no debe ser tan reducido que el gerente microadministre a los subordinados ni tan amplio como para que pierda la capacidad de supervisarlos. Los siguientes factores pueden influir en el tramo de control en cualquier situación (Jehiel, 1999):

1. La capacitación del empleado. Trabajadores muy capacitados y con fácil acceso a la información pertinente fomentan tramos de control amplios.
2. La semejanza o desigualdad de las tareas que se supervisan. La similitud de las tareas de los empleados propicia tramos de control amplios.

² Esta fórmula fue creada por Vytautas A. Graicunas. La desarrolló en el artículo "Relationship in organization", publicado en marzo de 1933 en *The Bulletin of the International Management Institute*. Artículo posteriormente recogido en el reading de Gulick y Urwick (1937).

3. La complejidad de la tarea. Tareas complejas e interrelacionadas o importantes y peligrosas (como una planta nuclear) conllevan tramos de control reducidos, mientras que las tareas rutinarias favorecen tramos de control amplios. A medida que los gerentes están más arriba en la organización, tienen que lidiar con mayor cantidad de problemas mal estructurados; por lo cual los gerentes de nivel máximo necesitan un tramo de control menor que los de nivel medio, y estos requieren uno menor que los del nivel operativo.
4. La competencia del gerente. El gerente debería conocer lo suficiente acerca de las operaciones del departamento para entender con precisión los problemas que es probable que afronten sus subordinados. Cuanto más conozca el gerente sobre estos factores, más amplio puede ser el tramo de control.
5. El grado de claridad de estándares y reglas operativas. Las reglas y los procedimientos de operación claros dejan menos cuestiones al azar y reducen la necesidad de improvisar, por lo que amplían el tramo de control.
6. La tecnología posiblemente sea uno de los factores que más ayudan a que los gerentes tengan tramos de control más amplios.

Las implicaciones de la amplitud del tramo de control en el diseño vertical de una organización son claras. Manteniendo el tamaño (número de trabajadores) constante, tramos de control reducidos conducen a más niveles jerárquicos, es decir, a una pirámide jerárquica pronunciada. Tramos amplios crean una organización más plana con menos niveles jerárquicos, es decir, organizaciones tipo peine (figura 5). Las jerarquías piramidales se caracterizan por: a) presentar problemas de coordinación y comunicación entre los distintos niveles, retrasando la toma de decisiones y distorsionando la información –de forma accidental o intencionada– al ascender por la jerarquía; b) desmotivar a los mandos intermedios, que gozan de poca autoridad; c) promover una mayor supervisión directa que disminuye la autonomía de los empleados y asfixia la innovación, y d) aumentar el número de trabajadores indirectos, que no añaden valor al producto (es decir, aumentan los costes burocráticos). El aspecto más negativo de una jerarquía muy pronunciada es que ahoga la innovación, ya que, para dar el visto bueno a una idea innovadora aportada por un trabajador en la base de la pirámide, se necesita que los diferentes niveles jerárquicos aprueben su implantación hasta llegar a la alta dirección, mientras que un solo ‘no’ puede bloquear la innovación.

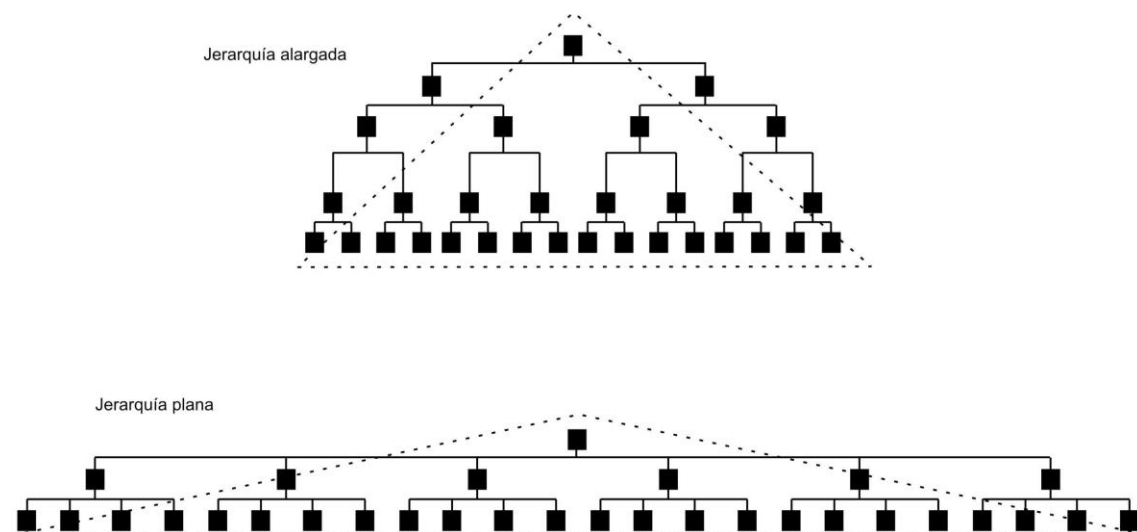


Figura 5: Tramos de control amplio y estrecho para un tamaño de 31 empleados

Los departamentos de la empresa tienen diferentes tramos de control, por lo que presentan diferentes niveles jerárquicos (figura 6). En la época actual, la tendencia dominante es aumentar el tramo de control. Esto es coherente con los esfuerzos de las empresas por reducir costes, favorecer la innovación, acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse más a los clientes y delegar autoridad. Pero, para que el desempeño no se vea perjudicado, las organizaciones deben invertir más en formación de los empleados.

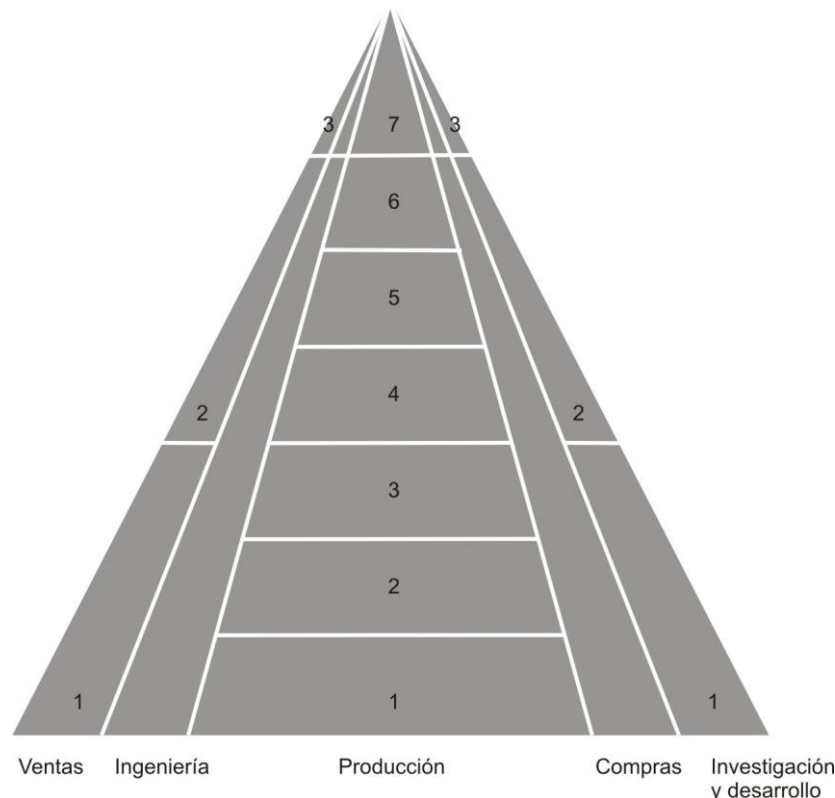


Figura 6: Niveles jerárquicos en distintos departamentos

Centralización. La autoridad formal en la organización sigue un continuo que va desde la centralización a la descentralización³. La centralización es el proceso mediante el cual la toma de decisiones se concentra en la cúspide, por lo que la llevan a cabo un número limitado de personas. La alta dirección coordina las actividades organizativas en el logro de los objetivos a alcanzar. En una empresa centralizada, la alta dirección puede estar segura no sólo de que las decisiones se toman, sino también de que están en consonancia con los objetivos que promueven para la organización. La visión global basada en la experiencia conjunta de toda la empresa significa que algunas decisiones deben centralizarse, sobre todo en épocas de crisis. La centralización puede potenciar el uso del conocimiento, ya que mejora su transferencia de unas unidades a otras.

³ Ford quería tomar prácticamente todas las decisiones importantes relativas a su empresa. Tenía incluso detectives que vigilaban a sus directivos y, si cualquiera de ellos se apartaba de sus órdenes, era despedido (<http://www.whatsbestnext.com/2010/02/an-example-of-bad-management/>)

Supongamos que las inversiones de una división en investigación y desarrollo benefician los productos de otra. En ese caso, hay una externalidad positiva. Si las decisiones sobre investigación y desarrollo están totalmente descentralizadas, es probable que la división no tenga en cuenta los efectos que produce su investigación en otros productos. O supongamos que una división lanza un nuevo producto que compite directamente con otro que ya existe en una división diferente. Este es un ejemplo de externalidad negativa. Si las decisiones de las líneas de producto están totalmente descentralizadas, es más probable que surjan este tipo de problemas. Cuando la coordinación es valiosa y los problemas de control son importantes, la empresa centraliza más las decisiones, ya que la alta dirección suele estar bien informada, sobre todo en relación a los problemas relevantes. Si la transmisión de información es costosa conviene centralizar las decisiones. La información puede ser cara de transmitir simplemente porque debe utilizarse rápidamente o, de lo contrario, pierde su valor. También porque es muy compleja, por ejemplo en el sentido de interdependencia de las diferentes informaciones o cuando requiere capital humano avanzado para comprenderla (Lazear y Gibbs, 2009).

Así pues, en las estructuras demasiado centralizadas, la alta dirección por lo regular toma todas las decisiones importantes. Las organizaciones tradicionales estaban estructuradas en forma de pirámide, con todo el poder concentrado en la cúspide de la organización. Debido a esta estructura, las decisiones centralizadas han sido, históricamente, las predominantes; pero las organizaciones de hoy se han vuelto más complejas y deben responder rápidamente a los cambios constantes del entorno. Por ello, muchos gerentes piensan que las decisiones las deben tomar las personas que están más cerca de los problemas, independientemente del nivel que ocupan en la organización. De hecho, en los últimos años, la tendencia en las organizaciones de los países industrializados ha sido hacia una mayor descentralización en las decisiones (Zábojník, 2002).

El mero hecho de que una persona sepa que tiene la responsabilidad y el poder para tomar decisiones puede ser motivador en sí mismo. Si es seguro que las decisiones las va a tomar ella sin lugar a dudas o incluso si es simplemente menos probable que su jefe las anule, las tomará con más cuidado y probablemente invertirá más en la adquisición de la información necesaria para tomar buenas decisiones. Además esta persona tiene menos incentivos para dedicar tiempo y esfuerzo a influir en las decisiones de aquellos y más para dedicarlos a realizar su trabajo (Roberts, 2004).

La descentralización es el proceso de conceder a empleados o departamentos de los niveles inferiores mayor autonomía en la toma de decisiones. Representa el otro extremo de un continuo para la toma de decisiones. Idealmente, la toma de decisiones debe tener lugar en el nivel del personal afectado de forma más directa, ya que tiene la información más relevante y un conocimiento más profundo del problema, por lo que puede anticipar mejor las consecuencias de las decisiones. La descentralización desarrolla la capacidad de dirigir. Para desarrollar su talento, los mandos intermedios deben gozar de mayor discrecionalidad y capacidad para tomar decisiones en las que haya más en juego. Entre las ventajas de la descentralización, se encuentran las siguientes: a) reduce la sobrecarga de información en la alta dirección, por lo que dispone de más tiempo para las decisiones estratégicas; b) los trabajadores están intrínsecamente más motivados, al disponer de mayor discrecionalidad; c) la organización necesita menos puestos indirectos (*staff*) para realizar las tareas de asesoramiento; d) ayuda a atraer y retener a personas con talento y ambición, quienes

probablemente valorarán este aspecto del trabajo; e) las personas emprenden acciones de manera más ágil y oportuna si el trabajo requiere rápidas respuestas al cambio de la situación; f) mejora la calidad de la decisión, ya que vincula la autoridad para tomar decisiones con el conocimiento específico local; g) el trabajo resulta más interesante para el trabajador, h) facilita la adaptación a los entornos dinámicos e i) la toma de decisiones es más eficiente, al estar descentralizada en los niveles mejor informados, por lo que puede reducir los costes a la hora de compartir y procesar información. No obstante, la descentralización también acarrea una serie de inconvenientes (Brickley *et al.*, 2003): a) dificulta tener una política uniforme; b) puede aumentar los conflictos por los incentivos, ya que, por ejemplo, los gerentes de línea no tienen grandes alicientes para maximizar los beneficios de la empresa; c) aumentan los costes y los fallos de coordinación, así como el conflicto de objetivos y d) en los niveles bajos no siempre se tiene toda la información (o la de más calidad) para la toma de decisiones.

Ahora bien, ni la centralización ni la descentralización son absolutas en una organización, máxime en el caso de empresas multinacionales (figura 7). Ningún gerente toma todas las decisiones, incluso en un escenario muy centralizado. La descentralización no elimina la necesidad de muchos niveles jerárquicos en una organización grande y compleja que tiene que controlar las actividades de muchas subunidades. Sin embargo, puede ayudar a que una estructura relativamente alta sea más flexible en su respuesta ante los cambios del entorno (Jones, 2007). La eficacia de la centralización y de la descentralización depende de diversos factores, tales como:

- a) Generalmente se acude a la descentralización cuando el entorno cambia mucho y es incierto. En entornos estables las empresas pueden emplear una toma de decisiones centralizada y concentrarse en alcanzar economías de escala.
- b) El grado de descentralización o centralización debe ajustarse a la estrategia competitiva. La descentralización será más importante para las empresas que tratan de implantar una estrategia de diferenciación.
- c) El tamaño está relacionado con la descentralización. En general, conforme la empresa gane tamaño, lo más adecuado es que su grado de descentralización aumente. Igual ocurre con la dispersión geográfica que aumenta la descentralización. La escasez de tiempo y la dificultad de acceder a toda la información hace que los gerentes de las organizaciones grandes deleguen más.
- d) La toma de decisiones puede quedar centralizada en el nivel más alto en épocas de crisis o si una compañía está en peligro de fracasar, ya que se requiere un liderazgo fuerte capaz de orientar con energía el rumbo de la organización, tomar decisiones con rapidez y proporcionar una respuesta unitaria a los diferentes problemas. A mayor importancia de la decisión, menor posibilidad de que esta se descentralice.
- e) Cuanto más compleja sea la tarea más difícil será que la alta dirección tenga suficiente información técnica, actualizada, para tomar una buena decisión, por lo que las decisiones serán descentralizadas en personas que cuenten con los conocimientos necesarios.
- f) Para descentralizar es necesario que los empleados cuenten con habilidades, capacidades y motivación para aceptar autoridad y aplicarla. Si no poseen estas características, entonces la alta gerencia se negará a descentralizar.

CENTRALIZACIÓN	DESCENTRALIZACIÓN
Premisa Las decisiones deben ser tomadas por los altos directivos que	Premisa Las decisiones deben ser tomadas por los empleados que están

tienen la experiencia, los conocimientos y el juicio necesario para encontrar el mejor curso de acción para la empresa. La configuración efectiva y la coordinación de la cadena de valor dependen de que la sede retenga la autoridad sobre lo que sucede. La toma de decisiones centralizada garantiza que las operaciones ubicadas en diferentes países ayuden a lograr los objetivos globales.	más cerca y, podría decirse, más familiarizados con la situación. La configuración efectiva y la coordinación de la cadena de valor dependen de los gerentes locales, adaptándolas a las condiciones locales. La toma de decisiones descentralizada asegura que las operaciones ubicadas en diferentes países trabajen hacia el logro de objetivos globales mediante el cumplimiento de los objetivos nacionales.
Ventajas Facilita la coordinación de la cadena de valor. Asegura que las decisiones sean coherentes con los objetivos estratégicos. Otorga a los altos ejecutivos la autoridad necesaria para dirigir los cambios importantes. Previene la duplicación de actividades a través de varias filiales. Reduce el riesgo de que los empleados de nivel inferior cometan errores. Asegura un trato consistente con los grupos de interés, funcionarios, empleados, proveedores, consumidores y público en general.	Ventajas Las decisiones son tomadas por los gerentes que tratan directamente con los clientes, competidores y mercados. Anima a los gerentes de nivel inferior a ejercer su iniciativa. Motiva un mayor esfuerzo para hacer un mejor trabajo por parte de los empleados de nivel inferior. Permite dar una respuesta más flexible ante los rápidos cambios ambientales. Permite responsabilizar más a los gerentes de filiales por el rendimiento de su unidad.
Desventajas Desalienta la iniciativa entre los empleados de nivel inferior. Los empleados de nivel inferior, desmoralizados, simplemente esperan que se les diga qué hacer. La información fluye de arriba hacia abajo, evitando así las posibles innovaciones de flujo de información de abajo hacia arriba.	Desventajas Pone en riesgo a la organización si se realizan muchas malas decisiones en los niveles inferiores. Impide la coordinación cruzada entre unidades. Las filiales pueden favorecer intereses locales a expensas del rendimiento global.
Factores que alientan la centralización Las condiciones del entorno general y las específicas de la industria abogan por la integración global y la uniformidad en todo el mundo de productos, compras, métodos y políticas. Filiales interdependientes que comparten actividades de valor o tratan con competidores y clientes comunes. La necesidad de la empresa de mover recursos –capital, personal y tecnología– en forma eficiente de una actividad de valor a otra. Los gerentes de nivel inferior no son tan capaces ni experimentados en la toma de decisiones como los gerentes de nivel superior. Las decisiones son importantes y el riesgo de pérdida es grande.	Factores que alientan la descentralización Las condiciones del entorno general y las específicas de las industrias abogan por la capacidad de respuesta local. Los productos, métodos y políticas son adecuados para la adaptación local. Las economías de escala pueden lograrse mediante la producción nacional. Los gerentes de nivel inferior son competentes y tienen experiencia en la toma de decisiones. Las decisiones son relativamente menores, pero deben hacerse rápidamente. Baja necesidad de extranjeros que lleguen a posiciones de alto nivel en la sede.

Figura 7: Principios y prácticas de la centralización y la descentralización internacional (Daniels et al., 2013)

No debemos confundir la descentralización con la participación. En el caso de la participación, la toma de decisiones es compartida, mientras que en la descentralización los empleados toman decisiones por cuenta propia, si bien es más corriente que la participación tenga mayor peso en las empresas descentralizadas.

La apertura desde la centralización a una cierta (o máxima) descentralización se realiza a través de la delegación. De hecho, a menudo se confunden descentralización y delegación. La delegación es el proceso de asignar responsabilidades a una persona (o grupo o equipo) de nivel inferior y mayor autoridad para asumirlas. En general, la delegación de responsabilidades normalmente significa reconocer a los empleados el derecho a gestionar las decisiones, pero reservarse para uno mismo al menos algunos derechos de control de esas decisiones (Lazear y Gibbs, 2009). Así pues, cuando se asignan responsabilidades laborales, el gerente también debe otorgar al subordinado autoridad suficiente para que lleve a cabo el trabajo. Es importante asignar responsabilidades proporcionalmente a la autoridad otorgada. La delegación deposita una ‘responsabilidad’ o una obligación en los empleados para desempeñar de manera satisfactoria las tareas asignadas y de asumir el compromiso de una ejecución adecuada.

Cuando los empleados adquieren autoridad, también asumen la responsabilidad inherente para hacer las cosas. El principio de rendir cuentas por los resultados establece que los empleados que aceptan una asignación y la autoridad para desempeñarla deben responder ante un superior por los resultados obtenidos. Asignar autoridad sin responsabilidades (obligaciones) da lugar a abusos. No obstante, es imposible delegar totalmente la responsabilidad. Las teorías clásicas reconocían dos formas de responsabilidad: responsabilidad operativa y responsabilidad básica (o fundamental). Los gerentes delegan responsabilidades operativas, las cuales pueden ser transferidas a otros. Empero hay otro aspecto de la responsabilidad (su componente básico) que es necesario conservar (lectura 4). Los gerentes son fundamentalmente responsables de los actos de sus subordinados, a quienes se les ha sido asignada la responsabilidad operativa. Por tal motivo, a los gerentes se les debe transferir responsabilidades operativas iguales a la autoridad delegada; sin embargo, nunca se puede encomendar la responsabilidad básica (Furnham, 1997).

LECTURA 4: EL SIGNIFICADO DE LA RESPONSABILIDAD

Jon M. Huntsman presidente y fundador de la Huntsman Corporation, una de las mayores empresas del sector químico del mundo, cuenta la siguiente anécdota personal.

Como oficial de la marina a bordo del barco estadounidense *Calvert* en el mar del sur de China en 1960, aprendí la lección de la responsabilidad del liderazgo de primera mano. Mi comandante, el capitán Richard Collum, era un veterano de la Segunda Guerra Mundial al que admiraba enormemente. En una ocasión, los barcos de nuestra escuadra se tenían que encontrar con los barcos de guerra de otras siete naciones. El *Calvert* llevaba al almirante o, en jerga naval, al buque insignia. Todos los barcos nos seguían.

Eran las cuatro de la mañana y yo era el oficial de cubierta. Como alférez de navío, tenía mucho que aprender en la vida y, sin embargo, me habían dado la gran responsabilidad de dirigir la formación de los barcos durante aquellas horas de la madrugada.

A las 4,35, ordené al timonel: “A la derecha, rumbo 335”. El me respondió con la confirmación, algo tradicional en la marina: “A la derecha, rumbo 355”.

Pensaba que todo estaba bien, pero no había oído con claridad su respuesta equivocada. Él pensó que yo había ordenado 355 grados, en vez de 335. Cuando hacíamos el movimiento incorrecto, los barcos restantes nos siguieron. Nos habíamos desviado 20 grados de la ruta.

Algunos barcos se dieron cuenta del error y volvieron al rumbo correcto. Otros no. La formación estaba en un desorden peligroso. Para evitar las colisiones, se produjo un desorden en masa, y todo aquello por culpa mía. Afortunadamente, los únicos daños que se produjeron fueron los que afectaron a la confianza que yo tenía en mí mismo.

Al enterarse del desastre, el capitán Collum vino corriendo al puente en su albornoz y asumió el mando de inmediato, aliviando a un alférez joven y avergonzado. Los 42 barcos de nuestra escuadra tardaron varias horas en volverse a alinear. Después cuando se calmaron las aguas y se había restablecido el orden, el capitán me llamó a su camarote.

“Alférez Huntsman”, dijo, “hoy ha aprendido una lección valiosa”.

“No señor”, dije, “he pasado mucha vergüenza y le he defraudado a usted y a mis compañeros”.

“Al contrario, alférez, ahora nunca volverá a permitir que ocurra algo así. Controlará todas las órdenes que dé. Será una experiencia de aprendizaje para toda la vida. Soy el capitán del barco. Todo lo que suceda es responsabilidad mía. Quizá usted no haya detectado el error del timonel, pero yo soy el responsable. La marina me haría un consejo de guerra si alguno de los barcos hubiera colisionado durante aquel ejercicio”.

En aquel momento y en aquel lugar, aprendí lo que significa ser un líder. Aunque el comandante estuviera durmiendo, mis acciones eran sus acciones.

Huntsman, J. M. (2006): *Es Negocio Ser Honrado*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

La delegación quizá sea la característica más relevante de la gerencia, porque implica que las cosas se deben hacer a través de otros. Por ello, la delegación es importante en

todos los niveles jerárquicos y debe planificarse minuciosamente. Los principales aspectos de la delegación incluyen especificar qué hay que delegar y cómo delegar (figura 8). El proceso de delegación implica (Daft, 2010): 1) determinar los resultados esperados de un puesto; 2) asignar actividades al puesto de trabajo; 3) delegar autoridad para cumplir esas actividades y 4) hacer responsable a la persona que ocupa el puesto del cumplimiento de las actividades. Existen diversas barreras a la delegación. Un gerente puede temer que, si los subordinados no hacen el trabajo de manera apropiada, su propia reputación se verá deteriorada. Dicho gerente puede pensar: puedo hacerlo mejor por mí mismo o mis subordinados no son bastante capaces o me lleva demasiado tiempo explicar qué quiero que hagan. Además, algunos gerentes también pueden ser reacios a delegar debido a que temen que sus subordinados harán el trabajo a su manera, quizás demasiado bien y los anularán.

En general, la delegación otorga al subordinado un trabajo más interesante, le proporciona la oportunidad para desarrollar nuevas habilidades y le permite demostrar potencial para responsabilidades adicionales y, quizá, para una promoción. El gerente que sabe cómo delegar debe ser capaz no sólo de recibir bien las ideas de otros, sino de ayudarlos a presentar ideas y felicitarlos por su ingenio. También debe estar dispuesto a conceder a sus subordinados el derecho a tomar decisiones. Dado que todos cometemos errores, debe permitirse que un subordinado tenga algunos y su coste debe considerarse como una inversión en el desarrollo personal. La delegación supone una actitud de confianza en el subordinado. No obstante, debe asegurarse de que la autoridad delegada se utilizará para apoyar los objetivos de la empresa (Daft, 2010).

Qué hay que delegar . Tareas que puede hacerlas mejor un subordinado . Tareas urgentes, pero no de alta prioridad . Tareas relevantes para la carrera profesional del subordinado . Tareas de una dificultad adecuada . Tareas tanto agradables como desagradables . Tareas que no son centrales al cargo del gerente
Cómo delegar . Especifique claramente las responsabilidades . Proporcione la autoridad adecuada y delimite el grado de discrecionalidad . Especifique los requisitos de la entrega de informes . Asegúrese de que el subordinado acepta las responsabilidades . Informe a todos aquellos que tengan que saber qué es lo que se ha delegado . Supervise adecuadamente los progresos . Haga lo necesario para que el subordinado reciba la información que necesita . Ofrezca apoyo y asistencia, pero evite la delegación inversa . Haga que los errores se conviertan en una experiencia de aprendizaje

Figura 8: Líneas directrices para delegar responsabilidades (Yukl, 2006)

La exigibilidad significa que el gerente tiene el derecho de esperar del subordinado que efectúe el trabajo y el derecho a iniciar acciones correctivas en caso de que no lo haga. A su vez, el subordinado tiene que rendir cuentas a su superior jerárquico sobre el estado y calidad del desempeño de sus tareas. La responsabilidad última reside en el gerente que delega, ya que es el responsable y debe rendir cuentas no sólo de sus propias acciones, sino también de las de sus subordinados. En consecuencia, no debe acudir a la delegación como un medio de evasión de sus propias responsabilidades.

Formalización. La formalización hace referencia al grado en que se normalizan los puestos de trabajo dentro de la organización. En un puesto formalizado, el trabajador carece de una mínima discrecionalidad sobre qué hay que hacer, cuándo hay que hacerlo y cómo se debe hacer. Las organizaciones con alta formalización tienen descripciones explícitas de puestos, muchas reglas escritas y procedimientos claramente definidos que cubren los procesos organizativos. Cuando la formalización es reducida, el trabajador tiene cierta (a veces, muy amplia) discrecionalidad para llevar a cabo la tarea.

Las organizaciones poco formalizadas tienen tareas interdependientes, que son redefinidas continuamente mediante interacciones de los miembros, cuyos papeles están definidos de forma generalizada, es decir, tienen una responsabilidad general por la realización de las tareas, más allá de la definición individual de los papeles (Burns y Stalker, 1961).

Las organizaciones poco formalizadas permiten cierto solapamiento y cierta vaguedad en la asignación de jurisdicciones, todo lo cual obliga a que haya mucha comunicación (Thompson, 1965). La gente tiene que definir y redefinir sus responsabilidades una y otra vez, caso tras caso: necesitan buscar ayuda. Tener la posibilidad de ir más allá de los confines del puesto permitirá hacer lo más correcto de la forma más eficiente y en el tiempo oportuno. Por lo tanto, no se podrán rechazar con certeza nuevos problemas alegando que no los consideran de su jurisdicción. Todo ello requiere individuos a los que se les ha concedido poder y que pueden identificar y resolver problemas independientemente porque tienen un claro sentido de los objetivos.

Los trabajadores frecuentemente conocen mejor que los directivos cómo mejorar un proceso de trabajo, satisfacer un cliente o resolver un problema de producción. Por tanto, si tienen poder podrán usar sus habilidades y conocimientos para mejorar las tareas. Además, el trabajador adquiere un mayor compromiso con la puesta en marcha de un curso de actuación si participa en el proceso decisorio.

En el plano individual, debería consentirse que todos los miembros de una organización actuaran tan autónomamente como las circunstancias lo permitan. Así, la organización puede aumentar sus posibilidades de encontrar oportunidades inesperadas. La autonomía también aumenta las posibilidades de que los individuos se motiven a sí mismos para crear nuevo conocimiento.

Las mejoras se ponen inmediatamente en práctica sin esperar la aprobación de la dirección. Si dan resultado, se convierten inmediatamente en una norma. Si mejora el rendimiento, todo el mundo la imitará. El aspecto menos ventajoso de esa actitud, propia de los empleados que gozan de libertad y apoyo para introducir innovaciones, es que, aunque los directivos fijan los objetivos, nadie tiene autoridad para decir a un empleado cómo ha de realizar una tarea. Los ingenieros de proceso y los supervisores que conocen mejor un procedimiento tienen, a menudo, dificultades para convencer a los operarios de línea de producción y, más aún, a sus colegas. Los ingenieros piensan que no se les consulta lo suficiente. Sin embargo, la ventaja consiste en que nadie puede cargarle la responsabilidad a otro y que ningún trabajador espera un proceso de fabricación en estado inamovible (Leonard-Barton, 1992b).

3. DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL

La diferenciación horizontal es la forma en que las tareas realizadas por la organización se subdividen entre sus miembros. A medida que las tareas incrementan su grado de complejidad, la organización tiene que subdividirse de forma inevitable, esto es, tiene que agruparse en unidades más pequeñas o departamentos.

Conviene diferenciar entre departamentos de línea y *staff*. Los departamentos de línea son aquellos cuya responsabilidad se centra en las principales actividades de la empresa, ya que tratan directamente con los bienes y servicios que comercializa la organización. Generalmente los gerentes de línea poseen mucho poder dentro de la organización y son responsables de los resultados de sus decisiones. Los departamentos de apoyo (*staff*) son aquellos que proporcionan habilidades especializadas o profesionales como soporte para los departamentos de línea. Incluyen los departamentos de investigación, jurídico, contabilidad, relaciones públicas y recursos humanos, por citar los más importantes. A menudo, cada una de estas unidades especializadas cuenta con su propio gerente que, en algunos casos, tiene mucha autoridad.

3.1. Estructura simple

La estructura simple es la forma organizativa más antigua y común. No es una estructura en el sentido formal del término. Es el tipo de organización que caracteriza a la casi totalidad de las pequeñas empresas, donde el propietario ejerce de gerente y toma casi todas las decisiones. La estructura simple está caracterizada más por lo que no es que por lo que es. La estructura simple no es una estructura elaborada. Tiene un escaso grado de departamentalización, una reducida especialización de tareas, un tramo de control amplio, una autoridad concentrada en un único individuo, pocas normas y reglamentos, así como un sistema informal de evaluación y recompensas. La estructura simple es una organización plana con dos o tres niveles verticales como máximo y una plantilla poco organizada (figura 9). La toma de decisiones está muy centralizada, pero su carácter orgánico le permite obtener información y actuar con rapidez. Es adecuada para entornos dinámicos, aunque sencillos, y para empresas de pequeño tamaño.

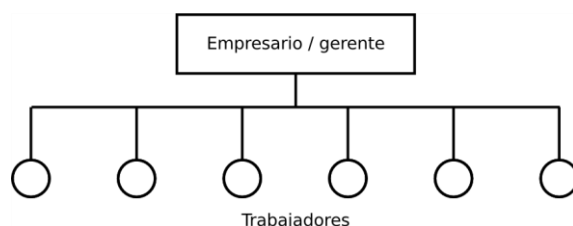


Figura 9: Estructura simple

Sus ventajas principales son: rapidez en la toma de decisiones, flexibilidad para adaptarse al entorno, simplicidad organizativa, bajos costes de funcionamiento y línea de autoridad clara. En contrapartida, tiene una aplicación limitada y plantea problemas de perpetuación. Al hacer recaer todo el peso de la estructura y, por lo tanto, del funcionamiento de la empresa, sobre una persona, se puede poner en peligro su supervivencia cuando el propietario se jubile. Además, sólo podrá operar de forma eficiente hasta que alcance una determinada dimensión. Resulta poco adecuada para una empresa de gran tamaño porque su escasa formalización y gran centralización tienden a crear una sobrecarga de información en la cúpula de la organización. La estructura simple, como apenas tiene niveles jerárquicos, limita las oportunidades de promoción, lo que hace muy difícil reclutar y retener personal con talento. Por otra parte, los

empleados pueden aprovecharse de la escasa formalización de las tareas y actuar en beneficio propio.

3.2. Estructura funcional

La estructura funcional (se conoce también como estructura unitaria o forma U) es un diseño que agrupa a los individuos a) con base en sus habilidades y pericia en común o b) porque utilizan los mismos recursos para realizar sus trabajos. En ambos casos presenta una coordinación centralizada de las diversas funciones (o departamentos). Así pues, la estructura funcional se construye alrededor de los *inputs* necesarios para cumplir las tareas de la organización (figura 10). Ello significa que, como cada departamento depende de los demás, la organización tiende a centralizarse mucho. Esta estructura se suele encontrar en empresas medianas o en aquellas con una gama de productos relativamente pequeña.

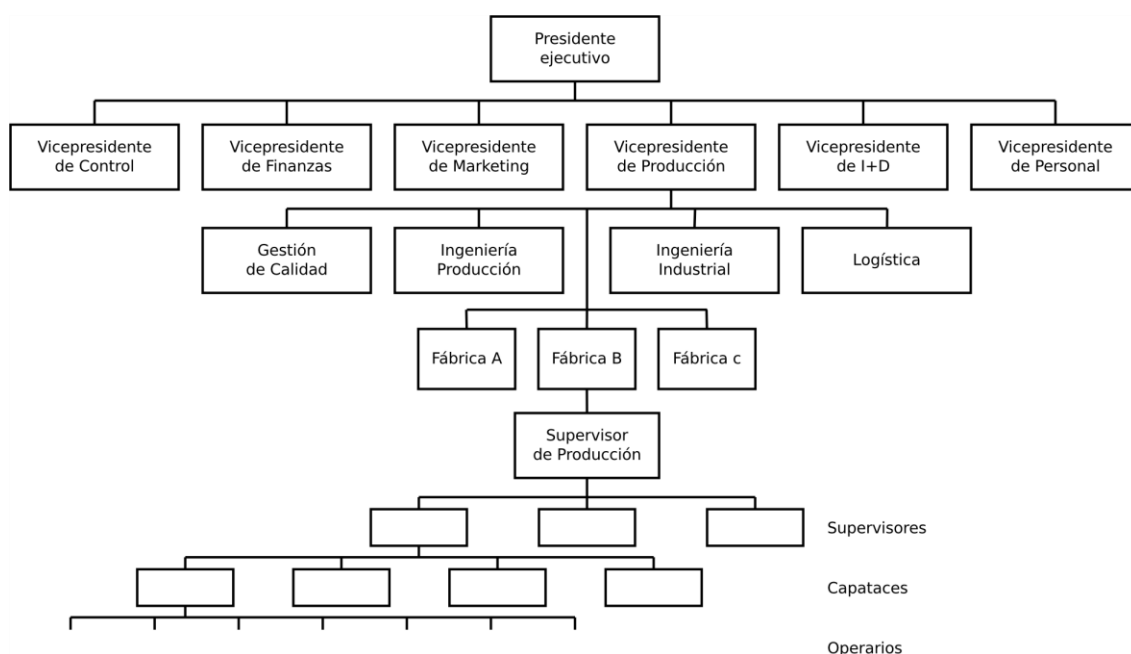


Figura 10: Estructura funcional

La mayor ventaja de esta estructura es la especialización de las actividades que promueve. Esto permite: a) emplear con eficiencia los recursos escasos; b) potenciar el efecto experiencia; c) activar las economías de escala; d) fomentar el aprendizaje en profundidad de los expertos en cada materia, ya que, al estar agrupados, mantienen numerosos contactos entre ellos, lo que potencia la transmisión del conocimiento tácito y la resolución de problemas técnicos complejos; e) facilitar el trabajo en cada departamento, pues las personas comparten los mismos conocimientos técnicos; f) equilibrar con relativa facilidad la carga de trabajo entre los miembros del departamento; g) realizar una supervisión más eficaz y controlar mejor el desempeño, ya que un jefe supervisa un trabajo en el que está especializado y tiene amplia experiencia en su realización; h) asignar con nitidez las responsabilidades a cada trabajador; i) eliminar el trabajo administrativo a los especialistas técnicos; j) conseguir una comunicación intradepartamental eficaz, que se ve facilitada como consecuencia de

la existencia de un conocimiento y lenguaje básicos comunes; k) asignar con claridad actividades que sean congruentes con la capacidad de las personas; l) facilitar la explicación a los empleados permitiendo una mejor comprensión de la función de cada unidad y m) definir con claridad una ruta de promoción para los empleados. Parece adecuada cuando el entorno es simple y estable y se desea ejercer un estrecho control sobre los procesos y las operaciones.

Entre sus inconvenientes destacan, precisamente, los derivados de la especialización. Emergen supuestos compartidos, casi siempre con base en los antecedentes y las experiencias similares de los miembros, en torno de las unidades funcionales de una organización. Habitualmente surgen fuertes identificaciones con los planteamientos y objetivos de los departamentos, de modo que los miembros de un departamento se preocupan o interesan poco por lo que están haciendo otros departamentos y la empresa se convierte en una colección de departamentos con límites y fronteras propios (miopía funcional). De esta forma, cuando se completa el trabajo en un departamento, pasa a otro, momento en el cual el primer departamento pierde todo interés por él. Por tanto, cada departamento (o función) puede acabar preocupándose en exclusiva de sus objetivos particulares, desatendiendo los de la empresa. El conflicto surge entre las funciones y reduce la comunicación y la coordinación. Esto origina lo que a menudo se conoce como “chimeneas” o “silos”, en los que los departamentos se consideran como unidades aisladas y autosuficientes con poca necesidad de interacción y coordinación con otros departamentos. Estas estrechas orientaciones funcionales también ocasionan la mentalidad cortoplacista que se basa, sobre todo, en lo que es mejor para el área funcional y no para toda la organización. Los empleados tienden a perder de vista la organización como un todo. Con la excepción del marketing, la mayoría de los empleados de una estructura funcional no tienen contacto directo con los clientes y, quizá por ello, no están sensibilizados a la necesidad de satisfacer sus expectativas. De esta forma, la estructura funcional puede quedarse corta en su capacidad para identificar las necesidades de los clientes. También inhibe la innovación, ya que esta necesita una visión integradora e interfuncional de la organización.

Una vez que una empresa con una estructura funcional expande su línea de productos, la coordinación entre las áreas de productos se hace más difícil. Aquellos factores que facilitan la comunicación dentro de los departamentos la entorpecen entre los distintos departamentos. Cada uno de ellos puede estar localizado en un edificio diferente y/o en distintas ciudades, por lo que existe escasa interacción entre los especialistas funcionales, lo que crea barreras a la divulgación del conocimiento tácito. Esta estructura dificulta la coordinación de los flujos de actividades entre departamentos, sobre todo si aumenta el número de líneas de productos. De igual forma, la planificación se vuelve muy compleja. La estructura funcional dificulta la evaluación del grado de desempeño de cada departamento en relación con el producto final y considera que sólo los niveles superiores son responsables de la obtención de los beneficios. A medida que prolifera la variedad de productos, puede resultar difícil medir la contribución de cada producto a los beneficios.

Puede provocar que las decisiones se acumulen en el nivel más alto, lo que conlleva una sobrecarga en la jerarquía. Debido a que muchos de los problemas y decisiones que debe afrontar la organización implican distintos departamentos funcionales, el proceso de toma de decisiones debe ascender por la jerarquía organizativa hasta llegar a la alta dirección, lo que, además de retrasar la toma de decisiones, sobrecarga a la alta

dirección con decisiones, a menudo triviales. Por otra parte, podría llevar a que la respuesta de la organización sea más lenta ante los cambios del mercado.

La estructura funcional también presenta desventajas en el escenario internacional, ya que los productos están sujetos a distintas demandas del entorno, como diferentes legislaciones, preferencias de los clientes, normas culturales o cualidades de desempeño. A toda esa diversidad es difícil darle una respuesta adecuada desde las diferentes funciones.

En suma, la estructura basada en la función crea un mundo donde la actividad de la empresa sólo resulta comprensible en la cima. Semejante estructura crea una gran necesidad de coordinación e integración en toda la organización, porque nadie se siente responsable de satisfacer al cliente y velar por el éxito en los negocios (Lawler, 1993).

3.3. Estructura multidivisional

Una división es una subunidad que consiste en un conjunto de funciones o departamentos que comparten la responsabilidad de producir un bien o servicio en particular. La estructura multidivisional (o forma M) suele surgir como un intento de superar las deficiencias de la estructura funcional a la hora de afrontar los problemas derivados de la diversificación. Esta estructura puede considerarse como el resultado de superponer una estructura administrativa central –denominada oficina corporativa, sede central o matriz– a un conjunto de unidades cuasi-autónomas, las divisiones (que suelen tener una estructura funcional). Además de las divisiones también dependen de la oficina corporativa una serie de departamentos de apoyo comunes, como finanzas, asesoría legal y, algunas veces, investigación y desarrollo. La oficina corporativa se ocupa de la planificación estratégica, el control interno, la obtención de recursos y su asignación a las divisiones, entre otras actividades. Las divisiones agrupan las tareas de acuerdo con los *outputs* generados por la empresa. Cada división tiene sus propios departamentos funcionales y un gerente responsable del desempeño, con total autoridad para la toma de decisiones relacionada con la estrategia y las operaciones. Los gerentes divisionales ayudan a alta dirección a formular los objetivos competitivos y económicos para la división, así como a determinar la aportación de la división al desempeño corporativo global. Así pues, en la forma M (figura 11) cada división es parcialmente independiente porque comercializa un producto o presta un servicio distinto. Sin embargo, todas son parcialmente dependientes, ya que comparten algunos recursos comunes de la organización, y deben contribuir al desempeño global de la empresa. La forma M sólo tendrá éxito si las divisiones cooperan en todo lo que tienen en común. Organizar una empresa en divisiones significa convertirla en cierta medida en un conjunto de miniempresas autónomas dónde cada responsable es retribuido en gran parte por los resultados de su división.

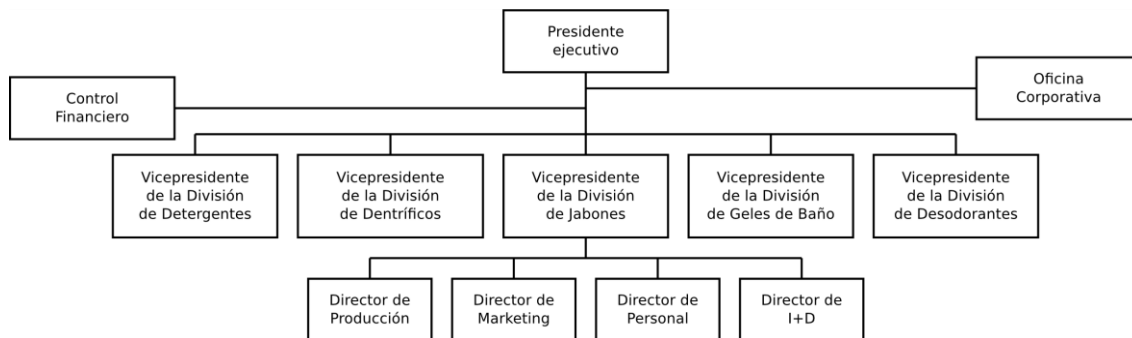


Figura 11: Estructura multidivisional (forma M)

En la práctica, la estructura divisional adquiere formas distintas según: a) las atribuciones que conserve la oficina corporativa y las actividades que realicen las divisiones y b) los mecanismos de asignación de recursos, de coordinación y de control que se instauren. Así, por ejemplo, un conglomerado, en el que prácticamente no hay interdependencias importantes entre las divisiones, tendrá una oficina corporativa reducida, con escasos servicios técnicos, y divisiones autosuficientes, que sólo comparten algunos recursos. La oficina corporativa ejerce un estricto control financiero sobre las divisiones.

LECTURA 5: AGRUPACIÓN GEOGRÁFICA

Enésima reorganización en Telefónica. Cesar Alierta, su presidente ejecutivo, ha dado otra vuelta de tuerca a la organización. Pero esta vez no es un mero baile de nombres –que también–, sino una auténtica revolución cultural. El consejo de ayer aprobó la designación de tres responsables únicos de la compañía para todos los negocios –fijo y móvil, principalmente– en tres grandes áreas geográficas: España, Latinoamérica y Europa.

El objetivo declarado de esta estructura es aprovechar al máximo las ventajas de las economías de escala que ahora ya tiene el grupo –este año, tras la compra de O₂, rondará los 50.000 millones de euros de facturación– y garantizar un acercamiento al cliente.

El nuevo esquema organizativo de Telefónica girará en torno a la Dirección General de Coordinación, Desarrollo de Negocio y Sinergias. Esta dirección general, bajo cuya responsabilidad se encuentran las áreas de estrategia, presupuestación y control, comercial, infraestructuras y sistemas de información, inmobiliario, logística, compra y recursos humanos, tendrá como objetivo asegurar el funcionamiento integrado del grupo Telefónica.

Las tres nuevas direcciones generales regionales, la de coordinación, desarrollo de negocio y sinergias y la de finanzas reportarán al presidente de la compañía. Alierta y los responsables de estas cinco direcciones generales formarán el comité ejecutivo del grupo. El consejo de administración de Telefónica también aprobó ayer la creación de la secretaría general técnica de Presidencia. Esta secretaría general técnica asumirá las responsabilidades sobre las áreas de comunicación corporativa y relaciones institucionales y Fundación Telefónica.

Fuente: Del Castillo, I. (2006): “Telefónica revoluciona todas sus filiales y las agrupa por regiones geográficas”, *Expansión*, 27 de julio, pp. 3.

La oficina corporativa gestiona la cartera de negocios de la corporación y controla la actividad de las divisiones a partir de los resultados. Establece normas de logro, generalmente de forma cuantitativa y, más adelante, vigila los resultados obtenidos. El reparto de fondos puede hacerse de varias formas. En unos casos habrá un verdadero mercado dentro de la empresa. Las divisiones compiten entre sí para obtener recursos corporativos y el criterio de asignación de los mismos será la tasa de rentabilidad respectiva. En otros, por el contrario, la competencia interna estará limitada por la imposición de un plan estratégico elaborado por la sede central, de manera que la

distribución de fondos pueda guiarse por criterios distintos de la rentabilidad. Es necesario cierto grado de competencia para que las divisiones sean eficientes, aunque una competencia interna feroz puede perjudicar la viabilidad de la empresa.

La estructura multidivisional por producto es la forma más corriente en este tipo de organización: todas las funciones que contribuyen a un producto dado están agrupadas bajo la autoridad de un gerente. La empresa organizada en líneas de productos delega la mayor parte de las decisiones de coordinación en manos de directivos divisionales. Esta circunstancia convierte a las divisiones en centros de beneficios. Separar la oficina corporativa de las divisiones permite a la alta dirección centrar la atención en el desempeño global de la empresa, más que en los aspectos específicos de las divisiones. Esta estructura concentra los esfuerzos de cada unidad (división) en una línea de productos concreta, por lo que proporciona un servicio mejorado y más rápido. Es su principal cualidad y la hace aconsejable para las empresas con una producción diversificada o que atienden diferentes mercados. Además cuando cada división tiene su propio centro de beneficios, la oficina corporativa puede identificar y evaluar los resultados financieros de la división y su contribución a los resultados globales de la empresa, lo que servirá de orientación para determinar, por ejemplo, posibles desinversiones y ajustar la remuneración del director de la división al rendimiento de la misma. Esta estructura favorece la diversificación y el crecimiento. Fomenta la competencia entre divisiones, por lo que introduce el mercado dentro de la empresa, mejorando, de esta forma, la eficiencia de la misma. El personal tiene un compromiso de tiempo completo con una línea de productos en particular. Por lo tanto, desarrolla un conocimiento acerca de la forma en que encaja su trabajo dentro de un esquema más amplio. Las necesidades de información se manejan con mayor facilidad: se requiere menor cantidad porque el personal trabaja de cerca sobre un producto y no necesita preocuparse de otros productos. Implica una alta coordinación entre funciones, al estar concentrada en la misma línea de productos. Permite superar el límite organizativo funcional y facilita el crecimiento. Una empresa multidivisional posee un mercado de trabajo interno que aumenta la motivación de los gerentes, ya que tienen el incentivo de que un buen desempeño puede darles una promoción. Es una estructura mejor preparada para funcionar en entornos inestables, donde es importante la adaptación rápida al cambio. Es mejor para organizaciones grandes con varias líneas de productos.

La estructura multidivisional por producto también presenta algunas limitaciones. Plantea problemas en relación con las funciones que debe incluir cada división y las que deben centralizarse. También hay que decidir si la división comprende un único negocio o agrupa varios. Fomenta la duplicación de esfuerzos y el despilfarro de recursos. Elimina las economías de escala departamentales, ya que cada división cuenta con su propio departamento especializado. Menoscaba la especialización técnica, ya que al fomentar el uso de múltiples departamentos especializados evita la agrupación de recursos y la especialización. Dificulta la integración y estandarización entre las líneas de producto. Tampoco incentiva la cooperación entre divisiones. Incluso es probable que estas compitan entre sí por los recursos que asigna la oficina corporativa (e, incluso, en los mercados). El modelo divisional fragmentó los recursos de las empresas, creó canales de comunicación verticales que aislaron a las divisiones y les impidieron compartir sus fortalezas. Surgen conflictos originados por la distribución de responsabilidades entre la oficina corporativa y las divisiones, ya que es preciso delimitar las decisiones que atañen a cada nivel. La evaluación del trabajo de cada división suele apoyarse sobre los resultados financieros, por lo que urge concentrarse en

el corto plazo, lo que redundan negativamente sobre los procesos de innovación, ya que estos sólo pueden desarrollarse a largo plazo. Es probable que haya diferencias en imagen y calidad entre las divisiones. Una división ofrece productos sencillos de menor calidad que deterioran la reputación de la marca de otra división, que tiene productos de excelente calidad y altamente diferenciados. Una división puede disfrazar los beneficios para no subvencionar otras divisiones. Surgen problemas con los precios de transferencia, es decir, el precio al cual una división vende un producto o servicio a otra división. La división suministradora fijará precios altos, mientras que la compradora exigirá precios bajos. Por otra parte, la oficina corporativa necesita un número elevado de personal especializado para supervisar todas las líneas de productos.

Algunas empresas construyen divisiones alrededor de grupos de clientes o de zonas geográficas. Las principales ventajas de la división por clientes son la disposición a atender sus necesidades específicas y la facultad de proporcionarles un servicio más rápido y de mejor calidad. También aumenta la capacidad de respuesta ante cambios en sus preferencias. De nuevo, la duplicación de actividades a través de muchos grupos de clientes es costosa. Puede fallar en apalancar la tecnología u otros recursos en una unidad con el resto de unidades. Por otra parte, aumentan los problemas de coordinación y control de las operaciones para satisfacer a los clientes. También es posible que los grupos de clientes no estén bien definidos.

La división agrupada por zonas geográficas otorga importancia a mercados y problemas locales, mejora la coordinación de una región y aprovecha la economía de las operaciones locales. En el lado negativo requiere más personas capacitadas en la alta dirección y dificulta el control.

Las formas puras de estructuras básicas no suelen encontrarse en la realidad. Es muy usual, por ejemplo, que una empresa mantenga una estructura funcional para sus actividades domésticas y cree una división para coordinar su actuación internacional. La combinación de funciones y divisiones es útil también para potenciar actividades innovadoras. En este caso, nos referimos a formas híbridas.

3.4. Estructura matricial

La esencia de esta estructura es la existencia conjunta y solapada de agrupaciones funcionales (verticales o en columna) y agrupaciones basadas en el *output* (horizontales o en fila). Estas últimas pueden ser productos, proyectos o programas. El resultado es una línea de mando dual, en lugar de ser singular (figura 12). De esta forma, se asignan a tiempo parcial especialistas de departamentos funcionales para trabajar en uno o más equipos interdisciplinarios destinados a desarrollar un nuevo producto, contando cada equipo con un gerente. Típicamente los gerentes funcionales tienen la responsabilidad primaria sobre las evaluaciones del desempeño del trabajador. Los gerentes de producto deben proporcionar información valiosa para tales evaluaciones. Los gerentes de *output* y funcional, para poder trabajar con eficacia, deben mantener una comunicación fluida y coordinar las exigencias que imponen a los empleados que comparten.

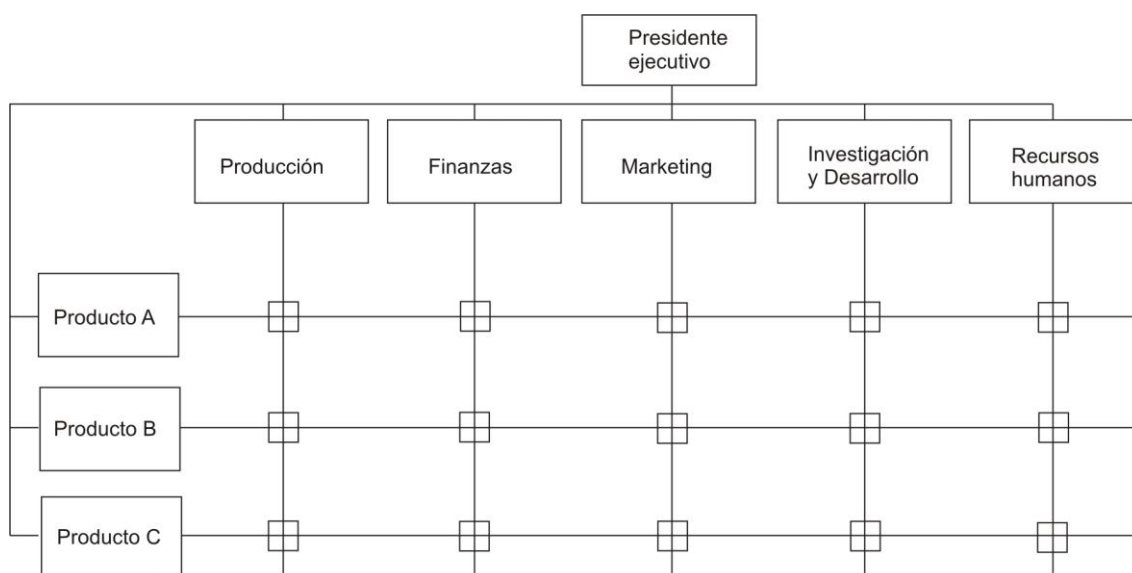


Figura 12: Estructura matricial

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

- **Permanente.** En ella los departamentos y asignaciones de personas a los mismos no sufren grandes variaciones con el tiempo. Se utiliza cuando las interdependencias en la organización permanecen estables.
- **Variable.** Los departamentos y la asignación de personas a los mismos cambian. Esta estructura está orientada hacia el trabajo de proyectos, entre los que destaca el desarrollo de un nuevo producto.

La estructura matricial concentra la atención en los productos, programas o mercados y, al mismo tiempo, aprovecha las ventajas derivadas de la especialización funcional. Además, presenta otras ventajas adicionales: a) mejora la toma de decisiones, al potenciar la participación de personas con distintas especialidades; b) facilita el uso flexible de los escasos y costosos especialistas; c) extensas redes de comunicación ayudan a procesar grandes cantidades de información; d) uso eficiente de los recursos, ya que se comparten a través de varios proyectos o productos importantes; e) conserva la especialización funcional, lo que facilita la comunicación entre los especialistas funcionales y les permite aprender unos de otros; f) los empleados, además de desarrollar sus habilidades funcionales, amplían su base de conocimientos a otras especialidades y aprenden habilidades de apoyo necesarias para funcionar en un entorno caracterizado por reuniones frecuentes y numerosas interacciones informales; g) los empleados pueden concentrarse más en el proceso entero del negocio que en sus propias especialidades funcionales limitadas y h) permite la instauración de distintos sistemas de control. Cada dirección de producto puede considerarse como un centro de beneficios y cada dirección funcional como un centro de costes.

Entre sus problemas destacan los elevados costes burocráticos y las dificultades de comunicación, que originan la duplicidad de cargos que posee y la complejidad del sistema de toma de decisiones. Bartlett y Ghoshal (1990) argumentaron que las estructuras matriciales llevaron al conflicto y la confusión; la abundancia de canales creó atascos informativos, al tiempo que la proliferación de comités e informes

ralentizaron la organización y la superposición de responsabilidades produjo guerras territoriales y pérdidas de asunciones de responsabilidad. La dualidad de poderes que consagra la matriz provoca una tendencia constante al desequilibrio, que deriva en conflicto cuando las unidades que se entrecruzan tienen objetivos y perspectivas distintas. En general, los departamentos están celosos de sus prerrogativas y se centran más en defender y promover sus trabajos especializados que en trabajar hacia un objetivo unificado en torno a un proyecto. Existe el riesgo de que se diluyan las responsabilidades y dificulta las evaluaciones de desempeño. Es más probable que los empleados tengan mayor interés en la forma en que los supervisores funcionales perciben su trabajo que en cooperar con los coordinadores y otros miembros del equipo de producto, ya que sus supervisores funcionales son responsables directos de evaluar su desempeño, y su carrera profesional se desarrollará probablemente dentro de la escala funcional. Más aún, a menudo los empleados se consideran a sí mismos representantes de sus departamentos funcionales, por lo que podrían mostrarse excesivamente interesados en la forma en que las decisiones tomadas por un equipo de producto afectará a su departamento particular (Brickley *et al.*, 2003). El tiempo necesario para tomar decisiones es mayor, ya que conlleva reuniones frecuentes y sesiones para compaginar objetivos a veces opuestos. Demasiada democracia puede conducir a un nivel insuficiente de acción. La dedicación de los trabajadores al proyecto y a la función conlleva problemas, ya que ambos gerentes querrán una mayor dedicación a las actividades que están bajo su responsabilidad. Si la organización es grande, la estructura matricial resulta difícil de manejar. Además, es costosa, ya que puede necesitar más gerentes y personal de plantilla.

Los participantes necesitan habilidades interpersonales adecuadas y una extensa capacitación. No funcionará a menos que los participantes entiendan y adopten relaciones colegiadas en vez de verticales. En este tipo de organización existe una lucha por el poder, inevitable por la propia naturaleza del diseño, lo que se traduce en múltiples procesos negociadores, que pueden desembocar en una organización volcada sobre sí misma, paralizada por los procedimientos de negociación e intercambios donde primen los factores políticos sobre las argumentaciones técnicas. Genera incertidumbre y origina conflictos intensos por la distribución de personal y otros recursos. La estructura matricial permite una cierta indefinición en las responsabilidades de los miembros. La ruptura de la unidad de mando puede que no deje claro quién es responsable de qué, lo que propicia conflictos, produce confusión, ocasiona inseguridad y genera frustración en los trabajadores. Todo ello hace que las relaciones de trabajo se vuelvan más complicadas. Por otro lado, distintos superiores pueden impartir órdenes conflictivas a sus subordinados o entrar en conflicto entre ellos para imponerse a los demás, con lo que sus empleados quedan en situación comprometida. No obstante, son estructuras especialmente aptas para entornos complejos y con un alto grado de incertidumbre en los que se hace muy necesaria la coordinación.

4. INTEGRACIÓN ORGANIZATIVA

La integración se refiere al grado en que una organización busca coordinar sus actividades de creación de valor y generar una interdependencia. Es el proceso de coordinar tareas, funciones y divisiones para que trabajen juntas tratando de alcanzar los objetivos de la organización. Cuanto mayor sea el nivel de diferenciación de una empresa, mayor lo será, asimismo, el nivel de integración necesaria para conseguir que la estructura organizativa funcione de forma eficaz.

Los mecanismos de integración se usan para coordinar las actividades entre los niveles verticales y horizontales de una organización, logrando una mayor comprensión y apoyo a los objetivos estratégicos de la empresa. Básicamente son tres (Mintzberg, 1979): adaptación mutua, supervisión directa y normalización.

Adaptación mutua (o contacto directo). Es la coordinación que se consigue mediante los procesos de comunicación persona a persona, en la que los compañeros de trabajo que ocupan puestos similares dentro de la jerarquía comparten la información relacionada con las actividades a desarrollar. Ahora bien, si surgen discrepancias, no existen mecanismos que resuelvan los conflictos fuera de la autoridad del superior (Galbraith, 1977). Desde el punto de vista del procesamiento de la información, la adaptación mutua aminora la sobrecarga informativa, trasladando las decisiones desde un nivel alto de la jerarquía hasta niveles más bajos.

Supervisión directa. La supervisión directa consigue la coordinación al responsabilizarse una persona del trabajo de los demás miembros del grupo, dándoles instrucciones y controlando sus acciones. El primer dispositivo vertical es la jerarquía o cadena de mando. Si surge un problema que los empleados no sepan resolver, puede remitirse hacia el nivel jerárquico superior.

Normalización. La normalización es, en sí misma, un grupo de mecanismos distintos que coordinan el trabajo, al proporcionar a los empleados los estándares y procedimientos que les ayudan a determinar cómo realizar sus tareas y, con ello, paliar su necesidad de comunicarse con los compañeros o consultar a su supervisor para saber qué hacer. La coordinación de las partes se incorpora en el programa de trabajo en el momento de establecerse, reduciéndose en consecuencia la necesidad de una comunicación continuada (March y Simon, 1958). En esencia, existen cuatro procesos de normalización (Mintzberg, 1979):

- Normalización de los procesos de trabajo: consigue la coordinación especificando (es decir, programando) el contenido de los procesos de trabajo que deben llevar a cabo las personas que ejecutan las tareas. Agrupa normas, reglas y procedimientos desarrollados por la gerencia aplicables en el núcleo de operaciones, como en el caso de las instrucciones de trabajo que se derivan de estudios de métodos y tiempos. Cuando los estándares y procedimientos están puestos por escrito en algún tipo de soporte hablamos de formalización.
- Normalización de los resultados: consigue la coordinación especificando los resultados de diferentes trabajos. Este proceso lo desarrolla normalmente la alta dirección y puede ser un plan financiero que especifica los objetivos de resultado de las subunidades o las especificaciones que esbozan las dimensiones de un producto que va a fabricarse. Al contrario de lo que sucede con los empleados coordinados por la normalización de los procesos, las personas coordinadas por la normalización de resultados tienen la libertad de decidir por sí mismas cómo lograr sus objetivos.
- Normalización de habilidades (o conocimiento): consigue la coordinación especificando las destrezas y los conocimientos necesarios que deben poseer los trabajadores para realizar una tarea concreta. La normalización de habilidades puede implantarse de dos formas: contratando a profesionales de fuera de la organización o formando a los empleados que ya trabajan en la empresa.
- Normalización de comportamientos: consigue la coordinación logrando que los miembros de la organización compartan un conjunto de creencias sobre la

aceptabilidad de determinados tipos de conductas generalmente admitidas. Esta coordinación de comportamientos se debe en parte al adoctrinamiento (o socialización) realizado por la organización.

Los gerentes deben decidir entre alguno de los mecanismos descritos. En algunos casos, se necesitan dos o más de esos mecanismos. En general, hay dos factores que influyen en la elección (Wagner y Hollenbeck, 1998): el número de personas cuyos esfuerzos se han de coordinar y la estabilidad de la situación en la que las tareas han de realizarse. En grupos pequeños, de doce personas o menos, los empleados utilizan la adaptación mutua para lograr que los comportamientos individuales se acomoden a las interdependencias del grupo. Ningún otro mecanismo es necesario ni se suele utilizar. En los grupos grandes, normalmente se utiliza la supervisión directa como mecanismo principal para la coordinación de las actividades del grupo. En grupos mucho mayores (como los de cincuenta individuos o más) es probable que la normalización se convierta en el mecanismo de integración principal. En este caso, la supervisión directa y la adaptación mutua pueden utilizarse como mecanismos de coordinación secundaria.

Los diferentes mecanismos difieren en coste y flexibilidad. Aunque los costes de utilizar la adaptación mutua tienden a ser pequeños al principio, con el tiempo se incrementan y pueden alcanzar cifras importantes. Estos costes incluyen el tiempo, esfuerzo y recursos que consumen las actividades de comunicación. El grado de flexibilidad de este mecanismo es máximo. Por el contrario, los costes iniciales de la normalización son bastante elevados. Desarrollar estándares y procedimientos requiere especialistas muy bien pagados. Sin embargo, una vez diseñados e implantados, apenas consumen recursos. No obstante, la normalización requiere un entorno laboral estable, ya que los cambios vuelven obsoletos los estándares en uso. Por ello, carece de la flexibilidad de la adaptación mutua. La flexibilidad y los costes de la supervisión directa se encuentran a medio camino de la adaptación mutua y la normalización (Wagner y Hollenbeck, 1998).

4.1. Formas de coordinación en una multinacional

CAMBIAR LA REDACCIÓN

Antes de imponer una estructura que defina responsabilidades formales, el reto al que se enfrentan las multinacionales actualmente es el de saber desarrollar una organización con una apropiada red de relaciones internas. Las empresas son –hasta cierto punto– cautivas de su propio pasado, y cualquier cambio organizativo tiene que considerar, por lo menos, de dónde proviene la compañía (su herencia administrativa) y a dónde quiere ir. La herencia administrativa –la propia historia de la compañía y la cultura organizativa insertada en ella– influye en la organización y en su capacidad y disposición al cambio. La historia siempre importa, también sobre la manera de pensar que tienen las empresas multinacionales acerca de sus propias organizaciones (Bartlett y Beamish, 2014).

Federación descentralizada. Las multinacionales europeas que se expandieron internacionalmente entre 1920 y 1930, se vieron forzadas a tener que construir instalaciones productivas nacionales para poder competir con eficiencia con los competidores locales, dado el entorno de fuertes aranceles y de legislaciones discriminatorias que caracterizó ese periodo histórico. Con sus propias plantas productivas locales, las filiales nacionales de esas empresas multinacionales podían

modificar los productos y sus enfoques de comercialización adecuadamente para satisfacer ampliamente diferentes necesidades de cada mercado local. La creciente independencia de estas unidades nacionales autosuficientes se vio reforzada por las barreras de comunicación que existían en esa época, que limitaba la capacidad de la sede corporativa para intervenir en la gestión de la difusión de las operaciones globales de la compañía.

Muchas empresas europeas habían desarrollado una cultura interna que hacía más hincapié en las relaciones personales (viejos amigos) que en las estructuras formales; y que daban más importancia a los controles financieros que a los controles operativos. Este estilo de gestión tendía a reforzar la disposición de estas empresas a delegar a sus filiales extranjeras más independencia operativa y una mayor libertad estratégica. Las empresas locales altamente autónomas se gestionaban con frecuencia más como una cartera de inversiones extranjeras que como un único negocio internacional. La estrategia multilocal se gestionaba por medio de un modo de organización federal descentralizada.

Federación coordinada. La expansión internacional de las empresas estadounidenses fue muy fuerte durante los años 1950 y 1960, y se centró principalmente en el aprovechamiento de sus fortalezas tecnológicas, dando lugar al nacimiento de la teoría de ciclo internacional del producto.

Este enfoque de gestión de los Estados Unidos se basaba en la disposición de delegar responsabilidades a la vez que se retenía el control total a través de sofisticados sistemas de gestión y de personal corporativo especializado. Las filiales extranjeras eran a menudo libres de adaptar los nuevos productos o estrategias para reflejar las diferencias de mercado, pero su dependencia de la empresa matriz para los nuevos productos, procesos e ideas exigía una mayor coordinación y control de la sede central que en el caso de la organización de federación descentralizada. Esta relación se vio facilitada por la existencia de sistemas formales y controles existentes en los vínculos sede-filiales.

La principal desventaja es que la gestión de la empresa matriz a menudo adoptaba una actitud doméstica e incluso prepotente hacia sus operaciones internacionales, quizá debido a la suposición de que las nuevas ideas y desarrollo proceden siempre de los padres. A pesar de ir adquiriendo una comprensión cada vez mayor de los mercados internacionales, la gestión corporativa a menudo parecía ver sus operaciones extranjeras solo como apéndices, cuyo principal objetivo era aprovechar las capacidades y los recursos desarrollados en el mercado doméstico. Muchas empresas formulan una estrategia internacional y utilizan un modelo organizativo de federación coordinada.

Modelo centralizado. Las empresas japonesas realizaron su principal esfuerzo internacional durante la década de los setenta y ochenta del siglo pasado. El rápido crecimiento de posguerra de la economía japonés dio a estas multinacionales plantas productivas nuevas, eficientes y de gran escala, que se convirtieron en sus principales activos a medida que se expandían en un entorno global de progresiva disminución de las barreras comerciales.

En conjunto, todos estos factores proporcionaron a estas empresas el incentivo para desarrollar una ventaja competitiva en el extremo inicial de la cadena de valor añadido. Su estrategia competitiva resaltaba las ventajas de costes y control de calidad, los cuales

exigían un estricto control en el desempeño de productos, en el abastecimiento y en la fabricación. Al tener que realizar esto, las multinacionales japonesas trasladaron algunas operaciones de montaje al extranjero, pero la mayoría mantuvieron en casa las principales actividades estratégicas y de valor añadido. Esta estrategia de internacionalización basada en la exportación y estrictamente controlada, además encajaba perfectamente con el entorno externo y las capacidades competitivas de las empresas.

Este enfoque también encajaba en el contexto cultural y de valores organizativos que eran parte de la herencia administrativa profundamente arraigada en estas multinacionales japonesas.

Al mantener la empresa matriz las principales decisiones y controles, la compañía japonesa podía retener su sistema de gestión culturalmente dependiente, que era muy intensivo en comunicaciones y muy dependiente de las personas. Además el crecimiento internacional que mantuvo las actividades clave en casa hizo posible que las multinacionales japonesas mantuvieran su sistema de empleo de por vida.

Estas empresas adoptaron una estrategia global y desarrollaron un modelo organizativo de núcleo centralizado para apoyar esa orientación estratégica.

En el núcleo centralizado, los grupos centrales a menudo carecen de la comprensión necesaria para responder a las necesidades de los mercados locales. Mientras que las filiales nacionales carecen de recursos, capacidad o autoridad para ello.

La federación descentralizada, aunque sus filiales nacionales pueden responder a las necesidades locales, la fragmentación resultante de actividades la lleva a la ineficiencia. También sufre la capacidad de aprendizaje global, porque el conocimiento no se consolida y no fluye libremente a través de los límites de las unidades nacionales.

La federación coordinada está diseñada para aprovechar el conocimiento y capacidades de la empresa matriz, pero la configuración de sus recursos y sistemas operativos la hace menos eficiente que el núcleo centralizado, y menos sensible que la federación descentralizada.

Red integrada. Tres aspectos importantes definen esta forma organizativa. La primera nota es que el rol de toma de decisiones y las responsabilidades legitiman puntos de vista gerenciales diferentes (multidimensionalidad); la segunda sería que poseen una estructura de actividades y de capacidades distribuidas pero interdependientes a la vez (red integrada); y la tercera es que tienen unos procesos internos integradores robustos pero flexibles

1. La empresa transnacional debe crear ciertas habilidades multidimensionales para detectar y analizar las múltiples (y a veces contradictorias) oportunidades, presiones y necesidades a las que se enfrenta. Se necesitará de una dirección de filiales territoriales fuerte para reconocer y representar las necesidades cambiantes de los consumidores locales, así como las crecientes presiones de los gobiernos anfitriones; será necesaria también una competente gestión de los negocios globales a fin de detectar la estrategia de los competidores globales y proveer la coordinación necesaria para poder responder adecuadamente a la misma; y también será necesaria una buena gestión funcional

mundial para concentrar el conocimiento, la información y las habilidades corporativas, facilitando su transferencia entre las distintas unidades organizativas de la corporación.

B. Al reconocer que la centralización no es la única manera de conseguir eficiencia, las organizaciones transnacionales se aseguran que ciertas unidades seleccionadas, localizadas bien en el país doméstico o bien en el extranjero, pueden conseguir una escala global especializando sus actividades. Realizan esto identificando cuáles son sus actividades de producción más eficientes y convirtiéndolas luego en la fuente de abastecimiento regional o global para un determinado producto o habilidad. Adicionalmente, también acceden a los avances tecnológicos importantes y a los desarrollos de mercado allí donde ocurren, empleando y contratando los desarrolladores de productos y los grupos de comercialización más eficaces que concentran en unidades nacionales, para convertirlas en verdaderos centros de excelencia o para que lideren las actividades de comercialización de ese país.

Una consecuencia importante de esta manera de distribuir los activos especializados y las responsabilidades es que automáticamente aumenta la interdependencia entre las diferentes unidades a nivel mundial.

En una red integrada, la dirección considera cada una de las unidades mundiales como una fuente de ideas, habilidades, capacidades, conocimientos y competencias que se pueden emplear para beneficiar a toda la organización. Plantas locales eficientes pueden convertirse en centros de producción regionales o globales; laboratorios nacionales innovadores o laboratorios de desarrollo regionales pueden designarse centros de excelencia de la compañía para el desarrollo de un producto o proceso concreto; y grupos creativos de marketing de una filial pueden recibir el encargo de liderar el desarrollo de estrategias mundiales de marketing para determinados productos o negocios.

C. Por último, la organización transnacional necesita un proceso de gestión que sea capaz de solucionar los múltiples conflictos y capaz de integrar los activos y recursos dispersos por toda la organización. De manera resumida, la organización transnacional reconoce que no existe un único modelo de gestión estático que pueda aplicarse universalmente. Admite que el proceso directivo debe ser capaz de cambiar producto a producto, de país a país, e incluso de decisión a decisión.

5. NUEVOS DISEÑOS ORGANIZATIVOS

En las últimas décadas han surgido nuevas formas organizativas para hacer frente a un entorno cada vez más turbulento. Todas ellas persiguen responder en el menor tiempo posible a las nuevas necesidades de los clientes. Destacan tres nuevos diseños: la reingeniería de procesos, la organización modular y la organización virtual. A pesar de sus diferencias, los nuevos diseños organizativos comparten varias características (Grant, 2013):

- Una preocupación por la coordinación más que por el control. A diferencia de la jerarquía de ‘orden y control’, estas estructuras se centran casi por completo en facilitar la coordinación. Los incentivos, la cultura y los controles sociales reemplazan al control jerárquico.

- Confianza en la coordinación informal donde la adaptación mutua sustituye a normas y directivas.
- Individuos con roles organizativos múltiples. Cada vez más se pide a cada empleado que desempeñe varias funciones simultáneamente.

5.1. Reingeniería de procesos

Las tecnologías de la información permiten vincular procesos que estaban repartidos entre varios departamentos funcionales, de manera que el ciclo de trabajo se organice en torno a esos procesos integrados, no alrededor de feudos funcionales tradicionalmente independientes entre sí (figura 13).

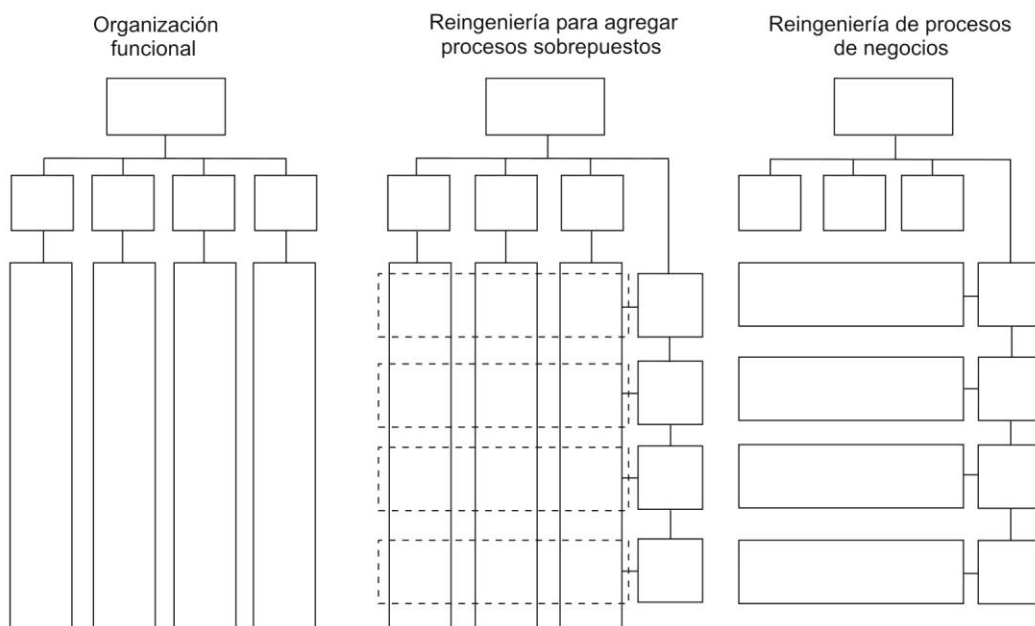


Figura 13: Reingeniería de procesos

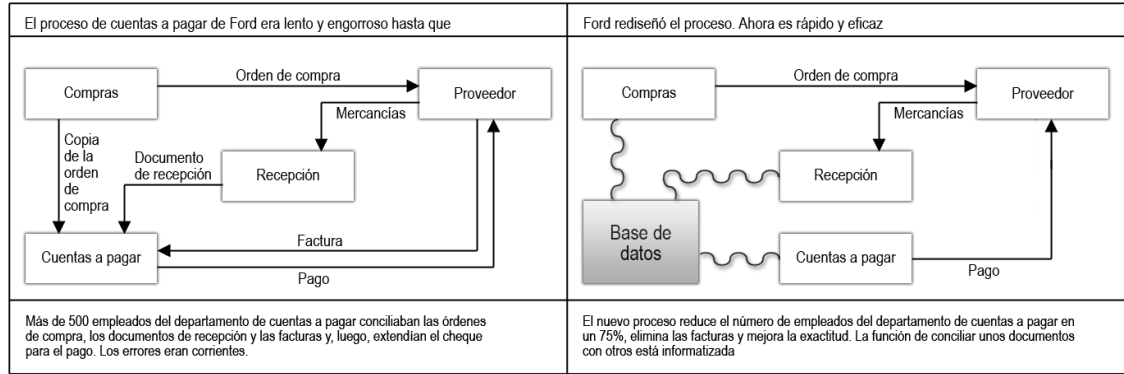
La reingeniería de procesos (*Business Reengineering Process*, BRP) se define como “una revisión fundamental y un rediseño radical de un sistema completo de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como coste, calidad, servicio y rapidez”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

Cambio radical. La reingeniería no consiste en mejorar lo que ya existe, sino en crear algo radicalmente nuevo. Se trata de comenzar con la tradicional página en blanco y reinventar el modo en que debe hacerse el trabajo. Para ello hay que apartarse de un patrón establecido y abrir posibilidades radicalmente diferentes. Así, pues, para que una empresa adopte la reingeniería, tiene que ser capaz de deshacerse de las reglas y

políticas convencionales que se aplicaban con anterioridad y estar abierta a los cambios por medio de los cuales sus negocios pueden llegar a ser más competitivos.

La reingeniería provoca un pensamiento discontinuo, rompe con las reglas y suposiciones de los negocios tradicionales, con objeto de diseñar una organización teóricamente perfecta, para después reconstruir la empresa, ya sea en su totalidad o en una parte, de acuerdo con esa imagen ideal. La reingeniería implica llevar a cabo un análisis racional y realizar un diseño imaginativo, y no sólo una de estas actividades. Por tanto, exige revisar e investigar el proceso empresarial completo, paso a paso, desde el proveedor hasta el cliente final y, a continuación, rediseñar creativamente el conjunto de trabajos.

Proceso. A priori, por proceso suele entenderse una serie de actividades que, tomadas conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente; por ejemplo, desarrollar un nuevo producto. Todo proceso reúne dos características: a) un cliente (interno o externo), cuyas necesidades hay que satisfacer y b) las actividades que configuran el proceso pertenecen a diferentes departamentos o áreas funcionales, es decir, el proceso cruza los límites organizativos de las diferentes especialidades.



ANTES DE LA REINGENIERÍA	DESPUÉS DE LA REINGENIERÍA
El departamento de compras emitía una orden de compra al proveedor y enviaba una copia a cuentas a pagar. Cuando el control de material recibía las mercancías, enviaba una copia del documento de recepción a cuentas a pagar. Mientras tanto, el proveedor enviaba una factura a cuentas a pagar, quien se encargaba de cotejarla con el documento de recepción y la factura, antes de realizar el pago al proveedor. El departamento de cuentas a pagar dedicaba la mayor parte de su tiempo a las discordancias, es decir, a los casos en que la orden de compra, el documento de recepción y la factura estaban en desacuerdo. En estos casos, un oficinista de cuentas a pagar investigaba la discrepancia, retenía el pago, generaba documentos y, en general, entorpecía los procesos. Un total de catorce unidades de datos tenían que ser comprobadas	Cuando el departamento de compras inicia una orden la información se introduce directamente en una base de datos que opera en ‘tiempo real’. No se envía una copia de la orden de compra a nadie. Cuando llegan las mercancías al muelle de recepción, el recepcionista consulta la base de datos para ver si corresponde a una orden de compra pendiente. Si es así, la acepta e introduce la operación en un sistema informático. En caso contrario, se devuelve el envío. El departamento de cuentas a pagar accede de forma automática a la base de datos para preparar el pago. No existe ninguna factura ya que se ha pedido a los proveedores que no la envíen. El ordenador prepara el cheque que el departamento de cuentas a pagar envía al proveedor. No se necesita señalar y resolver discrepancias entre documentos y únicamente es necesario conciliar tres elementos entre la orden de compra y el registro de recepción: el número de la pieza, la unidad de medida y el código del proveedor.

Figura 14: Ejemplo de reingeniería en el proceso de cuentas a cobrar de Ford (Hammer, 1990)

En la práctica, la identificación de procesos es muy variada, oscilando desde los niveles altos de la organización hasta funciones operativas concretas. Hay que centrarse en los procesos (que son los que crean valor), y no en las tareas o actividades que los componen, las personas que los ejecutan o las estructuras que los relacionan. Para ello, se apoya en el trabajo en equipo. En las empresas tradicionales los procesos están fragmentados entre muchos departamentos, por lo que resultan invisibles y, por tanto, difíciles de gestionar. Sin embargo, los procesos son el núcleo central de todas las empresas, al crear valor para los clientes. La reingeniería reconoce, pues, la necesidad de controlar los procesos del negocio de forma integral, sin ceñirse a los límites funcionales que impone la estructura organizativa tradicional.

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

Tecnologías de la información. Son una herramienta que potencia la reingeniería. Constituyen un medio, no un fin. La codificación por barras, las bases de datos interrelacionadas y el intercambio electrónico de datos facilitan la recogida, almacenamiento y transmisión de la información. Pueden utilizarse bases de datos, redes de telecomunicaciones y sistemas normalizados de tratamiento para obtener las ventajas de la escala y la coordinación, al tiempo que mantienen las ventajas de la flexibilidad y el servicio. Por ejemplo, mediante una base de datos compartida, se pueden tomar decisiones descentralizadas, al tiempo que se mantiene la coordinación global, porque la información está a disposición de todos los decisores descentralizados. La figura 14 recoge un ejemplo de reingeniería.

La reingeniería de procesos propicia la creación de fronteras internas permeables, así como el establecimiento de relaciones eficaces con elementos externos. Los empleados de una organización que trabajan en un proceso tienen un acceso total entre sí, de manera que pueden comunicar y coordinar sus esfuerzos. Los equipos autodirigidos son la base del diseño, con responsabilidad total sobre los resultados. Los clientes dirigen la reingeniería de procesos en una cultura de apertura y confianza. El resultado de todo esto es una organización horizontal (lectura 6).

LECTURA 6: SIETE ELEMENTOS CLAVE EN LA ORGANIZACIÓN HORIZONTAL

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

1. *Organizarse alrededor del proceso, no de la tarea.* En vez de crear una estructura alrededor de las funciones o de los departamentos, se crea la empresa alrededor de sus tres o cinco ‘procesos

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

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

Entre las ventajas, se encuentran las siguientes: fomenta la flexibilidad y respuesta rápida a los cambios en las necesidades de los clientes; cada empleado tiene un conocimiento más amplio de los objetivos de la organización; fomenta el trabajo en equipo y mejora la calidad de vida de los trabajadores, al darles más autonomía en la respuesta al cliente. Entre los inconvenientes destacan la dificultad de determinar los procesos centrales, la resistencia a cambiar la cultura imperante y los costes de capacitación del personal.

5.2. Organización modular (en red)

Muchas organizaciones subcontratan sus funciones periféricas con otras empresas mientras conservan el control sobre las vitales. Estas empresas externas se pueden quitar o agregar cuando sea necesario. La organización modular se basa en el principio de que una empresa no puede hacerlo todo bien y lo mejor es centrarse en las actividades que mejor domina y encomendar a otras la ejecución del resto de tareas. Dos aspectos resultan relevantes para el buen funcionamiento de la organización modular (Dess *et al.*, 2010): Primero, la empresa necesita trabajar en colaboración estrecha con los socios para garantizar que los intereses de cada parte se satisfagan por completo; los socios deben ser leales y honestos. Segundo, la empresa modular tiene que estar segura de seleccionar las competencias nucleares que necesita mantener internamente.

La empresa modular consta de una organización base (oficina corporativa y funciones internas) rodeada por una red de especialistas externos, como se aprecia en la figura 15. Esta organización base, o nudo de la red, es un estado mayor centralizado de especialistas funcionales dirigidos según la manera tradicional. La organización extendida es una estructura global descentralizada de miembros rotatorios. Su composición está cambiando constantemente para satisfacer necesidades globales de la organización (Miles y Snow, 1986). La organización modular se concentra en lo que puede agregar el mayor valor para

el cliente y subcontrata o establece alianzas con socios, ubicados arriba y abajo en la cadena de valor, para obtener los recursos complementarios. La empresa modular crea lazos simbióticos entre un cúmulo de entidades legalmente independientes para incorporar las habilidades, los procesos y los servicios necesarios. Por tanto, confía en otras entidades, desde los proveedores hasta los distribuidores, para completar la cadena de valor en la entrega de un producto o servicio completo. La duración de las relaciones es a largo plazo; incluso la organización modular y determinadas entidades independientes pueden venir colaborando desde la creación de la empresa. Es el caso de los fabricantes japoneses y sus principales proveedores.

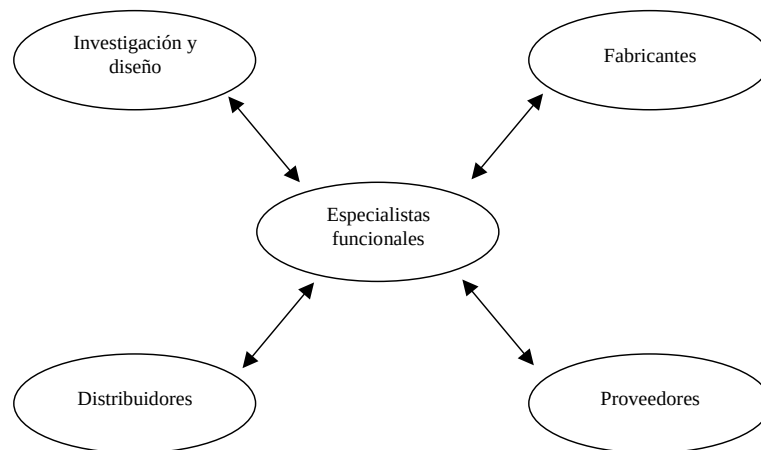


Figura 15: Organización modular

Se observa que, cada vez en mayor medida, los fabricantes tienden a centrarse únicamente en aquellas actividades que dominan mejor y que les proporcionan ventajas competitivas, externalizando el resto. Esto supone la aplicación del célebre adagio ‘zapatero a tus zapatos’. Así pues, la empresa modular se focalizará en las competencias nucleares. Una de las grandes ventajas de la externalización es la disminución del tiempo que los ejecutivos dedican a gestionar actividades no básicas. De esta forma, la alta dirección queda liberada y puede centrar más la atención en el núcleo del negocio.

LECTURA 7: LA ORGANIZACIÓN TRÉBOL

Como menciona Charles Handy, la organización en trébol está formada por tres hojas que en el fondo son una sola. Por eso, San Patricio la utilizó en su evangelización para explicar el misterio de la Trinidad en la doctrina católica. La organización en trébol está formada por:

- Un ‘núcleo duro’ de profesionales con buen *know-how* y experiencia en alguna disciplina, sector o negocio.
- Una red de empresas o profesionales expertos en áreas específicas, que son subcontratados para proyectos o servicios concretos y que trabajan en el proyecto hasta su terminación.
- Un *staff* de personal auxiliar, asistente y administrativo, fácilmente sustituible y que, a veces, pasa a ser parte del ‘núcleo duro’, que siempre es el interlocutor ante el cliente y el responsable de los resultados ante la empresa.

Las organizaciones en trébol serán cada vez más abundantes en su misión de proporcionar servicios a entidades más grandes que recaban el *outsourcing* temporal o permanente de algunas funciones que otros realizan más eficazmente y a menor coste. Constituyen una excelente fuente de oportunidades para emprendedores y profesionales que prefieren trabajar en organizaciones más pequeñas, flexibles, con mayor autonomía, a veces con mayor riesgo, más trabajo o distinto balance de ventajas e inconvenientes que el trabajo por cuenta ajena.

Entre las fortalezas que posee esta forma organizativa se encuentran las siguientes (Daft, 2010; Dess *et al.*, 2010): a) permite que incluso pequeñas organizaciones obtengan talentos y recursos a nivel mundial, ya que ofrece una escala y alcance inmediatos a una empresa sin grandes inversiones en fábricas, equipos o canales de distribución; b) permite una mayor flexibilidad y respuesta de la organización a las necesidades cambiantes del entorno; c) la empresa disminuye los costes generales, estimula el desarrollo de nuevos productos mediante la contratación de proveedores con talento superior al del personal interno, evita capacidad ociosa, reduce inventarios y evita quedar atrapada en una tecnología particular; d) la empresa logra enfocar sus escasos recursos en el área donde tiene una ventaja competitiva, y e) la organización tiene la posibilidad de explotar el conocimiento y la experiencia de sus socios especializados de la cadena de suministros, con lo que agrega habilidades críticas y acelera el aprendizaje organizativo.

Los problemas de coordinación son enormes. Una de las principales desventajas es la ausencia de control directo. Los gerentes no tienen todas las operaciones bajo un mismo techo y para tener el control deben recurrir a contratos, negociaciones y enlaces electrónicos. Además, tiene que haber mucha confianza entre las diversas empresas para que estén dispuestas a compartir sus ideas, algo necesario para desarrollar nuevos productos. Se requiere mucho tiempo para el manejo de relaciones y conflictos potenciales con socios contractuales. Existe el riesgo de que fracase la organización modular si un socio especializado no realiza las entregas, quiebra o se le incendia la fábrica. La lealtad de los empleados podría ser débil debido a que perciben que podrían ser remplazados por servicios contratados. Se pierden habilidades interfuncionales, así como aquellas relacionadas con las actividades que realizan las empresas externas.

5.3. Organización virtual (sin límites)

La organización virtual es una organización temporal de unidades especializadas (individuos y empresas) que se reúnen para aprovechar una determinada oportunidad (que se concreta en un proyecto) y, una vez alcanzados los objetivos, finaliza la relación económica, lo que no conlleva una ruptura definitiva de relaciones; más adelante pueden volver a colaborar en nuevos proyectos. En una organización virtual los empleados, los proveedores y los clientes están geográficamente dispersos, pero unidos por las tecnologías de la información. Por tanto, la organización virtual carece de un límite físico, ya que las tareas desempeñadas, los proveedores a los que se accede y los productos que se entregan se encuentran en decenas o cientos de lugares físicos repartidos por todo el mundo. En su nivel más reducido, la oficina central puede estar formada tan sólo por el ordenador personal del director ejecutivo y una conexión a Internet.

La organización virtual representa un acuerdo temporal entre empresas independientes, proveedores, clientes e incluso rivales, que trabaja a través de espacio, tiempo y fronteras organizativas con vínculos fortalecidos por redes de tecnologías de la información (Ariss *et al.*, 2002). Quitarle énfasis a las reglas formales, responsabilidades, procedimientos y relaciones dentro del grupo promueve la comunicación informal que generalmente se mueve lateralmente y tiene poca consideración por la jerarquía tradicional. La mejora de las tecnologías de la

información y las comunicaciones, al apoyar la coordinación entre personas que trabajan desde distintas ubicaciones, facilita cultivar relaciones, adquirir recursos y desarrollar capacidades estratégicas.

La industria del cine proporciona un ejemplo popular de organización virtual. Las personas de todo el mundo son esencialmente ‘agentes libres’ que se trasladan de un proyecto a otro para aplicar sus habilidades (es decir, dirección, búsqueda de talento, vestuario y escenografía) según sea necesario. Los acuerdos temporales significan que las organizaciones virtuales se organizan y reorganizan a medida que evolucionan las oportunidades. Los mecanismos de mercado, tales como los contratos, les dan soporte. Los que tienen buen desempeño sustituyen a los que no lo tienen.

La organización virtual libre de los gastos fijos, de las restricciones y la complejidad de las jerarquías, ofrece a sus clientes la agilidad y rentabilidad de una organización de alta potencia, libremente articulada.

LECTURA 8: CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN VIRTUAL

La organización virtual se define mejor por lo que no tiene: no tiene sede central. No tiene organigrama. No tiene jerarquía. No tiene integración vertical. Es una red temporal de empresas independientes –proveedores, clientes, incluso rivales– unidas por la tecnología informática para compartir aptitudes, costes y acceso a los mercados.

En su expresión más pura, cada empresa que se une a otras para crear una organización virtual queda reducida a su esencia. Contribuirá sólo con lo que considera sus competencias nucleares, la expresión clásica que define las capacidades por las que sobresale una firma. Combinará lo que mejor hace con lo mejor de las otras empresas.

Los defensores de la organización virtual insisten en que este nuevo milagro de la revolución empresarial será fluido y flexible. Su objetivo es construir un grupo de colaboradores que se unen en un abrir y cerrar de ojos para explotar una oportunidad específica. Cuando ya se ha aprovechado la oportunidad a fondo, en la mayoría de los casos la organización se disuelve. La organización virtual posee las siguientes características:

1. Tecnología. Las redes informáticas ayudarán a empresas y emprendedores distantes a relacionarse y trabajar juntos desde el comienzo hasta el final. Las asociaciones se basarán en contratos electrónicos para evitar recurrir a abogados y acelerar los enlaces.
2. Oportunidad. Las asociaciones serán menos permanentes, menos formales y más oportunistas. Las empresas se agruparán para aprovechar una oportunidad específica del mercado y, con mucha frecuencia, se desintegrarán una vez la necesidad se evapora.
3. Sin límites. Este nuevo modelo organizativo redefine los límites tradicionales de la empresa. La mayor cooperación entre competidores, proveedores y clientes hará más difícil determinar dónde comienza una empresa y dónde termina otra.
4. Confianza. Estas relaciones harán que las empresas dependan más unas de otras y exigirán mucha más confianza que nunca antes. Comparten un sentido de ‘codestino’, que significa que el destino de cada socio depende del otro.
5. Excelencia. Como cada socio aporta su ‘competencia nuclear’ a la iniciativa, puede ser posible crear una organización con ‘lo mejor de todo’. Cada función y proceso sería de clase mundial, algo que a una empresa individual le resulta imposible lograr.

Fuente: Byrne, J. A.; Brandt, R. y Port, O. (1993): “The virtual corporation”, *Business Week*, 8 de febrero, pp. 36-40.

La organización virtual cuenta con pocos empleados a tiempo completo, prefiriendo, a cambio, contratar temporalmente a unidades especializadas externas (individuos y/o empresas) para que lleven a cabo el proyecto. Estas unidades especializadas no forman

parte integral de la empresa: son entidades independientes destinadas a un propósito específico (Markus *et al.*, 2000). La organización virtual permite reunir a los mejores especialistas para llevar a cabo un proyecto, según vayan necesitándose. De ahí que presenta una enorme flexibilidad y sensibilidad al mercado. Puede ser auténticamente global y utilizar los recursos y expertos en todo el mundo. Además, esta herramienta permite aprovechar el talento excepcional en forma temporal sin tener que contratar a estas personas como empleados de tiempo completo. Muchos profesionales prefieren disponer libremente de su tiempo y conservar su autonomía a un empleo estable y un sueldo fijo. Además, así tienen la oportunidad de participar en proyectos que les interesan; incluso en varios a la vez formando parte de dos o más organizaciones virtuales. No necesitan trabajar a tiempo completo en una sola organización virtual, lo pueden hacer a tiempo parcial en varias de ellas. Ello favorece el aprendizaje y contribuye a aumentar su base de conocimiento. Por ejemplo, Host Universal, una agencia de publicidad, se basa enteramente en esta técnica. Los fundadores Robin Smith y Steven Hess no dirigen una agencia con empleados, sino que contratan a pequeños equipos de profesionales creativos que ofrezcan la mejor combinación de talentos en cada proyecto. La empresa propiamente dicha está constituida por Smith y Hess solamente. Todos los demás son *free lance* contratados proyecto por proyecto. Después, el equipo trabaja directamente para el cliente y él le paga. Host Universal recibe un porcentaje del total por obtener clientes y asignarles la combinación correcta de talento para el proyecto (Daft, 2010).

La organización virtual requiere una plataforma sólida de tecnología de la información, ya que utiliza las conexiones electrónicas para compartir datos e información entre sus miembros. El *software* de colaboración permite a las unidades especializadas trabajar simultáneamente en el mismo documento en el ciberespacio. Sin embargo, a veces también llevan a cabo reuniones presenciales con el objeto de coordinar su labor y generar confianza. Algunas organizaciones han rediseñado las oficinas con el fin de ofrecer a las unidades especializadas asociadas un espacio temporal donde reunirse o trabajar.

Los lazos de las tecnologías de la comunicación son lo suficientemente fuertes como para que ya no importe si los trabajadores se encuentran sentados uno al lado del otro o a poca distancia. También pueden trabajar desde oficinas instaladas en sus hogares a kilómetros de distancia o desde las oficinas comerciales en otro continente. En esta reducción de la proximidad física y de la frecuencia del contacto, el papel tradicional de los gerentes cambiará de controlar el proceso de trabajo a examinar los resultados y de supervisar directamente las tareas a delegar la responsabilidad de la ejecución. Por ello, las unidades especializadas asociadas suelen estar dotadas de autoridad absoluta para tomar decisiones en tiempo real actuando dentro de los objetivos y límites previamente definidos. Los gerentes tampoco estarían ubicados en el centro de la comunicación y la coordinación, dado que la creciente colaboración horizontal no hace necesario ascender en la organización para obtener cooperación descendente en otras operaciones. En suma, los gerentes tendrán que establecer relaciones con personas que puede que nunca vean y deben aprender a confiar y ofrecer confianza.

Entre las ventajas de la organización virtual, se encuentran las siguientes: crea una organización que es la mejor en todo, estimula la práctica de compartir conocimientos y acelera el aprendizaje organizativo, aumenta la capacidad de respuesta al mercado, permite compartir costes y habilidades y mejora el acceso al mercado global.

La organización virtual también conlleva algunos riesgos. Una de las principales desventajas de la organización virtual es la pérdida del control operativo de los socios (Daft, 2010). Sus fronteras son débiles y ambiguas. Los gerentes tienen que definir claramente los objetivos del proyecto para que el grupo no se aparte de ellos, pero después dejan las decisiones ordinarias en manos de los participantes directos. Las organizaciones virtuales imponen más exigencias a los gerentes, ya que requieren habilidades nuevas y difíciles de adquirir. No sólo deben conocer la tecnología, sino que también enfrentan enormes retos de comunicación y motivación. Existen muchas probabilidades de malos entendidos cuando la comunicación se realiza básicamente por teléfono y correo electrónico. Los que trabajan en un entorno virtual pierden la motivación derivada de la interacción periódica con los compañeros y del establecimiento de relaciones estrechas en el lugar de trabajo. Por último, en este tipo de estructura se debilita la lealtad de los empleados. Hay menos posibilidades de que se desarrolle una cultura corporativa cohesiva y la rotación de personal suele ser más elevada, porque el compromiso emocional entre la empresa y el personal es débil.

6. FACTORES QUE CONFIGURAN LA ESTRUCTURA

El enfoque de contingencia aplicado al diseño organizativo adapta la estructura de la organización a las fuentes de incertidumbre que esta enfrenta. La investigación revela que la rigidez o flexibilidad de la estructura dependerá de los factores de contingencia: la estrategia, el entorno, la tecnología, la interdependencia entre tareas, el tamaño, el crecimiento y el mercado global, entre otros. A continuación, examinaremos con mayor detenimiento la relación entre cada factor y la estructura.

6.1. La estructura sigue a la estrategia

El tema de las relaciones entre estrategia y estructura fue planteado inicialmente por un historiador de los negocios, Chandler (1962), quien enunció el conocido principio “la estructura sigue a la estrategia”, al considerar que la estructura debe adaptarse a la estrategia corporativa, pues cada diseño organizativo genera determinadas conductas y resultados. Este principio sintetiza los hallazgos obtenidos al analizar el patrón de crecimiento más usual seguido por las mayores empresas norteamericanas en la primera mitad del siglo veinte (figura 16).

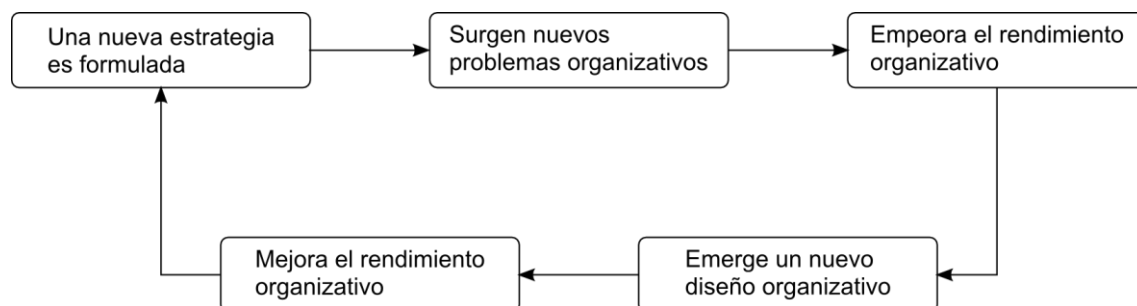


Figura 16: La estructura sigue a la estrategia

Chandler (1962) observó que conforme las organizaciones se expandían y diversificaban sus líneas de productos tendían a desarrollar estructuras multidivisionales en contraste con estructuras unitarias o funcionales. Rumelt (1974) también verificó una

relación muy fuerte entre la diversificación de los mercados de productos y la estructura organizativa: las empresas con líneas de productos estrechas tendían a organizarse de manera funcional, mientras que las empresas diversificadas tendían a estructuras multidivisionales. La tesis de Chandler ha sido confirmada por estudios empíricos posteriores en Japón (Suzuki, 1980) y Europa occidental (Channon, 1973). En concreto, los epígonos europeos de Chandler llegan a conclusiones similares a las suyas: la estructura sigue a la estrategia y, además, la diversificación conduce a la multidivisionalización, siempre que los condicionantes culturales lo permitan y existan presiones competitivas que lo fuercen.

Diseñar estructuras organizativas adecuadas para una estrategia determinada es un elemento clave para lograr el éxito competitivo. La estrategia y la estructura de una empresa cambian conforme esta aumenta de tamaño, se diversifica en nuevos mercados de productos y expande su alcance geográfico. La figura 17 ilustra las pautas comunes de crecimiento de las empresas estadounidenses. Es típico que con el tiempo una empresa nueva con una estructura simple aumente sus ingresos por ventas y volumen de producción. La estrategia evoluciona hacia la integración vertical para asegurar las fuentes de abastecimiento (integración hacia atrás) y los canales de distribución (integración hacia delante). Esta estrategia potencia una estructura funcional que concentra los esfuerzos tanto para aumentar la eficiencia como para mejorar sus operaciones y productos. Esta estructura le permite agrupar sus operaciones en funciones, departamentos o zonas geográficas. Conforme maduran sus mercados iniciales, la empresa mira más allá de sus productos y mercados actuales en busca de una posible expansión en líneas de productos relacionadas.

Una estrategia de diversificación relacionada impone la necesidad de reorganizarse alrededor de líneas de productos o mercados geográficos, lo que conduce a una estructura multidivisional. Cuando la empresa crece en términos de ingresos por ventas y las oportunidades de crecimiento en su país se vuelven un tanto limitadas, puede buscar oportunidades en los mercados internacionales. Una empresa tiene la opción de elegir entre una amplia variedad de estructuras, como división internacional, zona geográfica, división mundial de productos, funcional mundial y matricial mundial. La decisión sobre la estructura más apropiada para una empresa que tiene operaciones internacionales depende de tres factores fundamentales: 1) el grado de expansión internacional, 2) el tipo de estrategia y 3) el grado de diversidad de sus productos.

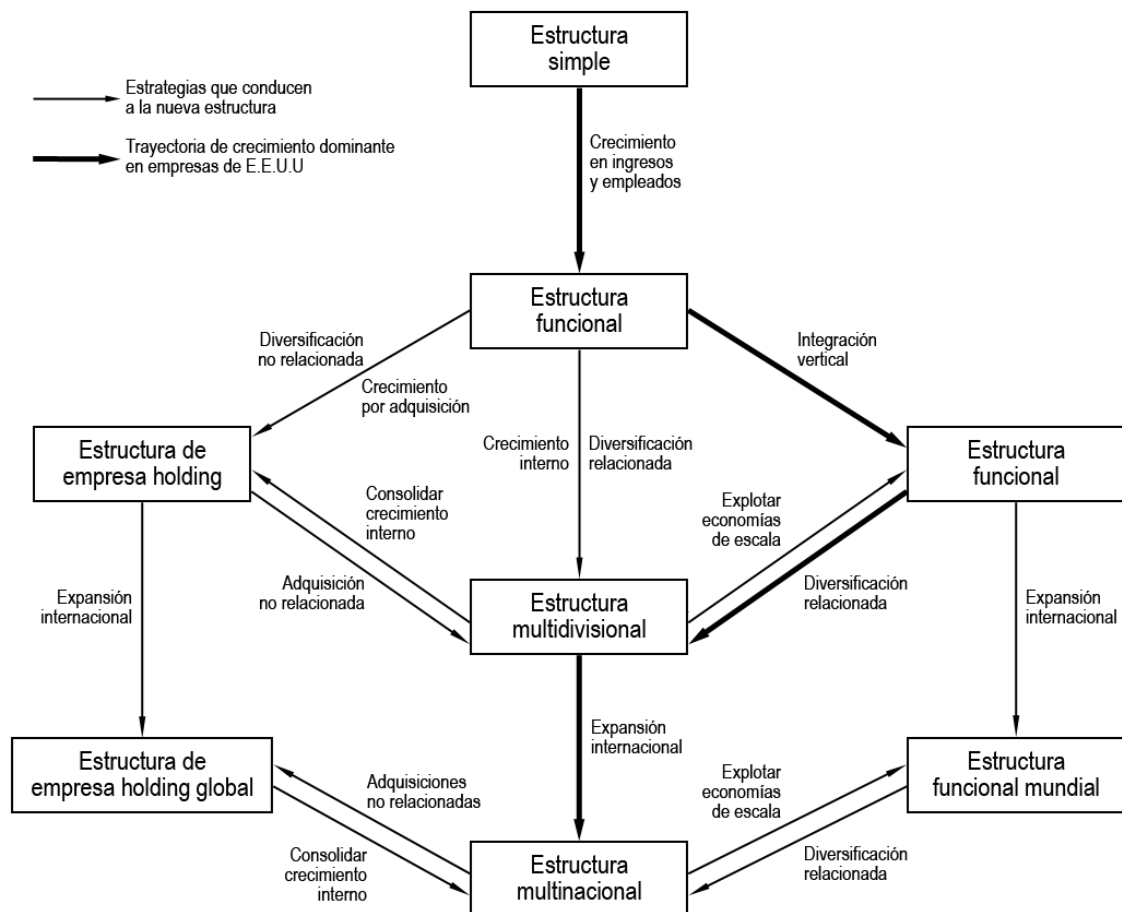


Figura 17: Un modelo de crecimiento (Galbraith y Nathanson, 1978)

Para algunas empresas es ventajoso diversificarse en varias líneas de productos en vez de concentrar sus esfuerzos en fortalecer las relaciones con distribuidores y proveedores mediante la integración vertical. Pueden optar por incursionar en áreas de productos no relacionados, y para ello casi siempre adquieren empresas ya establecidas. A menudo la lógica que siguen es que la adquisición de activos y competencias es una medida más económica y expedita que desarrollarlas internamente. Esta estrategia no relacionada, o conglomerado, requiere relativamente poca integración entre negocios y coparticipación en los recursos. Por tanto, una estructura de empresa holding es lo más apropiado. Hay muchas otras pautas de crecimiento, pero estas son las más comunes.

A menudo, cada estrategia de negocio requiere el uso de estructuras y culturas organizativas distintas. Por ejemplo, una estrategia de diferenciación, destinada a incrementar el valor que los clientes perciben en los bienes y servicios de una organización, suele tener éxito con una estructura flexible cuya cultura valore la innovación; la flexibilidad facilita una estrategia de diferenciación porque los gerentes pueden desarrollar rápidamente una gran cooperación entre funciones o departamentos. En cambio una estrategia de bajos costes, destinada a reducir los costes en todas las funciones, suele operar mejor con una estructura más formal, con normas más conservadoras, que brinda a los gerentes un mayor control sobre las actividades de los distintos departamentos de la organización (Miller, 1987).

6.2. La estructura se adapta al entorno

Una organización mecánica (o burocrática) está diseñada para que los individuos y funciones se comporten de manera predecible. Se trata de una organización más bien rígida, que pretende alcanzar altos niveles de eficiencia a través de reglas y procedimientos muy formalizados, responsabilidad de puestos estrictamente definida, trabajos especializados, una cadena de mando muy pronunciada y toma de decisiones centralizada (figura 18). Las organizaciones mecánicas se crean para manejar tareas rutinarias y conferir estabilidad a las relaciones humanas persuadiendo a los trabajadores a comportarse de manera predecible y responsable.

Sistema Mecánico	Sistema Orgánico
1. Las tareas están muy fraccionadas y especializadas: se presta poca atención a aclarar la relación entre tareas y los objetivos de la organización.	1. Las tareas son más interdependientes: se destaca la importancia de las tareas y los objetivos de la organización.
2. Las tareas tienden a quedar definidas de una manera rígida a menos que la alta dirección las modifique formalmente.	2. Las tareas son ajustadas y redefinidas de una manera continua mediante la interacción entre los miembros de la organización.
3. Definición de roles específicos (derechos, obligaciones y métodos técnicos prescritos para cada miembro).	3. Definición generalizada de los roles (los miembros aceptan una responsabilidad general por la realización de las tareas, más allá de una definición individual de los roles).
4. Estructura jerárquica de control, autoridad y comunicación. Las sanciones provienen de un contrato entre el empleado y la organización.	4. Estructura en red de control, autoridad y comunicación. Las sanciones provienen más de una comunidad de intereses que de la relación contractual.
5. Se presupone que la información pertinente a la situación y las operaciones de la organización le corresponde al ejecutivo principal.	5. No se presupone que el líder es omnisciente: los centros de conocimientos identificados están en toda la organización.
6. Comunicación fundamentalmente vertical entre superior y subordinado.	6. La comunicación es, a la vez, vertical y horizontal, lo cual depende del lugar en que se encuentra la información necesaria.
7. La comunicación adopta básicamente la forma de instrucciones y decisiones emitidas por superiores, y de información y requisitos de decisiones aportadas por inferiores.	7. La comunicación adopta fundamentalmente la forma de la información y asesoramiento.
8. Insistencia en la lealtad a la organización y la obediencia a los superiores.	8. Se concede a los compromisos con las tareas y los objetivos de la organización un mayor valor que a la lealtad o la obediencia.
9. Se vincula la importancia y el prestigio a la identificación con la organización y sus miembros.	9. Se vincula la importancia y el prestigio a las asociaciones y la competencia en el entorno externo.

Figura 18: Comparación de sistemas mecanicistas y orgánicos de organización (Burns y Stalker, 1961)

La organización orgánica pretende maximizar la flexibilidad para que los trabajadores inicien cambios y puedan adaptarse rápidamente al entorno. Para ello, otorga a las relaciones horizontales tanta importancia como a las verticales. Disminuye el número de niveles jerárquicos y hace más plana la pirámide organizativa, ampliando el alcance del control. El grado de especialización de los puestos es bajo. Descentraliza la toma de decisiones, para lo cual se necesitan trabajadores cualificados. Reduce al mínimo posible la formalización de las tareas, que, por otra parte, se redefinen continuamente. Fomenta una comunicación fluida entre los miembros de la organización, así como entre estos y las organizaciones externas con las que interactúa la empresa. En

definitiva, la organización orgánica introduce a las personas en un entorno agradable para el trabajo y les infunde una sensación de valía y autoestima. Las empresas eficaces en las industrias dinámicas son más orgánicas. Por el contrario, las que llevan a cabo sus actividades en industrias más estables tienden a ser más mecánicas (Burns y Stalker, 1961).

Hage (1965) proporcionó un resumen muy preciso de esas mismas características en su tratamiento axiomático de la teoría de la organización. Identificó cuatro fines organizativos: capacidad de adaptación, producción, eficiencia y satisfacción en el trabajo. También identificó cuatro medios organizativos para lograr estos fines: complejidad, centralización, formalización y jerarquía. Posteriormente, atribuyó estos medios y fines a sistemas mecanicistas y orgánicos, como lo muestra la figura 19, que revela con claridad diferencias básicas entre los dos tipos polares de organización.

		Mecanicista (énfasis en la producción)	Orgánico (énfasis en la capacidad de adaptación)
<i>Medios organizativos</i>	Complejidad.....	Baja	Alta
	Centralización.....	Alta	Baja
	Formalización.....	Alta	Baja
	Estratificación.....	Alta	Baja
<i>Fines organizativos</i>	Adaptación.....	Baja	Alta
	Producción.....	Alta	Baja
	Eficiencia.....	Alta	Baja
	Satisfacción trabajo...	Baja	Alta

Figura 19: Características de los sistemas mecánico y orgánico (Hage, 1965)

Los investigadores estadounidenses Lawrence y Lorsch (1967) desarrollaron aún más el enfoque de Burns y Stalker. Defendieron la idea de que la estructura dependía de los siguientes factores del entorno: a) la tasa de cambio en las condiciones del entorno; b) la certeza de la información disponible y c) el intervalo de tiempo transcurrido hasta la retroalimentación de los resultados de las decisiones tomadas o las acciones ejecutadas. En este marco, las empresas de más éxito son aquellas que se adaptan a sus entornos pertinentes. Las organizaciones que operan en entornos inestables son más eficientes si están menos formalizadas, más descentralizadas y utilizan como mecanismos de integración la adaptación mutua (o contacto directo) con el fin de potenciar las comunicaciones a través de canales abiertos para afrontar desafíos complejos a los que deben hacer frente, mientras que las que actúan en entornos estables, menos inciertos, son más eficientes si tienen estructuras formales y están centralizadas. Además de afirmar que eran necesarios diferentes tipos de estructura en función de las condiciones del entorno, sostenían que, en entornos inestables se requiere un mayor grado de diferenciación estructural (especialización) entre departamentos (o subunidades) que en los predecibles. La diferenciación organizativa se refiere a las diferencias en las orientaciones cognitivas y emocionales entre los gerentes de los diferentes departamentos. Cuando el entorno externo es complejo y cambia deprisa, los departamentos organizativos se vuelven altamente especializados para manejar la incertidumbre generada. Así, en una empresa que compite en un mercado inestable el departamento de producción (en el que las tareas están claramente definidas) tendría una

estructura más mecánica que el departamento de ventas, que ha de responder rápidamente a las exigencias cambiantes y buscar nuevos puntos de venta. En una empresa cuyo entorno sea muy estable, los dos departamentos tendrían el mismo tipo de estructura mecánica. Por otra parte, las empresas muy diferenciadas tienen éxito si también cuentan con altos niveles de integración. La integración es la calidad de la colaboración entre departamentos. En este sentido, observaron que es más probable que las organizaciones fracasen en un entorno complejo si están muy diferenciadas, pues no integran sus unidades de manera adecuada. Las organizaciones se desenvuelven mejor cuando los niveles de diferenciación e integración coinciden con el nivel de incertidumbre del entorno.

6.3. La estructura se adecua a la tecnología

La tecnología abarca los procesos de trabajo, el conocimiento, las herramientas, los métodos y actividades con que los *inputs* se transforman en productos. La tecnología de producción es importante porque influye directamente en la estructura. Esta debe diseñarse de modo que se adecue a la tecnología. A continuación, se analizan las características de la tecnología y su estructura más idónea.

6.3.1. Tecnología de producción

La investigación más influyente de la relación entre la tecnología de producción y la estructura organizativa fue realizada por Joan Woodward (1965), socióloga industrial inglesa. Recopiló datos sobre un centenar de empresas en Exxex con objeto de encontrar conexiones entre la estructura organizativa y el rendimiento. En la primera fase de su trabajo concluyó que la estructura organizativa de las empresas prósperas distaba de ajustarse a los principios organizativos clásicos o tradicionales. En la segunda fase de su investigación halló que la estructura de la empresa estaba estrechamente relacionada con su sistema de producción. Para ello, clasificó las empresas en tres grupos de acuerdo con la complejidad de su tecnología (figura 20).

1. Producción por unidad y en pequeños lotes, una tecnología que se asemeja al trabajo artesanal, porque los trabajadores son parte importante del proceso: operan las máquinas que hacen el producto. Por ejemplo, la fabricación de barcos o máquinas herramientas.
2. Producción en grandes lotes y en masa. La tecnología de producción en masa se distingue por series estandarizadas de producción. Se fabrican grandes volúmenes de bienes y todos los clientes reciben el mismo producto. Los bienes estandarizados se almacenan y se les da salida a medida que el mercado los demanda. Las máquinas están diseñadas para realizar la mayor parte del trabajo físico y los operarios las complementan. Por ejemplo, la fabricación de automóviles.
3. Producción continua. Es la modalidad más compleja y refinada de la tecnología de producción, ya que el flujo de trabajo está mecanizado en su totalidad. Como el proceso no se interrumpe, tampoco hay inicio y final. Los operarios no forman parte del proceso porque la maquinaria efectúa todo el trabajo. Se limitan a leer cuadrantes, a reparar las máquinas que se descomponen y a supervisar el proceso de producción. Por ejemplo, una refinería de petróleo o una planta nuclear.

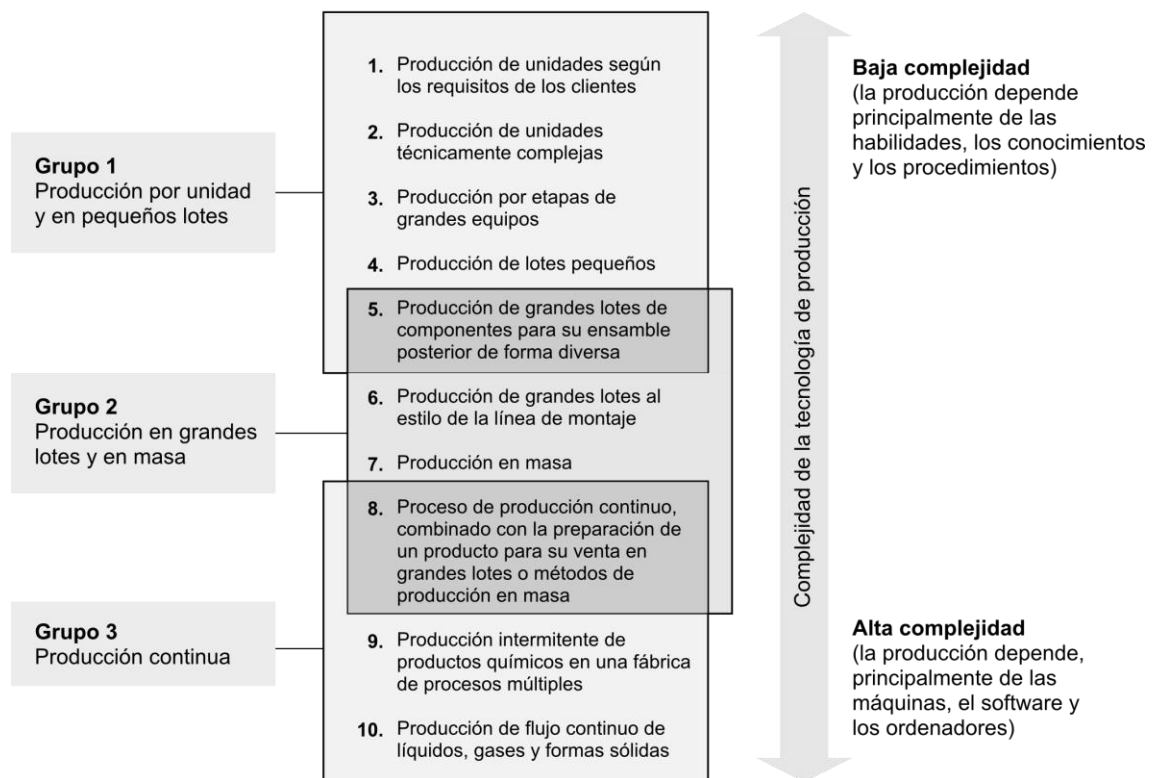


Figura 20: Procesos de producción (Woodward, 1965)

La complejidad tecnológica indica el nivel en que la tecnología interviene en la producción. La tecnología más compleja es el proceso continuo donde lo único que deben hacer los trabajadores es controlar las máquinas. La menos compleja es la producción por unidad o en pequeños lotes, donde los trabajadores son el factor productivo más importante.

	← Baja Complejidad de la tecnología de producción Alta →		
	La producción depende principalmente de las habilidades, los conocimientos y los procedimientos		La producción depende principalmente de las máquinas, el software y los ordenadores
Características estructurales	Producción por unidad y en pequeños lotes	Producción en grandes lotes y en masa	Producción continua
Niveles jerárquicos	3	4	6
Tramo de control del director general	4	7	10
Tramo de control del supervisor de primera línea	23	48	15
Proporción de gerentes a no gerentes	1 a 23	1 a 16	1 a 8
Proporción de trabajo directo a indirecto	9 a 1	4 a 1	1 a 1
Forma aproximada de la estructura	 Relativamente horizontal, con un tramo de control estrecho	 Relativamente vertical, con un tramo de control amplio	 Muy alta, con un tramo de control muy estrecho
Cualificación de los trabajadores	Mucha	Poca	Mucha
Formalización	Poca	Mucha	Poca
Centralización	Poca	Mucha	Poca
Comunicación: Escrita (vertical) Verbal (horizontal)	Poca Mucha	Mucha Poca	Poca Mucha
Tipo de estructura	Orgánica	Mecanicista	Orgánica
Coste medio de producción	Alto	Medio	Bajo

Figura 21: Características estructurales de la tecnología (Woodward. 1965)

Las características estructurales de cada tipo de tecnología de producción se describen en la figura 21. El estudio distinguía dos tipos de relaciones entre tecnología y estructura. El primer tipo se basa en relaciones lineales. Las medidas estructurales, tales como el número de niveles jerárquicos (+), la relación entre el número de directivos y el número total de empleados (+), el tramo de control del director general (+), la relación entre la mano de obra directa y la indirecta (+), el grado de intensidad de trabajo (-) y el coste de operación (-) varían en forma lineal con la complejidad tecnológica (medida en sus tres niveles). El signo (+) o (-) que figura a continuación de cada variable indica si la variación es directa (+) o inversa (-) en relación con la complejidad tecnológica. Un segundo tipo de relaciones es curvilíneo. Estas relaciones estructurales, tales como el tramo de control del supervisor, la formalización, la centralización y la comunicación escrita, se relacionan con la complejidad tecnológica, obteniendo una curva en forma de U invertida. Los resultados más significativos señalan, pues, que las empresas que alcanzaban éxito en los grupos de producción por unidad y pequeños lotes y producción continua tienden a adoptar formas organizativas de tipo orgánico, mientras que en la mayor parte de las empresas en grandes lotes y en masa con éxito su estructura era

mecánica (Woodward. 1965). La relación entre estructura y tecnología influye directamente en el desempeño. Las empresas de desempeño deficiente tienden a desviarse de la forma estructural correcta, adoptando a menudo una estructura idónea para otro tipo de tecnología. A este argumento de que la tecnología determina la estructura se le conoce como ‘imperativo tecnológico’.

El Grupo Aston, llamado así debido a los diversos equipos de investigación de la Universidad de Aston en Birmingham, Inglaterra, bajo el liderato de Derek Pugh verificó que la influencia de la tecnología sobre la estructura es muy superior en el caso de las organizaciones de menor tamaño. No obstante, el tamaño es más importante que la tecnología para determinar la estructura (Pugh *et al.*, 1969b). Estos estudios se centraron en cómo se coordinaba el flujo de trabajo, la tecnología operativa y similares, pero no apoyaron el punto de vista de Woodward de que la tecnología era un factor determinante.

6.3.2. Interdependencia de las tareas

La interdependencia de las tareas (es decir, la manera en que las tareas de la organización se relacionan unas con otras) afecta a la estructura de una organización. Una escasa interdependencia de las tareas significa que los departamentos pueden realizar su trabajo de forma autónoma y que requieren poca interacción, coordinación o intercambio de materiales. Una interdependencia significativa indica que deben intercambiar constantemente información y recursos. Tres tipos de interdependencia inciden en la estructura (Thompson, 1967): tecnología mancomunada, tecnología secuencial y tecnología recíproca (figura 22).

Tecnología mancomunada. Cada parte de la organización (persona, grupo o departamento) contribuye de forma independiente al desempeño de la misma. Los departamentos forman parte de la organización y contribuyen al bien común, pero son relativamente autónomos, porque el trabajo no fluye entre las unidades, que, a su vez, hacen una contribución identificable a la organización. Las sucursales bancarias son ejemplos de esta clase de interdependencia. Los trabajos a destajo caracterizan la forma de operar de esta tecnología a nivel trabajador.

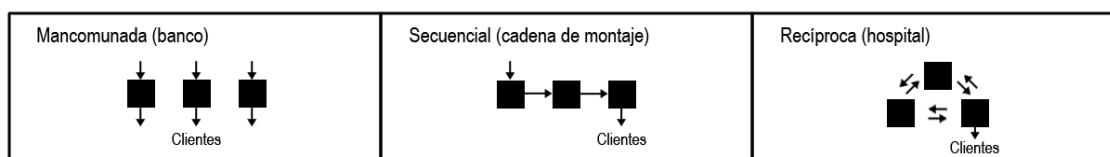


Figura 22: Tecnologías de interdependencia de Thompson

Una estrategia para que la organización mejore su desempeño es aumentar la cantidad de unidades en funcionamiento. La estandarización hace posible que la tecnología mancomunada funcione a través del tiempo y del espacio, garantizando que los demás segmentos están desarrollando su labor en formas compatibles. Las técnicas burocráticas son las más adecuadas para coordinar las diversas unidades.

Tecnología secuencial. Las partes o productos de un departamento son *inputs* de otro de forma secuencial. El primer departamento debe cumplir bien sus funciones para que el segundo también pueda hacerlo. Un ejemplo es la cadena de montaje. Hay una

interdependencia mayor que en la tecnología mancomunada, porque los departamentos intercambian recursos y se necesitan unos a otros para lograr un buen desempeño. Todo ello aumenta los costes de coordinación. La organización puede estandarizar o planificar y programar el proceso de conversión con objeto de coordinar las actividades. Además, los comités y discusiones personales se utilizan en la coordinación diaria. Sin embargo, esta tecnología proporciona enormes ventajas, que surgen sobre todo de la especialización y la división del trabajo.

Tecnología recíproca. Significa que el producto de la operación A es el *input* de la operación B y que el producto de esta vuelve a ser *input* de la operación A. Los productos departamentales influyen en otros departamentos de un modo recíproco. En esencia, la tecnología recíproca considera que todas las unidades dentro de una organización dependen unas de otras para obtener un producto, es decir, se recurre a diversas tecnologías con el propósito de lograr un cambio en algún objeto específico. En suma, la selección, la combinación y el orden de aplicación se derivan de la retroalimentación del producto mismo. Esta tecnología puede ilustrarse en un hospital cuando se trata a un paciente o en la actuación de un equipo de baloncesto. La dificultad de especificar la secuencia de tareas exige un alto grado de coordinación, donde la adaptación mutua es el principal mecanismo. Los departamentos han de estar cerca unos de otros, de modo que la comunicación se facilite. Otros mecanismos estructurales de coordinación incluyen los equipos especiales de trabajo y la estructura matricial, ya que permiten a los departamentos cooperar entre sí para hallar soluciones a los problemas.

6.4. Tamaño y estructura

Las empresas pequeñas son más versátiles y se adaptan mejor a los cambios del entorno que las grandes. El tamaño incrementa la complejidad, lo que, a su vez, provoca la necesidad de aumentar el control. Como respuesta, las organizaciones grandes en relación a las pequeñas se vuelven más mecánicas: mayor división del trabajo, mayor diferenciación vertical y horizontal, así como más reglas y procedimientos. La evidencia empírica confirma que las organizaciones más grandes tienden a ser más especializadas, estandarizadas y formalizadas que las pequeñas (Pugh *et al.*, 1969a). Dos son los argumentos. Uno de ellos sugiere que el incremento del tamaño facilita una mayor división del trabajo. Esta mayor división del trabajo irá asociada con el desarrollo de un mayor número de subunidades y requerirá una mayor coordinación por parte de los gerentes. El segundo argumento considera que un número creciente de empleados dificulta el control directo sobre el proceso de trabajo. En vez de un control personal centralizado, surgen mecanismos impersonales de control que, a su vez, requieren un componente administrativo mayor. Igualmente la organización para mejorar su capacidad de supervisar (coordinar y motivar) a sus integrantes: a) aumenta la cantidad de gerentes que controlan, evalúan y recompensan a los empleados y b) incrementa el número de niveles jerárquicos, haciendo más pronunciada la jerarquía de autoridad. Así pues, los argumentos básicos de la literatura acerca del tamaño de las empresas son los siguientes (Pfeffer, 1982): a) el tamaño conduce al incremento de la diferenciación estructural, b) el tamaño está negativamente relacionado con la centralización, c) el tamaño está positivamente relacionado con la formalización y d) el tamaño está relacionado con la dimensión del componente administrativo.

Ahora bien, Blau (1970) sostiene que un aumento del tamaño organizativo genera una mayor diferenciación, pero a un ritmo decreciente. Si una organización tiene 1.000

integrantes, es probable que tenga aproximadamente cuatro niveles jerárquicos: director general, jefes de departamento o funcionales, supervisores y trabajadores. Una que llegue a 3.000 integrantes es probable que tenga siete niveles (si tiene menos se considera plana). No obstante, las organizaciones que emplean 10.000 o incluso 100.000 empleados, por lo general no tienen más de nueve o diez niveles jerárquicos. Es más, las organizaciones grandes no aumentan el número de gerentes en cada nivel, sino el tramo de control (figura 23).

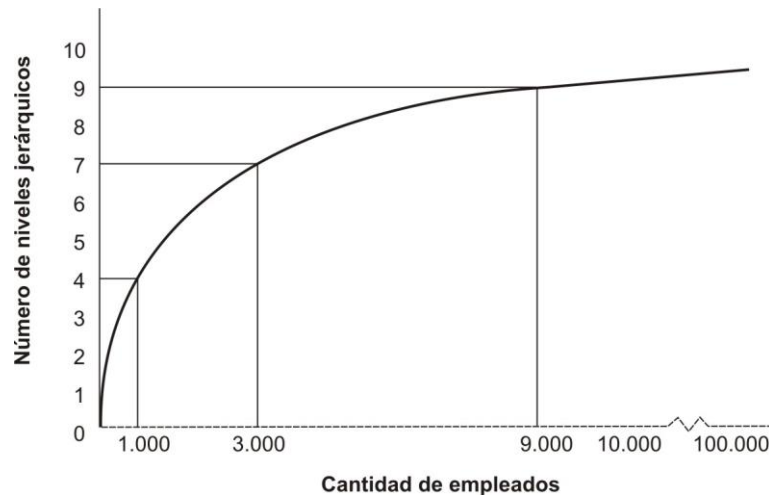


Figura 23: Relación entre tamaño y jerarquía (Jones, 2007)

La investigación también sugiere que el aumento del tamaño del componente gerencial de una organización es proporcionalmente inferior al aumento del tamaño de la organización a medida que crece. Por ejemplo, un aumento de 2.000 a 3.000 empleados (50 por ciento de aumento en el tamaño de la organización) da como resultado un incremento de 300 a 400 gerentes (33 por ciento más). Sin embargo, un aumento de 6.000 a 10.000 empleados (es decir, 66 por ciento más) aumenta el componente gerencial de 700 a 800 gerentes (14 por ciento más). Por consiguiente, la mayoría de las organizaciones tiene una estructura piramidal y cada vez menos gerentes en cada nivel. Esta menor proporción de gerentes en las organizaciones cuando estas crecen se debe a que a medida que la jerarquía se hace más pronunciada, surgen menos problemas importantes (figura 24).

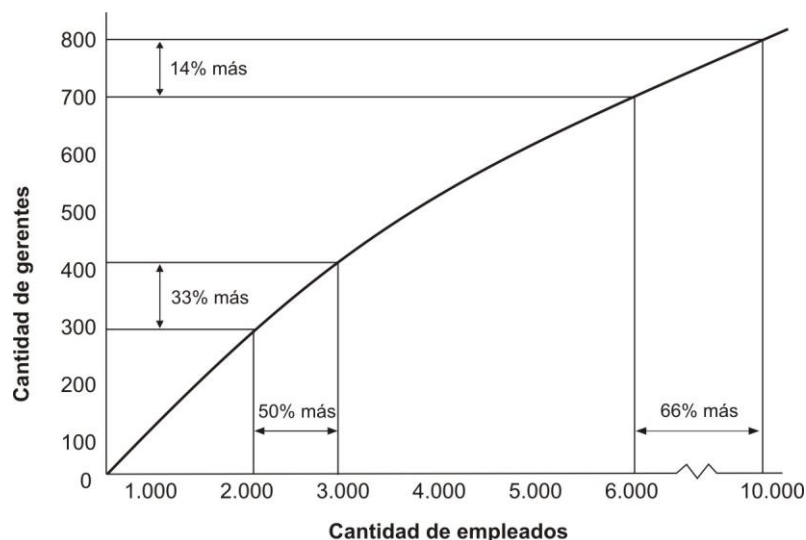


Figura 24: Relación entre tamaño y número de gerentes (Jones, 2007)

La descentralización representa una paradoja debido a que, en la burocracia perfecta, todas las decisiones las tomaría el gerente en el nivel superior, que tendría un control total. Sin embargo, a medida que una organización crece y tiene más personas y departamentos, las decisiones no se pueden trasladar al nivel superior, debido a que los altos directivos estarían sobrecargados de trabajo. Por consiguiente, la investigación sobre el tamaño de la organización indica que las más grandes permiten una mayor descentralización (Hage y Aiken, 1967). Por otra parte, en las pequeñas organizaciones que comienzan, el fundador o un alto directivo se pueden involucrar de forma efectiva en todas las decisiones, importantes y no importantes.

La formalización se refiere a las reglas, los procedimientos y la documentación escrita, como manuales de política y descripciones de puestos, que indican los derechos y las obligaciones de los empleados. La evidencia empírica respalda que las organizaciones grandes son más formalizadas. La razón es que las empresas grandes dependen de reglas, procedimientos y papeleo para lograr la estandarización y el control de un gran número de empleados y departamentos, mientras que los gerentes en el nivel superior pueden utilizar la observación personal para controlar a una pequeña organización.

La intensidad administrativa es la relación entre los empleados administrativos (alta dirección, staff, oficinistas) y los empleados de producción. Resulta evidente que existe una superposición entre intensidad administrativa y tamaño (Daft, 2010). Han surgido dos patrones. El primero es que la ratio de la alta dirección con el total de empleados es realmente más pequeña en las organizaciones grandes, lo que indica que las organizaciones experimentan economías burocráticas a medida que aumentan en tamaño. El segundo patrón concierne a las ratios de personal de oficina y las ratios de *staff* profesional. Estos grupos tienden a incrementarse en proporción con el tamaño de la organización. La ratio de empleados de oficina se incrementa debido a los mayores requerimientos de información necesarios a medida que una empresa es más grande. La ratio de *staff* profesional aumenta debido a la mayor necesidad de habilidades especializadas en las organizaciones más grandes y complejas. El efecto neto para los empleados de línea (trabajadores directos) es que disminuyen como un porcentaje de los empleados totales (figura 25).

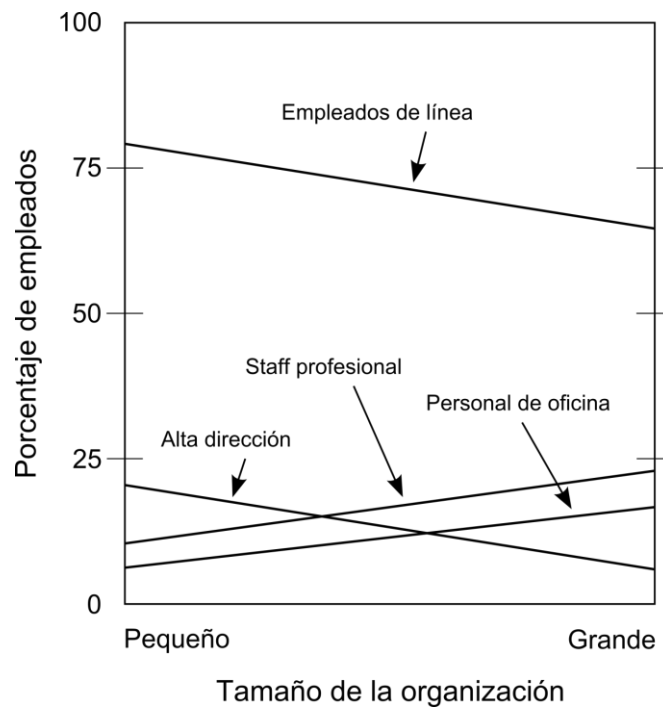


Figura 25: Intensidad administrativa en organizaciones de diferente tamaño (Daft, 2010)

Un corolario común de un alto grado de intensidad administrativa es un complejo sistema de verificaciones y balances. Normalmente, las verificaciones y los balances conducen a formas y documentos que deben prepararse, circularse, computarizarse y contabilizarse para, finalmente, archivarse. Como consecuencia, la toma de decisiones se entorpece (Daft, 2010).

6.5. Crecimiento y estructura

Las empresas en todas las industrias se esfuerzan por crecer con el fin de adquirir el tamaño y los recursos necesarios para competir a escala global, invertir en nuevas tecnologías y controlar los canales de distribución y garantizar su acceso a los mercados. Existen otras presiones para que las organizaciones crezcan. Muchos gerentes han encontrado que las empresas deben crecer para seguir siendo económicamente saludables. Dejar de crecer puede significar estancarse. Ser estable significa que tal vez no será posible satisfacer eficientemente las demandas de los clientes o que la competencia incrementará su participación de mercado a costa de su empresa.

El tamaño grande permite que las empresas corran riesgos que podrían arruinar a las empresas más pequeñas. La escala es crucial para la salud económica en algunas industrias. Además, las organizaciones en crecimiento son lugares de trabajo vibrantes y excitantes, lo que permite que esas empresas atraigan y conserven empleados de calidad. Cuando el número de empleados está aumentando, la empresa puede ofrecer muchos retos y oportunidades para progresar.

El paso de pequeña a gran empresa conlleva una serie de problemas organizativos que ha de considerar el gerente si no quiere ver su empresa abocada al fracaso. Esta problemática, expuesta por Greiner (1972), se sintetiza en la figura 26. El modelo consta de cinco fases,

que describen cómo cambian las empresas en el tiempo y cómo afectan dichos cambios a las prácticas gerenciales y a la estructura de la organización. Estas fases sucesivas se corresponden, respectivamente, con el crecimiento por creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración. Cada fase se descompone, a su vez, en dos etapas claramente diferenciadas: evolución y revolución. La primera, la evolución, hace referencia a períodos prolongados de crecimiento en los que las prácticas organizativas no sufren alteraciones importantes. Por su parte, la revolución alude a intervalos previsibles durante los cuales tiene lugar una perturbación significativa en la empresa. Toda etapa evolutiva produce su propia y característica revolución.

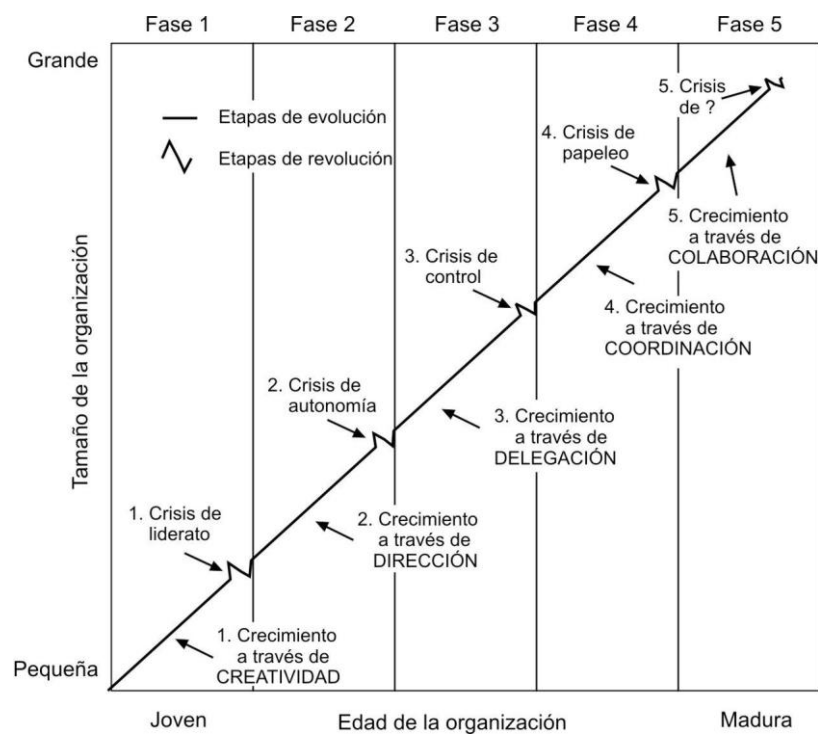


Figura 26: Las cinco fases del crecimiento (Greiner, 1972)

Este modelo permite inferir todo un conjunto de prácticas organizativas que deben implantarse a medida que van tomando cuerpo las distintas fases de crecimiento, y que constituyen la respuesta específica de la empresa ante el momento evolutivo en que se encuentra. A continuación, se describen las características de las cinco fases, intentando delimitar su contenido. Un resumen se recoge en la figura 27.

Categoría	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
ENFOQUE DE GERENCIA	Producir y vender	Eficiencia de operaciones	Expansión del mercado	Consolidación de la organización	Resolución de problemas e innovación
ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN	Informal	Centralizada y funcional	Descentralizada y geográfica	Línea-staff y división por productos	Organización matricial
ESTILO DE LA GERENCIA	Individualista y empresarial	Directivo	Delegativo	Guardián	Participativo
SISTEMA DE CONTROL	Resultados en el mercado	Normas y centros de coste	Informes y centros de beneficios	Planes y centros de inversión	Establecimiento mutuo de objetivos
ENFASIS ADMINISTRATIVO SOBRE RECOMPENSAS	Propietarios	Incrementos de salarios y méritos	Recompensas individuales	Participación en beneficios y opción de compra de acciones	Recompensas por equipos

Figura 27: Prácticas directivas durante las fases del crecimiento (Greiner, 1972)

Fase 1: Crecimiento por creatividad. En esta etapa, los fundadores se centran en el desarrollo de nuevos productos y mercados, buscando resultados rápidos y tangibles, que sirvan, a su vez, de termómetro para conocer la buena o mala marcha del proyecto empresarial. El empresario desprecia las actividades administrativas y se centra en los aspectos puramente técnicos. De hecho, la organización es de marcado carácter informal y se caracteriza por una comunicación frecuente y unos flujos de información continuos entre todos los individuos de la empresa. El empresario actúa por instinto y según las reacciones de los clientes, por lo que el control de las actividades proviene de la retroalimentación del mercado. Los posibles conflictos, interferencias o rupturas en la práctica habitual nacen de la propia crisis del liderazgo que estas condiciones provocan. Al crecer la empresa, se necesita planificar y organizar de una manera formal las diferentes actividades empresariales, por lo que los fundadores deben contratar y delegar responsabilidades en un director general que formule unos objetivos claros y precisos y que aúne, al amparo de estos, los intereses divergentes, marcando, así, las líneas de actuación de la empresa.

Fase 2: Crecimiento por dirección. De la mano de un gerente poderoso la organización espera un crecimiento sostenido, para lo cual se hace imprescindible introducir una estructura funcional y centralizada, así como una mayor formalización en las comunicaciones, limitándose el margen de actuación de las acciones individuales. También se adoptan sistemas contables y presupuestarios, se definen normas de trabajo y se incorporan sistemas de incentivos, todo ello en aras de una creciente eficiencia operativa. Las dificultades surgen porque los mandos intermedios demandan más autonomía y poder de decisión, ya que se encuentran restringidos por una jerarquía centralizada y difícil de manejar. Además, han llegado a poseer un conocimiento más directo de las necesidades del mercado y de los problemas de la fábrica, lo que les hace ser las personas más adecuadas para solucionar los problemas de la empresa. Todo ello provoca una nueva crisis.

Fase 3: Crecimiento por delegación. Ante las exigencias de los mandos intermedios se abre un período de descentralización, en el que estos gerentes adquieren más responsabilidad, lo que les permite dedicar parte de su esfuerzo al desarrollo de nuevos

productos y a la búsqueda de nuevos mercados. Se establecen centros de beneficios e incentivos para estimular la motivación. La contrapartida de esta descentralización es la pérdida de poder y autonomía para la alta dirección, que se limita a gestionar con base en los informes financieros periódicos. Dejan de intervenir en operaciones cotidianas concentrando su trabajo en la adquisición de nuevas empresas o la ampliación del negocio. Expandirse es el lema. Las comunicaciones desde arriba disminuyen su frecuencia con el paso del tiempo. Aunque la alta dirección sigue marcando las directrices generales de la organización, al delegar responsabilidades en los niveles inferiores, siente que pierde el control sobre la empresa, hecho este al que opone fuerte resistencia y del que se deriva, en consecuencia, una situación crítica, otra revolución.

Fase 4: Crecimiento por coordinación. La progresiva pugna por el poder ha hecho tambalearse la estructura jerárquica sobre la que se asienta la organización. Para solventarlo y apuntalar el desarrollo evolutivo, nada mejor que establecer toda una serie de mecanismos de coordinación que posibiliten que las funciones y actividades se complementen entre sí, y no supongan una distorsión al ejercicio combinado de las mismas. Es necesario contratar personal de *staff* que sirva de enlace entre las diferentes unidades de la organización y, a la vez, haga de coordinador por encima de todas ellas. Las unidades descentralizadas se incorporan en grupos de productos. A cada grupo de productos se lo trata como un centro de inversión, y los beneficios constituyen un criterio importante en la asignación de recursos. Determinadas funciones –las que permiten alcanzar economías de escala o las que facilitan el control financiero de la empresa– se centralizan en la oficina matriz, mientras que otras permanecen descentralizadas. Se ofrecen opciones de compra de acciones y planes de participación en los beneficios a todos los empleados para fomentar su identificación con la empresa. Para consolidar una estructura organizativa coordinada, las tareas discurren por los cauces marcados de antemano con detalles y especificaciones extremas, además están formuladas de manera explícita, a saber, normalizadas. La crisis del papeleo aparece cuando las reglas y procedimientos entorpecen la acción cotidiana.

Fase 5: Crecimiento por colaboración. En esta etapa se adopta un enfoque más flexible y adaptativo por parte de la alta dirección. Se crean grupos interfuncionales, cuyo objetivo expreso es resolver los problemas que vayan surgiendo. A su vez, se utiliza una estructura tipo matriz para formar los equipos idóneos para resolver los problemas correspondientes. Se celebran reuniones frecuentes de directivos clave para solucionar los principales problemas de la empresa. Las recompensas están más orientadas hacia el rendimiento en equipo que hacia el logro individual. Al mismo tiempo, se procura formación a los gerentes medios en comportamientos y hábitos de actuación de los individuos, adiestrándolos con vistas a mejorar el desempeño de los diferentes grupos, de manera que estos, identificándose con las metas y objetivos de la organización, se sientan cómodos y mejoren, en último término, su rendimiento. Esta etapa de evolución genera, en sí misma, una consiguiente etapa revolucionaria, la del interrogante: un período emocional marcado por la saturación psicológica de los empleados, que pueden llegar a sentirse anulados como seres humanos y manejados subrepticamente por una organización anónima e impersonal.

Cada etapa evolutiva produce su propia y característica revolución. De acuerdo con este planteamiento, al afectar cada fase a la siguiente, conocer en qué etapa del proceso de crecimiento se encuentra la empresa resulta ser una valiosa ayuda para los gerentes, con vistas a anticipar y prepararse adecuadamente para la próxima crisis. Este modelo no persigue definir todas las posibles situaciones y, mucho menos, teniendo en cuenta las

disparidades sectoriales o, simplemente, las diferencias entre países. Es útil porque sugiere un patrón lógico de crecimiento, lo cual constituye, sin duda, un importante logro.

6.6. Paso de estructura local a multinacional

Hay una relación general entre la internacionalización de la empresa y su estructura (Stopford y Wells, 1972; Wolf y Egelhoff, 2002). Tanto la teoría como sus hallazgos se presentan de forma simplificada en la figura 28. Esta matriz tiene dos dimensiones: el número de productos vendidos internacionalmente que pretende reflejar la diversidad de productos extranjeros (eje vertical), y la importancia de las ventas internacionales, recogido como ventas internacionales como porcentaje de las ventas totales (eje horizontal). Stopford y Wells (1972) encontraron que las multinacionales adoptaban diferentes estructuras organizativas según los estadios o fase en que se encontrase su expansión internacional.

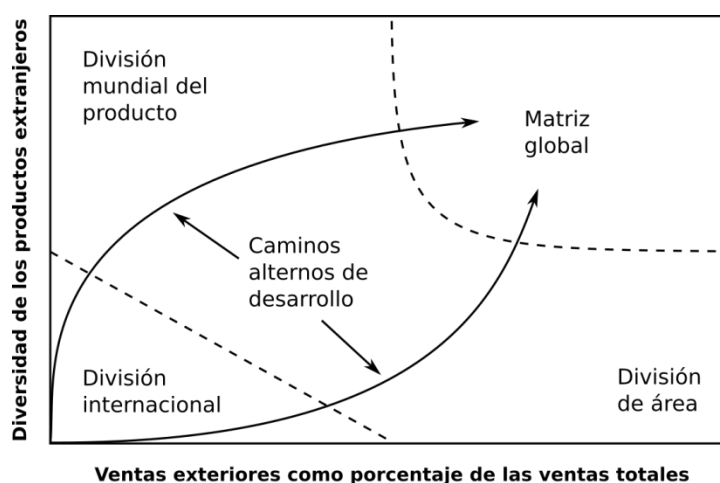


Figura 28: Estructura multinacional (Stopford y Wells, 1972)

Si la diversidad de productos es baja y las ventas preferentemente de carácter doméstico, la empresa coordinará sus actividades internacionales mediante una división internacional. Posteriormente, aquellas que se expanden en el extranjero entrando en más países pero con una baja diversidad de productos suelen adoptar una estructura por área geográfica. Otras empresas que se expanden incrementando la diversidad de sus productos extranjeros en unos pocos países derivan en una división mundial de producto. Por último, muchas ventas internacionales y gran diversidad de productos llevan a una estructura matricial. Puesto que sus productos son diferentes, la empresa necesita separarlos por líneas de producto. Sin embargo, como sus ventas internacionales representan un alto porcentaje de las ventas totales, la empresa también se estructurará por área geográfica. Al combinarse, el resultado es una estructura matricial producto-área geográfica. Aunque estas ideas fueron presentadas por medio de un modelo descriptivo, los consultores y directivos empezaron a aplicar este modelo prescriptivamente. No obstante, si bien las empresas internacionales muestran cierta asociación entre estrategia y estructura, su desarrollo no tiene una secuencia clara. Las drásticas reorganizaciones matriciales fueron desalentadoras para muchas empresas.

7. DECLIVE ORGANIZATIVO

El término declive organizativo se utiliza para definir una condición en la que ocurre una disminución absoluta y significativa en la base de recursos de una organización en el tiempo. El declive organizativo a menudo está asociado con la decadencia del entorno, en el sentido de que el campo de acción organizativo experimenta una reducción de tamaño (como una disminución en la demanda o una erosión de la base de impuestos de una ciudad) o una reducción en la forma (como un cambio en las necesidades del cliente). En general se considera que hay tres factores que causan el declive organizativo (Daft, 2010):

1. **Atrofia organizativa.** La atrofia ocurre cuando las organizaciones envejecen, se vuelven ineficientes y la capacidad para adaptarse a su entorno se deteriora. A menudo, la atrofia sigue a un prolongado período de éxito, debido a que una organización da por sentado el éxito, se apega a las prácticas y las estructuras que le dieron resultado en el pasado, pero no se adapta a los cambios del entorno.
2. **Vulnerabilidad.** La vulnerabilidad refleja la incapacidad de una organización para prosperar en su entorno. Esto les sucede a menudo a las pequeñas organizaciones que no se han establecido totalmente. Son vulnerables, por ejemplo, a los cambios en las necesidades de los clientes.
3. **Decadencia del entorno o de la competencia.** La decadencia del entorno se refiere a la reducción de los recursos disponibles para apoyar a una organización. Cuando el entorno tiene menos capacidad para apoyar a las organizaciones estas deben reducir sus operaciones o cambiar a otro terreno.

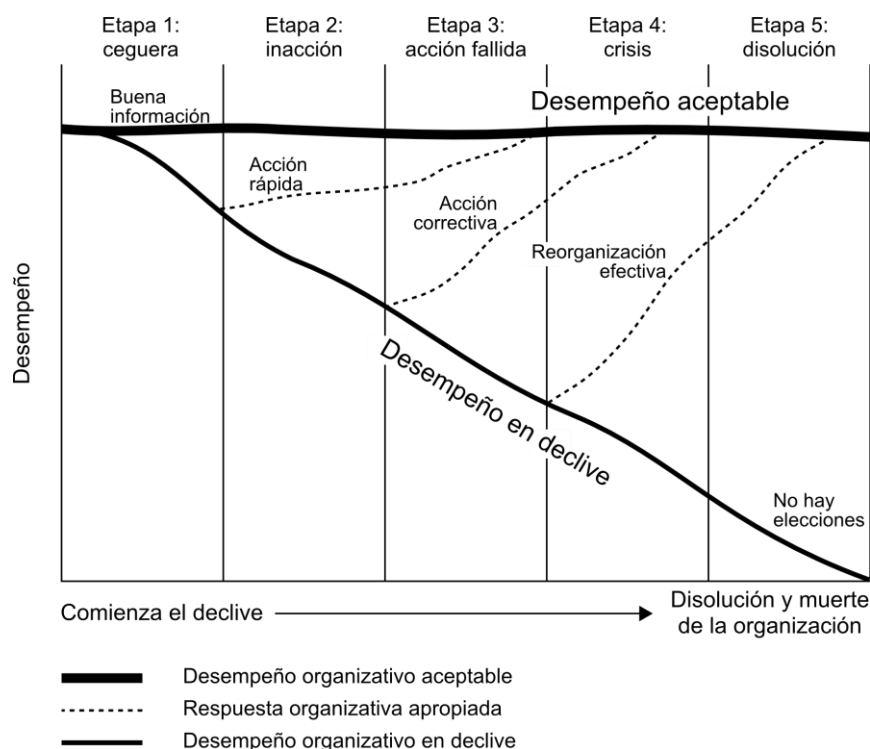


Figura 29: Etapas del declive organizativo (Weitzel y Jonsson, 1989)

Con base en un extenso repaso de la investigación del declive organizativo, se ha propuesto un modelo de cinco etapas, las cuales se resumen en la figura 29. Este modelo

sugiere que el declive, si no se administra de forma apropiada, puede avanzar a lo largo de cinco etapas que abocan en la disolución organizativa (Weitzel y Jonsson, 1989):

1. Ceguera. La primera etapa del declive es el cambio interno y el externo que amenaza la supervivencia a largo plazo y que puede requerir que la organización se reestructure. La empresa puede tener un exceso de personal, procedimientos engorrosos, o puede haber una falta de sintonía con los clientes. Los líderes a menudo pasan por alto las señales de declive en este punto y la solución es desarrollar un escaneo efectivo del entorno y poner en marcha sistemas de control que indiquen cuando algo anda mal. Con una información oportuna, los ejecutivos precavidos pueden llevar de nuevo a la organización a un desempeño de nivel superior.
2. Inactividad. Esta etapa niega el declive, a pesar de las señales de deterioro en el desempeño. Los líderes pueden tratar de persuadir a los empleados de que todo está bien. La solución es que los líderes reconozcan el declive y emprendan una acción rápida para realinear a la organización con el entorno. Las acciones del liderazgo pueden incluir nuevos enfoques en la solución de problemas, un incremento de la participación en la toma de decisiones y fomentar las expresiones de descontento de los trabajadores al enterarse de lo que anda mal.
3. Acción errónea. En la tercera etapa, la organización se enfrenta a serios problemas. Los indicadores informan de un desempeño deficiente. El no ajustarse a la espiral descendente en este punto puede conducir al fracaso organizativo. Las severas circunstancias obligan a los líderes a considerar la posibilidad de hacer cambios correctivos importantes. Las acciones pueden implicar una reducción, como un recorte de personal. Los líderes deben reducir la incertidumbre de los empleados, aclarando los valores y proporcionando información. Un error grave en esta etapa disminuye la probabilidad de un cambio de posición para la organización.
4. Crisis. En la cuarta etapa, la organización todavía no se ha podido enfrentar al declive de forma efectiva y afronta una situación de pánico. La organización puede experimentar un caos, esfuerzos para regresar a lo básico, cambios marcados y sentimientos de cólera. Lo mejor es que los gerentes prevengan una crisis de la etapa cuatro, en la cual la única solución es una reorganización radical. La trama social de la organización se está erosionando y se requieren acciones drásticas, como remplazar a los gerentes del nivel superior y hacer cambios revolucionarios en la estructura, la estrategia y la cultura. El *downsizing* de la fuerza de trabajo puede ser severo.
5. Disolución. Esta etapa del declive es irreversible. La organización sufre la pérdida de los mercados y de su reputación, la pérdida de su mejor personal y la reducción de capital. La única estrategia disponible es cerrar la organización en una forma ordenada y reducir el trauma de la separación de los empleados.