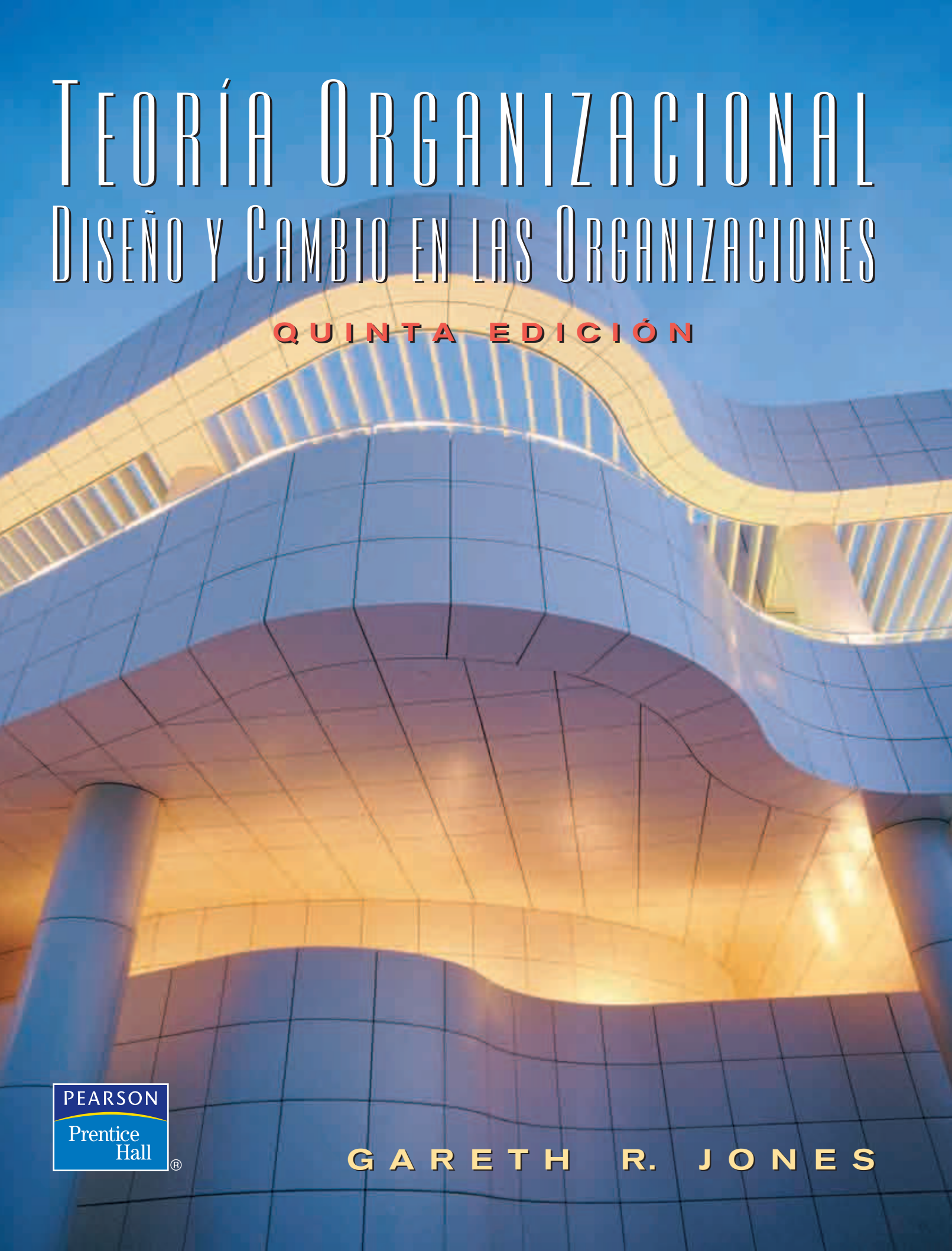
Teoría Organizacional

Diseño y Cambio en las Organizaciones

QUINTA EDICIÓN



PEARSON Prentice Hall®

GARETH R. JONES

Teoría organizacional

Diseño y cambio en las organizaciones

QUINTA EDICIÓN

Gareth R. Jones

Texas A&M University

TRADUCCIÓN
Book and Words Solutions, S.C.

REVISIÓN TÉCNICA
Carlos Ruiz Díaz
Francisco Solares
Universidad Nacional Autónoma de México

Erick Spencer
Universidad de Chile

PEARSON Educación ®

México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

JONES, GARETH R.

TEORÍA ORGANIZACIONAL. Diseño y cambio en las organizaciones. Quinta edición.

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2008
Área: Administración
ISBN: 970-26-1283-7

Formato: 21 x 27 cm Páginas: 552

Authorized translation from the English language edition, entitled *Organizational theory, design and change, 5th edition by Gareth R. Jones,* published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2007. All rights reserved.
ISBN 9780131865426

Traducción autorizada de la edición en idioma inglés titulada *Organizational theory, design and change, 5a. edición por Gareth R. Jones,* publicada por Pearson Education, Inc., publicada como Prentice Hall, Copyright © 2008. Todos los derechos reservados.

Esta edición en español es la única autorizada.

Edición en español
Editor: Pablo Miguel Guerrero Rosas
e-mail: pablo.guerrero@pearsoned.com
Editor de desarrollo: Claudia Celia Martínez Amigón
Supervisor de producción: José Dolores Hernández Garduño

Edición en inglés
Senior Acquisitions Editor: David Parker
Product Development Manager: Ashley Santora
Editorial Assistant: Stephanie Kamens
Marketing Assistant: Susan Osterlitz
Managing Editor: Renata Butera
Permissions Coordinator: Charles Morris
Manufacturing Buyer: Michelle Klein
Cover Design: Bruce Kenselaar
Composition/Full-Service Project Management: GGS Book Services
Typeface: 10/12 Palatino Bold
VP/Editorial Director: Jeff Shelstad
Project Manager: Denise Vaughn
Marketing Manager: Anke Braun
Associate Director, Production Editorial: Judy Leale
Production Editor: Angela Pica
Associate Director, Manufacturing: Vinnie Scelta
Design/Composition Manager: Christy Mahon
Cover Photo: B.S.P.I./Corbis
Printer/Binder: Courier Westford

QUINTA EDICIÓN, 2008

D.R. © 2008 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco 500-5o. piso
Col. Industrial Atoto
53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN 10: 970-26-1283-7
ISBN 13: 978-970-26-1283-4

Impreso en México. *Printed in Mexico.*
1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 11 10 09 08

Para Nicholas y Julia

RESUMEN DE CONTENIDO

PARTE I: LA ORGANIZACIÓN Y SU MEDIO AMBIENTE 1

Capítulo 1 Organizaciones y efectividad organizacional 1
Capítulo 2 Partes interesadas, gerentes y ética 27
Capítulo 3 Administración en un ambiente global cambiante 56

PARTE II: DISEÑO ORGANIZACIONAL 88

Capítulo 4 Retos básicos del diseño organizacional 88
Capítulo 5 Diseño de la estructura organizacional: autoridad y control 117
Capítulo 6 Diseño de la estructura organizacional: especialización y coordinación 144
Capítulo 7 Creación y administración de la cultura organizacional 177
Capítulo 8 Diseño y estrategia de la organización en un ambiente global cambiante 204
Capítulo 9 Diseño organizacional, competencias y tecnología 237

PARTE III: CAMBIO ORGANIZACIONAL 269

Capítulo 10 Tipos y formas de cambio organizacional 269
Capítulo 11 Transformaciones organizacionales: nacimiento, crecimiento, declive y muerte 302
Capítulo 12 Toma de decisiones, aprendizaje, administración del conocimiento y tecnología de información 332
Capítulo 13 Innovación, espíritu empresarial interno y creatividad 366
Capítulo 14 Administración de conflictos, poder y política 393

Estudios de caso 419
Índice de compañías 518
Índice de nombres 520
Índice de temas 521

CONTENIDO

PREFACIO xix

PARTE I: LA ORGANIZACIÓN Y SU MEDIO AMBIENTE 1

CAPÍTULO 1 Organizaciones y efectividad organizacional 1

¿Qué es una organización? 1
¿Cómo crea valor una organización? 2
¿Por qué existen las organizaciones? 4

Teoría, diseño y cambio organizacionales 7
Estructura organizacional 7
Cultura organizacional 8
Diseño y cambio organizacionales 9
La importancia del diseño y cambio organizacionales 11
Consecuencias de un mal diseño organizacional 13

¿Cómo miden los gerentes la efectividad organizacional? 14
El enfoque de los recursos externos: control 15
El enfoque de los sistemas internos: innovación 17
El enfoque técnico: eficiencia 17
Medición de la efectividad: metas organizacionales 18
El plan de este libro 20
Diseño organizacional 20
Cambio organizacional 22

Resumen 22

Preguntas para análisis 23

La teoría organizacional en acción 23
Práctica de la teoría organizacional: dinámica de sistemas abiertos 23
La dimensión ética # 1 23
Hacer la conexión # 1 23
Análisis de la organización: Módulo de diseño # 1 23
Tarea 24

CASO PARA ANÁLISIS

Cambios y más cambios en AOL-Time Warner 25

Referencias 26

Enfoque en nueva tecnología de información

Amazon.com, parte 1 3

Perspectiva organizacional

Enfoques opuestos de organización en Apple y en Dell Computer 10
La nueva versión de los autos Chrysler 14
El difícil camino de Mattel 16
Mejorar la efectividad en FedEx y UPS 18

CAPÍTULO 2 Partes interesadas, gerentes y ética 27

Partes interesadas en la organización 28
Partes interesadas internas 28
Partes interesadas externas 30

Efectividad organizacional: satisfacer las metas y pretensiones de las partes interesadas 32
Metas opuestas 32
Asignar recompensas 33
Altos directivos y autoridad organizacional 34
El director general 36
El equipo de altos directivos 37
Otros gerentes 38
Una perspectiva de la teoría de la agencia 38
El problema del riesgo moral 39
Resolver el problema de agencia 40
Altos directivos y ética organizacional 42
La ética y la ley 42
La ética y las partes interesadas de la organización 43
Fuentes de ética organizacional 45
¿Por qué se desarrollan las reglas éticas? 47
¿Por qué ocurre el comportamiento poco ético? 49
Creación de una organización ética 50
Diseño de una estructura ética y de un sistema de control 50
Creación de una cultura ética 51
Apoyar las pretensiones de los grupos interesados 51
Resumen 52
Preguntas para análisis 52
La teoría organizacional en acción 53
Práctica de la teoría organizacional: creación de un código de ética 53
La dimensión ética # 2 53
Hacer la conexión # 2 53
Analizar la organización: Módulo de diseño # 2 53
Tarea 53

CASO PARA ANÁLISIS

Posturas éticas en Johnson & Johnson y Dow Corning 54
Referencias 55

Perspectiva organizacional

El creciente poder de los inversionistas institucionales 29
Southwest Airlines da servicio a sus clientes 30
¿Deben los doctores tener acciones de los hospitales? 34
El uso de animales en las pruebas de cosméticos 45
¿Es correcto utilizar mano de obra infantil? 46

CAPÍTULO 3 Administración en un ambiente global cambiante 56

¿Qué es el ambiente organizacional? 56
El ambiente específico 58
El ambiente general 60
Fuentes de incertidumbre en el ambiente organizacional 62
Teoría de la dependencia de los recursos 65
Estrategias interorganizacionales para la administración de las dependencias de los recursos 67
Estrategias para administrar las interdependencias simbióticas de los recursos 67
Desarrollo de una buena reputación 67
Cooptación (Incorporación) 68
Alianzas estratégicas 69
Fusiones y adquisiciones 72
Estrategias para administrar interdependencias competitivas de los recursos 73
Conspiración y coaliciones empresariales 73
Mecanismos de vinculación para terceros 74
Alianzas estratégicas 74
Fusiones y adquisiciones 75

Teoría de los costos de transacción 76
Fuentes de los costos de transacción 76
Costos de transacción y mecanismos de vinculación 77
Costos burocráticos 78
Uso de la teoría de los costos de transacción para elegir una estrategia interorganizacional 78
Resumen 82
Preguntas para análisis 83
La teoría organizacional en acción 83
Práctica de la teoría organizacional: proteger su dominio 83
La dimensión ética # 3 83
Hacer la conexión # 3 83
Analizar la organización: módulo de diseño # 3 84
Tarea 84

CASO PARA ANÁLISIS

Cómo maneja Ford su ambiente 85
Referencias 86

Enfoque en las nuevas tecnologías de información

Amazon.com, parte 2 64

Implicaciones gerenciales

Análisis del ambiente 65
Teoría de la dependencia de los recursos 75

Perspectiva organizacional

Tropiezo de los gerentes estadounidenses de GE en Hungría 61
El imperio global de Avon 66
Ekco y su proveedor 79
Administración de la cadena global de suministros de Li & Fung 81

PARTE II: DISEÑO ORGANIZACIONAL 88

CAPÍTULO 4 Retos básicos del diseño organizacional 88

Diferenciación 88
Funciones organizacionales 91
Subunidades: funciones y divisiones 92
Diferenciación en B.A.R. and Grille 93
Diferenciación vertical y horizontal 93
Desafíos de diseño organizacional 94
Equilibrar la diferenciación y la integración 95
Integración y mecanismos de integración 96
Diferenciación frente a integración 99
Equilibrio de centralización y descentralización 100
Centralización frente a descentralización de autoridad 100
Equilibrio entre estandarización y ajuste mutuo 102
Formalización: reglas escritas 103
Socialización: normas comprendidas 103
Estandarización frente al ajuste medio 104
Estructuras organizacionales mecanizada y orgánica 106
Estructuras mecanizadas 106
Estructuras orgánicas 107
El enfoque de la contingencia al diseño organizacional 108
Lawrence y Lorsch: la diferenciación, la integración y el ambiente 108
Burns y Stalker: las estructuras orgánicas frente a las estructuras mecanizadas y el ambiente 110
Resumen 113
Preguntas para análisis 113

La teoría organizacional en acción *113*
Practicar la teoría organizacional: problemas de crecimiento 113
Hacer la conexión # 4 114
La dimensión ética # 4 114
Analizar la organización: módulo de diseño # 4 114
Tarea 114

CASO PARA ANÁLISIS

¿Dónde deben tomarse las decisiones? 115

Referencias *116*

Enfoque en las nuevas tecnologías de información

Amazon.com, parte 3 105

Implicaciones gerenciales

Diferenciación 95
Desafíos del diseño 105

Perspectiva organizacional

Restaurante B.A.R. and Grille 90
La integración en Amgen 98
¿Centralizar o descentralizar? 101
El cambiante ambiente de McDonald's 112

CAPÍTULO 5 Diseño de la estructura organizacional: autoridad y control 117

Autoridad: cómo y por qué ocurre la diferenciación vertical 117
El surgimiento de la jerarquía *118*
Limitantes de tamaño y altura *118*
Problemas con las altas jerarquías *121*
El problema de la ley de Parkinson *122*
El número ideal de niveles jerárquicos: la cadena mínima de mando *123*
Grado de control *124*

Control: factores que afectan la forma de la jerarquía 126
Diferenciación horizontal *126*
Centralización *128*
Estandarización *129*

Los principios de la burocracia 130
Las ventajas de la burocracia *134*
Administración por objetivos *135*

La influencia de la organización informal 137

TI, otorgamiento de facultades y equipos autoadministrados 138

Resumen *139*

Preguntas para análisis *140*

La teoría organizacional en acción *140*
Teoría organizacional: cómo diseñar una jerarquía *140*
La dimensión ética # 5 *140*
Hacer la conexión # 5 *141*
Analizar la organización: módulo de diseño # 5 *141*
Tarea *141*

CASO PARA ANÁLISIS

El toque mágico de Sony 142

Referencias *143*

Implicaciones gerenciales

Autoridad y control 130
El uso de la burocracia para beneficio de la organización 136

Perspectiva organizacional

La reorganización drástica de DuPont 121
Uso de la jerarquía para promover la creatividad en EMI 124
Nunca subestime el poder de las reglas 134
Huelgas no autorizadas en la planta de yeso 138

CAPÍTULO 6 Diseño de la estructura organizacional: especialización y coordinación 144

Estructura funcional 144
Ventajas de una estructura funcional 145
Problemas de control en una estructura funcional 147
Resolución de problemas de control en una estructura funcional 148

De una estructura funcional a una estructura divisional 149
Cambio a una estructura divisional 150

Estructura divisional I: tres clases de estructura de producto 151
Estructura de división de productos 151
Estructura multidivisional 152
Estructura de equipo de productos 158

Estructura divisional II: estructura geográfica 161

Estructura divisional III: estructura de mercado 163

Estructura matriz 164
Ventajas de una estructura matriz 166
Desventajas de una estructura matriz 166
La estructura matriz multidivisional 167
Estructura híbrida 168

Estructura en red y la organización sin límites 169
Ventajas de las estructuras en red 170
Desventajas de las estructuras en red 170
La organización sin límites 171
Comercio electrónico 171

Resumen 172

Preguntas para análisis 173

La teoría organizacional en acción 173
La teoría organizacional en la práctica: ¿Qué nueva estructura organizacional? 173
La dimensión ética # 6 173
Hacer la conexión # 6 174
Analizar la organización: módulo de diseño # 6 174
Tarea 174

CASO PARA ANÁLISIS

Surge una nueva Caterpillar 175

Referencias 176

Enfoque en las nuevas tecnologías de información

Amazon.com, parte 4 145

Implicaciones gerenciales

Estructura funcional 149
Cambiar la estructura de la organización 164

Perspectiva organizacional

Creación de la estructura multidivisional de GM 154
Iacocca introduce la estructura de equipos en Chrysler 160
Wal-Mart a nivel nacional, después global 162
Cómo diseñar una estructura que se ajuste a los clientes 164

CAPÍTULO 7 Creación y administración de la cultura organizacional 177

¿Qué es la cultura organizacional? 177

¿Cómo se transmite la cultura de la organización a cada uno de sus integrantes? 182
Socialización y tácticas de socialización 182
Historias, ceremonias y lenguaje organizacional 185

¿De dónde proviene la cultura organizacional? 187
Características de las personas dentro de la organización 187
Ética organizacional 188
Derechos de propiedad 191
La estructura organizacional 193

¿Puede administrarse la cultura organizacional? 194

La responsabilidad social 196
Enfoques de la responsabilidad social 196
¿Por qué ser socialmente responsable? 197

Resumen 199

Preguntas para análisis 199

La teoría organizacional en acción 199
Practicar la teoría organizacional: desarrollar una cultura de servicio 199
La dimensión ética # 7 199
Hacer la conexión # 7 200
Analizar la organización: módulo de diseño # 7 200
Tarea 200

CASO PARA ANÁLISIS

Historia de dos culturas 201

Referencias 202

Implicaciones gerenciales

Analizar la cultura organizacional 187
Diseñar la cultura organizacional 196

Perspectiva organizacional

Cómo la cultura global afecta la cultura organizacional 179
Las fusiones y la cultura 180
La cultura administrativa de estilo militar de siteROCK 186
La cultura googling de Google 189
Jugo de manzana o agua dulce 190
Bimba modifica su sistema de derechos de propiedad 193

CAPITULO 8 Diseño y estrategia de la organización en un ambiente global cambiante 204

La estrategia y el ambiente 205
Fuentes de las competencias esenciales 205
Expansión global y competencias esenciales 207
Cuatro niveles de estrategia 209

La estrategia en el nivel funcional 210
Estrategias para disminuir costos o diferenciar los productos 210
La estrategia y la estructura en el nivel funcional 212
La estrategia y la cultura en el nivel funcional 214

Estrategia en el nivel empresarial 215
Estrategias para disminuir los costos o diferenciar los productos 216
Estrategia de enfoque 217
La estrategia y la estructura en el nivel empresarial 217
La estrategia y la cultura en el nivel empresarial 220

Estrategia en el nivel corporativo 222
Integración vertical 222
Diversificación relacionada 223
Diversificación no relacionada 224

La estrategia y la estructura en el nivel corporativo 224
La estrategia y la cultura en el nivel corporativo 226
Implementar estrategias en distintos países 228
Implementación de una estrategia multinacional 228
Implementación de una estrategia internacional 230
Implementación de una estrategia global 231
Implementación de una estrategia transnacional 231
Resumen 232
Preguntas para análisis 233
La teoría organizacional en acción 233
Puesta en práctica de la teoría organizacional: ¿Qué tipo de supermercado? 233
La dimensión ética # 8 233
Hacer la conexión # 8 233
Analizar la organización: módulo de diseño # 8 234
Tarea 234

CASO PARA ANÁLISIS

Levi Strauss se globaliza 235
Referencias 236

Enfoque en las nuevas tecnologías de información

Amazon.com, parte 5 217

Implicaciones gerenciales

Estrategia en el nivel funcional 215
Estrategia en el nivel empresarial 221
Estrategia en el nivel corporativo 227

Perspectiva organizacional

Las ambiciones globales de Google 212
Kodak reorganiza sus productos fotográficos 220
Cómo la cultura dio al traste con la fusión entre AHP y Monsanto 221
Hitachi Ltd. 226

CAPÍTULO 9 Diseño organizacional, competencias y tecnología 237

¿Qué es la tecnología? 237
Tecnología y efectividad organizacional 239
Complejidad técnica: la teoría de Joan Woodward 241
Tecnología unitaria y de pequeños lotes 241
Tecnología de producción en masa y de grandes lotes 242
Tecnología de proceso continuo 243
Complejidad técnica y estructura organizacional 244
El imperativo tecnológico 246
Tareas rutinarias y tareas complejas: la teoría de Charles Perrow 247
Variabilidad de las tareas y la susceptibilidad de ser analizadas 247
Cuatro tipos de tecnología 248
Tecnología rutinaria y estructura organizacional 250
Tecnología no rutinaria y estructura organizacional 251
Interdependencia de las tareas: la teoría de James D. Thompson 251
Tecnología de mediación e interdependencia agrupada 251
Tecnología de producción en cadena e interdependencia secuencial 253
Tecnología intensiva e interdependencia recíproca 255
De la tecnología de producción en masa a la de manufactura avanzada 257
Tecnología de manufactura avanzada: innovaciones en tecnología de materiales 259
Diseño asistido por computadora 259
Administración de materiales asistida por computadora 260

Sistema de inventario justo a tiempo 261
Tecnología de manufactura flexible y manufactura integrada por computadora 262
Resumen 263
Preguntas para análisis 264
La teoría organizacional en acción 264
Poner en práctica la teoría organizacional: elegir una tecnología 264
La dimensión ética # 9 265
Hacer la conexión # 9 265
Analizar la organización: módulo de diseño # 9 265
Tarea 265

CASO PARA ANÁLISIS

La forma de las cosas por venir 266

Referencias 267

Implicaciones gerenciales

Analizar la tecnología 257

Perspectiva organizacional

Manufactura progresiva en Ford 238
Los pequeños lotes de donas de Krispy Kreme 243
Microsoft se reorganiza para acelerar la innovación 256
La fábrica Motorola del futuro 263

PARTE III: CAMBIO ORGANIZACIONAL 269

CAPÍTULO 10 Tipos y formas de cambio organizacional 269

¿Qué es el cambio organizacional? 269
Objetivos del cambio 270

Fuerzas a favor y resistencia al cambio organizacional 271
Fuerzas a favor del cambio 272
Resistencia al cambio 274
Resistencia al cambio a nivel organizacional 274
Resistencia al cambio a nivel grupal 275
Resistencia al cambio a nivel individual 275
Teoría de Lewin sobre el campo de fuerza del cambio 276

Cambio evolutivo y revolucionario en las organizaciones 277
Desarrollos en el cambio evolutivo: teoría del sistema sociotécnico 277
Administración de calidad total 279
Trabajadores y equipos de trabajo flexibles 280
Desarrollos en la reingeniería del cambio revolucionario 283
Reestructuración 286
Innovación 287

Administrar el cambio: investigación de acciones 288
Diagnosticar la organización 288
Determinar el estado futuro deseado 289
Implementar la acción 290
Evaluar la acción 291
Institucionalización de la investigación de acciones 291

Desarrollo organizacional 292
Técnicas DO para tratar con la resistencia al cambio 292
Técnicas de DO para promover el cambio 294

Resumen 297

Preguntas para análisis 298

La teoría organizacional en acción 298
Practicar la teoría organizacional: administración del cambio 298
Hacer la conexión # 10 298

La dimensión ética # 10 298
Analizar la organización: módulo de diseño # 10 298
Tarea 298

CASO PARA ANÁLISIS

Sears cambia una y otra vez 299

Referencias 300

Implicaciones gerenciales

Fuerzas a favor y resistencia al cambio 277
Diseñar un plan para el cambio 292

Perspectiva organizacional

Nike, Reebok, Adidas y las maquilas 273
United Technologies utiliza TQM 280
Equipos de trabajo flexibles en Globe 283
Cómo mantenerse a la cabeza en el negocio de las tarjetas de felicitación 285

CAPÍTULO 11 Transformaciones organizacionales: nacimiento, crecimiento, declive y muerte 302

El ciclo de vida de la organización 302

Nacimiento de la organización 303
Desarrollo de un plan para un nuevo negocio 304

El modelo de la ecología de la población del nacimiento organizacional 307
Número de nacimientos 307
Estrategias de supervivencia 308
El proceso de selección natural 309

La teoría institucional del crecimiento organizacional 312
Isomorfismo organizacional 312
Desventajas del isomorfismo 314

El modelo de Greiner de crecimiento organizacional 314
Etapa 1: crecimiento mediante la creatividad 315
Etapa 2: crecimiento mediante la dirección 315
Etapa 3: crecimiento mediante la delegación 316
Etapa 4: crecimiento mediante la coordinación 317
Etapa 5: crecimiento mediante la colaboración 318

Declive y muerte organizacional 319
Efectividad y rentabilidad 319
Inercia organizacional 321
Cambios en el ambiente 323
Modelo de Weitzel y Jonsson de declive organizacional 323

Resumen 326

Preguntas para análisis 327

La teoría organizacional en acción 327
Practicar la teoría organizacional: dolores de crecimiento 327
Hacer la conexión # 11 328
La dimensión ética # 11 328
Analizar la organización: módulo de diseño # 11 328
Tarea 328

CASO PARA ANÁLISIS

The Body Shop llega a la edad adulta 329

Referencias 330

Enfoque en las nuevas tecnologías de información

Amazon.com, parte 6 311

Implicaciones gerenciales

Nacimiento y crecimiento organizacional 318
Declive organizacional 326

Perspectiva organizacional

Cómo ser un emprendedor 306
Carlos Ghosn agita Nissan 325

CAPÍTULO 12 Toma de decisiones, aprendizaje, administración del conocimiento y tecnología de información 332

Toma de decisiones organizacionales 332

Modelos de la toma de decisiones organizacionales 333
El modelo racional 333
El modelo Carnegie 335
El modelo incrementalista 336
El modelo no estructurado 338
El modelo del bote de basura 338

La naturaleza del aprendizaje organizacional 340
Tipos de aprendizaje organizacional 340
Niveles del aprendizaje organizacional 341

Administración del conocimiento y tecnología de información 344

Factores que afectan el aprendizaje organizacional 347
Aprendizaje organizacional y estructuras cognitivas 348
Tipos de prejuicios cognitivos 348
Disonancia cognitiva 349
Ilusión de control 349
Frecuencia y representatividad 350
Proyección y ego defensivo 351
Intensificación del compromiso 352

Mejora de la toma de decisiones y del aprendizaje 352
Estrategias para el aprendizaje organizacional 353
Uso de la teoría de juegos 354
Naturaleza del equipo de la alta gerencia 355
Comunicación persuasiva 357
El abogado del diablo y la investigación dialéctica 359
Estructura organizacional colateral 360

Resumen 360

Preguntas para análisis 361

La teoría organizacional en acción 361
Practicar la teoría organizacional: aprendizaje de las tiendas 361
Hacer la conexión # 12 362
La dimensión ética # 12 362
Analizar la organización: módulo de diseño # 12 362
Tarea 362

CASO PARA ANÁLISIS

Animar el aprendizaje en Baxter International 363

Referencias 364

Implicaciones gerenciales

Toma de decisiones y aprendizaje 360

Perspectiva organizacional

¿Debe GE hacer o comprar las lavadoras? 337
Después de todo, Microsoft no lo ve todo 339
Sistema de administración del conocimiento de Accenture 345
Errores y más errores en las tiendas de comestibles en línea 351

CAPÍTULO 13 Innovación, espíritu empresarial interno y creatividad 366

Innovación y cambio tecnológico 366
El ciclo de vida del producto 370
Innovación, espíritu empresarial interno y creatividad 373

Administración del proceso de innovación 375
Administración de proyectos 375
Embudo de desarrollo stage-gate *(etapa-compuerta) 378*
Uso de equipos interfuncionales y estructura de equipos de producto 379
Liderazgo de equipo 381
Grupo de desarrollos especiales y nuevas divisiones empresariales 381
Empresas conjuntas 383
Creación de una cultura a favor de la innovación 383
Innovación y tecnología de información 385
Las sinergias de innovación e información 386
La TI y la estructura y cultura organizacionales 388
Resumen 388
Preguntas para análisis 389
La teoría organizacional en acción 389
Practicar la teoría organizacional: administración de la innovación 389
La dimensión ética 389
Hacer la conexión # 13 389
Analizar la organización: módulo de diseño # 13 389
Tarea 389
CASO PARA ANÁLISIS
Demasiada innovación en Lucent 390
Referencias 391
Enfoque en las nuevas tecnologías de información
Amazon.com, parte 7 387
Implicaciones gerenciales
Innovación 385
Perspectiva organizacional
Los Rolling Stones, aún con muchos oficios, seguro que no son pobres 370
La innovación en The Gap 372
En defensa del Mustang 382
Promover la innovación en 3M 384

CAPÍTULO 14 Administración de conflictos, poder y política 393
¿Qué es el conflicto organizacional? 393
Modelo de Pondy del conflicto organizacional 396
Etapa 1: conflicto latente 396
Etapa 2: conflicto percibido 399
Etapa 3: conflicto sentido 399
Etapa 4: conflicto manifiesto 400
Etapa 5: secuelas del conflicto 400
Administración de conflictos: estrategias de resolución de conflictos 401
Actuar al nivel de la estructura 401
Actuar al nivel de las actitudes y los individuos 402
¿Qué es el poder organizacional? 403
Fuentes de poder organizacional 404
Autoridad 404
Control sobre los recursos 406
Control sobre la información 406
Posibilidad de no ser sustituido 407
Centralidad 407
Control sobre la incertidumbre 408
Poder no molesto: controlar las premisas de la toma de decisiones 408
Uso del poder: política organizacional 409
Tácticas para participar en la política 409
Los costos y los beneficios de la política organizacional 412

Resumen *414*

Preguntas para análisis *415*

La teoría organizacional en acción *415*

Practicar la teoría organizacional: administrar el conflicto 415
La dimensión ética # 14 415
Hacer la conexión # 14 415
Analizar la organización: módulo de diseño # 14 415
Tarea 415

CASO PARA ANÁLISIS

Conmoción en la jerarquía de GM 416

Referencias *417*

Implicaciones gerenciales

Conflicto 403
Poder y política 414

Perspectiva organizacional

El conflicto causa un cambio lento en Kodak 397
Conflicto en el gigante financiero Morgan Stanley 400
Luchas por el poder y codicia corporativa en WorldCom 411

Estudios de caso *419*

Caso 1 United Products, Inc. 419
Jeffrey C. Shuman

Caso 2 Los gemelos paradójicos: Acme y Omega Electronics 428
John F. Veiga

Caso 3 Continental Can Company of Canada, Ltd. 432
Paul R. Lawrence

Caso 4 TRW Systems Group (A y B condensadas) 442
Paul H. Thompson

Caso 5 Texana Petroleum Corporation 456
Jay W. Lorsch, Paul R. Lawrence y James A. Garrison

Caso 6 W. L. Gore & Associates, Inc. 463
Frank Shipper y Charles C. Manz

Caso 7 Tres caminos para la innovación 472
Ronald A. Mitsch

Caso 8 El incidente de los tableros para andamios 475
Stewart C. Malone y Brad Brown

Caso 9 Industrias de la cerveza y el vino: Bartles & Jaymes 477
Per V. Jenster

Caso 10 Bennett's Machine Shop, Inc. 484
Arthur Sharplin

Caso 11 Southwest Airlines 495

Caso 12 Pharmacia and Upjohn 499
Gareth R. Jones

Caso 13 Philips NV 505
Charles W. L. Hill

Caso 14 "Ramrod" Stockwell 508
Charles Perrow

Caso 15 Rondell Data Corporation 511
John A. Seeger

Índice de compañías *518*

Índice de nombres *520*

Índice de temas *521*

PREFACIO

Esta obra coloca el análisis del cambio y la renovación de las organizaciones en el centro del escenario de la teoría y el diseño organizacional. El objetivo de la quinta edición es resultar aún más útil para los estudiantes. Después de todo, su vocabulario y sus conceptos son los mismos que utilizan los consultores en administración de empresas, los directores generales de operaciones y el creciente número de gerentes responsables del diseño y el cambio organizacionales al desempeñar sus funciones, esto es, cuando analizan y cambian las organizaciones.

LO NUEVO EN LA QUINTA EDICIÓN

- Un nuevo tema que vincula los capítulos del libro es la manera en que las subcontrataciones (*outsourcing*) están cambiando los límites organizacionales y la naturaleza de las relaciones entre las empresas.
- Se han ampliado los capítulos sobre el cambio organizacional. En el capítulo 11 se analiza la importancia de vincular el crecimiento con la rentabilidad en el ciclo de vida de las organizaciones. La naturaleza de la comunicación persuasiva y sus efectos sobre la toma de decisiones se examinan en el capítulo 12, que ofrece además un análisis del espíritu empresarial y del proceso de destrucción creativa en la generación de nuevas formas organizacionales.

FORTALEZAS DISTINTIVAS

Continúa el enfoque en una empresa, Amazon.com, para ilustrar las cuestiones de diseño y cambio organizacionales, en especial las relacionadas con el tema de la nueva tecnología de información.

- "Practicar la teoría organizacional" es un ejercicio diseñado para proporcionar a los estudiantes experiencia interactiva en ese tema. Ocupa unos 20 minutos de la clase. En el Manual del profesor pueden encontrarse más detalles acerca de cómo utilizar estos ejercicios, que ya se probaron en clase y funcionaron bastante bien.
- "Dimensión ética" permite a los estudiantes, de manera individual o en grupos, analizar los dilemas éticos a los que se enfrentan los gerentes durante el proceso de diseño y cambio organizacionales.
- En "Analizar la organización", los estudiantes eligen una empresa para estudiarla y después completar las tareas del capítulo, que llevan a un análisis de la teoría organizacional y a escribir un estudio de caso de la organización, el cual se presentará a la clase al final del semestre. En el Manual del profesor se incluyen detalles completos en relación con el uso de esta y otras características de aprendizaje.
- Al final del libro se encuentran varios casos que deben utilizarse con los capítulos de la obra para enriquecer la comprensión de los estudiantes respecto de los conceptos de la teoría organizacional. Los casos no difieren mucho de los de la edición pasada. Su valor educativo *no* radica en los escritos de los estudiantes, sino en el análisis que generan dentro de la clase. En el Manual del profesor se encuentran notas detalladas sobre estos casos.

Recursos para el profesor (en inglés)

Centro de recursos para el profesor

www.pearsoneducacion.net/jones es el sitio donde los profesores pueden tener acceso a una variedad de recursos impresos, de medios y de presentación disponibles con este texto en formato digital descargable. Para la mayoría de los textos también hay recursos disponibles para plataformas de administración del curso como Blackboard, WebCT y Course Compass.

Entre los principales apoyos se encuentran los siguientes:

- Centro de recursos para el profesor
- Manual impreso del profesor con archivo de elementos de prueba
- Software generador de pruebas TestGen
- Presentaciones en PowerPoint
- Videos en DVD

Para obtener mayor información acerca de estos recursos, contacte a su representante local de Pearson Educación.

Agradecimientos

Encontrar una forma de coordinar e integrar la rica y variada literatura de la teoría organizacional no es una tarea fácil, ni tampoco lo es presentar el material de modo que los estudiantes puedan entenderlo fácilmente (y quizá disfrutarlo), dada la plétora de conceptos y teorías que abundan en el subcampo más abstracto y analítico de la administración. En las últimas ediciones de *Teoría organizacional*, he tenido la fortuna de contar con la ayuda de varias personas que contribuyeron con la edición final del libro. David Parker, mi editor de Pearson, me proporcionó retroalimentación e información oportunas de profesores y revisores, lo que me ha permitido dar forma al libro para satisfacer las necesidades de su mercado objetivo. Denise Vaughn coordinó hábilmente el progreso del libro durante la producción. Sus esfuerzos se pueden ver en la rigurosidad del paquete de materiales que constituye la *Teoría organizacional*. Patsy Hartmangruber me proporcionó excelentes apoyo y organización secretarial. También agradezco a los siguientes revisores y colegas que me proporcionaron detallada retroalimentación acerca de los capítulos de ediciones anteriores del libro:

Me gustaría agradecer en especial a los revisores de la edición actual:

Jeffrey Nystrom, University of Colorado at Denver and Health Sciences Center
Linda Fried, University of Colorado at Denver and Health Sciences Center
Dennis Mott, Oklahoma State University
Renata Jaworski, University of Illinois at Chicago
John S. Johnson, Indiana Wesleyan University

Además, me gustaría agradecer a los revisores de ediciones pasadas:

Ken Betenhausen, Charles Hill, John Butler, Sara Keck, Tina Dacin, Alan Bluedorn, Pat Feltes, Richard Goodman, Richard Deluca, Gordon Dehler, Janet Barnard, Richard Paulson, Steven Floyd, Marian Clark, John A. Seeger, James Segouis, Arie Lewin, Paul W. Swierez, Bruce H. Johnson, Sonny Ariss, Nate Bennett, Ronald Locke, George Strauss, Ed Conlon, Parthiban David, Lawrence Gales, Mary Jane Saxton, Judi McLean-Parus, Dayle Smith, Janet Near, Tony Buono, John Schaubroeck, Paul Collins, Dave Partridge, Karl Magnusen, Dan Svyantek, Karen Dill Bowerman, Robert Figler, David Loree, Greg Saltzman, Leonidas Doty, Steven Farner, Dane Partridge, Janita Rawls, Kaviraj Parboteeah, Frances Milliken, Nancy Kucinski, Deborah Gibbons y Pracheta Mukherjee.

Capítulo 1

Organizaciones y efectividad organizacional

Objetivos de aprendizaje

Las organizaciones existen en ambientes inciertos y cambiantes y continuamente se enfrentan a nuevos retos y problemas. Los gerentes deben encontrar soluciones a estos retos y problemas para que las organizaciones sobrevivan, prosperen y se desempeñen con eficiencia.

Después de estudiar este capítulo deberá ser capaz de:

1. Explicar por qué existen las organizaciones y cuáles son sus propósitos.
2. Describir la relación entre teoría organizacional y diseño y cambio organizacionales, así como diferenciar entre la estructura y la cultura organizacionales.
3. Comprender cómo los gerentes pueden utilizar los principios de la teoría organizacional para diseñar y cambiar su organización con el fin de aumentar la efectividad de la misma.
4. Identificar las tres principales formas en que los gerentes evalúan y miden la efectividad organizacional.
5. Valorar la manera en la que diversos factores de contingencia influyen en el diseño de las organizaciones.

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

En la actualidad, muy pocas cosas son tan importantes o se dan por hecho como las organizaciones. Aunque rutinariamente disfrutamos de los bienes y servicios que éstas proporcionan, rara vez nos preocupamos por preguntarnos cómo se producen dichos bienes y servicios. Vemos noticias de líneas de ensamblaje que producen automóviles o computadoras, y leemos en los periódicos que las escuelas u hospitales locales utilizan nuevas tecnologías como Internet y el aprendizaje en línea para mejorar su productividad. Pero rara vez nos preguntamos cómo o por qué estas organizaciones emprenden sus negocios. La mayoría de las veces, pensamos en ellas sólo cuando no nos cumplen de alguna manera (por ejemplo, cuando nos vemos obligados a esperar dos horas en la sala de emergencias para ver a un doctor, cuando se descompone nuestra computadora nueva o cuando estamos al final de una larga fila de espera en un banco una tarde de viernes).

Cuando estas cosas suceden, nos preguntamos por qué el banco no previó la prisa que tienen las personas y puso más cajeros, por qué el hospital nos hizo perder 30 minutos llenando formularios para obtener el servicio y después nos hizo esperar una hora y media o por qué las empresas de computadoras no insisten a sus proveedores para que les proporcionen un hardware de mayor calidad o un software libre de virus.

La mayoría de las personas tienen una actitud despreocupada hacia las organizaciones porque éstas son *intangibles*. Aun cuando hoy en día la mayoría de las personas del mundo nacen, trabajan y mueren en las organizaciones, nadie nunca ha visto o tocado una. Vemos los productos o servicios que proporcionan y algunas veces vemos a las personas a las que la organización contrata como, por ejemplo, cuando vamos a una tienda FedExKinko's o a un consultorio médico. Pero la razón por la que una organización como ésa se ve motivada a proporcionar bienes y servicios, así como la manera en que controla e influye en sus integrantes para que puedan proporcionarlos, no resultan evidentes para la mayoría de las personas externas a la organización. Sin embargo, agrupar individuos y otros recursos para producir bienes y servicios es la esencia de organizar y de lo que una organización hace.[1]

Organización
Herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran.

Una **organización** es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas. Las personas que valoran la seguridad crean una organización que puede llamarse *fuerza policiaca*, *ejército* o *banco*. Las personas que valoran el entretenimiento crean organizaciones como Walt Disney Company, CBS o un club local. Las personas que desean apoyo espiritual o emocional crean iglesias, organizaciones de servicio social o de beneficencia. Una organización es la respuesta a alguna necesidad humana y el medio de satisfacerla. Cuando hay nuevas tecnologías disponibles y se descubren nuevas necesidades se crean nuevas organizaciones; además mueren o se transforman cuando las necesidades a las que alguna vez respondieron ya no son importantes o han sido reemplazadas por otras. Por ejemplo, la necesidad de inventar mejores medicamentos llevó a la creación de Amgen, Icos y otras organizaciones de biotecnología. La necesidad de manejar crecientes cantidades de información y la disponibilidad de una nueva tecnología computacional emergente hicieron surgir a IBM, Microsoft y otras empresas de computadoras a la vez que provocaban la disminución y muerte de las empresas de máquinas de escribir, tales como Smith Corona, cuya tecnología se había vuelto obsoleta. Las tiendas minoristas como Wal-Mart, Target y Sears se transforman continuamente (aunque no siempre con éxito) conforme buscan responder a los gustos y necesidades cambiantes de los consumidores.

¿Quién crea las organizaciones que satisfacen las necesidades de las personas? Algunas veces uno o varios individuos creen que poseen las habilidades y el conocimiento necesarios y establecen una organización para producir bienes y servicios. De esta manera se crean organizaciones como tiendas de emparedados, Yahoo! y estudios de diseño. Otras veces varias personas forman un grupo y crean una organización para responder a una necesidad que han identificado. Las personas con mucho dinero pueden invertir de manera conjunta para construir un centro de vacaciones. Un grupo de individuos con creencias similares pueden formar una nueva iglesia o los ciudadanos de una nación se pueden mover para establecer un nuevo partido político. En general, el **espíritu empresarial** es un término que se utiliza para describir el proceso por medio del cual las personas reconocen oportunidades para satisfacer necesidades y luego reúnen y utilizan recursos para satisfacer esas necesidades.[2]

Espíritu empresarial
Proceso por medio del cual las personas reconocen oportunidades para satisfacer necesidades y luego reúnen y utilizan recursos para satisfacer esas necesidades.

Hoy en día, se crean muchas organizaciones; las que experimentan el crecimiento más rápido producen bienes y servicios que están de alguna manera relacionados con la nueva tecnología de información. El creciente uso de las computadoras y de las nuevas tecnologías de información como Internet está revolucionando la manera en que operan las organizaciones. Este libro examina este asunto crucial al enfocarse en una empresa que ha logrado un crecimiento explosivo: Amazon.com. La historia de esta empresa se toma para ilustrar cómo la revolución de la nueva tecnología de información afecta la manera en que las organizaciones operan y crean valor en la actualidad. Se inicia este análisis al examinar por qué y cómo se fundó Amazon.com.[3]

¿Cómo crea valor una organización?

La manera en que una organización crea valor se muestra en la figura 1.1. La creación de valor se lleva a cabo en tres etapas: entrada, conversión y salida. Cada etapa se ve afectada por el ambiente en el que opera la organización.

ENFOQUE EN NUEVA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN
Amazon.com, parte 1

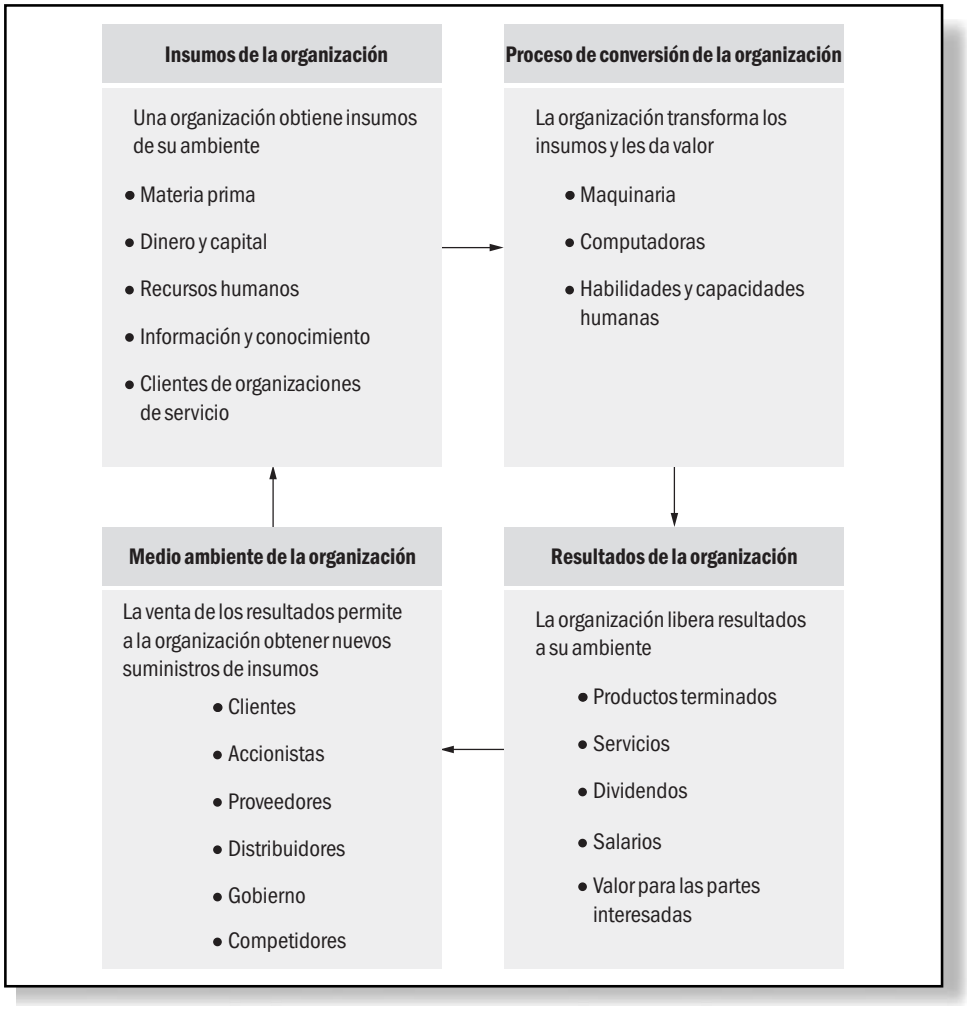
En 1994, Jeffrey Bezos, licenciado en ciencias computacionales e ingeniería eléctrica por la Universidad de Princeton, comenzó a cansarse de trabajar para un banco de inversiones de Wall Street. Con el respaldo que le daban sus conocimientos de ciencias computacionales, vio una oportunidad empresarial en el hecho de que el uso de Internet estaba creciendo a más de 2300 por ciento al año, ya que cada vez más personas se daban cuenta de sus ventajas de información.

Buscando una oportunidad para explotar sus habilidades en el nuevo mercado electrónico virtual, decidió que el mercado de venta de libros sería un buen lugar para invertir sus recursos personales. Dispuesto a lograrlo o morir, empacó sus pertenencias, se dirigió a la costa oeste, y decidió en el trayecto que Seattle, Washington, una nueva Meca para los desarrolladores de software de alta tecnología y el hogar de las cafeterías Starbuck's, sería el lugar ideal para iniciar su empresa.

¿Cuál fue su visión para su nueva empresa? Construir una librería en línea que fuera cómoda, barata, fácil de navegar y que ofreciera la selección de libros más amplia posible. ¿La misión de Bezos? "Utilizar Internet para ofrecer productos que educaran, informaran e inspiraran".[4] Bezos se dio cuenta de que, comparada con una librería real "de ladrillos y cemento", una librería en línea podría ofrecer una selección de libros mucho más grande y variada. Además, los clientes en línea podrían buscar fácilmente cualquier libro impreso en un catálogo computarizado en línea, buscar en diferentes áreas, leer las reseñas de los libros e incluso pedir a otros compradores recomendaciones en línea (algo que la mayoría de las personas dudaría en hacer en una librería normal).

Con un puñado de empleados y operando desde su cochera en Seattle, Bezos lanzó su empresa en línea en julio de 1995 con 7 millones de dólares de capital prestado. Se corrió la voz acerca de su empresa en Internet y la venta de libros creció rápidamente a medida que los clientes satisfechos propagaron las buenas críticas. En cuestión de semanas Bezos se vio obligado a reubicarse a un local más grande y a contratar más empleados a medida que las ventas de libros se dispararon. Parecía que la nueva empresa de Bezos estaba lista para el éxito.

Figura 1.1
Cómo crea valor una organización



Los insumos incluyen recursos humanos, información y conocimiento, materia prima y dinero y capital. La manera en que una organización elige y obtiene de su ambiente los insumos que necesita para producir bienes y servicios determina cuánto valor crea en la etapa de entrada. Por ejemplo, Jeff Bezos eligió hacer el diseño del sitio Web de Amazon.com tan simple y fácil de usar como pudo y solamente reclutó a personas que pudieran proporcionar un servicio de atención al cliente amable y de alta calidad que atrajera a sus clientes en Internet. Si hubiera tomado malas decisiones y a los clientes no les hubiera gustado el sitio Web o el servicio, su empresa no hubiera sido exitosa.

La manera en que la organización utiliza los recursos humanos y la tecnología para transformar los insumos en resultados determina cuánto valor se crea en la etapa de conversión. La cantidad de valor que crea una organización va en función de la calidad de sus habilidades, que incluyen su capacidad para aprender del medio ambiente y de responder a él. Por ejemplo, Jeff Bezos tuvo que decidir la mejor manera de vender y comercializar sus productos para atraer clientes. Su respuesta fue ofrecer una gama amplia, precios bajos y un envío rápido de los libros a sus clientes. Su habilidad en estas actividades creó el valor que los clientes vieron en su concepto.

El resultado del proceso de conversión es la salida de bienes terminados y servicios que la organización pone en su ambiente, donde los clientes los compran y utilizan para satisfacer sus necesidades. La organización utiliza el dinero ganado de la venta de sus productos para obtener nuevos suministros de insumos y el ciclo inicia de nuevo. Una organización que continúa satisfaciendo las necesidades de las personas podrá obtener mayores cantidades de recursos con el tiempo y será capaz de crear cada vez más valor, conforme aumenta sus habilidades y capacidades.[5] Amazon.com ha ganado fortaleza debido a que los clientes satisfechos han proporcionado los ingresos que necesita para mejorar sus habilidades y expandir sus operaciones.

Se puede utilizar un modelo de creación de valor para describir las actividades de la mayoría de los tipos de organizaciones. Las empresas manufactureras, como General Motors (GM) e IBM, toman del ambiente partes componentes, mano de obra calificada y semicalificada y conocimiento técnico, y con ellos crean valor en la etapa de conversión al utilizar sus habilidades de manufactura para organizar y ensamblar esos insumos en resultados, como los autos y las computadoras. Las organizaciones de servicio, como McDonald's, Amazon.com, el Ejército de Salvación y su médico familiar, interactúan directamente con los clientes, que son los "insumos" a sus operaciones. La personas con hambre que van a McDonald's por una comida, las familias necesitadas que acuden al Ejército de Salvación en busca de ayuda y las personas enfermas que van al médico para curarse, todas son "insumos". En la etapa de conversión, las organizaciones de servicio crean valor al aplicar sus habilidades para obtener un resultado: hambre satisfecha, una familia cuidada, un paciente curado. La figura 1.2 es un modelo simplificado de cómo McDonald's crea valor.

¿Por qué existen las organizaciones?

Lo más habitual es que la producción de bienes y servicios se lleve a cabo en un ambiente de organización porque las personas que trabajan juntas para producir bienes y servicios generalmente pueden crear más valor que quienes trabajan por separado. La figura 1.3 resume cinco razones que apoyan la existencia de las organizaciones.

Aumentar la especialización y la división de la mano de obra

Las personas que trabajan en organizaciones pueden llegar a ser más productivas y eficientes en lo que hacen que las que trabajan solas. En muchos tipos de trabajo productivo, el uso de una organización permite el desarrollo de la especialización y la división de la mano de obra. La naturaleza colectiva de las organizaciones permite a los individuos enfocarse en una área de especialización reducida; esto les permite volverse más hábiles o especializados en lo que hacen. Por ejemplo, los ingenieros que trabajan en el departamento de diseño de ingeniería de un gran fabricante de automóviles como GM o Toyota pueden especializarse en mejorar el diseño de los carburadores o de otros componentes del motor. Un ingeniero que trabaja para un pequeño fabricante de automóviles puede ser responsable de diseñar todo el motor. Debido a que el ingeniero de la empresa pequeña debe hacer muchas más cosas que el ingeniero de la grande, el grado de especialización en la empresa pequeña es menor; hay menos oportunidad de descubrir qué es lo que

Figura 1.2
Cómo crea valor McDonald's

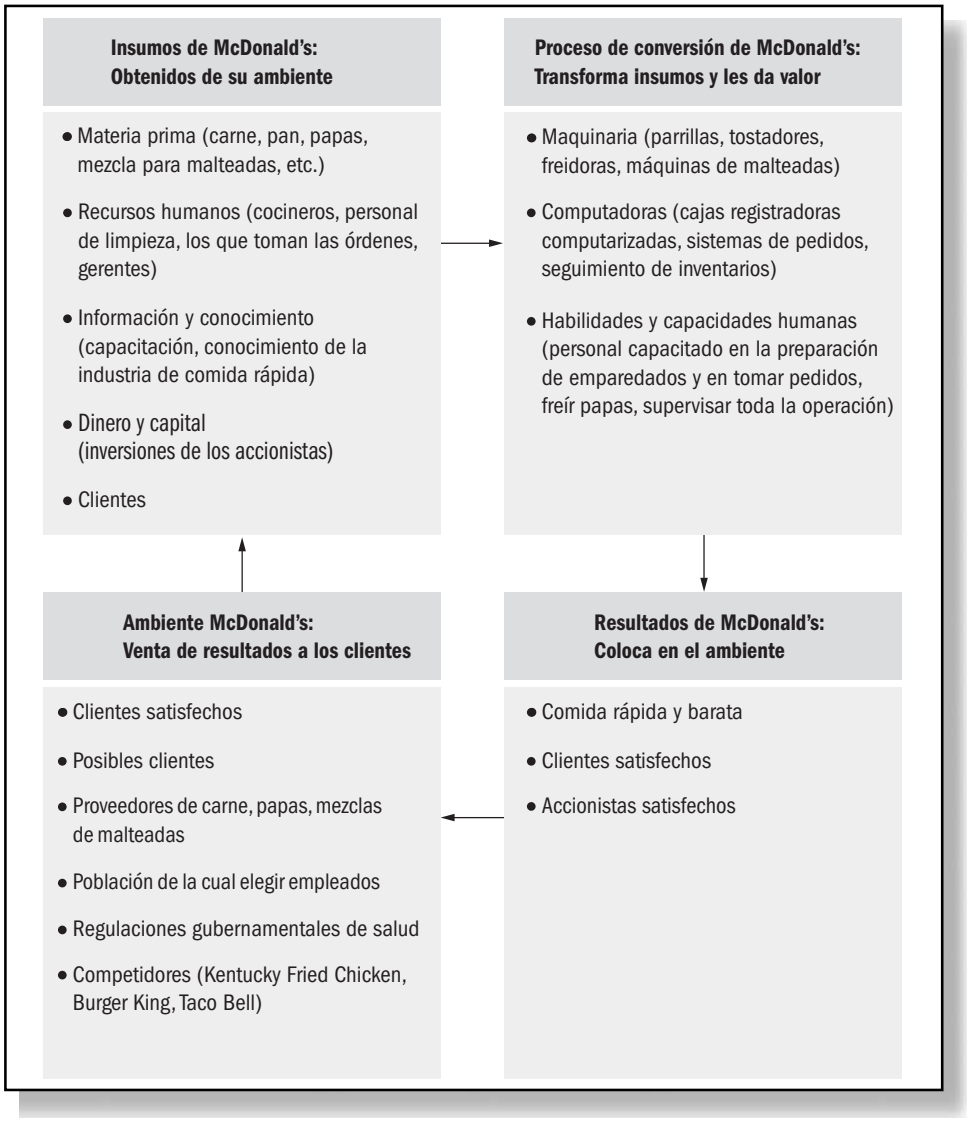
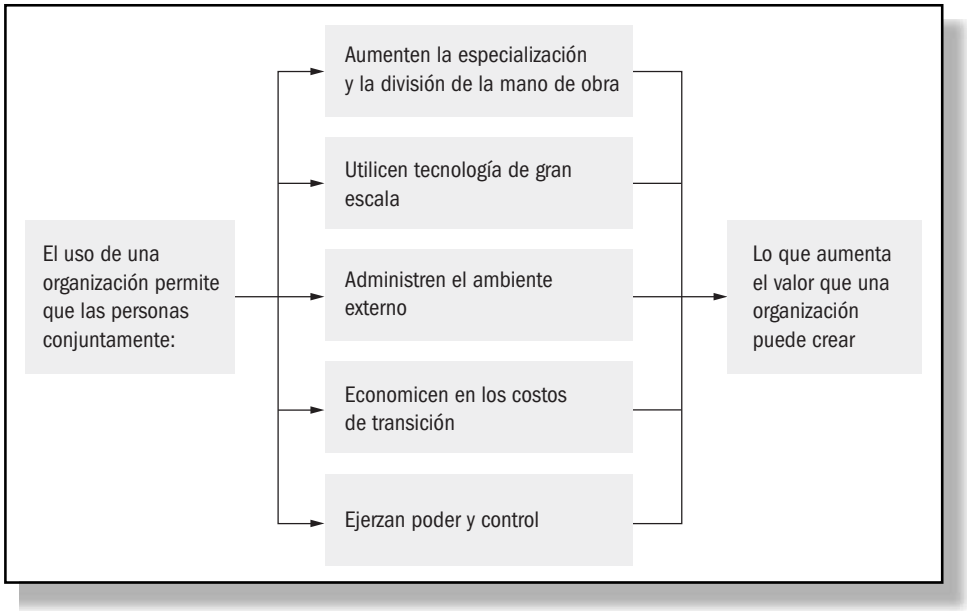


Figura 1.3
Por qué existen las organizaciones



hace que un carburador sea mejor y, por ende, de crear más valor para alguien que desee alta velocidad.

Utilizar una tecnología de gran escala

Economías de escala
Ahorro que resulta cuando los bienes y servicios se producen en grandes volúmenes en líneas de producción automatizadas.

Economías de oportunidad
Ahorro que resulta cuando una organización puede utilizar recursos infrautilizados de forma más eficiente porque se pueden compartir en diferentes productos y tareas.

Las organizaciones pueden aprovechar las economías de escala y las oportunidades que resultan de usar una tecnología moderna automatizada y computarizada. Las **economías de escala** son ahorros que resultan cuando los bienes y servicios se producen en gran volumen en líneas de producción automatizadas. Las **economías de oportunidad** son ahorros que resultan cuando una organización puede utilizar recursos infrautilizados de forma más eficiente porque se pueden compartir en diferentes productos y tareas. Por ejemplo, se pueden lograr economías de oportunidad (al igual que las de escala) cuando es posible diseñar una línea de producción automatizada para fabricar distintos tipos de productos simultáneamente. Toyota y Honda fueron los primeros fabricantes de autos en diseñar líneas de ensamblaje capaces de producir tres modelos de vehículos en vez de sólo uno. Ford y DaimlerChrysler siguieron el ejemplo y han logrado sorprendentes aumentos de rendimiento. Las líneas de ensamblaje multimodelo ofrecen a las empresas de autos menores costos de fabricación y mayor flexibilidad para cambiar rápidamente de un modelo a otro y cumplir así con las necesidades de los clientes.

Administrar el ambiente externo

Las presiones del ambiente en que una organización opera también hacen que ésta sea el modo preferido de organizar los recursos productivos. El ambiente de una organización no sólo incluye factores económicos, sociales y políticos, sino también las fuentes de las que la organización obtiene insumos y el mercado en el que coloca los resultados. Administrar ambientes complejos es una tarea que va más allá de las capacidades de la mayoría de los individuos, pero una organización tiene los recursos para desarrollar especialistas que anticipen o traten de influir en las muchas exigencias del ambiente. Esta especialización permite a la organización crear más valor para sí, sus integrantes y sus clientes. Grandes empresas como IBM, AT&T y Ford cuentan con departamentos enteros de ejecutivos corporativos que son responsables de monitorear, responder e intentar administrar el ambiente externo, pero esas actividades son igual de importantes para las pequeñas organizaciones. Aunque las tiendas y restaurantes locales no cuentan con departamentos enteros para escudriñar el ambiente, sus dueños y gerentes necesitan reconocer las tendencias y los cambios emergentes para poder responder a las cambiantes necesidades de los clientes, como lo hizo Jeff Bezos; de otra manera, no sobrevivirán.

Economizar en costos de transacción

Costos de transacción
Costos asociados con la negociación, el monitoreo y las interacciones gerenciales entre las personas.

Cuando las personas cooperan para producir bienes y servicios, surgen ciertos problemas. A medida que aprenden qué hacer y cómo trabajar con otros para llevar a cabo una tarea eficientemente, tienen que decidir conjuntamente quién realizará cada tarea (la división del trabajo), a quién se le pagará qué cantidad y cómo decidir si cada trabajador está haciendo su parte del trabajo. Los costos asociados con la negociación, monitoreo e interacciones gerenciales entre las personas para solucionar este tipo de dificultades de transacción se llaman **costos de transacción**. La capacidad de las organizaciones para controlar los intercambios entre las personas reduce los costos de transacción asociados con estos intercambios. Suponga que Intel comprara los servicios de sus científicos pagándoles por día y que miles de científicos tuvieran que dedicar tiempo cada día a analizar qué hacer y quién debe trabajar con quién. Un sistema así sería muy costoso y desperdiciaría tiempo y dinero valiosos. Sin embargo, la estructura y coordinación impuestas por la organización Intel permite a los gerentes contratar científicos a largo plazo, les asigna tareas y equipos de trabajo específicos y le da a Intel el derecho de monitorear su desempeño. La estabilidad resultante reduce los costos de transacción y aumenta la productividad.

Ejercer poder y control

Las organizaciones pueden ejercer gran presión sobre los individuos para que se ajusten a las tareas y los requisitos de producción y así poder aumentar el rendimiento de la producción.[6] Para que un trabajo se realice de manera eficiente, es importante que las personas lleguen a su puesto de modo predecible, que se comporten de acuerdo con los intereses de la organización y que acepten la autoridad de ésta y de sus directivos. Todos estos requisitos hacen que la producción sea menos costosa y más eficaz, pero ponen una carga en

los individuos que deben ajustarse a los requisitos de la organización. Cuando los individuos trabajan para ellos mismos, requieren preocuparse solamente por sus propias necesidades. Sin embargo, cuando trabajan para una organización deben prestar atención a las necesidades de la empresa, así como a las propias. Las organizaciones pueden disciplinar o despedir a los trabajadores que no se ajustan y pueden recompensar el buen desempeño con promociones y premios mayores. Debido a que el empleo, promoción y recompensas mayores son importantes y a menudo escasos, las organizaciones pueden utilizarlos para ejercer poder sobre los individuos.

En conjunto, estos cinco factores ayudan a explicar por qué se puede crear valor más a menudo cuando las personas trabajan juntas, coordinando sus acciones en un ambiente organizado, que cuando trabajan solas. Con el tiempo, la estabilidad creada por la organización proporciona un ambiente en el que ésta y sus miembros pueden aumentar sus habilidades y capacidades, y en el que la capacidad de la organización para crear valor aumenta en gran medida. Por ejemplo, en los últimos 20 años Microsoft ha crecido para convertirse en la empresa de software más grande y poderosa del mundo debido a que Bill Gates, su fundador, creó un ambiente organizacional en el que las personas tienen la libertad de desarrollar sus habilidades y capacidades para crear nuevos productos valiosos. En contraste, en los últimos 20 años otras empresas de software como WordPerfect, Lotus y Novell han sufrido grandes problemas porque no han podido crear el software que los clientes quieren. ¿Por qué la organización de Microsoft le permite crear cada vez más valor mientras que estas otras organizaciones de hecho han reducido el valor que pueden crear? Antes de responder a esta pregunta, se necesita ver más de cerca la teoría, el diseño y el cambio organizacionales.

Teoría, diseño y cambio organizacionales

Teoría organizacional
El estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan.

La **teoría organizacional** es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan. En este libro, se examinan los principios que subyacen al diseño, operación, cambio y rediseño de las organizaciones para conservar y aumentar su efectividad. Sin embargo, comprender cómo operan las organizaciones es tan sólo el primer paso en el aprendizaje de cómo controlarlas y cambiarlas para que puedan crear riqueza y recursos de manera eficiente. Por ende, el segundo objetivo de este libro es equiparle con las herramientas conceptuales para influir en las situaciones organizacionales en las que pueda encontrarse. Las lecciones de diseño y cambio organizacional son tan importantes en el nivel de supervisor de primera línea como en el de director general, en organizaciones grandes o pequeñas, así como en ambientes tan diversos como las organizaciones sin fines de lucro o las líneas de ensamblaje de una empresa manufacturera.

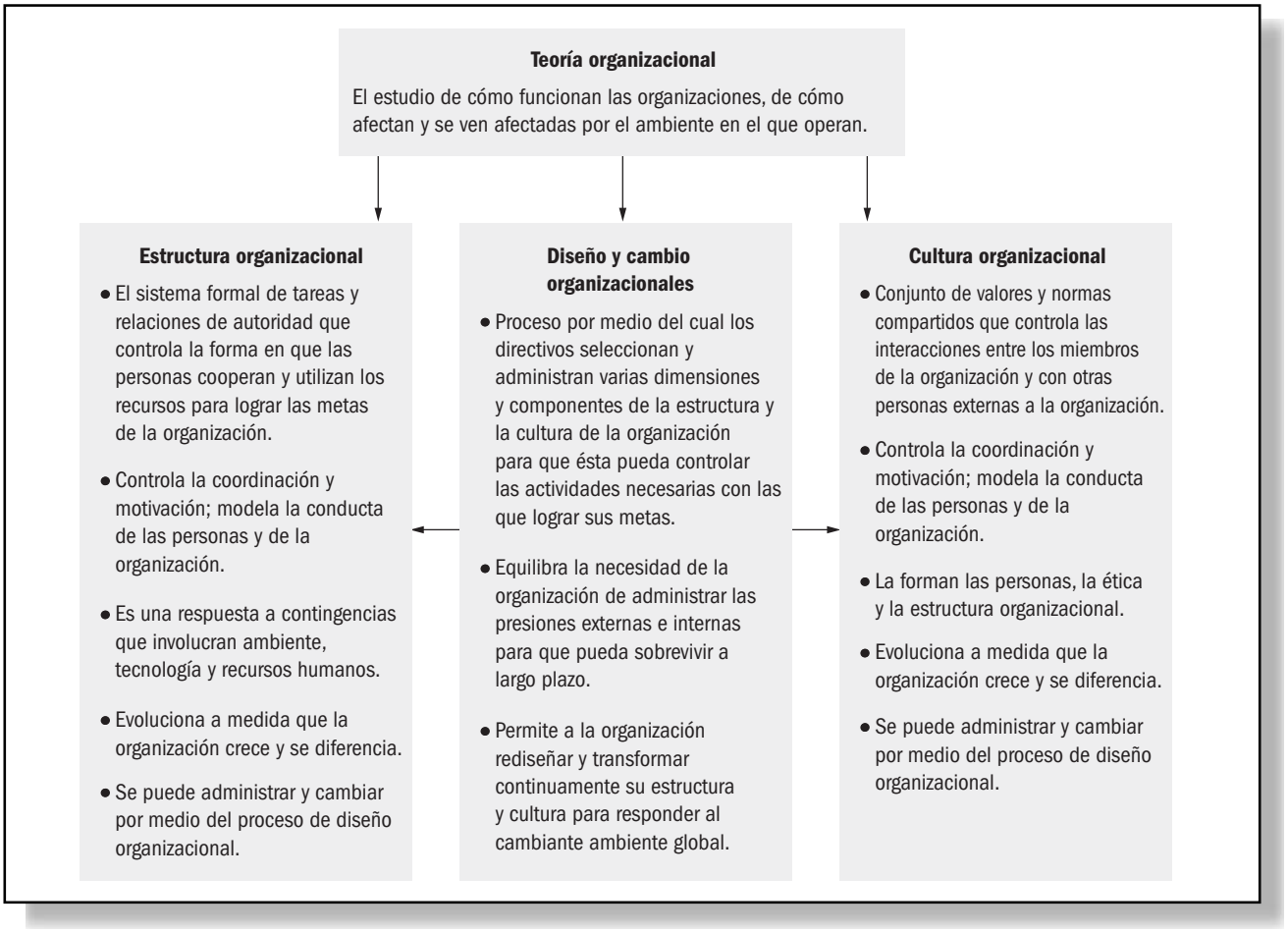
Las personas y directivos conocedores del diseño y cambio organizacionales pueden analizar la estructura y cultura de la organización para la que trabajan (o a la que desean ayudar, como una organización de beneficencia o iglesia), diagnosticar los problemas y hacer los ajustes que le ayuden a lograr sus objetivos. La figura 1.4 subraya la relación entre teoría, estructura, cultura, diseño y cambio organizacionales.

Estructura organizacional

Estructura organizacional
Sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.

Una vez que un grupo de personas ha establecido una organización para lograr metas colectivas, la estructura organizacional evoluciona para aumentar la efectividad del control de la organización sobre las actividades necesarias para lograr dichas metas. La **estructura organizacional** es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.[7] El principal propósito de la estructura organizacional es de control: controlar la manera en que las personas coordinan sus acciones para lograr los objetivos organizacionales y controlar los medios que se utilizan para motivar a las personas para que logren esos objetivos. Por ejemplo, en Microsoft los problemas de control que enfrentaba Bill Gates se centraban en cómo coordinar las actividades de los científicos para aprovechar al máximo su talento, y cómo recompensarlos cuando desarrolla-

Figura 1.4 Relación entre teoría organizacional y estructura, cultura, diseño y cambio organizacionales



ban productos innovadores. La solución de Gates fue colocar a los científicos en equipos pequeños y autónomos y recompensarlos con acciones de Microsoft con base en el desempeño del equipo.

Para cualquier organización, una estructura adecuada es aquella que facilita las respuestas eficaces a los problemas de coordinación y motivación (problemas que pueden surgir por un sinnúmero de razones ambientales, tecnológicas y humanas).[8] A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, la estructura evoluciona de la misma manera. La estructura organizacional se puede administrar por medio de un proceso de diseño y cambio organizacional.

Cultura organizacional

Cultura organizacional
Conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma.

Al mismo tiempo que la estructura organizacional evoluciona, también lo hace la cultura organizacional. La **cultura organizacional** es el conjunto de valores y normas compartidos que controla las interacciones entre los integrantes de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma. La cultura de la organización está formada por las personas que integran la organización, por la ética de la misma, por los derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tipo de estructura que utiliza. Al igual que la estructura organizacional, la cultura organizacional modela y controla la conducta dentro de la organización. Influye en la forma en que las personas responden ante una situación y cómo interpretan el ambiente que rodea a la organización. En Microsoft, Bill Gates intentó crear valores que fomentaran el espíritu empresarial y la toma de riesgos para construir una cultura organizacional en la que la innovación fuera una actividad valiosa. La estructura de equipos pequeños fue útil porque los científicos se reunían continuamen-

te para coordinar sus actividades y para aprender unos de otros, lo que los animó a experimentar y a encontrar nuevas maneras de resolver problemas.

Las culturas de las organizaciones que proporcionan en esencia los mismos productos y servicios pueden ser muy diferentes. Por ejemplo, Coca-Cola y PepsiCo son las dos empresas más grandes y exitosas en la industria de refrescos.[9] Debido a que venden productos similares y enfrentan ambientes similares, podríamos esperar que sus culturas fueran también similares, pero no lo son. Coca-Cola se enorgullece de su compromiso a largo plazo con los empleados; sus leales gerentes, muchos de los cuales pasan toda su carrera con la organización; su enfoque cuidadoso y cooperativo en la planeación. En contraste, PepsiCo tiene una cultura sumamente política y competitiva en la que los conflictos en la toma de decisiones generan muchas disputas y una frecuente rotación entre sus altos directivos. Al igual que la estructura organizacional, la cultura organizacional evoluciona y se puede administrar mediante el diseño y el cambio organizacionales.

Diseño y cambio organizacionales

Diseño organizacional
Proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que lograr sus metas.

El **diseño organizacional** es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. La estructura y cultura organizacionales son los medios que la organización utiliza para lograr sus metas; el diseño organizacional trata de cómo y por qué se eligen los diversos medios. El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen a su operación. Es una tarea que requiere que los gerentes encuentren un equilibrio entre las presiones externas del ambiente de la organización y las presiones internas, por ejemplo, la tecnología que elijan. Viéndolo desde fuera, el diseño puede provocar que los miembros de la organización vean y respondan al ambiente de diferente manera. Viéndolo desde dentro, el diseño de la organización genera presión en los grupos de trabajo e individuos para que se comporten de cierta manera.

Lograr el equilibrio adecuado ayuda a asegurar que la organización sobreviva en el largo plazo. Las teorías, conceptos y técnicas que se abarcan en este libro pretenden proporcionar los modelos de trabajo que se pueden utilizar para analizar situaciones organizacionales y proponer e implementar soluciones convenientes para cambiar una organización y aumentar su efectividad.

Las organizaciones como Microsoft e Intel, que operan en la industria de las computadoras de alta tecnología, tienen que ser flexibles y capaces de responder rápidamente a los movimientos competitivos de sus rivales, así como ser innovadoras en el desarrollo de nuevas tecnologías. Al mismo tiempo, tales organizaciones deben tener relaciones de tareas estables que permitan a sus miembros trabajar juntos para crear valor, resolver proble-mas y lograr los objetivos de la organización. En contraste, compañías como Nucor y Alcoa, que producen láminas de acero y aluminio, respectivamente, enfrentan ambientes relativamente estables en donde las necesidades de los clientes son más previsibles y los cambios de tecnología son más lentos. En consecuencia, es probable que sus opciones de diseño organizacional reflejen la necesidad de una estructura y cultura que reduzcan los costos de producción en vez de una que promueva la flexibilidad. En los capítulos 4, 5, 6 y 7 se analizan las estructuras y culturas organizacionales que los gerentes pueden diseñar para ayudar a asegurar la supervivencia de sus organizaciones.

Cambio organizacional
Proceso por medio del cual las organizaciones rediseñan sus estructuras y culturas para pasar de su estado actual a un futuro estado deseado para aumentar su efectividad.

El **cambio organizacional** es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a un futuro estado deseado para aumentar su efectividad. La meta del cambio organizacional es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar los recursos y capacidades para aumentar la capacidad de la organización de crear valor y, por lo tanto, de aumentar su desempeño.[10] Una vez más, la estructura y cultura organizacionales son los principales medios o puntales de referencia de los que se valen los gerentes para cambiar la organización con la intención de que se logre el estado futuro deseado.

El diseño y el cambio organizacionales están por lo tanto sumamente interrelacionados. De hecho, este cambio se puede entender como el proceso de rediseño y transformación de la organización. Como se analizará en los siguientes capítulos, a medida que las organizaciones crecen, su estructura y cultura están constantemente evolucionando, cambiando y haciéndose más complejas. Una gran organización enfrenta un grupo de problemas de diseño y rediseño diferente al de una pequeña organización, debido a que su estructura y cultura son diferentes. Los gerentes necesitan reconocer que sus eleccio-

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 1.1
Enfoques opuestos de organización en Apple y en Dell Computer

En 1976, Steven P. Jobs vendió su furgoneta Volkswagen y su socio Steven Wozniak vendió sus dos calculadoras programables e invirtieron las ganancias de 1,350 dólares para construir una tarjeta de circuito de computadora en la cochera de Jobs. La tarjeta de circuito fue tan popular (finalmente evolucionó a la computadora Apple II) que en 1977 formaron su nueva empresa con el nombre de Apple Computer. Para 1985, la empresa tenía ventas de casi 2 mil millones de dólares.[11] En 1984, Michael Dell tomó 1,000 dólares de sus ahorros y los utilizó para establecer Dell Computer Corp, una empresa de computadoras que vendería por correo a nivel nacional. Al principio Dell trabajaba con tres empleados alrededor de una mesa de seis pies, los cuales ensamblaban computadoras personales de bajo costo que se vendían por teléfono a los clientes a nivel nacional. Para 1993, su empresa había logrado ventas por más de 2 mil millones de dólares al año.[12]

En 1985, Steve Jobs se vio obligado a abandonar la empresa que ayudó a fundar. En cambio, Michael Dell nunca perdió el control de su compañía, que hoy en día es el fabricante de computadoras personales más grande y rentable del mundo. ¿Por qué perdió Steve Jobs el control mientras que Michael Dell no? Los diferentes enfoques en la organización de Jobs y Dell son una gran parte de la razón.

Cuando se fundó Apple, Steve Jobs anunció que no le interesaba responsabilizarse de la administración diaria de su empresa y se reclutaron gerentes experimentados de otras organizaciones para supervisar las operaciones de Apple. Sin embargo, a medida que Apple crecía, Jobs deseó más poder y comenzó a exigir más control sobre la empresa. En 1981, se convirtió en presidente de la junta directiva y comenzó a intervenir activamente en las operaciones diarias de la misma; por ejemplo, Jobs inició muchos nuevos equipos de proyecto para desarrollar nuevos modelos de computadoras personales. A medida que su poder y reputación aumentaban, Jobs adoptó un estilo arbitrario y autoritario hacia los miembros de los diferentes equipos de proyecto, a menudo teniendo favoritos. Sus acciones provocaron un alto nivel de competencia entre los diferentes equipos y muchos malentendidos y desconfianza entre los miembros de los equipos.[13]

Su disgregador estilo de administración puso a Jobs en conflicto con John Sculley, director general de Apple y la persona formalmente responsable de la administración de la empresa. Cada vez más, Jobs comenzó a competir con Sculley por el control. Esto provocó problemas importantes. Primero, los empleados no tenían una idea clara de quién manejaba la compañía, Jobs (el presidente) o Sculley (el director general). Segundo, ambos ejecutivos estaban tan ocupados compitiendo por el control de Apple que ninguno tenía el tiempo o la energía para asegurarse de que ésta utilizara sus recursos eficientemente. Por ejemplo, se prestó poca atención a la evaluación del desempeño de los diferentes equipos de proyecto. No había presupuesto para contener sus gastos de investigación y desarrollo. Los costos de Apple comenzaron a dispararse, sus ganancias cayeron y la organización comenzó a desintegrarse. La junta directiva de Apple, al darse cuenta que el estilo administrativo de Jobs estaba generando un mal desempeño de la empresa, exigió que renunciara como presidente y éste dejó la empresa en 1985.

En Dell Computer, Michael Dell adoptó un enfoque muy diferente de administrar su empresa. Al igual que Jobs, Dell asumió el puesto de presidente y estableció muchos equipos de proyecto para desarrollar nuevos tipos de computadoras personales. Sin embargo, Dell desarrolló un enfoque de administración participativa, involucrando a los empleados en la toma de decisiones y fomentó un espíritu de camaradería y cooperación entre los miembros de los equipos para fomentar un alto desempeño. Su estilo de administración engendró una intensa lealtad de parte de sus empleados, a quienes les gustaba su enfoque interactivo y la atención detallada que prestaba a la administración de su empresa.[14] Por ejemplo, Dell tuvo cuidado en observar de cerca el progreso de los equipos. Cuando parecía que un proyecto no funcionaba o costaba demasiado, lo terminaba rápidamente y transfería a los ingenieros a otros proyectos. Era muy consciente de la necesidad de controlar los costos.

A medida que sus empresas crecían, tanto Dell como Jobs se dieron cuenta de la necesidad de contratar a gerentes expertos para ayudarlos a administrarlas. Contrataron ejecutivos experimentados de empresas como EDS e IBM y descentralizaron el control de sus operaciones funcionales como producción y marketing hacia ellos. A diferencia de Jobs, Dell reconoció que no podía hacerse personalmente responsable de la administración de todas las actividades de su empresa y nunca intentó competir con sus gerentes, reconociendo la experiencia que ellos poseían y las limitaciones que él tenía. El enfoque de organización de Dell fomentó un tipo diferente de cultura de la empresa, donde las personas cooperan para mejorar su desempeño y, como ya se hizo notar, se convirtió en el líder de la industria.[15]

En 1997, después de que las ganancias de Apple siguieran bajando, la junta directiva sugirió a Jobs tomar de nuevo el control de la empresa y convertirse en el director general. Una vez más con el control de la empresa, utilizó de buena manera las habilidades de organización que había desarrollado subsecuentemente como fundador de otras empresas como NeXT Computer y Pixar. Comprendiendo que lo que una empresa necesita es una clara jerarquía de autoridad y responsabilidades de tareas, vigorizó y motivó a los empleados a desarrollar la siguiente generación de computadoras Apple, que permitiría sobrevivir a la empresa. Estableció una clara estructura de equipos y de liderazgo de los mismos que permitiera a los programadores trabajar juntos para desarrollar la nueva computadora. Delegó considerable autoridad a estos líderes, pero también estableció para ellos estrictos horarios y desafiantes "metas exageradas" que sus equipos tenían que lograr.

Por medio de su nuevo método de organización, Jobs revitalizó a Apple y creó una nueva cultura que aceleró el desarrollo de productos. Uno de los resultados fue su entrada en el negocio de la música digital con su fenomenalmente exitosa línea de productos iPod, que también está siendo continuamente actualizada a medida que la tecnología avanza.[16] Sin embargo, según se cuenta, Jobs aún exige bastante a sus empleados, desafiando constantemente sus ideas y exigiéndoles esfuerzos sobrehumanos para mantener a Apple a la cabeza de competidores ágiles como Dell, Sony y Samsung.

nes de diseño iniciales tendrán importantes ramificaciones en el futuro a medida que sus organizaciones crezcan; de hecho, se ha debatido que las elecciones iniciales son un determinante importante de las diferencias en el desempeño a largo plazo. Como ejemplo de esto, considere las diferencias en la manera en que Steve Jobs y Michael Dell crearon las estructuras y culturas de las organizaciones que fundaron.

Como ilustra el ejemplo de Steve Jobs y Michael Dell, las personas que inician una nueva organización pueden carecer de las habilidades, el conocimiento y la capacidad para administrar eficientemente la estructura y cultura de una organización. Sin embargo, estos dos directores generales sí desarrollaron la capacidad con el tiempo. Entender los principios que subyacen al diseño y cambio organizacionales acelera este proceso y profundiza la apreciación de los muchos procesos técnicos y sociales sutiles que determinan cómo operan las organizaciones.

La importancia del diseño y cambio organizacionales

Debido a las crecientes presiones competitivas globales y al creciente uso de una mejor tecnología de información (TI), el diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más importantes de la administración. Hoy en día, como nunca antes, los gerentes buscan nuevas y mejores maneras de coordinar y motivar a sus empleados para aumentar el valor que sus organizaciones pueden crear. Existen varias razones específicas de por qué diseñar la estructura y cultura de una organización, así como cambiarlas para aumentar su efectividad, son tareas tan importantes. El diseño y cambio organizacionales tienen implicaciones esenciales en la capacidad que una empresa tenga de enfrentar contingencias, lograr la ventaja competitiva, administrar eficientemente la diversidad y aumentar su eficacia y capacidad para innovar.

Tratar con las contingencias

Contingencia
Un evento que puede ocurrir y para el cual se debe planear.

Una **contingencia** es un evento que puede ocurrir y para el cual se debe planear, como un ambiente cambiante o un competidor como Amazon.com que decide utilizar la tecnología de una manera innovadora. El diseño de una organización determina cuán eficientemente responde a los diversos factores de su ambiente y obtiene los escasos recursos. Por ejemplo, la capacidad de la organización de atraer empleados hábiles, clientes leales o contratos gubernamentales es resultado del grado al cual pueda controlar esos tres factores ambientales.

Una organización puede diseñar su estructura de muchas maneras para aumentar el control de su ambiente. Puede cambiar las relaciones de tareas de los empleados para que éstos estén más conscientes del ambiente, o puede cambiar la manera en que se relaciona con otras organizaciones al establecer nuevos contratos o empresas conjuntas. Por ejemplo, cuando Microsoft quiso atraer nuevos clientes para su software Windows XP en Estados Unidos y a nivel global, reclutó una gran cantidad de representantes de servicio al cliente y creó un nuevo departamento para permitirles cumplir mejor con las necesidades de los clientes. La estrategia tuvo mucho éxito y la plataforma Windows se utiliza actualmente en más de 90 por ciento de todas las computadoras personales a nivel global.

A medida que aumentan las presiones por parte de competidores, consumidores y el gobierno, el ambiente que enfrentan todas las organizaciones se vuelve cada vez más complejo y difícil de enfrentar y se desarrollan y prueban continuamente tipos de estructura y cultura más eficaces. En el capítulo 3 se analiza cómo la naturaleza cambiante del ambiente afecta a las organizaciones y en el capítulo 8 cómo éstas pueden influir y controlar sus ambientes.

Una parte del ambiente organizacional que se está volviendo más importante y complejo es el ambiente global. Cada vez más, las empresas estadounidenses como AT&T, IBM y Dell se encuentran bajo presión para expandir su presencia global y producir y vender más de sus productos en mercados extranjeros con el fin de reducir costos, aumentar el rendimiento y sobrevivir. El diseño organizacional es importante en el contexto global porque, para llegar a ser una competidora global, una empresa a menudo necesita crear una nueva estructura y cultura. El capítulo 8 también examina las estructuras y culturas que una compañía puede adoptar a medida que se involucra en diferentes tipos de actividades globales.

La cambiante tecnología es otra contingencia a la que deben responder las organizaciones. Hoy en día, Internet y otras TI avanzadas se han convertido en los principales métodos que las empresas utilizan para administrar las relaciones con sus empleados, clientes y proveedores. El creciente uso de TI está cambiando esencialmente el diseño de la estructura organizacional y ha generado una gran ola de cambios en las organizaciones ya que éstas han rediseñado sus estructuras para hacer más eficaz el uso de la TI. Se examinarán los efectos de la TI en el diseño y cambio organizacionales en casi todos los capítulos de este libro, pero en especial en el capítulo 12.

En especial, un tema a lo largo del libro es examinar cómo la TI está cambiando la naturaleza de los límites de la organización y las maneras específicas en que las compañías coordinan personas y tareas. El crecimiento de la subcontratación (*outsourcing*) y el número de organizaciones de red global cuyos miembros están vinculados principalmente por medios electrónicos ha cambiado de muchas maneras la forma en que éstas operan. Los pros y contras de este cambio en la forma en que se organizan las empresas, a medida que éstas buscan aumentar su efectividad y obtener la ventaja competitiva, se analizan a fondo en los siguientes capítulos.

Obtención de la ventaja competitiva

Ventaja competitiva
Capacidad de una empresa de superar a otra porque sus gerentes son capaces de crear más valor con los recursos que tienen a su disposición.

Competencias clave
Habilidades y capacidades de los gerentes en las actividades de creación de valor.

Estrategia
Patrón específico de decisiones y acciones que los gerentes toman para utilizar competencias clave con el fin de lograr una ventaja competitiva y superar a sus competidores.

Cada vez más, las organizaciones descubren que el diseño, cambio y rediseño organizacionales son fuentes de ventaja competitiva sostenida. La **ventaja competitiva** es la capacidad de una empresa de superar a otra porque sus gerentes son capaces de crear más valor con los recursos que tienen a su disposición. La ventaja competitiva surge de las **competencias clave**, es decir, de las habilidades y capacidades que tienen los gerentes en actividades de creación de valor tales como manufactura, investigación y desarrollo (I&D), administración de nuevas tecnologías o diseño y cambio organizacionales. Las competencias clave permiten a una empresa desarrollar una estrategia para superar a los competidores y fabricar mejores productos o los mismos productos pero a un costo más bajo. La **estrategia** es el patrón específico de decisiones y acciones que los gerentes toman para utilizar competencias clave con el fin de lograr una ventaja competitiva y superar a sus competidores.

La *manera* en que los gerentes diseñan y cambian la estructura organizacional es un determinante importante de cuánto valor crea la organización ya que esto afecta la manera en que ésta implementa la estrategia. Muchas fuentes de ventaja competitiva, como las habilidades en investigación y desarrollo que dan como resultado características novedosas del producto o tecnología de vanguardia, se evaporan porque los competidores las pueden imitar con relativa facilidad. Es mucho más difícil imitar un buen diseño organizacional y un cambio cuidadosamente administrado que atraigan una estructura y cultura organizacionales exitosas. Tal imitación es difícil porque éstas se incrustan en la manera en que las personas de una organización interactúan y coordinan sus acciones para realizar un trabajo. Además, debido a que las estructuras y culturas exitosas se forman desde el principio, como en Dell y Apple, y requieren mucho tiempo para establecerse y desarrollarse, las empresas que las poseen pueden tener una ventaja competitiva a largo plazo.

La estrategia de una organización siempre está cambiando en respuesta a los cambios en el ambiente; el diseño organizacional debe ser una actividad gerencial en constante evolución para que una empresa se mantenga por delante de la competencia. Nunca existe un solo diseño óptimo o "perfecto" que cumpla con las necesidades de una organización. Los gerentes deben evaluar constantemente cuán bien funcionan la estructura y cultura de su compañía y deben cambiarlas y rediseñarlas de manera continua para mejorarlas. En el capítulo 8 se considera cómo las organizaciones crean valor por medio de su estrategia.

Administrar la diversidad

Las diferencias de raza, género y origen nacional de los miembros de una organización tienen importantes implicaciones para los valores de la cultura de la misma y para su efectividad. Por ejemplo, la calidad de la toma de decisiones de la organización es una función de la diversidad de los puntos de vista que se consideran y del tipo de análisis que se lleva a cabo. De manera similar, en muchas organizaciones, en especial en las de servicio, una gran parte de la fuerza de trabajo está formada por empleados de grupos minoritarios, cuyas necesidades y preferencias se deben tomar en consideración. Además, los cambios en las características de la fuerza de trabajo, como su envejecimiento o la afluencia de trabajadores inmigrantes, requieren atención y planeación anticipada.

Una organización tiene que diseñar una estructura que haga un uso óptimo de los talentos de una fuerza de trabajo diversa, así como desarrollar valores culturales que fomenten que las personas trabajen juntas. La estructura y cultura de una organización determinan cuán eficientemente los gerentes pueden coordinar y motivar a los trabajadores. Hoy en día, a medida que las empresas operan cada vez más en países con culturas muy dispares en todo el mundo, el diseño organizacional se vuelve aún más importante para armonizar la cultura nacional con la organizacional.

Promover la eficiencia, velocidad e innovación

Las organizaciones existen para producir bienes y servicios que las personas valoran. Cuanto mejor funcionen, mayor valor crean, en la forma de más o mejores bienes y servicios. Históricamente, la capacidad de las empresas de crear valor ha aumentado enormemente a medida que han introducido mejores maneras de producir y distribuir los bienes y servicios. Anteriormente, se analizó la importancia de la división de la mano de obra y del uso de la tecnología moderna en la reducción de costos, aceleración de los procesos de trabajo y aumento de la eficiencia. El diseño y uso de nuevas y más eficaces estructuras organizacionales es de igual manera importante. Por ejemplo, en el ambiente global de hoy la competencia provocada por países con bajos costos de mano de obra está presionando a las empresas de todo el mundo a volverse más eficientes para reducir costos o aumentar la calidad.

La capacidad de las empresas para competir exitosamente en el ambiente competitivo de hoy en día es cada vez más una función de su capacidad de innovación y de qué tan rápidamente introducen nuevas tecnologías. El diseño organizacional desempeña un importante papel en la innovación. Por ejemplo, la manera en que la estructura de una organización vincula a las personas de diferentes especializaciones, como investigación y marketing, determina cuán rápidamente la organización puede introducir nuevos productos. De manera similar, la cultura de la organización puede afectar el deseo que tienen las personas de ser innovadoras. Es más probable que una cultura que se basa en normas y valores de espíritu empresarial fomente más la innovación que una que sea conservadora y burocrática, porque los valores del espíritu empresarial animan a las personas a aprender cómo responder y adaptarse a una situación cambiante.

El diseño organizacional implica una búsqueda constante de nuevas y mejores maneras de coordinar y motivar a los empleados. Las diferentes estructuras y culturas hacen que los empleados se comporten de distintas maneras. En los capítulos 4, 5 y 6 se consideran las estructuras que fomentan la eficiencia y la innovación, y en el capítulo 7 las culturas que lo hacen.

Consecuencias de un mal diseño organizacional

Muchos equipos de administración no logran comprender los importantes efectos que el diseño y cambio organizacionales pueden tener en el desempeño y eficiencia de su empresa. Aunque el comportamiento se controla con una estructura y cultura organizacionales, a menudo los gerentes no están conscientes de los muchos factores que afectan esta relación, prestando escasa atención a la forma en que los empleados se comportan y a su papel en la organización (hasta que algo sucede).

GM, IBM, Sears, Kodak y AT&T han experimentado enormes problemas en la última década al ajustarse a la realidad de la competencia global moderna y han visto sus ventas y ganancias caer dramáticamente. Como respuesta, han recortado su fuerza de trabajo, reducido el número de productos que ofrecen e incluso reducido su inversión en investigación y desarrollo (I&D). ¿Por qué se deterioró a tal grado el desempeño de estas empresas de primera clase? Una razón importante es que los gerentes perdieron el control de sus estructuras y culturas organizacionales. Estas empresas se volvieron tan grandes y burocráticas que sus gerentes y empleados no fueron capaces de cambiar y adaptarse a las condiciones cambiantes.

La consecuencia de un mal diseño organizacional o de la falta de atención a ese diseño es el declive de la organización. Los empleados talentosos se van para aceptar puestos en empresas fuertes y en crecimiento. Los recursos son cada vez más difíciles de adquirir y todo el proceso de creación de valor se vuelve lento. Desatender el diseño organizacional hasta que amenaza una crisis obliga a los gerentes a hacer cambios en la estructura y cultura organizacionales que desbaratan la estrategia de una empresa. En la última década un desarrollo importante en las grandes compañías ha sido el nombramiento de directores generales de operaciones (COO, por sus siglas en inglés), que son los responsables

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 1.2
La nueva versión de los autos Chrysler

Chrysler Cars, ahora parte del grupo alemán DaimlerChrysler, ha tenido una historia turbulenta en las últimas décadas. A Chrysler lo rescató de la bancarrota Lee Iacocca a finales de la década de 1980, cuando se enfocó en desarrollar habilidades en la fabricación y diseño de autos de bajo costo. Las nuevas fortalezas competitivas de Chrysler lo convirtieron en un objetivo de absorción para Daimler-Benz, que vio muchas ventajas globales si combinaba las habilidades de ingeniería de su prestigioso grupo automotriz Mercedes-Benz con las nuevas competencias de costo de Chrysler para crear innovadores autos de moda para el mercado automotriz estadounidense (el más importante en el mundo).

La fusión fue un desastre. El nuevo equipo gerencial DaimlerChrysler estadounidense fue incapaz de crear una nueva estructura y cultura que combinaran los recursos de ambas empresas y la cooperación que se esperaba surgió de manera lenta. Además, tanto una decreciente economía estadounidense como una competencia encarnizada por parte de los fabricantes de autos japoneses forzaron a los fabricantes estadounidenses a ofrecer grandes reducciones de precios para sacar sus autos de las agencias. Por desesperación, la matriz alemana envió a uno de sus principales ejecutivos, Dieter Zetsche, para estar al mando de sus operaciones en Estados Unidos.

Conocido como reductor de costos, Zetsche hizo más eficaces las operaciones de Chrysler, al cerrar plantas y despedir a miles de empleados para detener miles de millones en pérdidas. Además, reclutó a Tom LaSorda, un antiguo alto directivo de GM que tenía mucha experiencia en el desarrollo de operaciones administrativas flexibles y de bajo costo, para convertirlo en su director general de operaciones. Trabajaron juntos para construir nuevas instalaciones de fabricación eficaces y para hacer más eficiente el nuevo proceso de desarrollo de nuevos productos. Zetsche encomendó a los ingenieros de diseño de Chrysler que aprovecharan la experiencia de la matriz alemana para construir autos de calidad que pudieran atraer a los clientes estadounidenses. También trabajó muy duro para comercializar los nuevos autos de Chrysler y evitar que los clientes locales se pasaran a los autos japoneses. Zetsche apoyó nuevos autos como el exitoso 300C de Chrysler, por ejemplo. LaSorda también hizo el proceso de desarrollo de productos tan eficaz que hoy en día la empresa diseña 50 por ciento más autos nuevos con un presupuesto que se ha reducido a 6 mil millones de dólares de los 8.5 mil millones de dólares del año 2000.[17] Al mismo tiempo la empresa está aumentando la producción para que pueda impulsar las ventas a un millón de autos para el año 2010 y obtener miles de millones más en ganancias.

Para el 2005 el éxito de sus esfuerzos se hizo notar cuando Chrysler se convirtió en el fabricante de autos de mayor desempeño con sede en Estados Unidos. De hecho fue el único que obtuvo ganancias; tanto GM como Ford perdían miles de millones e incluso hubo un rumor de que GM se declararía en bancarrota. ¿Su recompensa? Dieter Zetsche fue elegido director general de todo el imperio DaimlerChrysler. Uno de sus nuevos retos es rehacer Mercedes-Benz, ¡cuyos prestigiosos autos han sufrido grandes bajas en calidad en años recientes comparados con el líder Toyota! Con respecto a LaSorda, el director general de operaciones se convirtió en el nuevo director general de la división estadounidense y su reto es fortalecer todos los aspectos de sus operaciones. Hijo del antiguo representante del sindicato United Auto Workers (Trabajadores Automotrices Unidos) de Chrysler, comprende los problemas que se avecinan a medida que los fabricantes de autos japoneses continúan aumentando su liderazgo en la batalla global por la participación de mercado. También lo hacen los trabajadores de Chrysler, que ahora comprenden que conservarán sus empleos solamente si la empresa puede seguir siendo competitiva, lo que en la actualidad significa competir directamente con los japoneses (no con GM o Ford).

de la supervisión de la estructura y cultura organizacionales. Los directores generales de operaciones crean y supervisan a equipos de gerentes de nivel senior que son responsables del diseño organizacional y de orquestar no sólo los cambios pequeños e incrementales, sino también los cambios en la estrategia, estructura y cultura de toda la organización. En la sección anterior de perspectiva organizacional se analiza un interesante ejemplo de la manera en que un nuevo director general alemán y un director general de operaciones estadounidense tomaron el control de Chrysler en el año 2000 y lo volvieron el fabricante de autos más exitoso con sede en EE.UU.

¿Cómo miden los gerentes la efectividad organizacional?

Debido a que los gerentes son responsables de la utilización de los recursos organizacionales de tal manera que maximice la capacidad de una organización para crear valor, es importante comprender cómo evalúan el desempeño organizacional. Los investigadores que analizan lo que los directores generales y gerentes hacen han señalado que el control, la innovación y la eficacia son los tres procesos más importantes que los gerentes utilizan para evaluar y medir su eficacia y la de sus organizaciones a la hora de crear valor.[18]

Tabla 1.1
Enfoques para medir la efectividad organizacional

Enfoque	Descripción	Metas a establecer para medir la eficacia
Enfoque de recursos externos	Evalúa la capacidad de la organización para asegurar, administrar y controlar habilidades y recursos escasos y valiosos	• Costos más bajos de insumos • Obtener insumos de alta calidad de materia prima y empleados • Aumentar la participación de mercado • Aumentar el precio de las acciones • Obtener el apoyo de las partes interesadas, así como del gobierno y ambientalistas
Enfoque de de sistemas internos	Evalúa la capacidad de la organización para ser innovadora y funcionar rápida y responsablemente	• Reducir el tiempo de toma de decisiones • Aumentar el índice de innovación de productos • Aumentar la coordinación y motivación de los empleados • Reducir conflictos • Reducir el tiempo de llegada al mercado
Enfoque técnico	Evalúa la capacidad de la organización de convertir eficientemente las habilidades y recursos en bienes y servicios	• Aumentar la calidad del producto • Reducir el número de defectos • Reducir los costos de producción • Mejorar el servicio al cliente • Reducir el tiempo de entrega al cliente

En este contexto, *control* significa tener el control del ambiente externo y tener la capacidad de atraer recursos y clientes. *Innovación* significa desarrollar las habilidades y capacidades de una organización para que ésta pueda descubrir nuevos productos y procesos. También significa diseñar y crear nuevas estructuras y culturas organizacionales que mejoren la capacidad de una empresa para cambiar, adaptar y mejorar la manera en que funciona.[19] *Eficiencia* significa desarrollar instalaciones de producción modernas al utilizar nuevas tecnologías de información que puedan producir y distribuir los productos de la empresa de manera oportuna y rentable. También significa introducir técnicas como los sistemas de información basados en Internet, administración de calidad total y sistemas de inventario justo a tiempo (que se analizan en el capítulo 9) para mejorar la productividad.

Para evaluar la efectividad con la que la organización enfrenta cada uno de estos tres retos, los gerentes pueden tomar uno de tres enfoques (véase la tabla 1.1). Una organización es eficiente si puede (1) asegurar habilidades y recursos escasos y valiosos externos a la organización (enfoque de los recursos externos); (2) coordinar creativamente los recursos con las habilidades de los empleados para innovar los productos y adaptarse a las cambiantes necesidades de los clientes (enfoque de los sistemas internos); y (3) convertir eficientemente las habilidades y recursos en bienes terminados y servicios (enfoque técnico).

El enfoque de los recursos externos: control

Enfoque de los recursos externos
Método que los gerentes utilizan para evaluar cuán eficientemente una organización administra y controla su ambiente externo.

El **enfoque de los recursos externos** permite a los gerentes evaluar cuán eficientemente una organización administra y controla su ambiente externo. Por ejemplo, la capacidad de la empresa de influir en las percepciones de las partes interesadas a su favor y recibir una evaluación positiva de los participantes externos es muy importante para los gerentes y para la supervivencia de la organización.[20] De manera similar, la capacidad de ésta de utilizar su ambiente y asegurar los recursos escasos y valiosos es otra indicación de su control del ambiente.[21]

Para medir qué tan eficientemente controlan el ambiente, los gerentes utilizan indicadores tales como el precio de las acciones, la rentabilidad y el retorno sobre la inversión, los cuales comparan el desempeño de su organización con el de otras compañías.[22] Los directivos vigilan muy de cerca el precio de las acciones de su empresa por el impacto que tiene en las expectativas de los accionistas. De manera similar, en su intento por atraer clientes y medir el desempeño de su organización, los gerentes reúnen información

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 1.3
El difícil camino de Mattel

En la última década Mattel Inc., el conocido fabricante de juguetes clásicos como las muñecas Barbie y los Hot Wheels, se dio cuenta de que las preferencias de los clientes por los juguetes estaba cambiando rápidamente en todas partes del mundo. La popularidad de los juguetes electrónicos y los juegos de computadora aumentaba. Las ventas de juegos de computadora habían aumentado dramáticamente a medida que cada vez más padres veían las oportunidades educativas que ofrecían esos juegos que los niños también disfrutarían jugando. Además, muchos tipos de juegos de computadora podrían jugarse con otras personas por Internet, así que parecía que en el futuro la magia de los juguetes electrónicos y de la tecnología de información pondría de cabeza al mundo de los juguetes.

Los gerentes de Mattel temían que los productos básicos, como las muñecas Barbie, pudieran perder su atractivo y volverse obsoletos, debido a las futuras posibilidades creadas por chips, computadoras e Internet. También creían que las necesidades de sus clientes estaban cambiando y que necesitaban encontrar nuevas maneras de satisfacerlas si querían continuar siendo el vendedor de juguetes más importante de Estados Unidos. Con el temor de que perderían a sus clientes a favor de las nuevas empresas de juegos de computadora, los ejecutivos de Mattel decidieron que la manera más rápida y fácil de redefinir su actividad empresarial y convertirse en un participante importante en el mercado de juegos de computadora sería adquirir una de esas empresas. Así que en 1998 Mattel pagó 3.5 mil millones de dólares por The Learning Company, el fabricante de juegos tan populares como el "Thinking Things". Su objetivo era utilizar la experiencia y conocimiento de esta empresa para construir nuevos juegos de computadora, así como tomar juguetes de Mattel como Barbie y crear juegos en torno a ellos. De esta manera esperaba responder mejor a las necesidades de sus clientes existentes y atender las necesidades de los nuevos clientes de juegos de computadora.[23]

Además, aunque algunos juguetes clásicos como Barbie tienen el potencial de satisfacer las necesidades de los clientes durante generaciones, la popularidad de muchos juguetes es efímera y a menudo está ligada a la introducción de una nueva película por parte de Disney, Pixar o DreamWorks. Para asegurarse de que podía cumplir con las necesidades cambiantes de los clientes de este tipo de juguetes, Mattel firmó contratos con estas empresas para convertirse en el proveedor de juguetes ligado a estas películas. Por ejemplo, en 2001 acordó pagar a Warner Brothers 15 por ciento de los ingresos brutos y unos 20 millones de dólares garantizado por los derechos de producir juguetes electrónicos ligados a la película de Harry Potter, basada en los libros del mismo nombre.[24]

Aunque los gerentes de Mattel presintieron correctamente que las necesidades de los clientes estaban cambiando, la manera en que se decidió satisfacer estas necesidades (al comprar The Learning Company) no fue la decisión correcta. Resultó que las habilidades para desarrollar rápidamente nuevos juegos vinculados con los productos de Mattel no estaban presentes en The Learning Company; pocos juegos populares estuvieron presentes. Además, había subestimado la necesidad de promover y actualizar sus juguetes básicos y los 3.5 mil millones de dólares se podrían haber utilizado mejor en el estímulo y desarrollo de estos juguetes. En 2001, el director general Bob Eckert vendió The Learning Company y decidió que a partir de entonces contrataría empresas especialistas independientes para desarrollar nuevos juguetes electrónicos y juegos de computadora, incluyendo muchos relacionados con sus conocidos productos.

La década de 2000 ha resultado ser desafiante para Mattel debido a las cambiantes exigencias de los clientes. El mercado se ha fragmentado a medida que han surgido muchos tipos nuevos de juguetes electrónicos, en especial aquellos relacionados con las computadoras. Además, el crucial mercado de muñecas también cambió a medida que nuevas líneas de muñecas contemporáneas, como las Bratz, surgieron para competir con Barbie. Entonces, Mattel introdujo nuevos tipos de juguetes electrónicos ligados a Barbie y una nueva línea de muñecas, Diva Starz, para competir con Bratz. Sin embargo, las muñecas Bratz continúan haciendo grandes incursiones en el mercado de Mattel. Las ventas de la muñeca Barbie disminuyeron 30 por ciento en 2005, en comparación con 2004, cuando las ventas de Mattel en Estados Unidos bajaron 13 por ciento.[25] Como respuesta, en el otoño de 2005, Mattel anunció que combinaría las divisiones de sus marcas Mattel y Fisher-Price en una sola para reducir costos y hacer más eficiente a la organización. Claramente, Mattel tiene una batalla importante a la vista para seguir siendo el principal fabricante de juguetes de Estados Unidos.

acerca de la calidad de los productos de su empresa en comparación con los productos de sus competidores.

La capacidad de la alta gerencia para percibir y responder a los cambios en el ambiente o para iniciar el cambio y ser los primeros en aprovechar una oportunidad es otro indicador de la capacidad de la organización para influir y controlar su ambiente. Por ejemplo, es bien conocida la capacidad y disponibilidad de Walt Disney Company de administrar su ambiente al aprovechar cualquier oportunidad para utilizar su reputación y nombre de marca para desarrollar nuevos productos que explotan las oportunidades de mercado. De manera similar, Bill Gates ha declarado que su objetivo es estar a la vanguardia del desarrollo de software para conservar la ventaja competitiva de Microsoft en el desarrollo de nuevos productos. Por su actitud competitiva, estas empresas indican que pretenden mantenerse en control de sus ambientes para seguir obteniendo recursos escasos y valiosos como clientes y mercados. Los gerentes saben que la agresividad, naturaleza empresarial y reputación de la organización son criterios por los que las partes intere-

sadas (especialmente los accionistas) juzgan hasta qué punto la administración de una empresa está controlando su ambiente. Una empresa que ha tenido diferentes suertes en la administración de su ambiente y en la comprensión de las cambiantes necesidades de sus clientes es Mattel, cuyo perfil se puede ver en la sección de perspectiva organizacional anterior.

En el mercado de juguetes rápidamente cambiante, donde las necesidades de los clientes evolucionan y donde nuevos grupos de clientes surgen a medida que las nuevas tecnologías dan como resultado nuevos tipos juguetes, las empresas jugueteras como Mattel deben aprender a definir y redefinir su actividad empresarial para satisfacer esas necesidades. Las empresas tienen que escuchar atentamente a sus clientes y decidir la mejor manera de cumplir con sus cambiantes necesidades y preferencias.

El enfoque de los sistemas internos: innovación

Enfoque de los sistemas internos
Método que permite a los gerentes evaluar cuán eficientemente funciona y opera una organización.

El **enfoque de los sistemas internos** permite a los gerentes evaluar cuán eficientemente funciona y opera una organización. Para ser eficiente, ésta necesita una estructura y una cultura que fomenten la adaptabilidad y las respuestas rápidas a las cambiantes condiciones del ambiente. La organización también tiene que ser flexible para que pueda acelerar la toma de decisiones y crear rápidamente productos y servicios. Las medidas de capacidad de una organización para la innovación incluyen la cantidad de tiempo que necesita para tomar una decisión, para poner nuevos productos en el mercado y para coordinar las actividades de los diferentes departamentos.[26] Estos factores a menudo se pueden medir objetivamente. Por ejemplo, un año después de la fusión HP-Compaq, la nueva HP anunció que su sistema de toma de decisiones rediseñado había permitido acelerar la velocidad a la que podrían poner nuevos productos en el mercado; sin embargo, aún no podía igualar los bajos costos de Dell. Mattel también tuvo que cambiar su enfoque para desarrollar nuevos y más emocionantes juguetes que pudieran capturar el interés de los clientes.

Las mejoras en los sistemas internos que influyen en la coordinación o motivación de los empleados tienen un impacto directo en la capacidad de una organización para responder a su ambiente. La reducción en el tiempo de desarrollo de productos permitirá a HP igualar a empresas japonesas como Hitachi, que siempre han disfrutado de ciclos de desarrollo cortos debido a que utilizan mucho los equipos de productos en el proceso de desarrollo. A su vez, es probable que la mejor capacidad de HP para poner un producto en el mercado haga que la empresa sea más atractiva a nuevos clientes y pueda generar un aumento en el retorno de los accionistas.

El enfoque técnico: eficiencia

Enfoque técnico
Método que los gerentes utilizan para evaluar cuán eficientemente puede una organización convertir una cantidad fija de recursos organizacionales en bienes terminados y servicios.

El **enfoque técnico** permite a los gerentes evaluar cuán eficientemente puede una organización convertir una cantidad fija de habilidades y recursos organizacionales en bienes terminados y servicios. La efectividad técnica se mide en términos de productividad y eficiencia (la proporción de resultados e insumos).[27] Por eso, por ejemplo, un aumento en el número de unidades producidas sin utilizar mano de obra adicional indica una ganancia en productividad, y también lo hace una reducción en el costo de la mano de obra o de los materiales requeridos para producir cada unidad de salida.

Las medidas de productividad son indicadores objetivos de la efectividad de las operaciones de producción de una organización. Por eso es común para los gerentes de línea de producción medir la productividad en todas las etapas del proceso utilizando indicadores como la cantidad de productos defectuosos o de material desperdiciado. Cuando encuentran maneras de aumentar la productividad, se les recompensa por reducir costos. En las organizaciones de servicio, donde no se produce ningún bien tangible, los gerentes de línea miden la productividad al utilizar indicadores como la cantidad de ventas por empleado o la proporción de bienes vendidos contra bienes devueltos para juzgar la productividad de los empleados. Para la mayoría de las actividades de trabajo, sin importar la complejidad, hay una manera de medir la productividad o el desempeño. En muchos ambientes las recompensas que se ofrecen a los empleados y gerentes están muy ligadas con las mejoras en la productividad, por lo que es importante seleccionar las medidas correctas para evaluar la efectividad.[28] La actitud y motivación de los empleados y el deseo de cooperación son también factores importantes que influyen en la productividad y eficiencia.[29] La importancia de mejorar continuamente la eficiencia es muy clara en la

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 1.4
Mejorar la efectividad en FedEx y UPS

En 1971, Federal Express (FedEx) puso de cabeza al mundo de la entrega de paquetes cuando comenzó a ofrecer un servicio de entrega de un día para otro por vía aérea. Su fundador, Fred Smith, había visto la oportunidad de entrega al día siguiente porque tanto el Servicio Postal Estadounidense como UPS (United Parcel Service) tardaban, en ese momento, varios días en entregar paquetes. Varias empresas imitaron la nueva estrategia de FedEx e introdujeron sus servicios de entrega aérea al día siguiente. Sin embargo, ninguna pudo igualar la eficiencia de FedEx debido a sus sistemas de información de vanguardia, que permitían el seguimiento continuo de todos los paquetes mientras estaban en tránsito. Algunos de sus competidores quedaron fuera del negocio. Después las cosas cambiaron.

UPS, que alguna vez sólo había dado el servicio de entrega terrestre de paquetes, inició en 1988 su propio servicio de entrega aérea al día siguiente.[30] Comenzó a imitar agresivamente los sistemas de operación e información de FedEx, en especial sus sistemas de rastreo. De forma lenta y segura UPS aumentó su efectividad operativa, pero aún estaba muy por detrás de FedEx. Incluso su bien desarrollado y altamente eficaz sistema de entrega terrestre que podía llegar a cualquier cliente en Estados Unidos (su principal fuente de ahorro de costos) no le ayudaba a ponerse al nivel de su competidor. Entonces, en 1999, UPS introdujo un nuevo sistema de rastreo de información de entregas que igualó, e incluso sobrepasó, la eficiencia del sistema de FedEx porque podía funcionar en *cualquier* sistema de TI utilizado por los clientes corporativos. En contraste, los clientes tenían que instalar y usar la TI patentada de FedEx, lo que generaba más trabajo y costo para ellos.

En la década de 2000, UPS también desarrolló una TI nueva y crucial que le permitió integrar su servicio aéreo de un día para otro en sus servicios de entrega a nivel nacional. Esto le dio una enorme ventaja competitiva sobre FedEx porque UPS puede entregar de manera más eficaz paquetes en distancias cortas y medianas (en un radio de 500 millas) que FedEx, así como igualar sus operaciones de largo alcance. Aún más, UPS puede ofrecer a los clientes precios más bajos porque tiene costos más bajos que FedEx.[31]

Para acercarse más a sus clientes, UPS adquirió en 2001 Mail Boxes Etc., a la que llamó "The UPS Store". Para competir, FedEx adquirió en 2003 Kinko's y la recién renombrada cadena FedExKinko's tiene 1,200 ubicaciones en diez países y proporciona un escaparate global para competir con The UPS Store. Para 2002, el negocio de un día para otro de UPS crecía un 10 por ciento y el de FedEx un 3.6 por ciento.[32] Entonces, en 2004, la empresa alemana DHL entró en la batalla cuando compró U.S. Airborne Express. Hoy en día, estas empresas compiten directamente no sólo en Estados Unidos, sino también globalmente, en el negocio de la entrega de paquetes y la competencia de precios ha afectado sus ganancias. Sin embargo, los analistas creen que la eficiencia y flexibilidad de los sistemas de entrega de UPS la convertirán en el líder del mercado y que está preparada para ser el líder global en la próxima década.

continua batalla entre FedEx y UPS, la cual se presentó en la sección de perspectiva organizacional precedente.

Medición de la efectividad: metas organizacionales

Metas oficiales
Principios clave que la organización declara formalmente en su informe anual y en otros documentos públicos.

Misión
Metas que explican por qué existe la organización y lo que debería hacer.

Metas operativas
Metas específicas a largo y corto plazos que guían a los gerentes y empleados a medida que desempeñan el trabajo de la organización.

Los gerentes crean metas que utilizan para evaluar el buen desempeño de la organización. Dos tipos de metas con que se evalúa la efectividad organizacional son las metas oficiales y las metas operativas. Las **metas oficiales** son los principios clave que la organización declara formalmente en su informe anual y en otros documentos públicos. Normalmente estas metas exhiben la **misión** de la organización (explican por qué existe y lo que debería hacer). Las metas oficiales incluyen ser el fabricante líder de un producto, demostrar una preocupación primordial por la seguridad pública, etcétera. Las metas oficiales tienen la intención de legitimar a la organización y sus actividades, así como permitirle obtener los recursos y el apoyo de las partes interesadas.[33] Piense en la manera en que la misión y las metas de Amazon.com han cambiado en el periodo de 1995-2005 a medida que sus gerentes han cambiado su actividad comercial para administrar mejor su ambiente (véase tabla 1.2).

Las **metas operativas** son metas específicas a largo y corto plazos que guían a los gerentes y empleados a medida que desempeñan el trabajo de la organización. Las metas que se presentan en la tabla 1.2 son metas operativas que los gerentes pueden utilizar para evaluar la efectividad organizacional. ¿La participación de mercado aumenta o disminuye? ¿El costo de los insumos aumenta o disminuye? De manera similar, pueden medir qué tan bien está funcionando la organización al medir cuánto tiempo se tarda en tomar una decisión o cuán grande es el conflicto entre sus miembros. Por último, pueden medir el grado de eficiencia al crear metas operativas que les permitan ser los "puntos de referencia" frente a sus competidores, esto es, comparar los costos y logros de calidad de sus

Tabla 1.2
Misión y metas de Amazon.com, 1995–2005

Amazon.com, Inc.
Todos los derechos reservados.

Dónde comenzamos
Amazon.com abrió sus puertas virtuales en julio de 1995 con la misión de utilizar Internet para transformar la compra de libros en la experiencia de compra más rápida, fácil y agradable posible. Aunque nuestra base de clientes y oferta de productos ha crecido considerablemente desde el inicio de nuestras operaciones, aún conservamos nuestro compromiso original de satisfacción del cliente y de la entrega de una experiencia de compra educativa e inspiradora.

Dónde estamos hoy
Hoy en día, Amazon.com es el lugar donde se puede encontrar y descubrir cualquier cosa que se quiera comprar en línea. Nos sentimos muy orgullosos de que millones de personas en más de 220 países nos hayan convertido en el sitio líder de compras en línea. Tenemos la selección de productos más grande del planeta, que incluye tarjetas de felicitación electrónicas gratuitas, subastas en línea y millones de libros, discos compactos, videos, DVD, juguetes y juegos, aparatos electrónicos, baterías de cocina, computadoras y más.

competidores con los propios. GM utilizó los costos y calidad de Toyota como puntos de referencia para lo que buscaba lograr en su planta del Saturn.

Una organización puede ser eficiente en un área pero no en otras.[34] Por ejemplo, en 1975 GM era un productor muy eficiente de vehículos sedán. Pocas empresas podían producir un vehículo sedán a tan bajo costo por unidad. Sin embargo, GM no fue una organización eficaz, porque no producía los autos que las personas querían y por lo tanto no estaba administrando su ambiente externo. Nadie quería comprar un vehículo sedán que consumiera mucho combustible cuando el petróleo estaba a 35 dólares el barril y los precios de la gasolina se habían disparado. Por eso, GM fue muy ineficiente desde el punto de vista innovador o de rápida respuesta a las cambiantes necesidades del cliente. Los clientes no querían los automóviles de GM, los concesionarios y proveedores de GM sufrían y el desempeño de la empresa bajaba rápidamente. ¿Cómo llegó GM a esta posición desafortunada?

Una posibilidad es que GM fuera ineficaz en cuanto a la efectividad de los sistemas internos/innovación. GM era una empresa global exitosa en esa época. Su operación europea, que tenía una larga historia de innovación en la producción de autos pequeños, era una de las compañías automotrices más grandes de Europa. ¿Entonces por qué GM no trasplantó a Estados Unidos sus habilidades y competencias en la producción de autos pequeños? La respuesta es que GM fracasó en la coordinación y uso eficiente de sus recursos internos. A la empresa la dominaban unos cuantos directivos poderosos que no tenían antecedentes ni experiencia en la producción de autos pequeños y que no prestarían atención al mensaje que estaban enviando los consumidores estadounidenses, quienes estaban comprando grandes cantidades de pequeños autos extranjeros. La filosofía dominante en la administración de GM era que los autos pequeños eran ganancias pequeñas; por lo tanto, no hubo ninguna coordinación entre las operaciones estadounidenses y las europeas.

GM ha tardado 20 años en recuperarse de estos problemas, aprender de sus errores y encontrar la manera correcta de rediseñar su estructura para permitirle coordinar sus habilidades y recursos a nivel global. Durante la década de 1990, GM se quedó atrás de Ford y DaimlerChrysler, quienes encontraron maneras de disminuir los costos y de mejorar la calidad de sus autos. Por fin, en 2002, GM anunció que había igualado la eficiencia de otras empresas automotrices estadounidenses después de gastar cientos de miles de millones de dólares en el proceso.[35] Aunque aún está detrás de las empresas automotrices japonesas más eficientes, GM continúa trabajando para aumentar su efectividad en las tres dimensiones. Por ejemplo, a finales de 2005 negoció un nuevo acuerdo con el sindicato United Auto Workers que le ahorrará 1.5 mil millones de dólares anuales en costos de servicios de salud, los cuales agregan cientos de dólares al costo de fabricación de cada auto GM. Su principal problema ahora es innovar emocionantes y nuevos modelos de autos que los clientes estadounidenses quieran comprar.

Los gerentes deben tener cuidado al desarrollar metas que midan la efectividad en las tres dimensiones: control, innovación y eficiencia. Además, las empresas deben tener cuidado al alinear sus metas oficiales y operativas y eliminar cualquier conflicto entre ellas. Por ejemplo, durante las décadas de 1980 y 1990, los informes anuales de GM reiteraron su determinación de reducir sus costos, aumentar la calidad de sus productos y seguir siendo una empresa automotriz líder a nivel global. Sin embargo, en este mismo periodo, las metas operativas de la administración nunca le permitieron lograr estas metas establecidas, a menudo debido a la lucha interna dentro de la alta gerencia. Las elecciones

equivocadas de estrategia dañaban la empresa. Los gerentes no hacían esfuerzos coordinados para bajar los costos de producción y aumentar la calidad y no tomaban decisiones fuertes acerca de la reducción de personal en la organización y el despido de gerentes y empleados. Para cuando se hizo obvio que las metas operativas de GM chocaban con sus metas oficiales, la organización estaba en crisis. Los despidos posteriores fueron mucho más severos de lo que hubieran sido si los gerentes hubieran seguido las metas oficiales que afirmaron creer. Cuando los gerentes crean un grupo de metas para medir la efectividad organizacional, deben asegurarse de que las metas oficiales y las operativas trabajen juntas para mejorar la efectividad.

El plan de este libro

Para comprender cómo administrar el diseño y cambio organizacionales, primero es necesario comprender de qué manera las organizaciones afectan al ambiente y se ven afectadas por él. Entonces los principios de diseño y cambio organizacionales que los gerentes utilizan para mejorar la igualdad o ajuste de una empresa con su ambiente se pueden comprender mejor. Para facilitar este proceso de aprendizaje, los capítulos de este libro se organizaron de tal manera que cada uno desarrolla los anteriores. La figura 1.5 muestra cómo los capítulos se ensamblan y proporcionan un modelo de los componentes que participan en el diseño y cambio organizacionales.

Después de los escándalos de Enron, Arthur Andersen, WorldCom y Adelphia, es más importante que nunca que haya un vínculo claro entre la ética y la efectividad organizacional, porque los gerentes son responsables de proteger los recursos organizacionales y utilizarlos eficientemente. El capítulo 2 examina el papel que los altos directivos desempeñan en una organización, las exigencias y obligaciones de sus diferentes grupos de interés, así como las muchas cuestiones éticas que los gerentes enfrentan al tratar con las exigencias de estos distintos grupos.

El ambiente en el que opera una organización es una de las principales fuentes de incertidumbre. Si los clientes retiran su apoyo, si los proveedores retienen los insumos, si ocurre una recesión global, entonces se crea una incertidumbre considerable. Por eso la organización debe diseñar su estructura para administrar adecuadamente las contingencias que enfrenta en el ambiente externo. El capítulo 3 presenta modelos que revelan por qué el ambiente es una fuente de incertidumbre, así como las teorías acerca de cómo y por qué las organizaciones actúan para enfrentarse a las incertidumbres del ambiente. La teoría de dependencia de los recursos examina cómo las empresas intentan obtener el control de los recursos escasos. La teoría de los costos de transacción examina de qué manera las organizaciones administran las relaciones ambientales para reducir dichos costos.

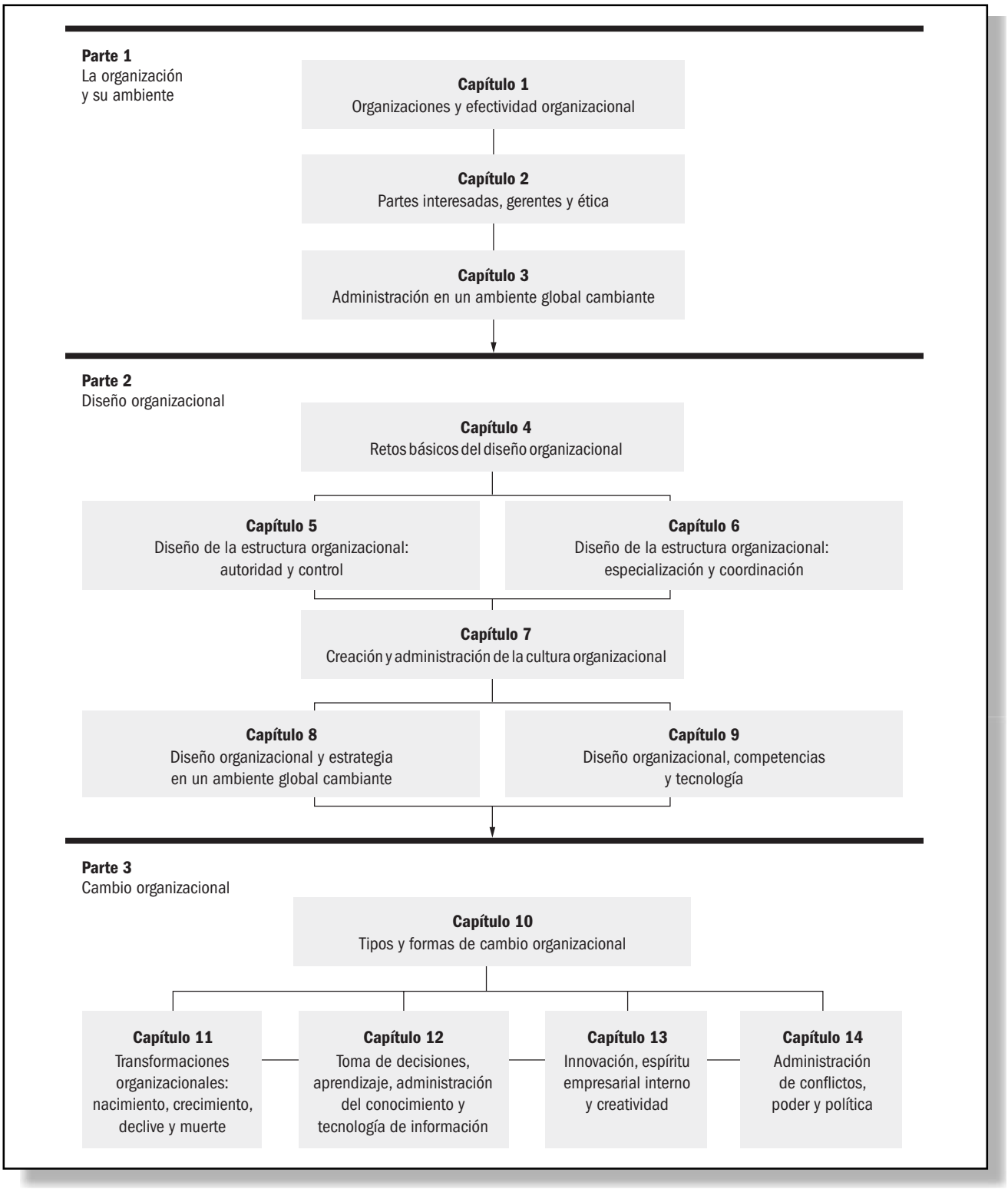
Diseño organizacional

El diseño organizacional se complica por las contingencias que se deben considerar a medida que la empresa toma sus decisiones de diseño. Varios tipos de contingencias (el ambiente de la organización, la estrategia, la tecnología y sus procesos internos que se desarrollan con el tiempo) provocan incertidumbre e influyen en la elección de la estructura y cultura de una organización. A lo largo de este libro se analizarán las fuentes de esta incertidumbre y cómo la administran las organizaciones. También se analiza cómo éstas pueden cambiar y rediseñar sus estructuras y culturas a medida que las contingencias cambian y provocan que los gerentes desarrollen nuevas metas y estrategias para ellas.

Los capítulos del 4 al 7 examinan los principios sobre los que las organizaciones operan y las opciones disponibles para diseñar y rediseñar sus estructuras y culturas para encajar en el ambiente. Como muestran estos capítulos, en todos los ambientes de trabajo ocurren los mismos problemas organizacionales básicos y el propósito del diseño organizacional es desarrollar una estructura y cultura organizacionales que respondan eficazmente a estos retos.

El capítulo 8 analiza los intentos que realizan las organizaciones por administrar sus ambientes utilizando sus estructuras y estrategias para mejorar la forma en que se ajustan a dichos ambientes. Se analiza cómo las organizaciones desarrollan estrategias funcionales, comerciales y corporativas para aumentar su control sobre los recursos escasos y compartirlos. También se analizan las estrategias globales que los gerentes pueden adoptar a medida que se expanden y trabajan para aumentar su presencia en el extranjero.

Figura 1.5 Componentes de teoría, diseño y cambio organizacionales



Las organizaciones producen bienes y servicios. Las competencias que desarrollan para producirlos y la incertidumbre asociada con los diferentes métodos o tecnologías de producción, son factores importantes en el diseño de una organización. En el capítulo 9 se analizan algunas teorías que describen las diferentes competencias y tecnologías y que explican la manera en que afectan la estructura y cultura organizacionales.

Cambio organizacional

La tercera parte de este libro trata de las situaciones diferentes pero relacionadas que participan en el cambio y rediseño de las organizaciones para mejorar su efectividad. También subraya de qué manera la necesidad de fomentar la innovación, utilizar nuevas tecnologías de información y acelerar la velocidad a la que las organizaciones se ajustan a sus ambientes las ha cambiado.

El capítulo 10 examina la naturaleza del cambio organizacional y subraya varios tipos importantes de procesos para lograr ese cambio, como la reestructura, reingeniería y administración de la innovación. También proporciona un modelo que explica los diferentes tipos de cuestiones que se deben tratar para que los gerentes tengan éxito en sus esfuerzos por lograr un mejor ajuste con el ambiente.

Cuando se crean y se echan a andar las organizaciones, ocurren varios procesos internos. A medida que las empresas crecen y maduran, muchas de ellas experimentan una previsible serie de crisis y, a medida que intentan cambiar sus estrategias y estructuras, enfrentan problemas similares. El capítulo 11 presenta un modelo del ciclo de vida de las organizaciones y da seguimiento a los problemas habituales que enfrentan a medida que crecen, maduran y decaen.

El capítulo 12 analiza el aprendizaje y la toma de decisiones de la organización y relaciona estos procesos con el uso de tecnologías de información para mostrar las maneras en que la TI está cambiando las organizaciones. Primero, se examinan las maneras en que los gerentes toman decisiones. Después, analiza la cada vez más importante pregunta de por qué éstos cometen errores, estratégica y éticamente. El capítulo incluye sugerencias de cómo los gerentes pueden evitar estos errores y acelerar el nivel de aprendizaje organizacional para mejorar la calidad de la toma de decisiones. Por último, se analiza cómo las nuevas innovaciones en tecnología de información, incluyendo Internet, han afectado a las organizaciones y han cambiado la estructura y cultura organizacionales.

El capítulo 13 analiza los asuntos relacionados con la innovación y administración de proyectos en las organizaciones. La administración de proyectos se enfoca en cómo los gerentes de proyecto pueden utilizar varias técnicas para acelerar y promover el desarrollo de nuevos y mejores bienes y servicios. Cómo fomentar la innovación y administrar la investigación y el desarrollo es un problema apremiante, en especial para las organizaciones que compiten globalmente.

Por último, el capítulo 14 abarca los problemas de política y de los conflictos que surgen a medida que los gerentes intentan cambiar y rediseñar la estructura y cultura organizacionales. Estos capítulos subrayan los complejos procesos sociales y organizacionales que se deben administrar para que la organización lleve a cabo el proceso de cambio exitosamente y para aumentar su efectividad.

Resumen

Se ha examinado lo que son las organizaciones; por qué existen; el propósito de la teoría, diseño y cambio organizacionales y las diferentes maneras en que se pueden evaluar. Las organizaciones desempeñan un papel vital en el aumento de la riqueza de una sociedad; el propósito de administrar el diseño y cambio organizacionales es mejorar su capacidad de crear valor y, por lo tanto, su efectividad organizacional. El capítulo 1 ha establecido los siguientes puntos principales:

1. Una organización es una herramienta que las personas utilizan para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, para lograr sus metas.
2. Las organizaciones son sistemas de creación de valor que toman insumos del ambiente y utilizan sus habilidades y conocimiento para transformar esos insumos en productos terminados y servicios.
3. Las organizaciones permiten a las personas aumentar su especialización y la división de la mano de obra, utilizar tecnología a gran escala, administrar el ambiente externo, economizar en los costos de transacción y ejercer poder y control (todo lo cual aumenta el valor que la organización puede crear).

4. La teoría organizacional es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por los ambientes en los que operan.
5. La estructura organizacional es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla la forma en que las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.
6. La cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos que controlan las interacciones entre los miembros de la organización y con los proveedores, clientes y otras personas externas a la misma.
7. El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura de tal forma que una organización pueda controlar las actividades necesarias encaminadas a lograr sus metas. El diseño organizacional tiene importantes implicaciones para la ventaja competitiva de una empresa, así como para su capacidad de tratar con las contingencias y administrar la diversidad, su eficiencia, su capacidad para generar nuevos productos y servicios, su control del ambiente, su coordinación y motivación de empleados y su desarrollo e implementación de estrategias.
8. El cambio organizacional es un proceso por medio del cual las organizaciones rediseñan y transforman sus estructuras y culturas para pasar de un estado actual a un estado futuro deseado con el fin de aumentar su efectividad. La meta del cambio organizacional es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar los recursos y capacidades para aumentar la capacidad de una organización de crear valor y, por lo tanto, de mejorar el desempeño.
9. Los gerentes pueden utilizar tres enfoques para eva-luar la efectividad organizacional: el de los recursos externos, el de los sistemas internos y el técnico. Cada enfoque se asocia con un grupo de criterios que se pueden utilizar para medir la efectividad y establecer metas organizacionales.

Preguntas para análisis

1. ¿Cómo crean valor las organizaciones? ¿Cuál es el papel del espíritu empresarial en este proceso?
2. ¿Cuál es la relación entre teoría, diseño y cambio organizacionales y estructura y cultura organizacionales?
3. ¿Qué es la efectividad organizacional? Analice tres enfoques para evaluar la efectividad y los problemas asociados con cada enfoque.
4. Haga una lista de metas de efectividad que utilizaría para medir el desempeño de (a) un restaurante de comida rápida y (b) una escuela de negocios.

La teoría organizacional en acción

Práctica de la teoría organizacional: dinámica de sistemas abiertos

Forme grupos de tres a cinco personas y analice el siguiente escenario:

Piense en una organización con la que estén familiarizados, como un restaurante, tienda o banco local. Una vez que hayan elegido la organización, preséntenla desde una perspectiva de sistemas abiertos. Por ejemplo, identifiquen sus procesos de entrada, conversión y salida.

1. Identifiquen las fortalezas específicas del ambiente que tienen las mejores oportunidades de ayudar o dañar la capacidad de esa organización de obtener recursos y disponer de sus bienes o servicios.
2. Con los tres puntos de vista de la efectividad que se analizaron en el capítulo, analicen qué medidas específicas son las más útiles para los gerentes en la evaluación de la efectividad de esta organización.

La dimensión ética # 1

Se presenta un ejercicio ético en cada capítulo para ayudarle a comprender las maneras en que las organizaciones ayudan o dañan a las personas y grupos en sus ambientes, en especial cuando son administradas de maneras poco éticas. Este ejercicio se puede realizar individualmente o en grupos pequeños.

Piense en algunas maneras en las que un hospital (así como los doctores y enfermeras que trabajan en él) pudiera actuar de manera poco ética con los pacientes. Además, piense en los comportamientos que demuestran que un hospital tiene altos estándares éticos.

1. Haga una lista de ejemplos de estos comportamientos éticos y poco éticos.
2. ¿Cómo se relacionan estos comportamientos con los intentos de los doctores y enfermeras de aumentar la efectividad organizacional según las maneras en que se analizan en el capítulo? ¿O con los intentos de seguir sus propios intereses?

Hacer la conexión # 1

Al final de cada capítulo, se encontrará un ejercicio en el que tendrá que buscar en periódicos o revistas un ejemplo de una empresa real que esté tratando con alguno de los asuntos, conceptos, retos, cuestiones y problemas analizados en el capítulo.

Encuentre una empresa que esté buscando mejorar su efectividad de alguna manera. ¿Qué dimensión de efectividad (control, innovación o eficiencia) está buscando mejorar? ¿Qué cambios está haciendo para tratar el asunto?

Análisis de la organización: Módulo de diseño # 1

Para brindarle una idea acerca de la manera en que funcionan las organizaciones del mundo real, al final de cada capítulo encontrará un módulo de diseño organizacional para el que

deberá reunir y analizar información acerca de la organización que seleccionará ahora y que estudiará durante todo el semestre. Al final de ese tiempo, escribirá un informe acerca de lo que descubrió y lo presentará a la clase.

Supongamos que seleccionó General Motors. Reunirá la información especificada en cada módulo de diseño organizacional, presentará y resumirá sus descubrimientos acerca de GM a su clase y después hará un informe por escrito. Su profesor le dará los detalles de lo que se le pedirá (por ejemplo, el tamaño de la presentación o del informe y si realizará la asignación en grupo o individualmente). Al final del semestre, al completar cada módulo, tendrá una visión clara de cómo operan las organizaciones y cómo tratan con los problemas y contingencias que enfrentan.

Hay dos enfoques para seleccionar una organización. Uno es elegir una muy conocida de la que se haya escrito mucho. Las grandes empresas como IBM, Apple Computer y Procter & Gamble reciben una amplia cobertura en periódicos de negocios como *Fortune* y *Business Week*. Por ejemplo, cada año en uno de sus ejemplares de abril, *Fortune* publica una lista de las 500 empresas manufactureras *Fortune*; en uno de sus ejemplares de mayo, publica una lista de las 500 empresas de servicio más grandes de Estados Unidos. Si elige alguna empresa de las listas *Fortune*, puede estar seguro de que se publica información considerable acerca de ella.

Las mejores fuentes de información son los periódicos comerciales como *Fortune*, *Business Week* y *Forbes*; revistas de noticias como *Time* y *Newsweek*; y *The Wall Street Journal* y otros periódicos. *F&S Predicasts*, *Value Line Investment Survey*, *Moody's Manual on Investment* y muchas otras publicaciones resumen artículos escritos acerca de una empresa en particular. Además, debe revisar las publicaciones comerciales y de la industria.

Por último, debe aprovechar Internet y explorar el mundo de la World Wide Web para encontrar información acerca de su empresa. La mayoría de las grandes empresas tienen sitios Web detallados que proporcionan una cantidad considerable de información. Puede encontrar estos sitios Web si utiliza buscadores como Google, Yahoo! o Altavista y luego baja la información que necesita.

Si consulta estas fuentes, obtendrá mucha información que puede utilizar para completar sus módulos de diseño. Tal vez no obtenga toda la información específica que necesite, pero tendrá la suficiente para contestar muchas de las preguntas del módulo.

El segundo enfoque para seleccionar una organización es elegir una que esté ubicada en su ciudad, por ejemplo, una gran tienda departamental, empresa manufacturera, hotel u organización sin fines de lucro (como un hospital o escuela) donde usted o alguien que conozca trabaje. Puede ponerse en contacto con los dueños o gerentes de la organización y preguntarles si estarían dispuestos a hablar con usted acerca de la manera en que operan su empresa y cómo la diseñan y administran.

Cada enfoque para seleccionar una empresa tiene ventajas y desventajas. La ventaja de elegir una compañía local y reunir su propia información es que en las entrevistas cara a cara puede pedir información detallada que puede no estar disponible en las fuentes publicadas. Obtendrá una visión muy rica de la manera en que la empresa opera al hacer su investigación personalmente. El problema es que la organización local que elija tiene que ser lo suficientemente grande para ofrecerle una idea sobre la manera en que operan las organizaciones. En general, debe emplear a por lo menos 20 personas y tener como mínimo tres niveles de jerarquía.

Si utiliza fuentes por escrito para estudiar una organización muy grande, obtendrá mucha información interesante relacionada con la teoría organizacional, porque la empresa es grande y compleja y enfrenta muchos problemas que se analizan en este libro. Pero puede que no obtenga toda la información detallada que quiera.

Sin importar el criterio de selección que utilice, asegúrese de tener acceso a suficiente información interesante para completar la mayoría de los módulos de diseño organizacional. Por ejemplo, un módulo pregunta acerca de la dimensión internacional o global de la estrategia y estructura de su organización. Si elige una empresa local que no tiene una dimensión internacional, no podrá completar esa tarea. Sin embargo, para compensar esta falta de información, puede tener información muy detallada acerca de la estructura o líneas de productos de la empresa. La meta es asegurarse de que se pueda tener acceso a suficiente información para escribir un informe interesante.

Tarea

Elija una empresa para estudiar y conteste las siguientes preguntas acerca de ella:

1. ¿Cuál es el nombre de la organización?
   Relate brevemente la historia de la empresa. Describa la manera en que ha crecido y se ha desarrollado.
2. ¿Qué hace la organización? ¿Qué bienes o servicios produce/proporciona? ¿Qué clase de valor crea?
   Si la empresa tiene un informe anual, ¿qué describe el informe como la misión organizacional de la empresa?
3. Esboce un modelo de la manera en que la organización crea valor. Describa brevemente sus insumos, rendimientos, resultados y ambiente.
4. Haga un análisis inicial de los problemas y asuntos más importantes de la organización. ¿Qué retos enfrenta la organización hoy en día (por ejemplo, en sus esfuerzos por atraer clientes, reducir costos, aumentar la eficiencia operativa)? ¿Cómo se relaciona su diseño organizacional con estos problemas?
5. Lea su informe anual y determine qué tipos de metas, estándares u objetivos está utilizando la organización para evaluar el desempeño. ¿Cuán bien está funcionando cuando se le juzga por los criterios de control, innovación y eficiencia?

CASO PARA ANÁLISIS

Cambios y más cambios en AOL-Time Warner

Cuando America Online y Time Warner se unieron para formar el gigante de medios de entretenimiento y tecnología de información global de 97 mil millones de dólares, AOL-Time Warner, Bob Pittman quedó a cargo de la administración del proceso de diseño y cambio organizacional.[36] ¿La tarea de Pittman? Hallar la mejor manera de combinar las personas y los recursos de ambas empresas eficaz y efectivamente para crear más productos y servicios, como la televisión por Internet y video a la carta, para los clientes y, por ende, aumentar las ganancias. El reto de Pittman era encontrar una manera de hacer que todos los gerentes de la empresa no sólo se enfocaran en sus propias tareas y funciones en particular, sino que también pensaran en maneras de utilizar mejor los extensos recursos de la empresa en toda la organización. Por ejemplo, Pittman necesitaba que los gerentes de la revista *Time* pensaran en cómo podrían utilizar la presencia en Internet de AOL para aumentar la circulación e ingresos por publicidad de su revista. También necesitaba que los gerentes de AOL pensaran en la mejor manera de expandir su servicio en las redes de cable de Time Warner y obtener clientes de cable que se registraran para los servicios de Internet de AOL. Se puso a Pittman a cargo de esta tarea vital por sus éxitos pasados en la administración del cambio total en la organización de AOL en un tiempo en el que compraba muchas pequeñas empresas punto.com y expandía su rango de oferta de productos. Pittman es reconocido por su diplomacia y su capacidad de obtener lo que quiere que se haga por medio de la persuasión en vez de órdenes, y por forjar un equipo entre los gerentes de diferentes partes de una organización, haciendo de la colaboración, en vez de la competencia, el valor principal en la cultura de AOL. Al mismo tiempo, el éxito de Pittman se debió a su preocupación por lo más importante: la administración de los costos. Su ascenso en la jerarquía de AOL se debió en gran parte a sus grandes habilidades operativas y a que reconoce las maneras de diseñar y cambiar la estructura para reducir costos y acelerar la introducción de nuevos productos al mercado. Pittman consiguió esto al descentralizar la autoridad a los gerentes y al establecer objetivos desafiantes para cada gerente y para cada parte de la empresa. Un objetivo era aumentar los ingresos anuales del 12 por ciento al 15 por ciento y obtener un ahorro de costos de más de 1 mil millones de dólares el primer año. Para lograr estos ambiciosos objetivos, Pittman estableció objetivos de ingresos y de ahorro de costos para sus altos directivos; ellos a su vez establecieron objetivos para sus subordinados y así sucesivamente en toda la organización.

Pittman también coordinó juntas en las que participaban miles de gerentes de diferentes partes y de todos los niveles de la empresa que se reunían semanalmente para analizar, decidir y prever cómo podrían crear productos o servicios nuevos y valiosos que los clientes quisieran.[37] Se llevaron a cabo un sinnúmero de juntas para decidir qué curso de acción o metas establecer para la nueva empresa.[38]

Un obstáculo inmediato que enfrentó fue que las empresas anteriormente separadas tenían estructuras y culturas muy diferentes. La antigua Time Warner había sido de naturaleza muy jerárquica; era burocrática y la toma de decisiones era lenta. Por otro lado, en AOL los gerentes estaban acostumbrados a los ambientes rápidamente cambiantes de la industria de Internet y TI. Estaban acostumbrados a tomar decisiones en equipo y a hacerlo rápidamente. Pittman, quien era de AOL, decidió que el modelo de organización de AOL era el que sería más exitoso en la nueva empresa. Creó equipos de gerentes de AOL y Time Warner pero hizo responsables a los de AOL de tomar la iniciativa, desarrollando una cultura organizacional que pusiera rápidamente nuevos productos en el mercado.

Y como ocurrió, todos los grandes esfuerzos de Pittman por cambiar la empresa no fueron suficientes después de la gran implosión de precio de acciones de las empresas punto.com y la recesión de principios de la década de 2000. El valor de las acciones de AOL que se desplomaba provocó que la junta directiva de AOL-Time Warner se pusiera de lado de los viejos ejecutivos de Time Warner y surgiera una lucha de poder en la que Pittman y la mayoría de los directivos senior de AOL perdieron sus puestos de líderes; los antiguos ejecutivos de Time Warner reasumieron el control de la empresa.[39] En 2002, un nuevo ejecutivo, Jonathan Miller, quedó a cargo de la reestructuración de AOL para convertirla en un portal de Internet que pudiera competir directamente con Yahoo! y MSN por los miles de millones de ingresos por publicidad que están en juego en la publicidad en línea. En 2005, se vio el éxito de sus esfuerzos cuando AOL se convirtió en el posible objetivo de absorción para empresas como Microsoft y Yahoo!. Sin embargo, en 2005 Time Warner dijo no querer prescindir de AOL; en cambio, quería formar una alianza de marketing con Google o Microsoft. No estaba claro si habría una separación entre las dos empresas en 2005.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Qué tipos de problemas organizacionales enfrentó Bob Pittman al administrar la nueva empresa resultado de la fusión?
2. ¿Qué pasos tomó para resolver esos problemas?
3. ¿De qué maneras una separación entre Time Warner y AOL podría aumentar la efectividad de ambas? ¿Por qué podría ser mejor mantenerlas juntas en una organización?

Referencias

1. A. W. Gouldner, "Organizational Analysis", en R. K. Merton, ed., *Sociology Today* (Nueva York: Basic Books, 1959); A. Etzioni, *Comparative Analysis of Complex Organizations* (Nueva York: Free Press, 1961).
2. I. M. Kirzner, *Competition and Entrepreneurship* (Chicago: University of Chicago Press, 1973).
3. www.amazon.com, 2006.
4. www.amazon.com, "About Amazon.com", 2006.
5. P. M. Blau, "A Formal Theory of Differentiation in Organizations", *American Sociological Review*, *35* (1970), pp. 201-218; D. S. Pugh y D. J. Hickson, "The Comparative Study of Organizations", en G. Salaman y K. Thompson, eds., *People and Organizations* (Londres: Penguin, 1977), pp. 43-55.
6. P. M. Blau, *Exchange and Power in Social Life* (Nueva York: Wiley, 1964); P. M. Blau y W. R. Scott, *Formal Organizations* (San Francisco: Chandler, 1962).
7. C. I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1948); A. Etzioni, *Modern Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1964).
8. P. R. Lawrence y J. W. Lorsch, *Organization and Environment* (Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967); W. R. Scott, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1981).
9. www.cocacola.com, 2006; www.pepsico, 2006.
10. M. Beer, *Organizational Change and Development* (Santa Mónica, CA: Goodyear, 1980); J. I. Porras y R. C. Silvers, "Organization Development and Transformation", *Annual Review of Psychology*, *42* (1991), pp. 51-78.
11. M. Moritz, *The Little Kingdom: The Private Story of Apple Computer* (Nueva York: W. Morrow, 1984).
12. S. Anderson Forest y C. Arnst, "The Education of Michael Dell", *Business Week*, 22 de marzo de 1993, pp. 82-88.
13. R Cringely, *Accidental Empires* (Nueva York: Harper Business, 1994).
14. D. McGraw, "The Kid Bytes Back", *U.S. News & World Report*, 12 de diciembre de 1994, pp. 70-71.
15. www.dell.com, 2006.
16. www.apple.com, 2006.
17. K. Naughton, "The Blue-Collar CEO", *Newsweek*, 5 de diciembre de 2005, pp. 42-44.
18. L. Galambos, "What Have CEO's Been Doing?" *Journal of Economic History*, *18* (1988), pp. 243-258.
19. Íbidem., p. 253.
20. Campbell, "On the Nature of Organizational Effectiveness". En Goodman, P. S. & Pennings, J.M. (Eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (pp. 13-55). San Francisco: Jossey-Bass.
21. F. Friedlander y H. Pickle, "Components of Effectiveness in Small Organizations", *Administrative Science Quarterly*, *13* (1968), pp. 289-304; Miles, *Macro Organizational Behavior*.
22. Campbell, "On the Nature of Organizational Effectiveness".
23. C. Palmeri, "Mattel: Up the Hill Minus Jill", *Business Week*, 9 de abril de 2001, pp. 53-54.
24. www.mattel.com, 2005.
25. Íbidem.
26. Íbidem., p. 38.
27. J. D. Thompson, *Organizations in Action* (New York: McGraw-Hill, 1967).
28. R. M. Steers, *Organizational Effectiveness: A Behavioral View* (Santa Mónica, CA: Goodyear, 1977).
29. D. E. Bowen y G. R. Jones, "Transaction Cost Analysis of Customer-Service Organization Exchange", *Academy of Management Review*, *11* (1986), pp. 428-441.
30. www.ups.com, 2001.
31. C. Haddad y J. Ewing, "Ground Wars", *Business Week*, 21 de mayo de 2001, pp. 64-68.
32. www.ups.com, 2006; www.fedex.com, 2006.
33. T. M. Jones, "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economies", *Academy of Management Review*, *20* (1995), pp. 404-437.
34. Campbell, "On the Nature of Organizational Effectiveness", pp. 43-53; R. E. Quinn y J. Rohrbaugh, "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, *29* (1983), pp. 33-51.
35. www.gm.com, 2006.
36. www.aoltimewarner.com, 2005.
37. Íbidem.
38. S. Prasso, "AOL Time Warner's Power Towers", *Business Week*, 11 de junio de 2001, p. 43.
39. www.timewarneraol.com, 2005.

Capítulo 2

Partes interesadas, gerentes y ética

Objetivos de aprendizaje

Las organizaciones existen para crear bienes y servicios valiosos que las personas desean. ¿Pero quién decide qué bienes y servicios debe proporcionar una organización o cómo dividir el valor que ésta crea entre los diferentes grupos de personas como empleados, clientes o accionistas? Si las personas se comportan en aras de su propio interés, ¿qué mecanismos o procedimientos rigen la manera en que las organizaciones utilizan sus recursos y evitan que los diferentes grupos intenten maximizar su participación en el valor creado? En un momento en que la cuestión de ética corporativa y avaricia de los altos directivos ha estado bajo un intenso escrutinio, estas preguntas deben responderse antes de que pueda analizarse el tema del diseño de una organización para aumentar su efectividad.

Después de estudiar este capítulo deberá ser capaz de:

1. Identificar las diferentes partes interesadas y sus solicitudes o pretensiones ante una organización.
2. Comprender las opciones y problemas inherentes a la distribución del valor que crea una organización.
3. Apreciar quién tiene la autoridad y responsabilidad al frente de la organización y distinguir entre diferentes niveles de administración.
4. Describir el problema de agencia que existe en todas las relaciones de autoridad y los diversos mecanismos (como la junta directiva y opciones de compra de acciones) que se pueden utilizar para ayudar a controlar la conducta gerencial ilegal y poco ética.
5. Analizar el papel vital que tiene la ética al obligar a que los gerentes y empleados alcancen los objetivos que conducen a que una organización sea efectiva a largo plazo.

PARTES INTERESADAS EN LA ORGANIZACIÓN

Partes interesadas
Personas que tienen un interés, pretensión o participación en una organización, con respecto a lo que hace y a su desempeño.

Incentivos
Recompensas como dinero, poder y estatus organizacional.

Contribuciones
Las habilidades, conocimiento y experiencia que las organizaciones requieren de sus miembros durante el desempeño de las tareas.

Las organizaciones existen debido a su capacidad para crear valor y resultados aceptables para varios grupos de **partes interesadas**, es decir, para aquellas personas que tienen un interés, pretensión o participación en una organización, con respecto a lo que hace y a su desempeño.[1] En general, a las partes interesadas se les motiva para participar en una empresa si reciben incentivos que sobrepasen el valor de las contribuciones que se requiere que hagan.[2] Los **incentivos** incluyen recompensas como dinero, poder y estatus organizacional. Las **contribuciones** incluyen las habilidades, conocimiento y experiencia que las organizaciones requieren de sus miembros durante el desempeño de las tareas.

Existen dos grupos principales de partes interesadas en la organización: interesados internos y externos. Los incentivos y contribuciones de cada grupo se resumen en la tabla 2.1.[3]

Partes interesadas internas

Las partes interesadas internas son personas que se encuentran más apegadas a la organización y tienen las pretensiones más fuertes o directas sobre los recursos organizacionales: accionistas, gerentes y fuerza de trabajo.

Accionistas

Los accionistas son los dueños de la organización y, como tales, sus pretensiones sobre los recursos organizacionales a menudo se consideran superiores a las de otros interesados internos. La contribución de los accionistas a la organización es invertir dinero en ella al comprar acciones o participaciones de la misma. Su incentivo para invertir es el dinero que pueden ganar por su inversión en forma de dividendos y aumentos en el precio de las acciones. Sin embargo, la inversión en acciones es arriesgada porque no existe garantía de un rendimiento. Los accionistas que no creen que el incentivo (el posible retorno sobre su inversión) sea suficiente para garantizar su contribución (el dinero que han invertido) venden sus acciones y retiran su apoyo a la organización. Como ilustra el siguiente ejemplo, cada vez más accionistas dependen de las grandes empresas institucionales de inversión para proteger sus intereses y aumentar su poder colectivo para influir en las organizaciones.

Tabla 2.1
Incentivos y contribuciones de las partes interesadas en la organización

PARTE INTERESADA	CONTRIBUCIÓN A LA ORGANIZACIÓN	INCENTIVO PARA CONTRIBUIR
Interna		
Accionistas	Dinero y capital	Dividendos y apreciación de las acciones
Gerentes	Habilidades y experiencia	Salarios, bonos, estatus y poder
Fuerza de trabajo	Habilidades y experiencia	Sueldos, bonos, empleo estable y promoción
Externa		
Clientes	Ingresos por compras de bienes y servicios	Calidad y precio de bienes y servicios
Proveedores	Insumos de alta calidad	Ingresos provenientes de la compra de insumos
Gobierno	Reglamentos que gobiernan la buena práctica comercial	Competencia libre y justa
Sindicatos	Negociación colectiva libre y justa	Participación equitativa de incentivos
Comunidad	Infraestructura social y económica	Ingresos, impuestos y empleo
Público en general	Lealtad de los clientes y reputación	Orgullo nacional

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 2.1
El creciente poder de los inversionistas institucionales

El desplome de la bolsa de valores a principios de la década del 2000 hizo que las grandes empresas de fondos mutuos como Fidelity o TIAA/CREF se dieran cuenta de su creciente responsabilidad ante sus inversionistas, que perdieron miles de millones en sus fondos para el retiro.[4] En especial, los fondos mutuos se dieron cuenta de que cada vez eran más responsables de prevenir los tipos de comportamientos poco éticos e ilegales que provocaron la quiebra de Enron, WorldCom, Tyco, Arthur Andersen y muchas otras empresas cuyas dudosas prácticas contables provocaron la caída del precio de sus acciones. ¿Cómo pueden estos fondos mutuos intervenir en la administración de una empresa?

Considere el Sistema de Retiro de Empleados Públicos de California (CalPERS, por sus siglas en inglés), el fondo para el retiro del sector público más grande de Estados Unidos, que administra 70 mil millones de dólares para más de 1,100,000 de sus miembros.[5] Debido a que el fondo es tan grande, es un accionista importante en muchas empresas estadounidenses y, por lo tanto, tiene un interés vital en el buen desempeño de éstas. En la última década, CalPERS se dio cuenta de que tenía el creciente deber de proteger los intereses de sus inversionistas al poner más atención en lo que hacían los altos directivos y las juntas directivas de estas compañías. Si las empresas de fondos mutuos deben proteger los intereses de sus accionistas, tienen que monitorear e influir en el comportamiento de las empresas en las que invierten, para asegurarse de que los altos directivos tomen acciones que no amenacen los intereses de los accionistas al mismo tiempo que mejoran los propios.

Como resultado de esta preocupación por los accionistas, CalPERS y otros fondos mutuos están teniendo un interés activo en controlar la capacidad de los gerentes de una corporación para tomar precauciones en contra de las adquisiciones agresivas. Estas precauciones protegen a los gerentes de invasores corporativos a quienes les podría gustar absorber una empresa, un proceso que les daría mucho dinero a los accionistas pero que podría costarles el empleo a los altos directivos. Los fondos mutuos también están ejerciendo su derecho como accionistas para intervenir en las decisiones administrativas a largo plazo como la adquisición de una empresa que pueda afectar el valor de las acciones de la firma que la adquiere. Los fondos también han estado mostrando interés en el control de los salarios y bonos que los altos directivos se otorgan y que han alcanzado niveles récord en años recientes. También han reaccionado a la quiebra de Enron y otras empresas al exigir que éstas aclaren sus procedimientos contables y al presionar para conseguir nuevas normas que hagan mucho más difícil que las compañías escondan transacciones poco éticas o ilegales que puedan beneficiar a los gerentes pero afectar a otros interesados. Un resultado de esto fue la aprobación de la ley Sarbanes-Oxley. A medida que el poder de los fondos mutuos y otros inversionistas institucionales aumenta, también lo hace el poder de los accionistas como partes interesadas en la organización. En cierta forma, las grandes empresas de fondos mutuos equivalen a los accionistas de un sindicato para los empleados. Al igual que los sindicatos aumentan el poder de negociación de los trabajadores individuales en relación con la administración, así las empresas de fondos mutuos aumentan el poder de los accionistas individuales al tratar con la administración.

Gerentes

Los gerentes son los empleados responsables de coordinar los recursos de la organización y asegurar que las metas de ésta se cumplan exitosamente. Los altos directivos son responsables de invertir el dinero de los accionistas en recursos para maximizar la futura salida de bienes y servicios. En efecto, los gerentes son los agentes o empleados de los accionistas; éstos los nombran indirectamente por medio de la junta directiva de la organización, la cual es elegida por los accionistas para supervisar el desempeño de los gerentes.

Las contribuciones de los gerentes son las capacidades que utilizan para dirigir las respuestas de la organización ante las presiones de dentro y de fuera de ella. Por ejemplo, las habilidades de un gerente para abrir mercados globales, identificar nuevos mercados de productos o resolver problemas de costos de transacción y tecnológicos, pueden facilitar mucho el logro de las metas organizacionales.

Existen varios tipos de recompensas que inducen a los gerentes a desempeñar sus actividades correctamente: la compensación monetaria (en la forma de salarios, bonos u opciones de compra de acciones) y la satisfacción psicológica que obtienen de controlar la corporación, ejercer poder o asumir riesgos con el dinero de otras personas. Es probable que los gerentes que no crean que los incentivos cumplen o sobrepasan sus contribuciones retiren su apoyo abandonando la organización. Por eso los altos directivos pasan de una organización a otra para obtener mayores recompensas por sus contribuciones.

Fuerza de trabajo

La fuerza de trabajo de una organización consta de todos los empleados no administrativos. Los miembros de la fuerza de trabajo tienen responsabilidades y deberes (normal-

mente resumidos en la descripción del puesto) que desempeñar. La contribución de un empleado a la organización es el desempeño de sus deberes y responsabilidades. De alguna manera, lo bien que se desempeñe se encuentra dentro del control del mismo empleado y su motivación se relaciona con las recompensas y castigos que la organización utilice para influir en el desempeño del puesto. Los empleados que no sienten que los incentivos cumplan o sobrepasen sus contribuciones pueden retirar su apoyo a la organización al reducir el nivel de su desempeño o al abandonarla.

Partes interesadas externas

Las partes interesadas externas son personas que no son dueñas de la organización ni tampoco son empleados de ésta, pero que sí tienen algún interés en ella. Los clientes, proveedores, el gobierno, sindicatos, comunidades locales o el público en general son las partes interesadas externas.

Clientes

Los clientes son normalmente el grupo de interesados externos más grande de una organización. Se induce a los clientes a seleccionar un producto (y por ende una empresa) de entre otros productos alternativos por su estimación de lo que obtienen en relación con lo que tienen que pagar. El dinero que pagan por un producto es su contribución a la organización y refleja el valor que sienten que reciben de ella. Mientras una organización ofrezca un producto cuyo precio sea igual o menor que el valor que los clientes sienten que obtienen, éstos seguirán comprando el producto y apoyando a la compañía.[6] Si los clientes se rehúsan a pagar el precio que la organización pide, retiran su apoyo y la firma pierde a una parte interesada de vital importancia. La atención de Southwest Airlines a sus clientes ha dado como resultado su leal apoyo.

Proveedores

Los proveedores, otro importante grupo de interesados externos, contribuyen a la organización al proporcionar materia prima y partes componentes confiables que permiten que una empresa reduzca la incertidumbre de sus operaciones técnicas o productivas y, por ende, reduzca los costos de producción. Los proveedores tienen un efecto directo en la eficiencia de la compañía y un efecto indirecto es su capacidad de atraer clientes. Una organización que cuenta con insumos de alta calidad puede fabricar productos de alta calidad y atraer clientes. A su vez, a medida que la demanda por sus productos aumenta, la firma exige mayores cantidades de entradas de alta calidad a sus proveedores.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 2.2
Southwest Airlines da servicio a sus clientes

Southwest Airlines, con sede en Phoenix, Arizona, atribuye su éxito a la manera en que trata a sus clientes. En una época en la que la mayoría de las aerolíneas están perdiendo dinero, Southwest obtiene ganancias.[7] Su antiguo director general, Herb Kelleher, atribuye la efectividad de la aerolínea a su política de "dignificar al cliente".[8] Southwest envía tarjetas de cumpleaños a sus viajeros frecuentes, responde personalmente a las miles de cartas de clientes que recibe cada semana y regularmente obtiene retroalimentación de ellos acerca de formas para mejorar el servicio. Tal atención personal hace que los clientes se sientan valorados y se inclinen a volar con esta aerolínea. Además, Southwest cree que si la administración no trata bien a los empleados, éstos no tratarán bien a los clientes. Así que los empleados de Southwest, de los cuales la mayoría están sindicalizados, son dueños de 20 por ciento de las acciones de la aerolínea. Ser dueños de la empresa aumenta su motivación para contribuir con la organización y mejorar el servicio al cliente.[9] Así, un grupo de interesados (empleados) ayuda a otro (clientes).

La presidenta de la compañía, Coleen Barrett, dedica mucho tiempo a administrar las complejas relaciones con los pilotos, mecánicos y tripulación de Southwest que son un factor clave que afecta la satisfacción del cliente. En la década del 2000, muchas aerolíneas como Northwest, Delta y United han sufrido perjudiciales huelgas de empleados que provocaron que miles de pasajeros perdieran sus vuelos. Mientras que estas aerolíneas buscaron la protección de la bancarrota para sobrevivir, Southwest continúa siendo la aerolínea estadounidense más eficiente y rentable.

Una de las razones por las que los autos japoneses siguen siendo tan populares entre los consumidores estadounidenses es que aún requieren menos reparaciones que el auto promedio fabricado en Estados Unidos. Esta fiabilidad es el resultado del uso de refacciones que cumplen con estrictos estándares de control de calidad. Además, los proveedores de partes japoneses mejoran constantemente su eficiencia.[10] La estrecha relación entre los grandes fabricantes de automóviles japoneses y sus proveedores es una relación de participación que paga dividendos a largo plazo para ambas partes. Al darse cuenta de esto, en la última década los fabricantes de autos estadounidenses también han establecido sólidas relaciones con sus proveedores para aumentar la calidad y, como resultado, ha aumentado la fiabilidad de sus vehículos. Sin embargo, los costos siguen siendo altos y en 2005 el proveedor de partes más importante de GM, Delphi, buscó la protección de la bancarrota y anunció planes de recortar 20,000 empleos y reducir la paga y las prestaciones para reducir costos y sobrevivir en el negocio global cada vez más encarnizado de los fabricantes de autos.

Gobierno

El gobierno tiene varias pretensiones sobre las organizaciones. Quiere que las empresas compitan de manera justa y obedezcan las reglas de la libre competencia. También quiere que obedezcan las reglas y leyes acordadas con respecto al pago y trato de los empleados, la salud de los mismos y la seguridad en el lugar de trabajo, las prácticas de contratación no discriminatorias y otras cuestiones sociales y económicas acerca de las que el Congreso ha promulgado una legislación. El gobierno hace una contribución a la organización al estandarizar las normativas para que éstas se apliquen a todas las empresas y para que ninguna obtenga una ventaja competitiva injusta. El gobierno controla las reglas de las buenas prácticas comerciales y tiene el poder de castigar a cualquier empresa que rompa estas reglas al emprender una acción legal en su contra. Desde los escándalos empresariales de principios de la década del 2000, muchos analistas han argumentado que se necesitan reglas más estrictas para regir muchos aspectos de la manera en que funcionan los negocios. Señalan la necesidad de controlar la relación entre una empresa y la firma contable que realiza auditorías a sus cuentas al, por ejemplo, limitar el número de años que tal relación puede durar.

Sindicatos

La relación entre los sindicatos y una organización puede ser de conflicto o cooperación. La naturaleza de la relación tiene un efecto directo en la productividad y efectividad de la organización y del sindicato. La cooperación entre los gerentes y el sindicato puede llevar a resultados positivos a largo plazo si ambas partes están de acuerdo acerca de la división equitativa de las ganancias provenientes de una mejora en la fortuna de la empresa. Por ejemplo, los gerentes y el sindicato pueden acordar compartir las ganancias de los ahorros de costos debidos a las mejoras de la productividad que resulten de un horario de trabajo flexible. Sin embargo, tradicionalmente la relación entre el sindicato y la administración ha sido antagónica porque las exigencias de mayores beneficios por parte de los sindicatos entran directamente en conflicto con las exigencias de los accionistas de mayores ganancias de la empresa y, por ende, de un mayor retorno sobre sus inversiones.

Comunidades locales

Las comunidades locales tienen interés en el desempeño de las organizaciones porque el empleo, vivienda y bienestar económico en general de una comunidad se ven fuertemente afectados por el éxito o fracaso de los negocios locales. Por ejemplo, las fortunas de Seattle están estrechamente ligadas con las fortunas de Boeing Corporation y las de Austin con las de Dell y otras empresas de computadoras.

Público en general

El público es feliz si a las organizaciones les va bien en comparación con sus competidores extranjeros. Esto es no es nada sorprendente, dado que la riqueza actual y futura de una nación está estrechamente relacionada con el éxito de sus negocios e instituciones económicas. Por ejemplo, los franceses e italianos prefieren los automóviles y otros productos fabricados nacionalmente, aun cuando los productos extranjeros sean claramente superiores. Hasta cierto punto, se ven inducidos por su orgullo nacional para contribuir con las organizaciones de su país al comprar sus productos. Por lo general, los consumidores estadounidenses no apoyan a sus empresas de la misma manera. Prefieren la competencia a la lealtad como el medio para asegurar el futuro bienestar de los negocios estadounidenses.

El público de una nación quiere que sus corporaciones actúen de una manera socialmente responsable, lo que significa que éstas eviten tomar cualquier tipo de acción que pueda dañar o imponer costos a otras partes interesadas. Por ejemplo, en la década de 1990 un escándalo sacudió a United Way of America después de revelarse que su presidente, William Aramony, había hecho mal uso de los fondos de la agencia para generosos gastos personales. Para animar a que antiguos contribuyentes, que incluían a grandes donadores como Xerox y General Electric, no retiraran sus aportaciones, United Way nombró a Elaine L. Chao, la antigua directora de los Cuerpos de Paz y una experimentada banquera de inversión, como nueva presidenta de la organización. Rápidamente introdujo nuevos y estrictos controles financieros evitando así una grave disminución de las contribuciones del público. Al cabo de unos cuantos años se olvidó el escándalo y las contribuciones habían regresado a sus antiguos niveles.

Efectividad organizacional: satisfacer las metas y pretensiones de las partes interesadas

Las diferentes partes interesadas utilizan una organización de manera simultánea para lograr sus objetivos. Se necesitan las contribuciones de todos los interesados para que una empresa sea viable y cumpla su misión de producir bienes y servicios. Cada grupo de interesados se ve motivado a contribuir con la organización para lograr su propio conjunto de objetivos y evalúa la efectividad de la compañía al juzgar cuán bien cumple con las metas específicas del grupo.[11]

Los accionistas evalúan una organización por el rendimiento que reciben de su inversión; los clientes, por la seriedad y valor de sus productos en relación con su precio; y los gerentes y empleados, por sus salarios, opción de compra de acciones, condiciones de empleo y prospectos de carrera. A menudo estas metas entran en conflicto y los grupos de interesados deben negociar para alcanzar un equilibrio apropiado entre los incentivos que deben recibir y las contribuciones que deben hacer. Por esta razón, a menudo se considera a las organizaciones como alianzas o coaliciones de grupos de interesados que negocian directamente (e indirectamente) entre ellos y utilizan su poder e influencia para alterar el equilibrio de incentivos y contribuciones a su favor.[12] Una organización es viable siempre y cuando una coalición dominante tenga el control de suficientes incentivos para así poder obtener las contribuciones que necesita de las partes interesadas. Enron y WorldCom quebraron cuando sus acciones ilegales se hicieron públicas y sus interesados se rehusaron a contribuir: los accionistas vendieron sus acciones, los bancos se negaron a prestarles dinero y los deudores pidieron el pago de sus préstamos.

Sin embargo, no existe ninguna razón para suponer que todos los interesados puedan quedar igualmente satisfechos con un equilibrio entre los incentivos y las contribuciones. De hecho, la implicación del punto de vista de coalición de las organizaciones es que algunos grupos de interesados tienen prioridad sobre otros. No obstante, para ser eficiente, una organización debe por lo menos satisfacer de manera mínima los intereses de todos los grupos que tienen que ver con ella.[13] Se deben tomar en cuenta las pretensiones de cada grupo: de otra manera, éste puede retirar su apoyo y dañar el futuro desempeño de la organización, como cuando los bancos se rehúsan a prestar dinero a la empresa, o un grupo de empleados se pone en huelga. Cuando se satisfacen de manera mínima todos los intereses de las partes, el poder relativo de un grupo de interesados para controlar la distribución de incentivos determina cómo intentará una organización satisfacer las diferentes metas de las partes interesadas y qué criterio utilizarán éstas para juzgar su efectividad.

Los problemas que enfrenta una organización cuando intenta ganar la aprobación de los interesados incluyen elegir qué objetivos de éstos satisfacer, decidir cómo asignar las recompensas de la organización a las diferentes partes interesadas y equilibrar las metas de corto y largo plazos.

Metas opuestas

Las organizaciones existen para satisfacer las metas de los interesados, ¿pero quién decide por qué metas luchar y cuáles son las más importantes? La elección de metas de una organización tiene implicaciones políticas y sociales. En un país capitalista como Estados Unidos, se da por hecho que los accionistas que son dueños de la riqueza o capital

acumulado de una organización (su maquinaria, edificios, terrenos y buen nombre) tienen el derecho principal sobre el valor que ésta crea. De acuerdo con este punto de vista, el trabajo de los gerentes es maximizar la riqueza de los accionistas y la mejor manera de hacerlo es maximizar el retorno de la organización sobre los recursos y capital invertidos en el negocio (una buena forma de medir la efectividad de la organización en relación con otras organizaciones).

¿Maximizar la riqueza de los accionistas es siempre la meta principal de la administración? De acuerdo con un argumento, no lo es. Cuando los accionistas delegan a los gerentes el derecho de coordinar y utilizar las habilidades y recursos organizacionales, ocurre un divorcio entre propiedad y control.[14] Aunque en teoría los gerentes son empleados de los accionistas, en la práctica y debido a que los gerentes tienen el control de los recursos organizacionales, poseen el control real de la empresa aunque los accionistas sean los dueños. El resultado es que los gerentes pueden seguir metas que promuevan sus propios intereses y no los de los accionistas.[15]

Por ejemplo, un intento de maximizar la riqueza de los accionistas puede implicar tomar riesgos en territorio desconocido y hacer inversiones de capital en I&D que pueden dar frutos solamente a largo plazo, a medida que nuevos inventos y descubrimientos generen nuevos productos y un flujo de nuevos rendimientos. Sin embargo, los gerentes pueden preferir maximizar las ganancias a corto plazo porque ésa es la meta por la que son evaluados por sus colegas y por los analistas de la Bolsa de Valores que no toman en cuenta el punto de vista a largo plazo.[16]

Otro punto de vista es que los gerentes prefieren una vida tranquila en la que los riesgos sean pequeños y no tienen incentivos para ser emprendedores porque controlan sus propios salarios. Además, debido a que esos salarios están estrechamente relacionados con el tamaño organizacional, los gerentes pueden preferir seguir estrategias de bajo riesgo aun cuando no maximicen el rendimiento del capital invertido. Por estas razones las metas de los gerentes y accionistas pueden ser incompatibles, pero debido a que los gerentes se encuentran en el asiento del conductor organizacional, lo más probable es que las metas de los accionistas sean las que no se sigan.

Pero aun cuando todos los interesados estén de acuerdo en las metas que una organización debe seguir, elegir las que mejoren las oportunidades de supervivencia y prosperidad futura de la organización no es una tarea fácil. Supongamos que los gerentes deciden seguir la meta principal de maximizar la riqueza de los accionistas. ¿Cómo pueden luchar para lograr este objetivo? ¿Deben aumentar la eficiencia y reducir los costos para mejorar la rentabilidad o mejorar la calidad? ¿Deben aumentar la capacidad de la organización de influir en sus interesados externos e invertir miles de millones para convertirse en una empresa global? ¿Deben invertir recursos de la organización en nuevos proyectos de I&D que aumentarán sus competencias en innovación, algo vital en las industrias de alta tecnología? Los gerentes de una organización pueden tomar cualquiera de estas acciones para lograr la meta de maximizar la riqueza de los accionistas.

Como puede verse, no existen reglas fáciles a seguir; de muchas maneras, ser eficiente significa tomar más decisiones correctas que equivocadas. Sin embargo, una cosa es segura: una organización que no presta atención a sus partes interesadas y no intenta satisfacer sus intereses por lo menos de manera mínima perderá legitimidad ante sus ojos y estará destinada al fracaso. La importancia de aplicar la ética organizacional para evitar este resultado se analizará más adelante en el capítulo.

Asignar recompensas

Otro problema importante que una organización tiene que enfrentar es cómo asignar las ganancias que obtiene como resultado de su eficiencia entre los diversos grupos de interesados. Esto es, los gerentes deben decidir qué incentivos o recompensas debe recibir cada grupo. Una organización tiene que satisfacer mínimamente las expectativas de cada grupo. Pero cuando las recompensas son más que suficientes para cumplir con la necesidad mínima de cada grupo, ¿cómo deben destinarse las recompensas "extra"? ¿Cuánto deben recibir la fuerza de trabajo o los gerentes en relación con los accionistas? ¿Qué determina la recompensa apropiada para los gerentes? La mayoría de las personas contesta que las recompensas gerenciales se deben determinar acorde con la efectividad de la organización. Pero esta respuesta genera otra pregunta: ¿cuáles son los mejores indicadores de efectividad en los cuales basar las recompensas gerenciales? ¿Ganancias a corto plazo? ¿Maximización de la riqueza a largo plazo? ¿Crecimiento organizacional? La elección de diferentes criterios genera diferentes respuestas a esa pregunta. De hecho, en la década

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 2.3
¿Deben los doctores tener acciones de los hospitales?

Desde la década de 1990, ha habido una creciente tendencia a que los doctores sean accionistas de los hospitales y clínicas en las que trabajan. Algunas veces un equipo de médicos de un área en particular se une para abrir su propia clínica. Otras veces, grandes cadenas de hospitales dan a los doctores acciones del hospital. Tal tendencia tiene el potencial de provocar un importante conflicto de intereses entre ellos y sus pacientes.

Considere el caso de la cadena de hospitales Columbia/HCA. En 1993, comenzó a ofrecer a sus doctores una participación financiera de su cadena, una medida para animarlos a enviar a sus pacientes a los hospitales Columbia para su tratamiento.[17] Sin embargo, cuando se vuelven dueños, los doctores entonces pueden tener el incentivo de dar a sus pacientes el mínimo estándar de cuidado para reducir costos y aumentar las utilidades del hospital o de cobrar más por sus servicios y obtener ganancias extra de esa manera. Además, el vínculo financiero entre los doctores y hospitales significa que estos médicos no utilizarán otros hospitales que puedan tener mejores recursos en la minimización de infecciones postoperatorias o mejor historial en cuidados generales a los pacientes.

Claramente, las metas potencialmente en competencia de doctores y pacientes cuando aquéllos son accionistas tienen importantes implicaciones para administrar las pretensiones de las partes interesadas. De hecho, ha surgido cierto apoyo para prohibir que los doctores posean participaciones financieras en sus propias clínicas y hospitales. En el 2002, una importante organización de mantenimiento de la salud (HMO, por sus siglas en inglés) propiedad de los médicos enfrentó acusaciones de haber utilizado su poder para exigir precios más bajos a sus proveedores y altas cuotas a sus pacientes. Sin embargo, los doctores alegan que se encuentran en la misma situación que los abogados o contadores y no existe ninguna razón para suponer que se aprovecharán de sus pacientes más que los contadores de los suyos.

de 1980 el salario promedio de un director general era aproximadamente 40 veces mayor que el de un trabajador promedio; para la década del 2000, ¡el salario de un director general es 400 veces mayor y este número está aumentando! ¿Puede justificarse este tipo de enorme aumento? Cada vez más, debido a los muchos ejemplos de avaricia corporativa, los analistas están diciendo que no y algunos han pedido una disminución a todos los niveles del pago del director general o que el Congreso apruebe una ley para regular de alguna manera los salarios de los directores generales.

Los mismos tipos de consideración son ciertos para otros miembros de la organización. ¿Cuáles son las recompensas apropiadas para un gerente medio que inventa un nuevo proceso que hace que la organización gane millones de dólares al año, o para la fuerza de trabajo en general cuando la empresa obtiene ingresos récord? ¿Se les deben dar acciones de la compañía o bonos a corto plazo? ¿Debe una organización garantizar el empleo a largo plazo o de por vida como el incentivo más importante por un buen desempeño? De manera similar, ¿deben los accionistas recibir pagos regulares de dividendos, o se deben volver a invertir todas las ganancias en la empresa para aumentar sus habilidades y recursos? La manera en que estos tres objetivos pueden entrar en conflicto se ilustra en la sección de perspectiva organizacional precedente.

La asignación de las recompensas, o incentivos, es un componente importante de la efectividad organizacional porque los incentivos que se ofrecen a los interesados determinan ahora su motivación (es decir, la forma y niveles de sus contribuciones) en el futuro. Las futuras decisiones de inversión de los interesados dependen del rendimiento que esperan de sus inversiones, ya sea rendimientos en forma de dividendos, opciones de compras de acciones, bonos o sueldos. Es en este contexto que los papeles de los altos directivos y juntas directivas se vuelven importantes, porque son los interesados que poseen el poder de determinar el nivel de recompensa o incentivos que cada grupo (incluso ellos mismos) finalmente recibirá. Como descubrieron los empleados y accionistas de Enron, que perdieron casi todo el valor de sus jubilaciones y acciones, los directores y altos directivos a menudo no desempeñan bien su papel.

ALTOS DIRECTIVOS Y AUTORIDAD ORGANIZACIONAL

Debido a que los altos directivos son el grupo de interesados que tiene la responsabilidad final de establecer las metas y objetivos de la empresa, y de asignar los recursos organizacionales con el fin de lograr esos objetivos, es útil examinarlos más de cerca. ¿Quiénes

son, qué papeles o funciones desempeñan y cómo cooperan los gerentes para operar los negocios de una empresa?

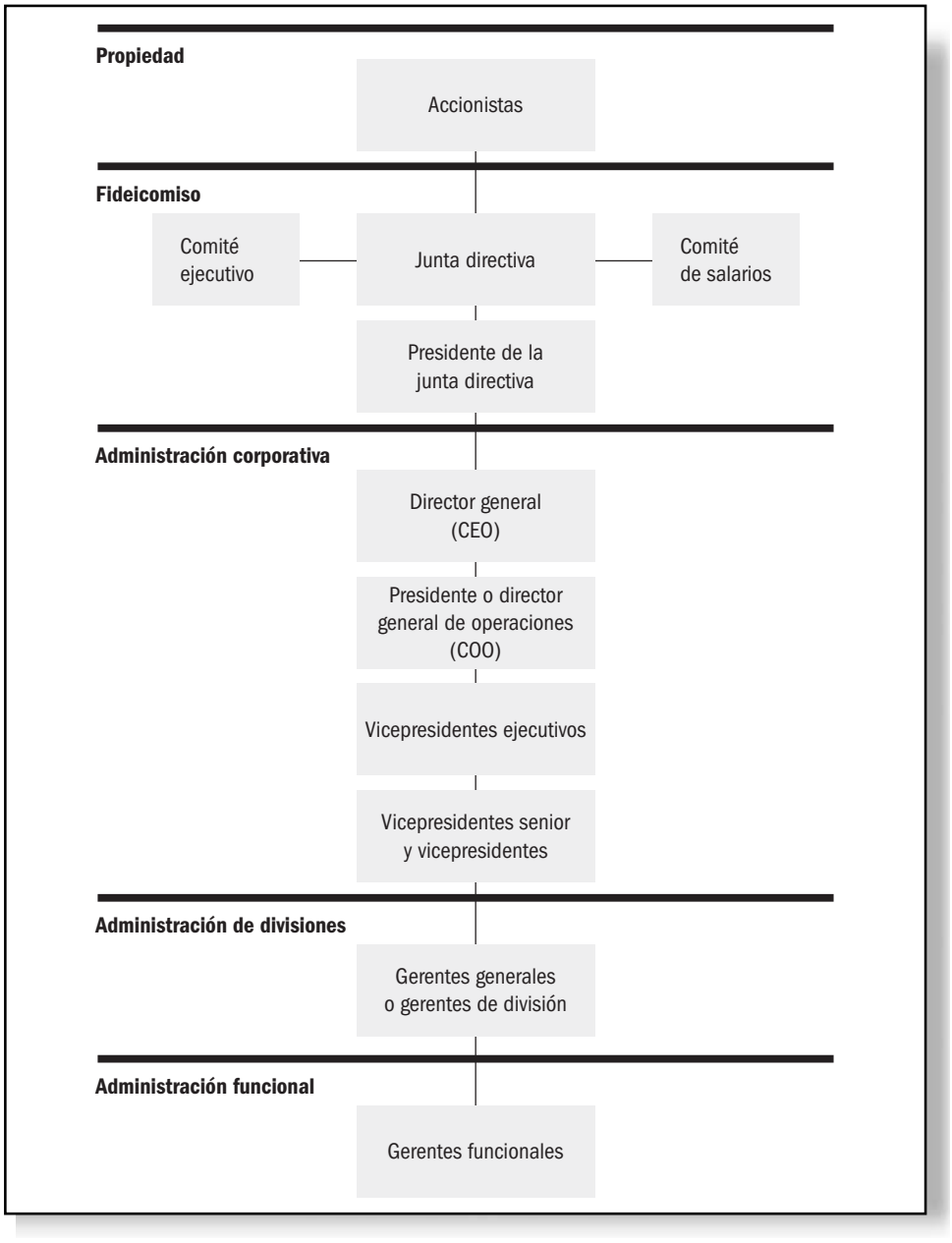
Autoridad
El poder para hacer a las personas responsables de sus acciones y tomar decisiones con respecto al uso de los recursos de una organización.

La **autoridad** es el poder para hacer a las personas responsables de sus acciones y para influir directamente en lo que hacen y cómo lo hacen. El grupo de interesados con la autoridad final sobre el uso de los recursos de una corporación son los accionistas. Legalmente, son los dueños de la empresa y ejercen control sobre ella por medio de sus representantes, la junta directiva. Por medio de ésta, los accionistas delegan en los gerentes la autoridad legal y la responsabilidad para utilizar los recursos de la organización con el fin de crear valor y cumplir los objetivos (véase figura 2.1). El hecho de aceptar esta autoridad y responsabilidad cedida por los accionistas y por la junta directiva hace responsables a los gerentes corporativos por la manera en que utilizan recursos y por el valor que crea la organización.

La junta directiva monitorea las actividades de los gerentes corporativos y recompensa a aquellos que siguen actividades para satisfacer las metas de las partes interesa-

Figura 2.1
La jerarquía de los altos directivos

Este organigrama muestra la clasificación de las posiciones en la jerarquía, no necesariamente las típicas relaciones de rendición de informes.



das. La junta directiva tiene la autoridad legal para contratar, despedir y disciplinar a la administración corporativa. El presidente de la junta directiva es el principal representante de los accionistas y, como tal, ostenta la máxima autoridad en una organización. Por medio del comité ejecutivo, que consta de los directores y altos directivos más importantes de la organización, el presidente tiene la responsabilidad de monitorear y evaluar la manera en que los gerentes corporativos utilizan los recursos organizacionales. La posición del presidente y los otros directores es de fideicomiso: actúan como fideicomisarios para proteger los intereses de los accionistas y de otras partes interesadas. El comité de salarios establece los salarios y términos de empleo para los gerentes corporativos.

Existen dos tipos de directores: los internos y los externos. Los directores internos son aquellos que ejercen cargos en la jerarquía formal de una empresa; son empleados de tiempo completo de la corporación. Los directores externos no son empleados de la compañía; muchos son directores profesionales que ejercen puestos en las juntas directivas de muchas empresas o son ejecutivos de otras firmas que tienen un puesto en la junta directiva de otras empresas. El propósito de tener directores externos es dar objetividad a la toma de decisiones y equilibrar el poder de los directores internos, que obviamente se encuentran de parte de la administración de la organización. Sin embargo, en la práctica las juntas directivas tienden a verse dominadas por los directores internos porque estas personas tienen acceso a la mayoría de la información acerca de la empresa y pueden utilizarla para influir en la toma de decisiones a favor de la administración. Además, muchos directores externos tienden a ser pasivos y servir como testigos de las decisiones de la administración. Se ha alegado que muchos de los problemas que surgieron en Enron, WorldCom y otras empresas fueron el resultado de directores pasivos o cautivos, nombrados por el director general, que no lograron ejercer una supervisión adecuada. Los directores de algunas compañías han enfrentado demandas por este tipo de fracasos y han pagado millones en multas.[18]

La administración a nivel corporativo es el grupo interno de interesados que tiene la responsabilidad final de establecer las metas y los objetivos de la empresa, de asignar los recursos organizacionales para lograr los objetivos y de diseñar la estructura de la organización. ¿Quiénes son los gerentes corporativos? ¿Qué es exactamente lo que hacen y cuál es su papel? La figura 2.1 muestra la típica jerarquía de títulos administrativos y la **cadena de mando**, esto es, el sistema de relaciones jerárquicas de rendición de informes de una gran corporación. Una **jerarquía** es un orden vertical de funciones de acuerdo con su autoridad relativa.

Cadena de mando
Sistema de relaciones jerárquicas de rendición de informes en una organización.

Jerarquía
Clasificación de personas de acuerdo con su autoridad y rango.

El director general

El director general es la persona responsable final de establecer la estrategia y la política de la organización. Aunque el director general reporta al presidente de la junta directiva (que tiene la máxima autoridad legal), en un sentido real es la persona más poderosa de una corporación porque controla la asignación de los recursos. La junta directiva le da el poder de establecer la estrategia de la organización y utilizar sus recursos para crear valor. A menudo la misma persona es *tanto* el director general como el presidente de la junta directiva. Una persona que ocupa ambos puestos ejerce considerable poder y liga directamente a la junta directiva con la administración corporativa.

¿De qué manera afecta realmente el director general la manera en que opera la organización? Puede influir en la efectividad organizacional y la toma de decisiones de cinco maneras principales.[19]

1. ***El director general es responsable de establecer las metas de la organización y de diseñar su estructura.*** El director general designa la autoridad y la responsabilidad de las tareas de tal forma que los recursos estén coordinados y motivados para así lograr las metas de la organización. Las diferentes estructuras organizacionales promueven distintos métodos de coordinación y motivación de recursos.

2. ***El director general elige a los ejecutivos clave para ocupar los niveles más altos de la jerarquía administrativa.*** Este tipo de dotación de personal es una parte vital del puesto de director general porque la calidad de la toma de decisiones se ve directamente afectada por las capacidades de los altos directivos de la organización. Por ejemplo, el director general de General Electric elige y promueve personalmente a sus 100 altos directivos y

aprueba la promoción de otros 600 ejecutivos.[20] Al elegir al personal clave, el director general determina los valores, normas y cultura que surgen en una organización. La cultura determina la manera en que los miembros de la organización abordan los problemas y toman decisiones: ¿son emprendedores o son conservadores?

3. ***El director general determina las recompensas e incentivos de los altos directivos.*** El director general influye en la motivación de los altos directivos para lograr las metas organizacionales eficazmente. Aun cuando sabían que Enron estaba quebrando, en los días previos, sus altos directivos decidieron otorgarse 80 millones de dólares como compensación por su "trabajo". En 2002, un juez de Houston abrió el paso para que los representantes de sus accionistas fueran en busca de este y otro dinero que los altos directivos habían extraído de la empresa. Lo mismo sucedió en Tyco, donde a sus tres principales ejecutivos se les acusó de saquear cientos de millones de dólares de la empresa.

4. ***El director general controla la asignación de los recursos escasos como el dinero y el poder para tomar decisiones en las áreas funcionales o divisiones comerciales de la organización.*** Este control le da al director general un gran poder para influir en la dirección de las futuras actividades de creación de valor de la organización (los tipos de productos que la empresa fabricará, los mercados en los que competirá, etcétera). Henry Ford III recuperó el puesto de director general de Ford después de que su antiguo director general, Jacques Nasser, recibiera críticas después de gastar decenas de miles de millones de dólares en incontables proyectos globales que habían hecho poco para aumentar la rentabilidad de la empresa. La filosofía de Ford es que sus gerentes deben demostrar que sus proyectos generarán dinero antes de que se les permita gastar fondos. Sin embargo, el director general Ford no ha tenido mayor éxito que antiguos directores generales, ya que las ventas de automóviles de la empresa a nivel mundial cayeron un 15 por ciento en 2005.

5. ***Las acciones y reputación del director general tienen un importante impacto en las consideraciones de las partes interesadas internas y externas de la organización y afectan la capacidad de ésta para atraer recursos de su ambiente.*** La personalidad y el carisma del director general pueden influir en la capacidad de la organización para obtener dinero de bancos y accionistas, y también en el deseo de los clientes de comprar los productos de la empresa. También lo puede ser la reputación de honradez e integridad y el historial de toma de decisiones comerciales sólidas y éticas.

La capacidad para influir en la toma de decisiones organizacional y en el comportamiento administrativo da al director general enorme poder para impactar directamente en la efectividad organizacional. Este poder también es indirecto, porque los directores generales influyen en la toma de decisiones por medio de las personas a las que dan un cargo o de la estructura o cultura organizacionales que crean y dejan como legado. Por eso el equipo de altos directivos que crea el director general es crítico no sólo para el éxito actual de la organización, sino también para el futuro.

El equipo de altos directivos

Después del presidente y del director general, el director general de operaciones (quien es el siguiente en la línea para el empleo de director general y que puede ser su sucesor), es el siguiente ejecutivo más importante. El director general de operaciones reporta directamente al director general y juntos comparten la principal responsabilidad de administrar el negocio. En la mayoría de las organizaciones, se da una división del trabajo entre estos dos papeles. Por lo general, el director general tiene la responsabilidad principal de administrar la relación de la organización con los interesados externos y la planeación de las metas estratégicas a largo plazo de la organización en su conjunto y de todas sus divisiones comerciales. El director general de operaciones tiene la responsabilidad principal de administrar las operaciones internas de la organización para asegurarse de que cumplan con los objetivos estratégicos de la misma. En una gran empresa el director general de operaciones supervisa la operación de sus divisiones y unidades comerciales más importantes.

Función lineal
Gerentes que tienen la responsabilidad directa sobre la producción de bienes y servicios.

En el siguiente nivel de la alta dirección se encuentran los vicepresidentes ejecutivos. Las personas con este título tienen el deber de supervisar y administrar las responsabilidades de línea y de personal más significativas de la empresa. Los gerentes que tienen la responsabilidad directa de la producción de bienes y servicios tienen una **función lineal**. Por ejemplo, un vicepresidente ejecutivo puede tener la responsabilidad general de su-

pervisar el desempeño de las 200 divisiones químicas de una empresa o todas las divisiones internacionales que haya en otra. Los gerentes que están a cargo de una función organizacional específica como las ventas o I&D tienen una **función de staff**. Por ejemplo, el vicepresidente ejecutivo de finanzas administra las actividades financieras de la organización y el vicepresidente ejecutivo de I&D supervisa los operaciones de investigación de una empresa. Las funciones de staff solamente son de asesoría; no tienen responsabilidades de producción directas, pero los que tienen el cargo tienen una enorme influencia en la toma de decisiones.

Función de staff
Gerentes que están a cargo de una función organizacional específica como ventas o I&D.

El director general, el director general de operaciones y los vicepresidentes ejecutivos se encuentran en la parte superior de la cadena de mando de una organización. En conjunto, los gerentes en estas posiciones forman el **equipo de altos directivos** de una empresa, es decir, el grupo de gerentes que reporta al director general y al director general de operaciones y que ayuda al primero a establecer la estrategia y las metas y objetivos a largo plazo de la empresa.[21] Todos los miembros del equipo de altos directivos son **gerentes corporativos** y su responsabilidad es determinar la estrategia corporativa como un todo.

Equipo de altos directivos
Grupos de gerentes que reportan al director general y al director general de operaciones y ayudan al primero a establecer la estrategia y las metas a largo plazo de la empresa.

Gerentes corporativos
Miembros de los equipos de altos directivos cuya responsabilidad es establecer la estrategia de una corporación como un todo.

La manera en que el director general maneja a su equipo de altos directivos y designa personas en él es una parte vital de su tarea. Cuando por ejemplo, el director general designa a un director general de operaciones, envía una clara señal al equipo de altos directivos acerca del tipo de cuestiones y eventos que son de la máxima importancia para la organización. Por ejemplo, a menudo una organización elegirá un nuevo director general, o designará a un director general de operaciones que tenga los antecedentes funcionales y administrativos con los que pueda tratar la mayoría de las cuestiones apremiantes que enfrenta una corporación. Muchas empresas seleccionan cuidadosamente al sucesor del director general para desarrollar una orientación a largo plazo; obviamente, la designación del equipo de altos directivos es el primer paso en este proceso de desarrollo del futuro director general.[22] Cada vez más, la composición del equipo de altos directivos se está convirtiendo en una de las principales prioridades del director general y de la junta directiva de una empresa.

Otros gerentes

En el siguiente nivel de la administración se encuentran los vicepresidentes senior y vicepresidentes, gerentes de nivel corporativo senior con funciones de línea y personal. Una gran empresa como AOL-Time Warner o GM tiene cientos o miles de gerentes de nivel corporativo. Además, en este nivel se encuentran los gerentes que encabezan alguna de las muchas empresas o divisiones operativas de una compañía y que se conocen como gerentes generales. En la práctica, los gerentes generales de las divisiones comúnmente tienen el título de director general de sus divisiones porque tienen una responsabilidad de línea directa del desempeño de su división y normalmente reportan al director general o director general de operaciones corporativo. Sin embargo, establecen políticas sólo para la división de la que están a cargo, no para toda la corporación y son **gerentes de división**, no gerentes corporativos. Por ejemplo, dentro de Ford hay gerentes de división responsables de la operación de cada una de sus divisiones o unidades de producción automotriz.

Gerentes de división
Gerentes que establecen políticas sólo para la división de la que se encargan.

Una organización o una división de una organización también tiene gerentes funcionales con títulos como gerente de marketing o gerente de producción. Los **gerentes funcionales** son responsables del desarrollo de las habilidades y capacidades funcionales que proporcionan colectivamente las competencias básicas que dan a la organización su ventaja competitiva. Por ejemplo, cada división tiene un grupo de gerentes funcionales que reportan a los gerentes generales o de división.

Gerentes funcionales
Gerentes que son responsables del desarrollo de las habilidades y capacidades funcionales que proporcionan colectivamente las competencias básicas que dan a la organización su ventaja competitiva.

Una perspectiva de la teoría de la agencia

La teoría de la agencia ofrece una manera útil de comprender la compleja relación de autoridad entre la alta gerencia y la junta directiva. Una relación de agencia surge siempre que una persona (el principal) delega la autoridad de toma de decisiones o de control sobre los recursos a otra (el agente). Desde lo más alto de la jerarquía de autoridad de una empresa, los accionistas son los principales y los altos directivos son los agentes designados por los accionistas para utilizar los recursos organizacionales más eficientemente. Por

Problema de agencia
Problema que surge a la hora de determinar la responsabilidad administrativa cuando se delega autoridad a los gerentes.

ejemplo, el accionista promedio no tiene un profundo conocimiento de una industria particular o de cómo manejar una empresa. Designan a expertos de la industria (gerentes) para que realicen este trabajo por ellos. Sin embargo, al delegar autoridad surge un **problema de agencia**, es decir, un problema en la determinación de la responsabilidad administrativa. Esto es debido a que si se contrata a un gerente experto, por definición esa persona debe saber más que uno; ¿entonces cómo se pueden cuestionar las decisiones del experto y la manera en que los gerentes administran la empresa? Además, los resultados del desempeño de los gerentes se pueden evaluar solamente después de que ha pasado un tiempo considerable. En consecuencia, es muy difícil hacer responsables a los gerentes de lo que hacen. La mayoría de las veces los accionistas no lo hacen hasta que ya es demasiado tarde, cuando la empresa sufre pérdidas de miles de millones de dólares. Al delegar autoridad, los accionistas en gran medida pierden su capacidad para influir en la toma de decisiones gerencial de manera significativa.

El problema es que los accionistas o principales se encuentran en una *desventaja de información* en comparación con los altos directivos. Es muy difícil para ellos juzgar la efectividad de las acciones del equipo de la alta gerencia cuando esto a menudo sólo puede juzgarse después de varios años. Además, como ya se hizo notar, puede existir una divergencia en las metas e intereses de los gerentes y los accionistas. Los gerentes pueden preferir acciones que generen ganancias a corto plazo o control a corto plazo del mercado, mientras que los accionistas pueden preferir acciones que generen rentabilidad a largo plazo, como aumento de eficiencia e innovación a largo plazo.

El problema del riesgo moral

Cuando estas dos condiciones existen de tal forma que (1) el principal se dé cuenta que es muy difícil evaluar cuán bien se ha desempeñado el agente porque éste posee una ventaja de información y (2) el agente tienen motivos para seguir metas y objetivos que son diferentes de los del principal, existe un problema de *riesgo moral*. Aquí, los agentes tienen la oportunidad e incentivo de seguir sus propios intereses. Por ejemplo, en 2005 Time Warner, el gigante del entretenimiento, sufrió críticas porque sus altos directivos habían hecho muchas adquisiciones (como AOL) que no habían generado un aumento de innovación, eficiencia o ganancias. Los accionistas sintieron que el equipo de altos directivos de Time Warner estaba siguiendo estrategias erróneas para aumentar la rentabilidad de la empresa; por ejemplo, querían que ésta se deshiciera rápidamente de AOL y de su negocio de televisión por cable. Los accionistas sintieron que sus altos directivos estaban evitando enfrentar los temas difíciles; comenzaron a exigir (1) un cambio en la dirección y en las metas de la empresa y (2) más información financiera para reducir su desventaja de información. En resumen, querían más control sobre los asuntos de la corporación para superar el problema de agencia.

Otros ejemplos más específicos de riesgo moral aparecen regularmente en la prensa, como cuando al antiguo magnate de los periódicos Conrad Black y a otros altos directivos de su imperio Hollinger se les acusó por fraude organizado, obstrucción de la justicia, lavado de dinero, engaño en impuestos y saqueo de más de 80 millones de dólares a la empresa por medio de una serie de pagos fraudulentos vinculados con la venta de varios cientos de propiedades de editoriales estadounidenses y canadienses. El fiscal sostuvo que Black, cuyas propiedades alguna vez incluyeron *The Daily Telegraph* de Londres y otros importantes periódicos, hizo mal uso de las prestaciones de la empresa, como utilizar el jet corporativo para pasar unas vacaciones en Bora Bora y dar una lujosa fiesta de cumpleaños para su esposa. Aun después de la acusación, en mayo de 2005 las cámaras de seguridad de las oficinas centrales de Hollinger Inc. en Toronto captaron al antiguo director general Conrad Black in fraganti, robándose cajas de archivos por la puerta trasera, desobedeciendo una orden de los tribunales que le prohibía la entrada mientras estuviera bajo investigación criminal y de seguridad.[23] Black enfrenta la posibilidad de pasar 95 años en prisión y una multa de 7 millones de dólares.

También en 2005 American Express presentó una demanda contra Savvis Inc. y su director general, Robert McCormick, por no pagar la cuenta de este último de 241,000 dólares de un club *topless* en Manhattan. Aunque McCormick afirmó que sólo gastó 20,000 dólares, el club proporcionó a AmEx los recibos firmados por el total de la suma. Savvis dio de baja a su director general sin paga.[24] Está claro que los altos directivos tienen enormes oportunidades de seguir sus propios intereses a expensas de otras partes interesadas.

Resolver el problema de agencia

Mecanismos de gobierno
Formas de control que alinean los intereses del principal y del agente para que ambas partes tengan el incentivo de trabajar juntas para maximizar la efectividad organizacional.

En la teoría de la agencia, la cuestión central es superar el problema de agencia utilizando los **mecanismos de gobierno** o formas de control que alinean los intereses del principal y del agente para que ambas partes tengan el incentivo de trabajar juntas para maximizar la efectividad de la organización. Existen muchos tipos diferentes de mecanismos de gobierno.

Primero, el papel principal de la junta directiva es monitorear las actividades de los altos directivos, cuestionar su toma de decisiones y estrategias e intervenir cuando es necesario. Algunos han pedido una clara separación entre el papel de director general y el de presidente para poner freno al poder del primero, argumentando que el gran aumento en su pago es evidencia de la necesidad de prevenir los abusos de poder. Otra tarea vital aquí es reforzar y desarrollar el código ético de la organización.

El siguiente paso para resolver el problema de agencia es encontrar el grupo correcto de incentivos que alinee los intereses de los gerentes y de los accionistas. Recuerde que es muy difícil para los inversionistas monitorear y evaluar la efectividad de las decisiones de los gerentes porque los resultados de éstas sólo se pueden evaluar después de que han transcurrido varios años. Por eso, basar las recompensas en las decisiones a menudo no es una estrategia de alineación efectiva. La manera más eficaz para alinear los intereses entre la administración y los accionistas es hacer que las recompensas de los gerentes estén sujetas a los resultados de sus decisiones, esto es, sujetas al desempeño organizacional. Existen varias maneras de hacer esto, cada una de las cuales tiene ventajas y desventajas.

Planes de compensación basados en las acciones

Planes de compensación basados en las acciones
Recompensas monetarias en la forma de acciones u opciones de compra de acciones que están ligadas al desempeño de la empresa.

Los **planes de compensación basados en las acciones** son una manera de lograrlo. Aquí, los gerentes reciben una gran parte de sus recompensas monetarias en la forma de acciones u opciones de compra de acciones que están ligadas al desempeño de la empresa. Si a la empresa le va bien, entonces el valor de sus opciones de compra de acciones y la compensación monetaria aumenta mucho. De hecho, los intereses se alinean porque los gerentes se convierten en partes interesadas. Esta estrategia se ha utilizado en algunas empresas como GM e IBM, donde tradicionalmente los altos directivos poseen muy pocas acciones de la corporación. La junta directiva insistió en que los altos directivos compraran acciones de las empresas y otorgaron opciones de compra de acciones como un medio de aumentar la participación de los altos directivos en el desempeño a largo plazo de la empresa.

Torneos de promoción y trayectorias profesionales

Los incentivos también pueden tener otras formas. Una manera de vincular las recompensas con el desempeño a largo plazo es desarrollar trayectorias profesionales dentro de la organización que permitan a los gerentes ascender a lo más alto de la organización. El poder del papel del director general es algo que muchos altos directivos aspiran a tener; que la junta directiva degrade a altos ejecutivos y promueva o contrate a nuevos (a menudo externos) puede enviar una señal clara a los altos directivos acerca de qué tipos de comportamientos se recompensarán en el futuro. Todas las organizaciones tienen "torneos de promoción", donde los ejecutivos compiten por oportunidades de promoción limitadas al mostrar sus habilidades y competencias superiores. Al vincular directamente la promoción con el desempeño, la junta directiva puede enviar una clara señal acerca de los comportamientos gerenciales que generarán una promoción, y hacer que los gerentes se enfoquen en los objetivos a largo plazo, no en los de corto plazo.

La recompensa de ascender a niveles altos no es solamente el paquete monetario a largo plazo que lo acompaña, sino que también incluye la oportunidad de ejercer poder sobre los recursos, además del prestigio, estatus y satisfacción intrínseca que acompaña al viaje a lo más alto en la organización.

La cuestión de designar mecanismos de gobierno corporativo para asegurar la efectividad a largo plazo es compleja y está generando gran debate.[25] El Congreso estadounidense ha aprobado nuevos mecanismos de gobierno y se planean más. Por ejemplo, en 2002 aprobó la ley Sarbanes-Oxley, que introdujo el nuevo requisito de que los directores generales aprueben los estados financieros de la empresa para que puedan hacerse responsables personal y legalmente de los errores accidentales o deliberados que se encuentren después. Este requisito ha generado que las organizaciones revelen de manera más

completa sus resultados financieros. De manera similar, se siguen desarrollando nuevas reglas para regir las relaciones entre las empresas y sus contadores, así como nuevas regulaciones que obligarán a éstas a mostrar a los accionistas cómo afectan exactamente a los resultados finales las opciones de compra de acciones y la compensación a los altos directivos. En 2005, también se propusieron las pautas para establecer la compensación del director general y están en la agenda las cuestiones relacionadas con la regulación del pago a los directores generales.

De hecho, los derechos de las partes interesadas se han vuelto cada vez más importantes en la década del 2000 a medida que empresa tras empresa han admitido haber violado las leyes y regulaciones comerciales. Por ejemplo, en 2002 Salomon Smith Barney acordó pagar una multa de 5 millones de dólares para cumplir con los cargos de que uno de sus corredores estrella estaba promoviendo una acción a inversionistas aun cuando correos electrónicos internos sugerían que dicha acción era un fiasco. También se descubrió que algunos corredores en Merrill Lynch hicieron algo similar, al reírse en privado de los pobres prospectos de empresas cuyas acciones ellos continuaban recomendando a sus miles de inversionistas. En 2004, muchas grandes empresas de fondos mutuos admitieron que habían permitido que sus gerentes de fondos y grandes inversionistas hicieran intercambios en la Bolsa de Valores que les generaron millones de dólares pero que afectaron a millones de pequeños inversionistas. En 2005, muchas grandes empresas aseguradoras admitieron que habían pagado "sobornos" a corredores para obtener sus negocios, algo que artificialmente hizo subir el costo de las pólizas de seguros para los clientes. Todas estas empresas han pagado cientos de millones en multas debido a estos cargos, y sus altos directivos, muchos de los cuales poseían gran influencia en sus industrias, fueron despedidos. La manera en que Amazon.com aborda las cuestiones de gobierno corporativo se resume en la tabla 2.2.

Tabla 2.2 Lineamientos de la Junta Directiva sobre cuestiones de Gobierno corporativo de Amazon.com, Inc.[26]

I. Responsabilidad de la Junta Directiva

La Junta Directiva es responsable del control y dirección de la Empresa. Representa a los accionistas y es responsable ante ellos. El propósito principal de la Junta Directiva es construir valor a largo plazo para los accionistas.

II. Composición de la Junta Directiva

La Junta Directiva cree que en todo momento debe haber una mayoría de directores independientes en ella. También cree que es apropiado que el Director General ejerza como director. Un director independiente es una persona que cumple con la definición de independiente según los requisitos pertinentes de NASDAQ y que no tiene ninguna otra relación con Amazon.com que, en la opinión de la Junta Directiva, interfiera con el ejercicio de juicio independiente al cumplir con las responsabilidades de director.

III. Miembros de la Junta Directiva

La Junta Directiva, siguiendo la recomendación del Comité de Nominación y Gobierno Corporativo, nombra a los candidatos que pueden ser elegidos para formar parte de la misma. Al seleccionar a los candidatos para recomendar a la Junta, el Comité de Nominación y Gobierno Corporativo considera todos los aspectos de las capacidades del candidato en el contexto de las necesidades que la Empresa tiene en ese momento con la consideración de crear una Junta Directiva con una diversidad de experiencia y perspectivas. Entre las capacidades, cualidades y habilidades de un candidato que el Comité de Nominación y Gobierno Corporativo considera importantes se encuentra el compromiso de representar los intereses a largo plazo de los accionistas; una perspectiva inquisitiva y objetiva; la disposición para tomar los riesgos apropiados; la capacidad de liderazgo; la ética, integridad y valores personales y profesionales; la sabiduría práctica y el buen criterio y la experiencia comercial y profesional en campos como operaciones, tecnología, finanzas o marketing.

IV. Propiedad de acciones

Se requiere que cada director haga una inversión en Amazon.com durante el año posterior a la elección.

V. Código de conducta y ética empresarial

Los directores deben acatar las cláusulas relevantes del Código de conducta y ética empresarial de la Empresa.

VI. Desempeño y sucesión de los ejecutivos; Compensación de los ejecutivos y de la Junta Directiva

La Junta Directiva evaluará su propio desempeño y el desempeño del director general y establecerá objetivos por lo menos anualmente. El director general evaluará el plan de sucesión y desarrollo de liderazgo con la Junta Directiva por lo menos anualmente. Los directores independientes se reunirán de forma periódica, en privado (sin la presencia del director general o de cualquier otro director empleado) e informalmente para evaluar la compensación y desempeño del director general y de otros directores ejecutivos.

Dilema ético
Dilema en que se encuentran las personas cuando tienen que decidir si deben actuar de una manera que pueda ayudar a otra persona o grupo aunque hacerlo pueda estar en contra de sus propios intereses.

Un mecanismo básico del gobierno corporativo, y que se ha vuelto cada vez más importante por parte de la junta directiva después de los recientes escándalos corporativos, es insistir en que los gerentes sigan lineamientos éticos en su toma de decisiones cuando se enfrentan con un dilema ético. Un **dilema ético** es el dilema en que se encuentran las personas cuando tienen que decidir si deben actuar de una manera que pueda ayudar a otra persona o grupo, y que es lo "correcto", aunque hacerlo pueda estar en contra de sus propios intereses. También puede surgir un dilema cuando una persona tiene que decidir entre dos cursos de acción diferentes, a sabiendas de que cualquier recurso que elija perjudicará a una persona o un grupo aunque pueda beneficiar a otro. El dilema ético aquí es decidir qué curso de acción es el "menor de los males".

Ética
Principios morales o creencias acerca de lo que está bien o mal.

Las personas a menudo saben que están enfrentándose a un dilema ético cuando sus escrúpulos morales están en juego y provocan que duden, debatan y consideren lo "correcto" o "bueno" de un curso de acción. Los escrúpulos morales son pensamientos y sentimientos que le dicen a una persona lo que está bien o mal; son parte de la ética de una persona. La **ética** son los principios, valores y creencias morales de guía interna que las personas utilizan para analizar o interpretar una situación y después decidir cuál es la manera "correcta" o apropiada de comportarse. Al mismo tiempo, la ética también indica lo que es un comportamiento inapropiado y cómo debe comportarse una persona para evitar dañar a otra.

El problema esencial al tratar con cuestiones éticas, y por ende resolver dilemas morales, es que no existen reglas o principios absolutos o indiscutibles que se puedan desarrollar para decidir si una acción es ética o poco ética. Dicho en otras palabras, diferentes personas o grupos pueden discutir qué acciones son éticas o poco éticas dependiendo de sus propios intereses personales y actitudes, creencias y valores específicos. Entonces, ¿cómo deben las empresas y sus gerentes decidir qué es ético y actuar así apropiadamente con otras personas o grupos?

La ética y la ley

La primera respuesta a esta pregunta es que la sociedad como un todo, al utilizar el proceso político y legal, puede ejercer presión para exigir y aprobar leyes que especifiquen lo que las personas y las organizaciones pueden o no hacer. Por ejemplo, hay muchos tipos diferentes de leyes, como la ley antimonopolios y la ley de desempleo, para regir los negocios. Las leyes especifican también qué sanciones o castigos se recibirán si se violan esas leyes. Diferentes grupos sociales ejercen presión para conseguir que se aprueben leyes basándose en sus propios intereses y creencias con respecto a lo que está bien o mal. El grupo que pueda obtener más apoyo es capaz de aprobar leyes que se alineen más estrechamente con sus intereses y creencias. Una vez que se aprueba una ley, se toma una decisión acerca de qué comportamiento es el apropiado con respecto a una persona o situación desde el ámbito ético determinado personalmente hasta el ámbito legal determinado socialmente. Si no se cumple con la ley, se le puede procesar; si se le declara culpable de violar la ley, se le puede castigar.

Al estudiar la relación entre la ética y la ley, es importante entender que *ni las leyes ni la ética son principios fijos* que permanecen constantes en el tiempo. Las creencias éticas se alteran y cambian a medida que transcurre el tiempo, y mientras lo hacen, las leyes cambian para reflejar las cambiantes creencias éticas de una sociedad. Existen muchos tipos de comportamientos (como el robo, espionaje industrial, venta de productos inseguros y abuso de información privilegiada) que la mayoría de las personas, si no es que todas, actualmente creen que son inaceptables y poco éticas y que por lo tanto deben ser ilegales. Sin embargo, también existen muchos otros tipos de acciones y comportamientos cuya naturaleza ética está abierta al debate. Algunas personas pueden creer que cierto comportamiento (por ejemplo, que los altos directivos reciban opciones de compra de acciones y bonos con valor de cientos de millones o subcontratar millones de empleos para bajar los costos en el extranjero) es poco ético y debe considerarse ilegal. Otros pueden argumentar que depende de la junta directiva de una empresa decidir si tales comportamientos son éticos o no y por lo tanto si un comportamiento en particular debe seguir siendo legal.

Aunque las creencias éticas conducen al desarrollo de leyes y regulaciones para prevenir ciertos comportamientos o fomentar otros, las leyes en sí mismas pueden cambiar y desaparecer a medida que las creencias éticas cambian. Por esto, las reglas éticas y legales son *relativas*: no existe ningún estándar absoluto o invariable para determinar cómo debemos comportarnos y las personas se encuentran sumergidas en dilemas morales todo el tiempo. Por esto se deben tomar decisiones éticas.

Esto subraya una cuestión importante en la comprensión de la relación entre la ética, la ley y la actividad comercial. En la década del 2000, muchos escándalos han plagado a empresas importantes como Enron, Arthur Andersen, WorldCom, Tyco, Adelphia y otras. Los gerentes de algunas de estas empresas violaron claramente la ley y utilizaron medios ilegales para defraudar a los inversionistas; en otras, actuaron de manera poco ética. En Enron, el antiguo director de finanzas, Andrew Fastow, y su esposa se declararon culpables de falsificar los libros de la empresa para desviar decenas de millones del dinero de Enron para su uso personal.

En otros casos, algunos gerentes animaron a miembros de la junta directiva de su empresa a comportarse de manera poco ética y desviar millones de dólares del capital de la compañía para su uso personal. En WorldCom, por ejemplo, el antiguo director general, Bernie Ebbers, utilizó su puesto para colocar a seis amigos personales de toda la vida en su junta directiva de 13 miembros. Aunque esto no es ilegal, obviamente estas personas votarían a su favor en las reuniones de la junta directiva. Como resultado de su apoyo, Ebbers recibió grandes opciones de compra de acciones y un préstamo personal de más de 150 millones de dólares de WorldCom. A cambio, recompensó de buena manera a sus partidarios por ser directores; por ejemplo, Ebbers les permitía utilizar los aviones corporativos de WorldCom a un costo mínimo (algo que les ahorró cientos de miles de dólares al año) entre otros beneficios que sumaron millones de dólares.

En vista de estos eventos, algunas personas decían: "Bueno, lo que estas personas hicieron no fue ilegal" insinuando que debido a que tal comportamiento no era ilegal tampoco era poco ético. Sin embargo, el que un comportamiento *no* sea ilegal no significa que sea ético; tal comportamiento es claramente poco ético. En muchos casos se aprueban leyes *después* para cubrir lagunas jurídicas y prevenir que personas poco éticas, como Fastow y Ebbers, se comporten de esta manera. De cualquier modo, en marzo de 2005, Ebbers fue declarado culpable de fraude y sentenciado a 20 años de prisión; muchos otros ejecutivos de empresas como Tyco y Adelphia han recibido sentencias similares. Como las personas comunes, los gerentes deben enfrentar la necesidad de decidir qué es apropiado e inapropiado cuando utilizan los recursos organizacionales destinados a crear productos que los clientes quieran comprar.

La ética y las partes interesadas de la organización

Como se hizo notar anteriormente, la ética es un conjunto de principios o creencias morales acerca de lo que está bien o mal. Estas creencias guían a los individuos en sus tratos con otros individuos y grupos (partes interesadas) y proporcionan la base para decidir si una decisión o comportamiento en particular es correcto y apropiado.[27] La ética ayuda a las personas a determinar las respuestas morales a situaciones en donde el mejor curso de acción no está claro; guía a los gerentes en sus decisiones acerca de qué hacer en varias situaciones. También ayuda a los gerentes a decidir la mejor manera de responder a las pretensiones de las diversas partes interesadas en la organización.

Al guiar la actividad comercial de una empresa, y en sus tratos con los interesados externos e internos, los altos directivos están tomando decisiones constantemente acerca de cuál es la manera correcta o apropiada de tratar con estas partes interesadas. Por ejemplo, una empresa se puede preguntar si debe dar una notificación por adelantado a sus empleados y gerentes medios con respecto a despidos o cierres de plantas inminentes; si debe dar instrucciones de retirar del mercado sus automóviles por un defecto que pueda provocar daños o heridas a los pasajeros; o si debe permitir a sus gerentes pagar sobornos a funcionarios del gobierno en otros países donde la corrupción es una manera aceptable de hacer negocios. En todas estas situaciones, los gerentes se encuentran ante una situación difícil porque tienen que equilibrar sus intereses y los de la organización frente a los intereses de otros grupos de interesados. Esencialmente, tienen que decidir cómo repartir "lo bueno y lo malo" que surge de las acciones de la organización entre las partes interesadas. Algunas veces, tomar una decisión es fácil porque se puede aplicas algún estándar, norma o valor obvios. En otros casos, los gerentes tienen problemas para decidir qué hacer y atraviesan por un dilema ético cuando sopesan o comparan las pretensiones de las diversas partes interesadas.[28]

Tabla 2.3 Los modelos utilitario, de derechos morales y justicia de la ética

Modelo utilitario Una decisión ética es una decisión que genera el mayor bien para el mayor número de personas.
Consecuencias administrativas Los gerentes deben comparar y contrastar cursos de acción alternativos con base en los beneficios y costos de dichas alternativas para las diferentes partes interesadas en la organización. Deben elegir el curso de acción que ofrezca más beneficios a los interesados. Por ejemplo, los gerentes deben ubicar una nueva planta manufacturera en un lugar en el que beneficie más a sus interesados.
Problemas de los gerentes ¿Cómo deciden los gerentes la importancia relativa de cada grupo de interesados? ¿Cómo deben medir los gerentes con precisión los beneficios y daños para cada grupo de interesados? Por ejemplo, ¿cómo eligen los gerentes entre las pretensiones de las partes interesadas, los empleados y los clientes?
Modelo de derechos morales Una decisión ética es una decisión que mejor conserva y protege los derechos y privilegios fundamentales de las personas afectadas por ella. Por ejemplo, las decisiones éticas protegen los derechos de las personas a la libertad, vida y seguridad, privacidad, libertad de expresión y libertad de conciencia.
Consecuencias administrativas Los gerentes deben comparar y contrastar cursos de acción alternativos con base en el efecto de estas alternativas sobre los derechos de las partes interesadas. Deben elegir el curso de acción que protejan mejor los derechos de los interesados, por ejemplo, las decisiones que impliquen un daño a la seguridad o salud de los empleados o clientes son poco éticas.
Problemas de los gerentes Si una decisión protege los derechos de algunos interesados y afecta los derechos de otros, ¿cómo eligen los gerentes los derechos de qué parte proteger? Por ejemplo, al decidir si es ético espiar a un empleado, ¿el derecho de privacidad del empleado es mayor al derecho de la organización de proteger su propiedad o la seguridad de otros empleados?
Modelo de justicia Una decisión ética es una decisión que distribuye beneficios y daños entre las partes interesadas de una manera, justa, equitativa e imparcial.
Consecuencias administrativas Los gerentes deben comparar y contrastar cursos de acción alternativos con base en el grado en que la acción promoverá la distribución justa de los resultados. Por ejemplo, los empleados con nivel similar de habilidades, desempeño o responsabilidad deben recibir el mismo tipo de pago. La designación de resultados no se debería basar en diferencias arbitrarias como género, raza o religión.
Problemas de los gerentes Los gerentes deben aprender a no discriminar a las personas por las diferencias apreciables en su apariencia o comportamiento. También deben aprender a utilizar procedimientos justos para determinar cómo distribuir los resultados a los miembros de la organización. Por ejemplo, los gerentes no deben proporcionar a las personas que les agradan aumentos más grandes que a las personas que no les agradan ni tampoco forzar las normas para ayudar a sus favoritos.

Los filósofos han debatido durante siglos acerca de los criterios específicos que deben utilizarse para determinar si las decisiones son éticas o no. En la tabla 2.3 se resumen tres modelos para determinar si una decisión es ética (los modelos utilitario, de derechos morales y de justicia).[29]

En teoría, cada modelo ofrece una manera diferente y complementaria para determinar si una decisión o comportamiento es ético y los tres modelos deben utilizarse para explicar la ética de un curso de acción en particular. Sin embargo, las cuestiones éticas rara vez son claras y los intereses de las diferentes partes a menudo entran en conflicto, así que con frecuencia es extremadamente difícil para alguien que toma decisiones utilizar estos modelos para averiguar el curso de acción más ético. Por esta razón muchos expertos en ética proponen la siguiente guía práctica para determinar si una decisión o comportamiento es ético.[30] Una decisión es probablemente aceptable en términos éticos si un gerente puede contestar "sí" a cada una de estas preguntas:

1. ¿Mi decisión se encuentra dentro de los valores o estándares aceptables que son habitualmente pertinentes en el ambiente organizacional?
2. ¿Estoy dispuesto a considerar que la decisión se comunique a todos los interesados que se ven afectados por ella (por ejemplo, al hacer que se informe de ella en periódicos o por televisión)?
3. ¿Aprobarían tal decisión las personas con las que tengo una relación personal significativa, como familiares, amigos o incluso gerentes de otras organizaciones?

Desde una perspectiva administrativa, una decisión ética es una decisión que los interesados razonables o habituales encontrarían aceptable porque ayuda a los interesados, a la organización o a la sociedad. En contraste, una decisión poco ética es una decisión

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 2.4
El uso de animales en las pruebas de cosméticos

Junto con otras grandes empresas de cosméticos, Gillette, el conocido fabricante de rastrillos y productos relacionados con el afeitado, ha recibido cada vez más ataques por usar animales en las pruebas para determinar la seguridad y los efectos a largo plazo de las fórmulas de nuevos productos. Los gerentes de Gillette han recibido cientos de cartas de niños y adultos enojados que se oponen al uso de animales en la prueba de cosméticos porque lo consideran cruel y poco ético. Los gerentes de otras empresas han intentado evitar esta cuestión, pero los gerentes de Gillette han abordado el problema directamente. La postura ética de Gillette es que la salud de las personas es más importante que la salud de los animales y que no existe ningún otro método confiable que sea aceptado ante los tribunales para aprobar las propiedades de las nuevas fórmulas. Por ello, si la empresa quiere proteger las pretensiones de sus partes interesadas, empleados y clientes, y desarrollar productos nuevos y seguros que los clientes quieran comprar, debe realizar la prueba en animales.

Los gerentes de Gillette responden a cada carta de protesta por esta política y a menudo incluso llaman por teléfono a los niños en sus hogares para explicarles su posición ética.[31] Ponen énfasis en que utilizan animales solamente cuando es necesario y que analizan su posición ética con sus críticos. Sin embargo, otras empresas de cosméticos, como The Body Shop, no prueban sus productos en animales y sus gerentes están igualmente dispuestos a explicar su posición ética al público en general: consideran que la prueba en animales es poco ética. Sin embargo, aunque The Body Shop no hace pruebas directamente en animales, algunos de los ingredientes de sus productos han sido probados en animales por parte de Gillette y otras empresas para garantizar su seguridad.

Claramente, la ética de la prueba en animales es una cuestión difícil, como lo son la mayoría de las otras cuestiones éticas. En estos momentos el punto de vista del típico interesado parece ser que la prueba en animales es una práctica aceptable siempre y cuando pueda justificarse en términos de beneficios para las personas. Al mismo tiempo, la mayoría de las partes interesadas cree que tal prueba debe minimizar el daño que se hace a los animales y utilizarse solamente cuando sea necesario.

que un gerente preferiría disfrazar o esconder ante otras personas porque permite que una empresa o individuo obtenga algo a expensas de la sociedad o de otros interesados. En la sección de perspectiva organizacional precedente se presenta cómo surgen los problemas éticos y de qué manera las diferentes empresas responden a ellos.

Las reglas éticas se desarrollan con el tiempo por medio de la negociación y el compromiso entre las partes interesadas. También pueden evolucionar desde conflictos rotundos y competencia entre los diferentes grupos de interesados donde la capacidad de un grupo para imponer su solución sobre otro grupo decide qué reglas éticas se seguirán. Por ejemplo, los empleados pueden ejercer presión moral sobre la administración para mejorar sus condiciones de trabajo o para advertirle sobre posibles despidos. Los accionistas pueden exigir que los altos directivos no inviertan su capital en países que practican el racismo o que emplean a niños en fábricas bajo condiciones cercanas a la esclavitud.[32] Con el tiempo, muchas reglas y valores éticos se codifican en la ley de la sociedad y desde ese momento el comportamiento poco ético se convierte en un comportamiento ilegal. Se exige a los individuos y organizaciones que obedezcan esas normas legales y pueden ser castigados si no lo hacen.

Fuentes de ética organizacional

Para comprender la naturaleza de los valores éticos de una organización, es útil analizar las fuentes de la ética. Las tres principales fuentes de valores éticos que influyen en la ética organizacional son (1) la ética social, (2) la ética de grupo o profesional y (3) la ética individual.

Ética social

Un importante determinante de la ética organizacional es la ética social, la cual se codifica en el sistema legal de una sociedad, en sus costumbres y prácticas, y en las normas y valores no escritos que las personas utilizan para interactuar entre ellas. En una sociedad las personas siguen automáticamente muchas normas y valores éticos porque han interiorizado los valores de esa sociedad y los han hecho parte de los suyos. Por su parte, estas normas y valores interiorizados refuerzan lo que se considera costumbre y práctica en la sociedad cuando las personas tratan entre ellas. Por ejemplo, la ética con respecto a los derechos inalienables de un individuo es el resultado de decisiones tomadas por los miembros de una sociedad acerca de cómo quieren que otros los traten. La ética que rige

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 2.5
¿Es correcto utilizar mano de obra infantil?

En años recientes, el número de empresas estadounidenses que compraron sus insumos a proveedores extranjeros de bajo costo ha crecido, y la preocupación acerca de la ética asociada con el empleo de niños pequeños en empresas ha ido en aumento. En Pakistán, niños de seis años de edad trabajan largas horas en condiciones deplorables haciendo alfombras y alfombrillas para exportar a países occidentales. Los niños de países pobres de África, Asia y América del Sur trabajan en condiciones similares. ¿Es ético emplear a niños en fábricas y deben las empresas estadounidenses comprar y vender productos hechos por estos niños?

Las opiniones acerca de la ética del trabajo infantil varían mucho. Robert Reich, economista y secretario de trabajo en la primera administración de Clinton, cree que la práctica es totalmente reprensible y debe prohibirse a nivel mundial. Otro punto de vista, apoyado por la revista *The Economist*, es que, aunque nadie quiere ver niños trabajando en fábricas, los ciudadanos de los países ricos necesitan reconocer que en los países pobres los niños a menudo son el único sostén de su familia. Por tanto, negarle el empleo a los niños provocaría que familias enteras sufrieran y un mal (el trabajo infantil) podría provocar un mal mayor (pobreza). En cambio, *The Economist* favorece la regulación de las condiciones bajo las cuales se emplea a los niños y espera que con el tiempo, a medida que los países pobres prosperen, la necesidad de trabajo infantil desaparecerá.

Muchos minoristas estadounidenses por lo general compran su ropa a proveedores extranjeros de bajo costo y los gerentes de estas empresas han tenido que tomar una posición ética acerca del trabajo infantil. Los gerentes de Wal-Mart, Target, JC Penney y K-mart han seguido los estándares y reglas estadounidenses y cuentan con políticas que dictan que sus proveedores extranjeros no empleen trabajo infantil; también prometen romper lazos con cualquier proveedor extranjero que viole este estándar.

Aparentemente, sin embargo, los minoristas difieren ampliamente en la manera en que eligen aplicar esta política. Wal-Mart y algunos otros toman una posición rígida e inmediatamente rompen lazos con los proveedores que violan esta regla. Sin embargo, por ejemplo, se ha estimado que más de 300,000 niños menores de 14 años son contratados en empresas de fabricación de tela en Guatemala, una popular ubicación de bajo costo para los fabricantes de ropa que surten al mercado estadounidense.[33] Estos niños frecuentemente trabajan más de 60 horas a la semana y a menudo se les paga menos de 2.80 dólares al día, el salario mínimo en Guatemala. Muchos minoristas estadounidenses no investigan a sus proveedores extranjeros. Está claro que si los minoristas estadounidenses quieren cumplir con su posición ética acerca de esta problemática cuestión, no pueden ignorar el hecho de que están comprando ropa hecha por niños y que deben hacer más para regular las condiciones bajo las que trabajan estos niños.

el uso de sobornos y la corrupción, o los estándares generales para realizar negocios en una sociedad, es el resultado de decisiones tomadas y aplicadas por personas que deciden lo que es apropiado en ella. Estos estándares difieren en cada sociedad, y los valores éticos aceptados en Estados Unidos no lo son en otros países. Por ejemplo, si se compra una libra de arroz en la India, se espera que cierto porcentaje del arroz sea polvo; además, se sabe que cuanto más se pague por el arroz menos polvo habrá. Ésa es la costumbre y práctica en la India. Por otro lado, en EE.UU. hay muchas normas complejas que gobiernan la pureza de los alimentos y que las empresas deben cumplir por ley. Aunque muchas organizaciones estadounidenses proporcionan voluntariamente prestaciones por despido, muchas no lo hacen. En general, cuanto más pobre es un país, es más probable que no se trate con consideración a los empleados. Una cuestión de particular preocupación ética a nivel global es el trabajo infantil, que se analiza en la sección de perspectiva organizacional precedente.

Cuando la ética social se codifica en una ley y después se juzga por los estándares éticos de la sociedad, todo comportamiento ilegal se debe considerar como comportamiento no ético. Se requiere legalmente que una organización y sus gerentes cumplan con todas las leyes de una sociedad y se comporten con los individuos y las partes interesadas conforme a la ley. Una de las principales responsabilidades de los altos directivos es asegurar que los gerentes y empleados por debajo de ellos en la jerarquía organizacional obedezcan la ley, puesto que a los altos directivos se les puede hacer responsables en ciertas situaciones del desempeño de sus subordinados. Sin embargo, no todas las organizaciones actúan conforme a la ley. Los típicos tipos de delitos que éstas cometen no sólo son ilegales: también se les puede considerar como poco éticos según el grado al que afectan a otros grupos de interesados.

Ética profesional

La ética profesional se refiere a las reglas y valores morales que un grupo de personas utiliza para controlar la manera en que desarrolla una tarea o utiliza recursos. Por ejemplo, la ética médica controla la manera en que se espera que los doctores y enfermeras desem-

peñen sus tareas y ayuden a los pacientes. Se espera que los doctores no realicen procedimientos médicos innecesarios, que ejerzan debida diligencia y que actúen en el interés del paciente, no en el suyo. Se espera que los investigadores científicos y técnicos se comporten éticamente al preparar y presentar sus resultados para asegurar la validez de sus conclusiones. Al igual que con la sociedad, la mayoría de los grupos profesionales pueden aplicar la ética en su profesión. Por ejemplo, los doctores y abogados pueden ser expulsados del foro si violan las reglas y anteponen sus propios intereses.

En una organización, existen muchos grupos de empleados cuyo comportamiento es gobernado por la ética profesional, como los abogados, investigadores y contadores. Las personas interiorizan las reglas y valores de su profesión, como lo hacen con las de la sociedad, y siguen automáticamente estos principios al decidir cómo comportarse.

Ética individual

La ética individual se refiere a los estándares personales y morales utilizados por los individuos para estructurar sus interacciones con otras personas. Las personas pueden o no realizar ciertas acciones o tomar ciertas decisiones basadas en esta ética. Muchos comportamientos que una persona considera poco éticos, otra los puede considerar éticos. Si esos comportamientos no son ilegales, los individuos pueden acordar estar en desacuerdo acerca de sus creencias éticas o intentar imponer esas creencias a otras personas al tratar de hacer de sus creencias éticas la ley. Si la ética personal entra en conflicto con la ley, una persona puede estar sujeta a una sanción legal. Gran parte de la ética personal deriva de la ética social y tiene su origen en la ley. La ética personal también es el resultado de la educación de una persona y puede provenir de familiares, amigos, asociación a una iglesia u otras instituciones sociales importantes. La ética personal influye en cómo actuará una persona en una organización. Por ejemplo, el comportamiento de los gerentes hacia otros gerentes y hacia sus subordinados dependerá de los valores y creencias personales que tengan.

Estas tres fuentes influyen colectivamente en la ética que se desarrolla dentro de una organización (ética organizacional), la cual se puede definir como las reglas o estándares que utilizan una organización y sus miembros en su trato con otros grupos de interesados. Cada organización cuenta con un conjunto de pautas éticas; algunas de éstas son únicas para la organización y constituyen un aspecto importante de su cultura, un tema que se analiza con detalle en el capítulo 7. Sin embargo, muchas reglas éticas sobrepasan las fronteras de una empresa individual. Se espera que, en su conjunto, las empresas cumplan con las reglas éticas y legales debido a las ventajas que se producen para una sociedad y sus miembros cuando sus organizaciones e instituciones se comportan de forma ética.

¿Por qué se desarrollan las reglas éticas?

A menudo las reglas éticas se desarrollan para detener o retrasar la búsqueda del interés propio. Una buena manera de comprender la cuestión del interés propio es estudiar el problema de "la tragedia de los ejidos públicos". Cuando hay tierra común (esto es, tierra propiedad de todos) es racional que cada persona maximice el uso individual de ésta porque es un recurso libre. Así que todos harán que su ganado paste en la tierra para promover el interés individual de cada uno. Pero si todos hacen esto, ¿qué le sucede a la tierra, el recurso común? La respuesta es que la erosión la destruirá a medida que el sobrepastoreo la deja sin defensas ante los efectos del viento y la lluvia. Por esto, la búsqueda racional del interés personal da como resultado un desastre colectivo. Lo mismo es verdad en muchas situaciones organizadas: si se les deja actuar por su cuenta, las personas buscan sus metas personales a expensas de las colectivas.

Las leyes y reglas éticas surgen para controlar el comportamiento de interés propio de los individuos y organizaciones que amenaza los intereses colectivos de la sociedad. Por ejemplo, las leyes que establecen la práctica comercial correcta o apropiada se desarrollan porque proporcionan beneficios a todos. La competencia libre y justa entre las organizaciones sólo es posible cuando existen reglas y estándares que limitan las acciones que las personas pueden realizar en ciertas situaciones. Como empresario, es ético competir con un rival y tal vez sacar a una persona del negocio si se hace con medios legales como la fabricación de productos más baratos, mejores o más confiables. Sin embargo, no es ético hacerlo si se le dispara o se hace explotar su fábrica. La competencia por calidad o precio crea valor para el consumidor; la competencia por fuerza da como

resultado un monopolio y perjudica al cliente y al interés público. Esto no quiere decir que nadie salga afectado: el rival que se ve obligado a dejar la actividad comercial se ve afectado, pero el daño que recibe debe sopesarse contra la ganancia de los consumidores y de uno mismo.

Las cuestiones éticas son inherentemente complejas donde el problema es distribuir la ayuda y los daños entre las diferentes partes interesadas. La cuestión es intentar actuar como personas de buena voluntad e intentar seguir los principios morales que parecen producir el mayor bienestar. Las reglas éticas y los códigos morales se desarrollan para aumentar el valor que pueden producir los individuos cuando interactúan entre ellos. Protegen a las personas. Sin estas reglas, la competencia libre y justa se degenera en conflicto y guerra y todos pierden. Otra manera de considerar esto es decir que las reglas éticas reducen los costos que las personas deben soportar para decidir lo que es correcto o apropiado. Seguir una regla ética evita dedicar tiempo y esfuerzo en decidir lo que es correcto hacer. En otras palabras, las reglas éticas reducen los *costos de transacción* entre las personas, esto es, los costos de monitoreo, negociación y aplicación de acuerdos con otras personas. Los costos de transacción pueden ser enormes cuando personas extrañas se reúnen para realizar una actividad comercial. Por ejemplo, ¿cómo se puede confiar en que el otro se comporte éticamente cuando no se le conoce? Aquí es donde el poder de la ética es otra vez tan importante. Si se puede confiar en que la otra persona siga las reglas, no se necesita realizar un esfuerzo en monitorearla y asegurarse de que se desempeñará como se acordó. Monitorear es una pérdida de tiempo y esfuerzo y es muy poco productivo. Cuando las personas comparten pautas éticas comunes, esto ayuda a reducir los costos de transacción.

El comportamiento que sigue las reglas éticas aceptadas otorga un *efecto de reputación* a un individuo u organización que también reduce los costos de transacción. Si con el tiempo una organización se da a conocer por participar en actos ilegales, ¿cómo verán las personas a esa organización? Muy probablemente, con sospecha y hostilidad. Sin embargo, suponga que una organización siempre cumple las leyes y es conocida por sus prácticas comerciales éticas sobre y por encima de requisitos legales estrictos. Habrá ganado una buena reputación, lo que es valioso porque las personas querrán tratar con ella. A las organizaciones poco éticas se les penalizará porque las personas se rehusarán a tratar con ellas, lo que demuestra que existen limitaciones a las empresas que van más allá de la ley.

Los efectos de la reputación también ayudan a explicar por qué los gerentes y empleados que trabajan en organizaciones también siguen reglas éticas. Suponga que una organización se comporta de manera poco ética; ¿cuál será la posición de sus empleados? Para las personas de fuera de la organización, los empleados quedan marcados con la misma reputación de la organización poco ética porque se supone que actuaron de acuerdo con su código ético. Aun cuando el comportamiento poco ético de la organización fuera el producto de unos cuantos individuos que buscaban sus propios intereses, esto afectará y dañará a todos los empleados. Por ejemplo, en Japón, en la caída de la bolsa de la década de 1990, muchas empresas de correduría quebraron, y hubo clientes furiosos que las demandaban por disfrazar los verdaderos riesgos asociados con la inversión en la inflada Bolsa de Valores. Los empleados de estas empresas pasaron dificultades para encontrar empleo en otras organizaciones porque se les marcó con la "vergüenza" de haber trabajado ahí. Por eso los empleados tienen el incentivo de que su empresa se comporte éticamente porque su fortuna está ligada con la de la organización. La mala reputación de una organización, también afectará su reputación. Esto es verdad en Arthur Andersen, Enron y otras desacreditadas empresas cuyos empleados sufrieron debido a la mala reputación de sus antiguas empresas.[34]

Una recompensa intangible que se deriva de comportarse éticamente es sentirse bien acerca del comportamiento propio y disfrutar la buena conciencia que resulta de actuar dentro de las reglas del juego. El éxito por el sigilo y el engaño no proporciona la misma recompensa intangible que el éxito de seguir las reglas, simplemente porque no es una prueba justa de la capacidad o cualidades personales. La reputación personal es el resultado de comportarse éticamente y la estima o el respeto de los colegas siempre ha sido una recompensa que las personas desean.

En resumen, actuar éticamente promueve el bienestar de una sociedad y de sus miembros. Se crea más valor en aquellas sociedades en las que las personas siguen reglas éticas y donde se previene que surja el comportamiento delictivo y poco ético por ley y por costumbre y práctica. Sin embargo, los individuos y las organizaciones sí realizan actos poco éticos e ilegales.

¿Por qué ocurre el comportamiento poco ético?

Aunque existen buenas razones para que los individuos y organizaciones se comporten éticamente, existen muchas razones por las que se da el comportamiento poco ético.

Ética personal

En teoría, las personas aprenden principios éticos y códigos morales a medida que maduran como individuos en una sociedad. La ética se obtiene de fuentes como la familia y amigos, iglesias, educación, capacitación profesional y organizaciones de todo tipo. De éstos, las personas aprenden a diferenciar lo bueno de lo malo en una sociedad o en un grupo social. Sin embargo, suponga que es hijo de un mafioso o de una familia terrateniente enormemente acomodada y su educación se llevó a cabo en tal contexto. Puede llegar a creer que es ético hacer cualquier cosa y realizar cualquier acto, hasta el homicidio, si beneficia a los intereses de su familia. Ésta es su ética. Obviamente ésta no es la ética de toda la sociedad y como tal está sujeta a sanción, pero de manera similar los gerentes de una organización pueden creer que cualquier acción que promueva o proteja a la misma es más importante que cualquier daño que pueda causar a otros.

Interés propio

Normalmente enfrentamos situaciones éticas cuando sopesamos nuestros intereses propios con los efectos de nuestras acciones sobre otros. Supongamos que sabe que obtendrá un ascenso a vicepresidente de su empresa si puede asegurar un contrato de 100 millones de dólares, pero sabe que para obtener el contrato debe sobornar al que lo da con 1 millón. ¿Qué haría? Por un lado, su carrera y futuro parecen estar asegurados al realizar este acto, ¿y qué daño haría? De todas maneras el soborno es común y si usted no paga el millón está seguro de que alguien más lo hará. ¿Entonces qué hace? Los estudios parecen sugerir que las personas que se dan cuenta que tienen mucho en juego en cuestión de carrera o dinero son las que con mayor probabilidad actúan de manera poco ética. De manera similar se ha demostrado que las organizaciones que van mal en un sentido económico y están luchando por sobrevivir son las que más probablemente cometan actos ilegales y poco éticos como la conspiración, la fijación de precios o el soborno.

Presión externa

Muchos estudios han descubierto que la probabilidad de que una persona realice actos poco éticos o delictivos es mayor cuando hay alguna presión externa para que lo haga. Por ejemplo, en Sears los deseos de los altos directivos de aumentar el desempeño les hizo crear un sistema de recompensas que tenía el efecto intencional o no de hacer que los empleados actuaran de manera poco ética y cobraran de más a los clientes. Los altos directivos se pueden sentir bajo la misma presión por parte de los accionistas si el desempeño de la empresa se deteriora; bajo la amenaza de perder sus empleos, pueden participar en comportamientos poco éticos para satisfacer a los accionistas.

Si todas estas presiones empujan en la misma dirección, podemos comprender fácilmente cómo se desarrollan las culturas organizacionales poco éticas como las de Enron, WorldCom y Arthur Andersen, a medida que los gerentes entraron en actos poco éticos, y un clima generalizado de "el fin justifica los medios" se extendió en estas organizaciones. La empresa se pone más a la defensiva a medida que sus miembros se unen para disfrazar sus acciones poco éticas y para protegerse entre ellos de las acusaciones.

La tentación de las organizaciones de participar colectivamente en un comportamiento poco ético e ilegal anticompetitivo es muy grande. Los competidores industriales pueden ver claramente las ventajas de actuar juntos para subir los precios debido a las ganancias extra que obtendrán. El daño que infligen es mucho más difícil de ver porque sus clientes pueden contarse por millones y cada uno se ve afectado de una manera tan pequeña que desde la perspectiva de las empresas no se les daña para nada. Sin embargo, si cada empresa de cada industria se comportara de esta manera y todas intentaran sacarle dinero a sus clientes, éstos tendrían mucho menos para gastar. Esto provocaría una mala asignación de los recursos de la sociedad a medida que las compañías gastasen colectivamente cada vez menos en la mejora de sus productos, ¿por qué deberían hacerlo? Podrían hacer todo el dinero que quisieran con los productos que ya tienen.

Los costos sociales del comportamiento poco ético son muy difíciles de medir pero se pueden ver fácilmente a largo plazo en la forma de organizaciones mal administradas, descompensadas y con excesiva burocracia que se vuelven menos innovadoras, gastando cada vez menos en investigación y desarrollo, y cada vez más en publicidad y sueldos gerenciales. Cuando el ambiente cambia o llegan competidores que se rehúsan a entrar en ese juego, los imperios mal administrados comienzan a caerse, como le sucedió a Tyco y WorldCom.

Creación de una organización ética

¿De qué maneras se puede promover el comportamiento ético para que, por lo menos, los miembros de la organización puedan resistir la tentación de participar en actos ilegales que fomenten intereses personales u organizacionales a expensas de los intereses de la sociedad? Al final, una organización es ética si las personas dentro de ella lo son. ¿Cómo pueden las personas juzgar si están tomando decisiones éticas y por lo tanto actuando éticamente? Pueden utilizar la regla que se analizó anteriormente con respecto a qué tan dispuesto se está en hacer partícipes a otras personas de la acción o decisión.

Más allá de las consideraciones personales, una organización puede animar a las personas a actuar éticamente al poner en marcha incentivos para el comportamiento ético y disuasorios para castigar a aquellos que se comportan de manera poco ética. Debido a que la junta directiva y los altos directivos tienen la mayor responsabilidad a la hora de establecer las políticas, ellos establecen la cultura ética de la organización. Existen muchas maneras en las que pueden influir en la ética de la organización. Por ejemplo, un gerente o miembro de la junta directiva que resume la posición de la empresa en la ética de negocios actúa como figura decorativa y personifica la posición ética de la organización. Como líder, un gerente puede promover valores morales que den como resultado las reglas y normas éticas específicas que las personas utilicen para tomar decisiones. Fuera de la organización, como enlace o portavoz, un gerente puede informar a los posibles clientes y a otras partes interesadas acerca de los valores éticos de la organización y demostrar esos valores por medio de su comportamiento hacia los interesados (como ser honesto y reconocer errores). También establece los incentivos de los empleados para comportarse éticamente y puede desarrollar reglas y normas que establezcan la posición ética de la organización. Por último, un gerente puede tomar decisiones para asignar recursos organizacionales y seguir políticas basadas en la posición ética de la organización.

Diseño de una estructura ética y de un sistema de control

La ética influye en la elección de la estructura y cultura que coordinan los recursos y motivan a los empleados.[35] Los gerentes pueden diseñar una estructura organizacional que reduzca los incentivos para las personas que se comportan de manera poco ética. Por ejemplo, la creación de relaciones de autoridad y reglas que promuevan el comportamiento ético y castiguen los actos poco éticos, fomentará que los miembros se comporten de una manera socialmente responsable. El gobierno federal intenta continuamente mejorar los estándares de conducta para sus empleados de la rama ejecutiva. Los estándares abarcan cuestiones éticas como dar y recibir regalos, imparcialidad en el trabajo de gobierno y la asignación de contratos, intereses financieros en conflicto y actividades externas al trabajo. Estas regulaciones afectan aproximadamente a 5 millones de empleados federales.[36] A menudo, una organización utiliza su declaración de misión para guiar a los empleados en la toma de decisiones éticas.[37]

Las denuncias sobre lo que pasa dentro de la compañía ocurren cuando un empleado le dice a una persona o agencia externa a la organización, por ejemplo a una agencia de gobierno, periodista de prensa escrita o televisión, acerca del comportamiento ilegal o inmoral de una empresa (o de sus gerentes). Por lo general, los empleados se convierten en denunciantes cuando sienten que no pueden impedir que una organización cometa un acto poco ético o cuando temen un castigo por parte de la empresa si manifiestan sus preocupaciones. Sin embargo, una organización puede tomar medidas para hacer que la denuncia sea una actividad aceptable y recompensada.[38] Se pueden establecer procedimientos que permitan a los subordinados tener acceso a los gerentes de alto nivel para manifestar sus preocupaciones acerca del comportamiento poco ético de la organización. Se puede crear el puesto de director de ética para investigar las quejas por el comportamiento poco ético y los comités de ética pueden realizar juicios éticos formales. Diez por

ciento de las 500 empresas *Fortune* cuentan con directores de ética que son responsables de mantener a los empleados informados acerca de la ética de la organización, de capacitarlos y de investigar los incumplimientos de conducta ética. Los valores éticos fluyen desde lo alto de una organización hacia abajo, pero se fortalecen o debilitan por el diseño de la estructura organizacional.

Creación de una cultura ética

Los valores, reglas y normas que definen la posición ética de una organización forman parte de su cultura. El comportamiento de los altos directivos influye fuertemente en la cultura organizacional. Es más probable que surja una cultura ética si los altos directivos son éticos y una cultura poco ética se puede convertir en ética si se cambia al equipo de altos directivos. Esta transformación ocurrió en General Dynamics y otras empresas contratistas de defensa donde la corrupción era común en todos los niveles y donde cobrar de más y engañar al gobierno se había convertido en un deporte gerencial popular. Pero ni la cultura ni la estructura pueden hacer ética a una organización si sus altos directivos no lo son. La creación de una cultura corporativa ética requiere del compromiso en todos los niveles de una organización, de la cabeza hacia abajo.[39]

Apoyar las pretensiones de los grupos interesados

Los accionistas son los dueños de una organización. Por medio de la junta directiva tienen el poder de contratar y despedir a los altos directivos y por lo tanto, en teoría, pueden disciplinar a los gerentes que participan en comportamientos poco éticos. Los accionistas quieren ganancias más altas, ¿pero quieren obtenerlas con comportamientos poco éticos? En general, la respuesta es no, porque el comportamiento poco ético hará a la empresa una inversión más riesgosa. Si una organización pierde su reputación, el valor de sus acciones será más bajo que el de las acciones ofrecidas por empresas que se comportan éticamente. Además, muchos accionistas no quieren tener acciones en empresas que participan en actividades socialmente cuestionables. La posición ética de Amazon.com, formada por sus creencias acerca de sus obligaciones ante sus accionistas y, finalmente, ante sus clientes, se puede ver claramente en este mensaje a sus accionistas (véase tabla 2.4).

Tabla 2.4
"Mensaje a nuestros accionistas" de Amazon.com[40]

Una medida fundamental de nuestro éxito será el valor accionario que creamos a largo plazo. Desde el inicio, nuestro énfasis ha sido en el largo plazo y como resultado, podemos tomar decisiones y sopesar intercambios de manera diferente a otras empresas. Por consiguiente, es importante que ustedes, nuestros accionistas, comprendan nuestro enfoque fundamental de administración y de toma de decisiones para que puedan cerciorarse de que es consistente con su propia filosofía de inversión. Continuaremos:

I. Con el enfoque implacable en nuestros clientes.
II. Con la toma de decisiones atrevidas de inversión tomando en cuenta las consideraciones de liderazgo a largo plazo en vez de las consideraciones de rentabilidad a corto plazo. Existe más innovación hacia delante de nosotros que hacia atrás y con ese fin, nos comprometemos a extender nuestro liderazgo en el comercio electrónico en una manera que beneficie a nuestros clientes y, por lo tanto y de manera inherente, a nuestros inversionistas (no se puede hacer uno sin el otro). Algunas de estas atrevidas inversiones darán frutos, otras no lo harán, pero habremos aprendido lecciones valiosas en cualquier caso.
III. Con el enfoque en el efectivo. Cuando nos veamos obligados a elegir entre optimizar la apariencia de nuestra contabilidad GAAP y maximizar el valor presente de futuros flujos de efectivo, elegiremos los flujos de efectivo.
IV. Con el trabajo duro para gastar sabiamente y conservar nuestra cultura básica. Comprendemos la importancia de reforzar continuamente una cultura consciente de los costos.
V. Con nuestro enfoque en la contratación y la capacitación de empleados versátiles y talentosos y al sopesar sus compensaciones a la propiedad significativa de acciones en vez de en el efectivo. Sabemos que nuestro éxito se verá en gran manera afectado por nuestra capacidad de atraer y conservar una base de empleados motivados, cada uno de los cuales debe pensar como un dueño y, por lo tanto, debe ser en realidad un dueño.

Creemos firmemente que los intereses a largo plazo de los accionistas están estrechamente vinculados con los intereses de nuestros clientes. Si hacemos nuestro trabajo correctamente, los clientes de hoy comprarán más mañana, agregaremos más clientes al proceso y todo eso generará más flujos de efectivo y más valor a largo plazo para nuestros accionistas. Como Amazónicos, les agradecemos a ustedes, nuestros dueños, por su apoyo, por su aliento y por unirse a nosotros en esta aventura. Si es un cliente, ¡le agradecemos de nuevo!

La presión de las partes interesadas externas es cada vez más importante en la promoción del comportamiento organizacional ético.[41] El gobierno y sus agencias, los consejos industriales y cuerpos reguladores, así como los grupos de defensa de los consumidores desempeñan un papel en el establecimiento de las reglas éticas que las organizaciones deben seguir cuando realizan actividades comerciales. La regulación externa establece las reglas del juego competitivo y, como ya se observó, tiene una función importante en la creación y sostenimiento de la ética en la sociedad.

Las grandes organizaciones poseen el enorme poder de beneficiar o perjudicar a la sociedad. Pero si las corporaciones actúan para perjudicar a la sociedad y a sus propias partes interesadas, ésta regulará y controlará la actividad comercial para minimizar su capacidad de infligir daños. Sin embargo, las sociedades difieren en el grado al cual están dispuestas a imponer regulaciones a las organizaciones. En general, los países pobres tienen la menor cantidad de regulaciones restrictivas. En muchos países, las personas pagan grandes sobornos a los funcionarios de gobierno para obtener el permiso de iniciar una empresa; una vez en el negocio, operan sin restricciones reglamentarias referentes al trabajo infantil, salarios mínimos o salud y seguridad de los empleados. En contraste, los estadounidenses dan por hecho el comportamiento ético en estas cuestiones porque tanto las leyes como la costumbre y la práctica no fomentan el trabajo infantil, los salarios de esclavo y las condiciones de trabajo inseguras.

Resumen

Las organizaciones se encuentran imbuidas en un complejo contexto social que se ve impulsado por las necesidades y los deseos de sus partes interesadas. Los intereses de todas las partes deben tomarse en consideración cuando se diseña la estructura y cultura organizacionales que promuevan la efectividad y reduzcan la posibilidad de que los gerentes y empleados utilicen los recursos de la organización para sus propios intereses o perjudiquen las pretensiones de otros interesados. Crear una cultura ética y asegurarse de que los miembros de la organización utilicen reglas éticas en su toma de decisiones, es una tarea vital para todos aquellos que tienen autoridad sobre los recursos de una organización. El capítulo 2 ha establecido los siguientes puntos principales:

1. Las organizaciones existen debido a su capacidad para crear valor y resultados aceptables para las partes interesadas. Los dos grupos principales de interesados son los internos y los externos. Las organizaciones eficientes satisfacen, por lo menos de manera mínima, las pretensiones de todas las partes interesadas.
2. Los problemas que una organización enfrenta mientras intenta ganar la aprobación de las partes interesadas incluyen elegir qué objetivos de las partes satisfacer, decidir cómo asignar recompensas organizacionales a los diferentes grupos interesados y de qué manera equilibrar los objetivos a corto y largo plazos.
3. Los accionistas delegan autoridad a los gerentes para que utilicen los recursos organizacionales de manera eficiente. El director general, el director general de operaciones y el equipo de altos directivos tienen la responsabilidad final de utilizar esos recursos eficientemente.
4. El problema de agencia y el riesgo moral surgen cuando los accionistas delegan autoridad a los gerentes y se deben crear mecanismos de gobierno para alinear los intereses de los accionistas y de los gerentes para garantizar que estos últimos se comporten en el interés de todas las partes.
5. La ética son los valores, creencias y reglas morales que establecen las maneras correctas o apropiadas en que una persona o grupo de interesados debe interactuar y tratar con otros. La ética organizacional es el producto de la ética social, profesional e individual.
6. La junta directiva y los altos directivos pueden crear una organización ética al diseñar una estructura y sistema de control éticos, crear una cultura ética y apoyar los intereses de los grupos interesados.

Preguntas para análisis

1. Dé ejemplos de cómo las pretensiones de las diferentes partes interesadas pueden entrar en conflicto.
2. ¿Cuál es el papel del equipo de altos directivos?
3. ¿Qué es el problema de agencia? ¿Qué pasos se pueden seguir para resolverlo?
4. ¿Por qué es importante que los gerentes y organizaciones se comporten éticamente?
5. Pida a un gerente que describa un caso de comportamiento ético y uno de poco ético que haya observado. ¿Qué provocó estos comportamientos y cuáles fueron los resultados?
6. Busque en revistas de negocios como *Fortune* o *Business Week* un ejemplo de comportamiento ético o poco ético y utilice el material de este capítulo para analizarlo.

Práctica de la teoría organizacional: creación de un código de ética

Formen grupos de tres a cinco personas y elijan a un miembro del grupo como el portavoz que comunicará sus descubrimientos a la clase cuando lo pida el profesor. Después analicen el siguiente escenario:

Son los gerentes de una gran cadena de supermercados y se les ha dado la responsabilidad de desarrollar un código de ética para guiar a los miembros de su organización en su trato con las partes interesadas. Como guía para crear el código ético, hagan lo siguiente:

1. Analicen los diferentes tipos de dilemas éticos con los que los empleados del supermercado (cajeros, farmacéuticos, empleados del almacén, carniceros) pueden encontrarse en su trato con las partes interesadas como los clientes o proveedores.
2. Identifiquen un comportamiento específico que los tipos de empleados mencionados en el paso 1 pueden exhibir y clasifíquenlo como ético o poco ético.
3. Con base en este análisis, identifiquen tres estándares o valores que incorporarán en el código ético del supermercado para ayudar a determinar si un comportamiento es ético o no.

La dimensión ética # 2

Piense en la última vez que una persona le trató de manera poco ética o que observó que alguien era tratado de esa manera; después, responda a estas preguntas.

1. ¿Cuál fue el asunto? ¿Por qué cree que esa persona actuó de manera poco ética?
2. ¿Qué la hizo comportarse de manera poco ética?
3. ¿La persona que tomó la decisión era consciente de que actuaba de manera poco ética?
4. ¿Cuál fue el resultado?

Hacer la conexión # 2

Identifique una organización cuyos gerentes hayan participado en acciones poco éticas hacia una o más partes interesadas o que hayan buscado sus propios intereses a expensas de otros. ¿Qué hicieron? ¿Quién se vio perjudicado? ¿Cuál fue el resultado del incidente?

Analizar la organización: Módulo de diseño # 2

En este modelo identificará a las principales partes interesadas de su organización, analizará la estructura de altos directivos, investigará su código de ética e intentará descubrir su posición ética.

Tarea

1. Haga un mapa de las partes interesadas que identifique los principales grupos de interesados de su organización. ¿Qué tipos de conflictos esperaría que ocurrieran más a menudo entre sus grupos de interesados?
2. Con información del sitio Web de la empresa, haga un diagrama de su jerarquía de autoridad. Trate de identificar a los miembros del equipo de altos directivos. ¿Es el director general también el presidente de la junta directiva?
3. ¿Tiene la empresa gerentes de división? ¿Qué gerentes funcionales parecen ser los más importantes para la organización en el logro de la ventaja competitiva? ¿Cuáles son los antecedentes funcionales del equipo de altos directivos?
4. ¿Tiene la organización un código de ética publicado o una postura ética? ¿Qué cuestiones surgen en esta declaración?
5. Busque información relacionada con el comportamiento ético o poco ético de los gerentes de su organización. ¿Qué les dice esto de su postura ética?

CASO PARA ANÁLISIS

Posturas éticas en Johnson & Johnson y Dow Corning

En 1982, los gerentes de Johnson & Johnson, el conocido fabricante de productos farmacéuticos y médicos, sufrieron una crisis. Siete personas en el área de Chicago murieron después de tomar cápsulas de Tylenol que contenían cianuro. Los altos ejecutivos de Johnson & Johnson tenían que decidir qué hacer. El FBI les aconsejó no realizar ninguna acción porque la probabilidad de que los suministros de Tylenol fuera del área de Chicago estuvieran contaminados era muy baja. Además, sacar el medicamento del mercado le costaría a la empresa millones de dólares. Sin embargo, los gerentes de Johnson & Johnson pensaban diferente. Ordenaron inmediatamente que los suministros de todas las cápsulas de Tylenol se retiraran del mercado estadounidense y se enviaran de regreso a la empresa, un movimiento que a la larga les costó más de 150 millones de dólares.

En 1992, los gerentes de Dow Corning, una gran empresa farmacéutica que había sido la pionera en el desarrollo de implantes de mama de silicón, recibieron inquietantes noticias. Un número creciente de informes de doctores de todo Estados Unidos indicaba que muchas mujeres que habían recibido implantes de mama de Dow Corning estaban sufriendo problemas de salud que iban desde la fatiga hasta el cáncer y artritis debido a la ruptura de los implantes.[42] Los gerentes de Dow Corning creyeron que la evidencia disponible no comprobaba que la filtración del fluido de los implantes fuera la causa de estos problemas de salud. Sin embargo, pocos meses después, el presidente de Dow Corning, Keith McKennon, anunció que la empresa estaba descontinuando su negocio de implantes de mama y cerrando las fábricas que los producían.

A primera vista, parece que la meta de los gerentes de ambas empresas era proteger a sus clientes y que ambas se comportaron de manera muy responsable. Sin embargo, éste no fue el caso. Poco después de retirarse del negocio de implantes, se hizo público que un ingeniero de Dow Corning había cuestionado la seguridad de los implantes de mama de silicón desde 1976. En 1977, el ingeniero había enviado a los altos directivos un memorándum que resumía los resultados de un estudio de cuatro doctores que reportaba que 52 de 400 procedimientos de implantes habían dado como resultado rupturas. Como respuesta a una orden de los tribunales, finalmente la empresa hizo público este memorándum junto con cientos de otras páginas de documentos internos. Las mujeres presentaron cientos de demandas contra Dow Corning por vender un producto que sabía que podría salir defectuoso. Los abogados acusaron a Dow Corning de engañar deliberadamente al público y de dar información falsa a las mujeres cuyos implantes habían causado problemas médicos para proteger los intereses de la empresa.

La conducta de los gerentes de Dow Corning les pareció extraña a muchas personas, porque Dow Corning había promocionado ampliamente su bien desarrollado sistema ético, el cual monitoreaba el comportamiento de sus científicos y gerentes. Cada una de las divisiones principales de Dow Corning recibía supuestamente la visita de seis de sus altos directivos cada tres años, los cuales tenían la responsabilidad de cuestionar a los empleados acerca de delitos en cualquier nivel y de ayudar a revelar lapsos éticos que pudieran ser corregidos. Los resultados de esta auditoría ética se debían reportar a la junta directiva de la empresa. Obviamente, este sistema ético no había evitado que los gerentes de Dow Corning se comportaran de manera poco ética con los clientes en lo que a su producto de implantes de mama se refería.[43]

Johnson & Johnson también contaba con un sistema ético. En su centro había un credo que describía con detalle la posición ética de Johnson & Johnson hacia los clientes, empleados y otros grupos. ¿Por qué el credo de Johnson & Johnson provocó que sus gerentes se comportaran éticamente mientras que la auditoría ética de Dow Corning fracasó?

Una razón parece ser que los gerentes de Johnson & Johnson habían interiorizado la posición ética de la empresa. Por eso, para ellos, el credo representaba claramente los valores de la empresa y lo seguían rutinariamente cuando tenían que tomar una decisión que pudiera afectar la salud de sus clientes. En contraste, en Dow Corning parece que los gerentes habían actuado de modo mecánico en su esfuerzo por explorar las cuestiones éticas y no habían seguido los pasos apropiados para garantizar que su propio comportamiento no pudiera reprocharse. Los expertos en ética están de acuerdo en que hablar con grandes grupos de empleados cada tres años sin un enfoque objetivo (los jefes de los científicos se encontraban en la sala escuchando las preocupaciones y objeciones de sus subordinados) era una manera deficiente de descubrir lapsos éticos.[44]

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Por qué los gerentes de las dos organizaciones tienen diferentes posturas éticas hacia sus clientes? (Consejo: visite el sitio Web de Johnson & Johnson y examine su código de ética.)
2. Resuma una serie de pasos que los directores y gerentes de Dow Corning debieron seguir para prevenir este problema.

Referencias

1. T. Donaldson y L. E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review*, *20* (1995), pp. 65-91.
2. J. G. March y H. Simon, *Organizations* (Nueva York: Wiley, 1958).
3. Ibídem; J. A. Pearce, "The Company Mission as a Strategic Tool", *Sloan Management Review* (primavera de 1982), pp. 15-24.
4. www.TIAACREF.com, 2006; www.fidelity.com, 2006.
5. www.calpers.com, 2006.
6. C.W.L. Hill y G. R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*, 7e (Boston: Houghton Mifflin, 2006).
7. www.swa.com, 2006.
8. B. O'Reilly, "Where Service Flies Right", *Fortune*, 24 de agosto de 1992, pp. 115-116.
9. K. Cleland, "Southwest Tries Online Ticketing", *Advertising Age*, *67* (1996), p. 39.
10. J. P Womack, D. T. Jones, D. Roos y D. Sammons Carpenter, *The Machine That Changed the World* (Nueva York: Macmillan, 1990).
11. R. F. Zammuto, "A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness", *Academy of Management Review*, *9* (1984), pp. 606-616; K. S. Cameron, "Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness", *Organizational Dynamics*, *9* (1989), pp. 66-80.
12. R. M. Cyert y J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1963).
13. R. H. Miles, *Macro Organizational Behavior* (Santa Mónica, CA: Goodyear,1980), p. 375.
14. A. A. Berle y G. C. Means, *The Modern Corporation and Private Property* (Nueva York: Commerce Clearing House, 1932)
15. Hill y Jones, *Strategic Management*, capítulo 2.
16. G. R. Jones y J. E. Butler, "Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Perspective", *Journal of Management*, *18* (1994), pp. 733-749.
17. C. Yang, "Monee and Medicine: Physician Disentangle Thyself", *Academic Universe*, 21 de abril de 1997, p. 34.
18. W. Zeller, "The Fall of Enron", *Business Week*, 17 de diciembre de 2001, pp. 30-40.
19. A. K. Gupta, "Contingency Perspectives on Strategic Leadership", en D. C. Hambrick, ed., *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers* (Greenwich, CT: Prensa JAI, 1988), pp. 147-178.
20. Ibídem, p.155.
21. D. C. Ancona, "Top-Management Teams: Preparing for the Revolution", en J. S. Carroll, ed., *Applied Social Psychology in Organizational Settings* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1990), pp. 99-128.
22. R. F. Vancil, *Passing the Baton* (Boston: Harvard Business School Press, 1987).
23. www.fortune.com, diciembre de 2005.
24. www.yahoo.com, 2005.
25. Hill y Jones, *Strategic Management*, capítulo 11.
26. Adaptación del sitio Web de Amazon.com, lineamientos de gobierno corporativo, 2005.
27. T. L. Beauchamp y N. E. Bowie, eds., *Ethical Theory and Business* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1979); A. MacIntyre, *After Virtue* (South Bend, IN: University of Notre Dame Press, 1981).
28. R. E. Goodin, "How to Determine Who Should Get What", *Ethics*, julio de 1975, pp. 310-321.
29. T. M. Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue Contingent Model", *Academy of Management Journal*, *16* (1991), pp. 366-395; G. F. Cavanaugh, D. J. Moberg y M. Velasquez, "The Ethics of Organizational Politics", *Academy of Management Review*, *6* (1981), pp. 363-374.
30. L. K. Trevino, "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model", *Academy of Management Review*, *11* (1986), pp. 601-617; W. H. Shaw y V. Barry, *Moral Issues in Business*, 6e (Belmont, CA: Wadsworth, 1995).
31. B. Carton, "Gillette Faces Wrath of Children in Testing on Rats and Rabbits", *The Wall Street Journal*, 5 de septiembre de 1995, p. A1.
32. W. H. Shaw y V. Barry, *op. cit*.
33. B. Ortega, "Broken Rules: Conduct Codes Garner Goodwill for Retailers But Violations Go On", *The Wall Street Journal*, 3 de julio de 1995, pp. A1, A4.
34. "Why Honesty Is the Best Policy", *The Economist*, 9 de marzo de 2002, p. 23.
35. P. E. Murphy, "Implementing Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, *7* (1988), pp. 907-915.
36. "Ethics Office Approves Executive-Branch Rules", *The Wall Street Journal*, 7 de agosto de 1992, p. A14.
37. P. E. Murphy, "Creating Ethical Corporate Structure", *Sloan Management Review* (invierno de 1989), pp. 81-87.
38. J. B. Dozier y M. P. Miceli, "Potential Predictors of Whistle-Blowing: A Prosocial Behavior Perspective", *Academy of Management Review*, *10* (1985), pp. 823-836; J. P. Near y M.P. Miceli, "Retaliation Against Whistle-Blowers: Predictors and Effects", *Journal of Applied Psychology*, *71* (1986), pp. 137-145.
39. J. A. Byrne, "The Best Laid Ethics Programs…", *Business Week*, 9 de marzo de 1992, pp. 67-69.
40. Adaptación del sitio Web de Amazon.com, derechos de las partes interesadas corporativas, 2005.
41. D. Collins, "Organizational Harm, Legal Consequences and Stakeholder Retaliation", *Journal of Business Ethics*, *8* (1988), pp. 1-13.
42. M.J. Galen, A. Byrne, T. Smart y D. Woodruff, "Debacle at Dow Corning: How Bad Will It Get?" *Business Week*, 2 de marzo de 1992, pp. 36-38.
43. J. A. Byrne, "Here's What to Do Next, Dow Corning", *Business Week*, 24 de febrero de 1992, p. 33.
44. J. A. Byrne, "The Best Laid Ethics Programs…", *Business Week*, 9 de marzo de 1992, pp. 67-69.

Capítulo 3

Administración en un ambiente global cambiante

Objetivos de aprendizaje

El ambiente de una organización es la compleja red de fuerzas cambiantes que afectan la manera en que ésta opera. El ambiente es una contingencia importante para la cual una organización debe planear y a la que debe adaptarse. Además, es una fuente de incertidumbre que debe intentar controlar. Este capítulo examina las fuerzas que hacen que la administración en un ambiente global sea un proceso incierto y complejo.

Después de estudiar este capítulo deberá ser capaz de:

1. Enumerar las fuerzas que se encuentran en el ambiente específico y general de una organización y que hacen surgir oportunidades y amenazas.
2. Identificar por qué hay incertidumbre en el ambiente.
3. Describir cómo y por qué una organización intenta adaptarse y controlar estas fuerzas para reducir la incertidumbre.
4. Entender cómo las teorías de la dependencia de los recursos y de los costos de transacción explican por qué las organizaciones eligen diversas clases de estrategias interorganizacionales para administrar sus ambientes y conseguir los recursos que necesitan a fin de alcanzar sus metas y crear valor para sus partes interesadas.

¿Qué es el ambiente organizacional?

Ambiente
Conjunto de fuerzas que rodean a una organización y tienen la capacidad de afectar la forma en la que opera, así como su acceso a recursos escasos.

El **ambiente** es el conjunto de fuerzas que rodean a una organización y que tienen la capacidad de afectar la forma en la que opera, así como su acceso a recursos escasos. Estos recursos incluyen las materias primas y los empleados especializados que necesita para producir bienes y servicios; la información que necesita para mejorar su tecnología o decidir acerca de su estrategia competitiva; y el apoyo de las partes interesadas externas, como los clientes que compran sus bienes y servicios o las instituciones bancarias y financieras que proporcionan el capital para sostenerla. Entre las fuerzas ambientales que afectan la capacidad de la organización para asegurar estos recursos escasos está la competencia entre los rivales por conseguir clientes, los rápidos cambios en la tecnología que

pueden minar su ventaja competitiva y un aumento en el precio de los insumos importantes que eleve los gastos de operación.

En el ambiente global, las compañías estadounidenses han estado sumamente involucradas en el comercio internacional desde la época colonial, cuando enviaban sus existencias de tabaco y azúcar a Europa a cambio de productos manufacturados. Durante el siglo XX, GM, Heinz, IBM, Campbell's, Procter & Gamble y miles de compañías estadounidenses han establecido divisiones en el extranjero y han transferido sus competencias esenciales a otros países para producir allí bienes y servicios que son valorados por los consumidores extranjeros. De hecho, las compañías estadounidenses llevan tanto tiempo establecidas en algunos países que el público las trata a menudo como compañías nacionales. El público en Gran Bretaña, por ejemplo, considera a Heinz, Hoover, Ford y Eastman Kodak como compañías británicas, olvidándose a menudo de sus orígenes estadounidenses. Asimismo, el hecho de que Gran Bretaña sea el mayor inversionista extranjero en Estados Unidos y que compañías británicas posean o hayan poseído instituciones "estadounidenses" como Burger King, Howard Johnson's y Jacuzzi es generalmente desconocido por el público estadounidense.

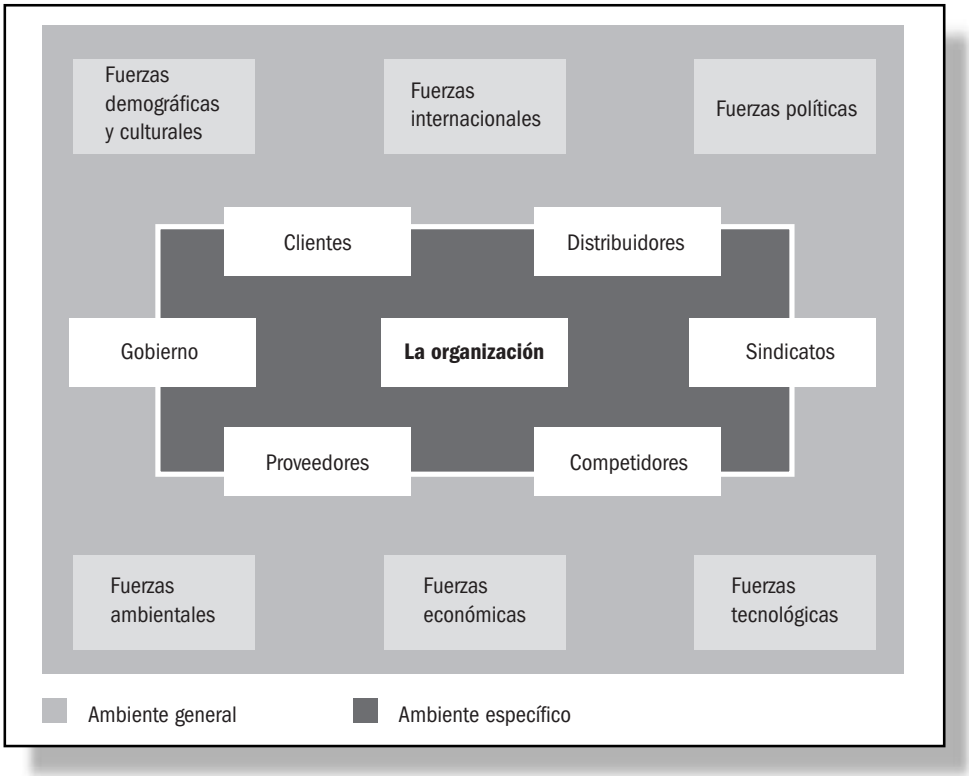
Dominio organizacional
La gama particular de bienes y servicios que la organización produce, así como los clientes y otras partes interesadas a los que sirve.

Una organización procura manejar las fuerzas de su ambiente para obtener los recursos necesarios con los que puedan producir bienes y servicios destinados a compradores y clientes (véase la figura 3.1). El término **dominio organizacional** se refiere a la gama particular de bienes y servicios que la organización produce, así como los clientes y otras partes interesadas a los que sirve.[1] Una organización establece su dominio al decidir cómo manejar las fuerzas de su ambiente para maximizar su capacidad de aseguramiento de los recursos necesarios. Por ejemplo, para obtener insumos una organización tiene que decidir qué proveedores elegir de entre una gama de posibilidades y determinar cómo será su relación con ellos; para obtener dinero, tiene que decidir a qué banco acudir y cómo gestionar sus relaciones con él para que le conceda préstamos; para ganar clientes, una compañía tiene que decidir a qué grupo de clientes va a servir y cómo satisfacerlo.

Una organización procura estructurar sus transacciones con el ambiente para proteger y agrandar su dominio de modo que pueda aumentar su capacidad de crear valor para los clientes, los accionistas, los empleados y otras partes interesadas. Por ejemplo, el dominio de Gerber Products' es una amplia gama de alimentos para bebés y de otros

Figura 3.1
El ambiente organizacional

En el ambiente específico hay fuerzas que afectan directamente la capacidad de una organización para obtener recursos. En el ambiente general existen fuerzas que conforman los ambientes específicos de todas las organizaciones.



productos relacionados con ellos (ropa, pañales, chupones) que la compañía fabrica para satisfacer las necesidades de los bebés y de sus familias.[2] Gerber estructura las transacciones con su ambiente, es decir, con los proveedores, banqueros, clientes y otras partes interesadas, a fin de obtener los recursos que necesita para proteger y agrandar su dominio.

Una organización puede agrandar y proteger su dominio expandiéndose internacionalmente. La expansión global le permite buscar nuevas oportunidades para aprovechar sus competencias esenciales y crear así valor para las partes interesadas. Antes de analizar las maneras específicas en las cuales las organizaciones administran su ambiente para proteger y agrandar su dominio, debemos entender detalladamente qué fuerzas en él afectan a las organizaciones. Los conceptos de ambiente específico y ambiente general proporcionan una base útil para este análisis.[3]

El ambiente específico

Ambiente específico
Fuerzas de grupos externos de partes interesadas que afectan directamente la capacidad de una organización de asegurar los recursos.

El **ambiente específico** consiste en las fuerzas de las partes interesadas externas que afectan directamente la capacidad de una organización de asegurar los recursos.[4] Clientes, distribuidores, sindicatos, competidores, proveedores y el gobierno son partes interesadas externas importantes que pueden influir y presionar a las organizaciones para que actúen de cierta manera (véase figura 3.1).

Para el fabricante de alimentos para bebé Gerber, los competidores, como Beech-Nut y Heinz, son una fuerza importante que afecta la capacidad de la organización de atraer recursos: los ingresos de los clientes. La competencia hace que los recursos sean escasos y valiosos porque cuanto mayor es la competencia por ellos, más difíciles son de obtener. Los competidores pueden ser nacionales o internacionales. Cada tipo conlleva diversas implicaciones para la capacidad de una compañía de obtener recursos. En Estados Unidos los competidores extranjeros no han sido una fuerza tan importante en la industria de los alimentos para bebés como lo han sido en su industria automotriz, en la que las compañías automotrices estadounidenses han visto reducida su capacidad para atraer recursos.

En Estados Unidos, Sony, Toyota, Philips, BMW y otras compañías extranjeras compiten con las estadounidenses por los consumidores. En el extranjero, las compañías estadounidenses hacen frente a la competencia de organizaciones tanto nacionales como extranjeras en los países en los cuales operan. Las divisiones europeas de GM y Ford, por ejemplo, compiten no sólo con las compañías automotrices europeas tales como Fiat, Peugeot y BMW, sino también con compañías japonesas como Toyota y Honda. De hecho, en la década del 2000 las compañías automotrices japonesas que operan en Europa han establecido plantas con capacidad para producir 750,000 automóviles nuevos al año y han amenazado la prosperidad de Volkswagen, Ford y Fiat.

Los cambios en la cantidad y tipo de clientes, así como en el gusto de los consumidores, son otra fuerza que afecta a una organización, la cual debe tener una estrategia para administrar su relación con los clientes y atraer su ayuda, y dicha estrategia debe cambiar con el tiempo conforme cambian las necesidades de los clientes. Gerber cuenta con una reputación nacional basada en sus altos niveles de pureza, calidad y cuidado y ha ganado el apoyo de tantos consumidores estadounidenses que ostenta el 65 por ciento del mercado de alimentos para bebés. Sin embargo, en la década del 2000, la creciente demanda de alimentos orgánicos y libres de aditivos para bebés, los condujo a cambiar la fórmula de algunos de sus productos alimenticios para mantener la lealtad de su clientela.

En el ambiente global, el hecho de satisfacer las necesidades de los clientes presenta nuevos desafíos porque los clientes varían de un país a otro. Por ejemplo, a los clientes en Europa, a diferencia de los estadounidenses, en general no les gusta el cereal azucarado, así que Kellogg y General Mills modifican sus productos para satisfacer el gusto europeo local. Una organización debe estar dispuesta y en posibilidad de adaptar o modificar sus productos para satisfacer el gusto y las preferencias de diversos consumidores si espera atraerlos.

Además de responder a las necesidades de los clientes, las organizaciones deben decidir cómo administrar las relaciones con los proveedores y los distribuidores para tener acceso a los recursos que éstos proporcionan. Una organización tiene que tomar muchas decisiones concernientes a cómo administrar estos intercambios para asegurarse de la manera más efectiva el suministro constante de insumos o cómo disponer de sus productos de una manera oportuna. Por ejemplo, ¿debe Gerber comprar o fabricar sus insumos? ¿Debe criar ganado y pollos y sembrar frutas y verduras? ¿Debe fabricar los envases de

cristal? ¿O debe adquirir todos estos insumos de sus proveedores? La pureza de los alimentos para bebés es una cuestión vital; ¿se puede confiar en los proveedores para asegurar la calidad del producto? ¿Cuál es la mejor manera de que Gerber distribuya sus productos a fin de asegurar su calidad? ¿Debe Gerber tener su propia flota de vehículos y vender directamente a las tiendas minoristas o debe emplear mayoristas para distribuir sus productos?

En el ambiente global los insumos se pueden obtener no sólo de fuentes nacionales sino de cualquier país en el mundo. Si las compañías estadounidenses no hubieran utilizado la subcontratación (*outsourcing*) como medio para disminuir los costos de sus insumos comprando a proveedores extranjeros, habrían perdido su ventaja competitiva frente a los competidores extranjeros que sí la utilizaron. AT&T, por ejemplo, descubrió que era imposible competir con Panasonic e Hitachi en el lucrativo mercado de las contestadoras telefónicas hasta que comenzó a comprar y a ensamblar sus insumos en el exterior. Los componentes de AT&T se hacen en Taiwán, China y Hong-Kong y el acceso a los insumos baratos le ha permitido reducir sus precios y arrebatar su participación de mercado a los competidores japoneses.

Los desafíos asociados a la distribución y comercialización aumentan en el ambiente global. Puesto que el gusto de los clientes varía de un país a otro, muchas campañas de publicidad y comercialización son específicas para cada país, y muchos productos se adaptan para satisfacer las preferencias de los clientes de ultramar. Por otra parte, en Japón y algunos otros países, los productores nacionales controlan firmemente los sistemas de distribución y esto dificulta mucho que las compañías se incorporen al mercado y vendan sus productos. La distribución global también llega a ser difícil cuando los productos de una organización son complejos y los clientes necesitan mucha información para operarlos o usarlos con éxito. Todos estos factores significan que una organización tiene que considerar cuidadosamente cómo manejar la distribución global de sus productos para atraer y conservar el apoyo de los clientes. ¿Debe la organización manejar las ventas y la distribución extranjera por sí misma? ¿Debe vender a un mayorista en el mercado extranjero? ¿Debe establecer alguna alianza con una organización en un país particular y permitir que esa compañía comercialice y distribuya sus productos? Las organizaciones que operan en muchos países deben sopesar todas estas opciones.

Otras partes interesadas externas incluyen al gobierno, los sindicatos y a grupos de defensa de los consumidores. Varias agencias gubernamentales están interesadas en las políticas de Gerber referentes a la igualdad de oportunidades en el empleo, la preparación y contenido de los alimentos y los estándares de salud y seguridad, y estas agencias presionan a la organización para cerciorarse de que obedece las leyes. Los sindicatos presionan a Gerber para asegurar salarios y prestaciones favorables y para proteger los empleos de sus miembros que trabajan para dicha compañía. Los grupos de defensa de los consumidores intentan evitar que Gerber reduzca la calidad de sus alimentos.

Una organización que establece operaciones globales tiene que forjar una relación de trabajo con su nueva mano de obra y entablar relaciones con cualquier sindicato que represente a sus nuevos empleados. Si un fabricante japonés abre una nueva planta en Estados Unidos, sus gerentes japoneses tienen que entender las expectativas de sus empleados estadounidenses, es decir, sus actitudes hacia el sueldo, la antigüedad y otras condiciones del empleo. Una organización global debe adaptar su estilo gerencial para llenar las expectativas de la mano de obra local.

Finalmente, cada país tiene su propio sistema de gobierno y sus propias leyes y reglamentos, los cuales controlan la manera en que se llevan a cabo los negocios. Una compañía de Estados Unidos que ingresa en un país nuevo debe aprender a cumplir con el sistema institucional y legislativo del país anfitrión. A veces, como en la Unión Europea (UE), las reglas que rigen la conducta de los negocios están estandarizadas en muchos países. Aunque esto puede facilitar que las compañías estadounidenses operen en varios países, también es más fácil para ellos proteger a sus compañías locales. Boeing, por ejemplo, se queja de que los subsidios de los contribuyentes europeos le han permitido a Airbus Industries ofrecer aviones a menores precios que los de Boeing y desarrollar otros nuevos como el super "jumbo" con precios artificialmente reducidos. De manera similar, los granjeros estadounidenses se quejan de que los aranceles europeos protegen a los granjeros europeos ineficientes y cierran el mercado a los bienes de los productores estadounidenses, quienes son más productivos. A menudo, los competidores nacionales cabildean con sus gobiernos para combatir la competencia global "injusta".

Una organización debe ocuparse en hacer transacciones con cada una de las fuerzas de su ambiente específico si quiere obtener los recursos que necesita para sobrevivir, proteger y aumentar su dominio. Con el tiempo, el tamaño y el alcance de su dominio cambiarán conforme cambian esas transacciones. Por ejemplo, una organización que decide ampliar su dominio para satisfacer las necesidades de nuevos grupos de clientes produciendo para ello nuevos tipos de bienes, hallará nuevos sistemas de fuerzas y tendrá que entablar un sistema de transacciones diferente con el ambiente para obtener recursos.

El ambiente general

Ambiente general
Fuerzas que conforman el ambiente específico y que afectan la capacidad de todas las organizaciones de un ambiente en particular para obtener recursos.

El **ambiente general** consiste en las fuerzas que conforman el ambiente específico y que afectan la capacidad de todas las organizaciones de un ambiente en particular para obtener recursos (véase figura 3.1). Las *fuerzas económicas*, tales como las tasas de interés, el estado de la economía y el índice de desempleo, determinan el nivel de la demanda de los productos y el precio de los insumos. Las diferencias nacionales en las tasas de interés, tipos de cambio, niveles salariales, producto interno bruto y renta *per cápita* tienen un efecto dramático en la manera en que las organizaciones operan internacionalmente. Generalmente, las organizaciones procuran obtener sus insumos o fabricar sus productos en el país con los costos más bajos de mano de obra o materia prima. Sony, GE y GM han cerrado muchas de sus plantas de manufactura estadounidenses y han trasladado sus operaciones a México porque el hacerlo les ha permitido emparejar los bajos costos de los competidores extranjeros que subcontratan su producción en China y Malasia. Obviamente, los competidores extranjeros que operan desde países con salarios bajos tienen una ventaja competitiva que puede ser crucial en la batalla por el consumidor estadounidense orientado al precio. Así pues, muchas compañías estadounidenses se han visto obligadas a trasladar sus operaciones al extranjero o a emplear subcontratación (*outsourcing*) en la producción para poder competir. Levi Strauss, por ejemplo, cerró la última de sus fábricas en Estados Unidos en la década del 2000 y pasó la producción de pantalones de mezclilla a México y a la República Dominicana para reducir sus costos de producción. (El capítulo 8 examina específicamente cómo una organización maneja la expansión global.)

Las *fuerzas tecnológicas*, como el desarrollo de nuevas técnicas de producción y de nuevo equipo para el procesamiento de información, influyen en muchos aspectos de las operaciones de las organizaciones. El uso de la tecnología de fabricación automatizada puede aumentar la productividad. De manera similar, la inversión en actividades avanzadas de investigación y desarrollo influye en cómo las organizaciones interactúan entre sí y en cómo diseñan sus estructuras. (En el capítulo 9 se examina con más detalle el papel de la tecnología.)

La transferencia internacional de tecnología tiene implicaciones importantes para la ventaja competitiva de una organización. Ésta debe ser capaz de conocer y tener acceso a los progresos tecnológicos del exterior que puedan proporcionarle una ventaja en cuanto a bajos costos o diferenciación. Tradicionalmente, Estados Unidos ha exportado su tecnología y las compañías extranjeras han estado deseosas de utilizarla, pero en algunas industrias las compañías estadounidenses han sido lentas para aprovechar los progresos tecnológicos extranjeros. Los críticos lo atribuyen a que el aprendizaje global a menudo ha sido unidireccional, de Estados Unidos al resto del mundo, en detrimento de la competitividad estadounidense. Se ha estimado que después de la Segunda Guerra Mundial, las compañías japonesas pagaron a las estadounidenses 100 millones de dólares en licencias de ciertas tecnologías y a cambio ganaron alrededor de 100 mil millones de dólares en ventas a los consumidores estadounidenses. Actualmente, las compañías estadounidenses están ansiosas y dispuestas a aprender de sus competidores extranjeros para cerrar la brecha tecnológica. Dicho aprendizaje tecnológico permite a una organización desarrollar sus competencias esenciales y aplicarlas alrededor del mundo para crear valor, como lo ha hecho Amazon.com.

Las *fuerzas políticas y ambientales* influyen en las políticas gubernamentales hacia las organizaciones y sus partes interesadas. Por ejemplo, las leyes que favorecen intereses comerciales particulares, tales como los aranceles para los coches importados, influyen en los clientes y competidores de las organizaciones. La presión de los ecologistas, por ejemplo, para reducir la contaminación del aire o el deseo de disminuir el nivel nacional de desechos sólidos, afecta los costos de producción de las organizaciones. El diseño y el empaque de un producto amigable con el medio ambiente pueden alterar las relaciones de las organizaciones con los competidores, los clientes y los proveedores. Los nuevos motores para auto introducidos por Toyota y Honda en 2002 prácticamente no contaminan, y cumplen y exceden el estricto reglamento de limpieza del aire de California. Toyota tam-

bién fue pionera en el desarrollo de vehículos híbridos para el ahorro de gasolina y licenció esta tecnología a GM y Ford en 2005. Globalmente, los países que hacen poco para proteger el medio ambiente ven una afluencia de compañías que se aprovechan de la reglamentación poco estricta para instalar allí operaciones de bajo costo. El resultado puede ser mayor contaminación y un aumento de los problemas ambientales, lo que ha ocurrido en muchos países asiáticos y de Europa del este.

Las *fuerzas demográficas, culturales y sociales*, como la edad, la educación, la forma de vida, las normas, los valores y las costumbres de la gente de una nación, conforman a los clientes, administradores y empleados de una organización. La demanda de productos para bebé, por ejemplo, está ligada a los índices de natalidad y a la distribución de edad de la población. Las fuerzas demográficas, culturales y sociales son fuentes importantes de incertidumbre en un ambiente global, ya que afectan directamente el gusto y las necesidades de los clientes de una nación. Los valores culturales y sociales afectan las actitudes de un país hacia los productos y compañías nacionales y extranjeras. Por ejemplo, los clientes de Francia e Italia generalmente prefieren los automóviles fabricados en su país aun cuando los productos extranjeros sean superiores en calidad y valor.

Una compañía estadounidense que establece operaciones en otro país debe adaptarse a los métodos y prácticas comerciales del anfitrión. Los países se diferencian en cómo hacen negocios y en la naturaleza de sus instituciones de negocios. También difieren en sus actitudes ante las relaciones sindicato-gerencia, en sus estándares éticos y en sus prácticas contables y financieras. En algunos países el soborno y la corrupción son prácticas comerciales aceptables. La ley japonesa, por ejemplo, apoya a las compañías nacionales que buscan proteger su mercado y sistemas de distribución frente a la entrada de competidores extranjeros más eficientes. Sin embargo, las leyes están cambiando y compañías como Wal-Mart ahora operan en Japón. La historia de las experiencias de GE en Hungría ilustra muchas de estas cuestiones.

Como muestra el ejemplo de GE y de Tungsram, los gerentes que deseen aprovechar las oportunidades creadas por las cambiantes fuerzas políticas, legales, sociales y económicas globales enfrentan un importante desafío. Si una organización maneja las fuerzas en sus ambientes general y específico eficazmente, de modo que obtenga los recursos que necesita, su dominio crecerá conforme produzca más bienes y servicios y atraiga nuevos

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 3.1
Tropiezo de los gerentes estadounidenses de GE en Hungría

Al intentar crecer internacionalmente, General Electric (GE) acordó adquirir el 51 por ciento de Tungsram, un fabricante de productos de iluminación ampliamente reconocido como una de las mejores compañías de Hungría, a un costo de 150 millones de dólares. GE se sintió atraída por Tungsram por los bajos índices salariales de Hungría y la posibilidad de utilizar a la compañía como base desde la cual exportar sus productos de iluminación a Europa occidental. En ese momento, muchos analistas creyeron que GE le demostraría a otras compañías occidentales cómo transformar organizaciones alguna vez administradas por funcionarios del partido comunista en empresas capitalistas lucrativas. GE transfirió a algunos de sus mejores gerentes a Tungsram y esperó a que ocurriera el milagro. Tomó mucho tiempo, por varias razones.

Un problema fueron los malentendidos importantes entre los gerentes estadounidenses y los trabajadores húngaros. Los estadounidenses se quejaban de que los húngaros eran holgazanes; éstos pensaban que aquéllos eran prepotentes. El sistema de gerencia de GE depende de la comunicación extensa entre los trabajadores y los gerentes, una práctica poco frecuente en un país previamente comunista. Cambiar el comportamiento de Tungsram resultó ser difícil. Los estadounidenses deseaban ventas fuertes y funciones de marketing que mimaran a los clientes; pero en la anterior economía planeada de Hungría, éstas eran innecesarias. Además, los húngaros esperaban que GE pagara salarios a nivel occidental; pero GE llegó a Hungría para aprovechar la estructura de salarios bajos que había en el país.[5]

Mientras que las pérdidas de Tungsram crecían, GE aprendió qué pasa cuando las grandes expectativas chocan con la severa realidad de la ineficacia y la indiferencia hacia los clientes y la calidad. Viéndolo en retrospectiva, los gerentes de GE admiten que, debido a las diferencias en las actitudes básicas entre los países, habían subestimado las dificultades a las que se enfrentarían al transformar a Tungsram. Para mejorar el funcionamiento, GE despidió a la mitad de los empleados de Tungsram, incluyendo a dos de cada tres gerentes. Invirtió más de 1 mil millones de dólares en una planta y equipo nuevos y en capacitar de nuevo a los empleados y a los administradores que quedaron para ayudarles a aprender las actitudes y los comportamientos de trabajo que una compañía necesita para sobrevivir en un ambiente global competitivo. En la década del 2000, su operación húngara se ha convertido en una de las más eficientes de Europa; la planta exporta sus focos a todas partes de la Unión Europea.

clientes. Sin embargo, cuando una organización administra mal las fuerzas de sus ambientes general y específico, las partes interesadas retirarán su apoyo, la empresa no obtendrá los escasos recursos y su dominio se contraerá. Al final, a menos que pueda encontrar una mejor manera de manejar su ambiente, la organización puede dejar de existir.

Fuentes de incertidumbre en el ambiente organizacional

A una organización le gusta tener un suministro constante y abundante de recursos de modo que pueda manejar fácilmente su dominio y satisfacer a las partes interesadas. Sin embargo, todas las fuerzas previamente analizadas causan incertidumbre a las empresas y hacen más difícil que los administradores controlen el flujo de recursos que necesitan para proteger y agrandar los dominios de sus organizaciones. Las fuerzas que ocasionan estos problemas pueden ser consideradas de otra manera: en términos de cómo causan incertidumbre porque afectan la *complejidad*, el *dinamismo* y la *riqueza* del ambiente. Conforme estas fuerzas hacen que el ambiente sea más complejo, menos estable y más pobre, el nivel de incertidumbre aumenta (véase la figura 3.2).

La complejidad ambiental

Complejidad ambiental
Fortaleza, cantidad y grado de interconexión de las fuerzas específicas y generales que una organización tiene que manejar.

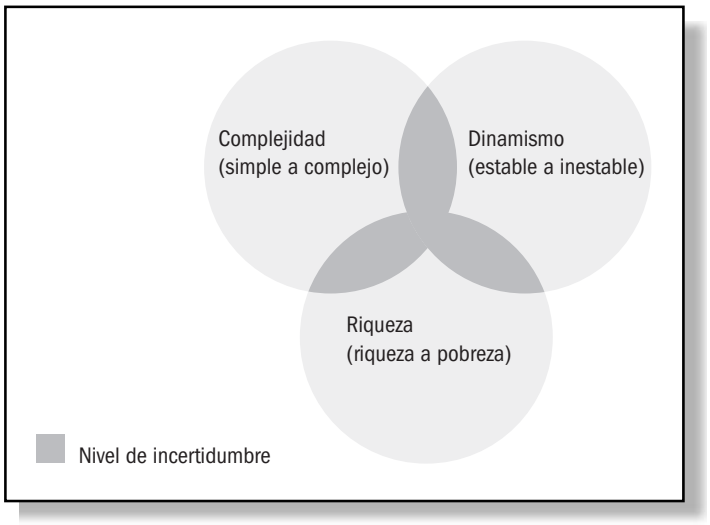
La **complejidad ambiental** va en función de la fortaleza, cantidad y grado de interconexión de las fuerzas específicas y generales que una organización tiene que manejar.[6] Cuanto mayor sea la cantidad y mayores las diferencias entre ellas, más complejo e incierto será el ambiente y más difícil de predecir y controlar. Ford, por ejemplo, solía obtener insumos de más de 3,000 proveedores diferentes. Para reducir la incertidumbre resultante de tratar con tantos proveedores, emprendió un programa para reducir su número y por consiguiente la complejidad de su ambiente. Ahora trata con menos de 500 proveedores y adquirir la información necesaria para manejar sus relaciones con ellos es mucho más fácil que adquirirla para manejar un número 10 veces mayor.

La complejidad también aumenta si, con el tiempo, una compañía produce una variedad más amplia de productos para diversos grupos de clientes. Por ejemplo, si una compañía como McDonald's decide repentinamente incursionar en los negocios de los seguros y la banca, necesitaría una infusión masiva de información para reducir la incertidumbre que rodea a las nuevas transacciones.

La complejidad puede aumentar mucho cuando las fuerzas específicas y generales del ambiente se *interconectan*, es decir, cuando comienzan a interactuar de tal suerte que sus efectos sobre la organización se vuelven impredecibles.[7] Cuanto más interconectadas estén las fuerzas en los ambientes específico y general de la organización, mayor será la incerti-

Figura 3.2
Tres factores que causan incertidumbre

Conforme el ambiente se hace más complejo, menos estable y más pobre, el nivel de incertidumbre aumenta.



dumbre que ésta enfrente. Imagine que un importante descubrimiento en la tecnología de la fabricación automotriz hace que las fábricas existentes queden obsoletas. Esta fuerza general hará que el precio de una acción de un fabricante de automóviles (como Ford) fluctúe violentamente y agitará los mercados financieros. Los fabricantes de automotores estarán inseguros sobre cómo este gran descubrimiento afectará su negocio, la competencia entre los rivales aumentará (una fuerza específica) y tanto la gerencia como los sindicatos estarán indecisos sobre el efecto que esto tendrá en los empleos y el futuro de la organización. Si los clientes dejan de comprar autos (otra fuerza específica) hasta que salgan al mercado los nuevos modelos que incorporan la nueva tecnología, el resultado puede ser despidos y más reducciones en el precio de las acciones de la compañía automotriz.

Esto sucedió en 2005 cuando GM y Ford comenzaron a perder miles de millones de dólares porque no podían reducir sus costos o innovar vehículos que igualaran a los de sus competidores japoneses. Para sobrevivir, estos fabricantes de automóviles y la UAW negociaron grandes recortes en los costos de atención médica y prestaciones para reducir sus gastos. Ahora su supervivencia depende de su capacidad de innovar nuevas clases de vehículos de alta calidad, en fábricas flexibles, que deseen los clientes estadounidenses.

Cuanto más complejo sea el ambiente de la organización, mayor será la incertidumbre acerca de él. Predecir y controlar el flujo de recursos llega a ser extremadamente difícil y los problemas asociados con el manejo de las transacciones con el ambiente aumentan. GM y Ford se enfrentan con un futuro altamente desafiante.

Dinamismo del ambiente

Dinamismo del ambiente
El grado al cual las fuerzas en los ambientes específico y general cambian rápidamente en el tiempo y, por consiguiente, contribuyen a la incertidumbre que enfrenta una organización.

El **dinamismo del ambiente** es una función de cuánto y cuán rápido las fuerzas de los ambientes específico y general cambian en el tiempo y, por consiguiente, aumentan la incertidumbre que enfrenta una organización.[8] Un ambiente es *estable* si las fuerzas afectan el suministro de los recursos de una manera predecible. Un ambiente es *inestable* y *dinámico* si una organización no puede predecir la manera en la cual las fuerzas cambiarán con el tiempo. Por ejemplo, si la tecnología cambia rápidamente como en la industria de la computación, el ambiente es muy dinámico. Una organización en un ambiente dinámico e inestable buscará maneras de hacerlo más predecible y así reducir la incertidumbre que enfrenta. Más adelante en el capítulo, se analizarán las estrategias para manejar las partes potencialmente dinámicas del ambiente, incluyendo contratos a largo plazo y la integración vertical.

En la actualidad, la existencia de los nuevos grandes mercados globales para que las compañías entren, como China y Europa Oriental, así como la posibilidad de acceder a nuevos recursos y competencias esenciales, proporciona a una organización oportunidades de agrandar su dominio y de crear más valor para las partes interesadas. Sin embargo, a medida que las compañías compiten en el país y en el extranjero el ambiente llega a ser cada vez más complejo (hay un número mayor de fuerzas interconectadas que manejar) y dinámico (las fuerzas cambian rápidamente). En consecuencia, la expansión global hace que el ambiente sea más difícil de predecir y controlar.

Riqueza del ambiente

Riqueza del ambiente
La cantidad de recursos disponibles para apoyar el dominio de una organización.

La **riqueza del ambiente** es una función de la cantidad de recursos disponibles para apoyar el dominio de una organización.[9] En ambientes ricos, la incertidumbre es baja porque los recursos son abundantes, así que las organizaciones no necesitan competir por ellos. Las compañías de biotecnología en Boston, por ejemplo, tienen una larga lista de científicos de alta calidad para elegir debido a la presencia de muchas universidades en el área (MIT, Harvard, Boston University, Boston College, Tufts y Brandeis, entre otras). En ambientes pobres, la incertidumbre es alta porque los recursos son escasos y las organizaciones tienen que competir por ellos. El acceso a científicos de alta calidad en Alaska, por ejemplo, es limitado y cubrir la demanda resulta costoso.

Los ambientes pueden ser pobres por dos razones: (1) una organización está situada en un país pobre o en una región pobre de un país; y (2) hay un alto nivel de competencia y las organizaciones están luchando por los recursos disponibles.[10] En ambientes pobres, los problemas que las empresas enfrentan en las transacciones de manejo de los recursos son mayores. Las organizaciones tienen que luchar para atraer a los clientes o para obtener los mejores insumos o la tecnología más reciente. Estas batallas generan incertidumbre en una organización.

En un ambiente que es pobre, inestable y complejo, los recursos son especialmente difíciles de obtener y las organizaciones enfrentan la mayor incertidumbre. Por el contrario, en un ambiente rico, estable y simple, los recursos son fáciles de conseguir y la incertidumbre es baja. Las líneas aéreas estadounidenses como American, United y Delta están sufriendo actualmente un ambiente sumamente incierto. Las aerolíneas de bajo costo como Southwest que se están expandiendo nacionalmente han incrementado el nivel de competencia en la industria. El ambiente ha llegado a ser más pobre conforme las líneas aéreas luchan por los clientes (un recurso) y deben ofrecer precios bajos para atraerlos. El ambiente de la industria es complejo porque las que compiten (parte del ambiente específico de cada línea aérea) están muy interconectadas: si una línea reduce precios, todas deben reducirlos para proteger sus dominios, pero esto hará que aumente la incertidumbre. Finalmente, el precio alto del petróleo, la creciente competencia por parte de líneas aéreas extranjeras y el estado cambiante de la economía, se interconectan en el ambiente de las aerolíneas y cambian con el tiempo, haciendo que sea difícil predecir o planear las contingencias.

En cambio, el ambiente de la industria farmacéutica es relativamente seguro. Merck, Bristol-Myers Squibb, Pfizer y otras grandes compañías que descubren medicinas reciben

ENFOQUE EN LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
Amazon.com, parte 2

La industria de la distribución y venta de libros cambió para siempre en julio de 1995 cuando Jeff Bezos puso en línea al vendedor de libros virtual Amazon.com. La estrategia de su nueva compañía revolucionó la naturaleza del ambiente. Antes, los editores de libros vendían sus libros ya sea indirectamente a los mayoristas que proveían a las librerías pequeñas, directamente a grandes cadenas de libros como Barnes & Noble o Borders, o a los clubes del libro del mes. Había tantos editores y vendedores de libros que la industria era relativamente estable, con librerías grandes y pequeñas gozando de un nicho cómodo del mercado. En este ambiente relativamente estable, simple y rico, la incertidumbre era baja y todas las compañías gozaban de buenos ingresos y ganancias.

El enfoque virtual de Amazon.com de compra y venta de libros cambió todo eso. Primero, dado que podía ofrecer a los clientes acceso rápido a más de 1.5 millones de libros impresos y descuentos, esto elevó el nivel de competencia de la industria y empobreció al ambiente de la venta de libros. En segundo lugar, Amazon.com también negoció directamente con los grandes editores de libros sobre el precio y el suministro porque deseaba entregar los libros rápidamente a sus clientes, lo que condujo a un aumento en la complejidad del ambiente: todos los jugadores (editores, mayoristas, almacenes y clientes) tuvieron vínculos más estrechos. Tercero, estos factores, combinados con los continuos cambios en la tecnología de información, hicieron el ambiente más inestable y los recursos (clientes) fueron más difíciles de obtener.

¿Cómo ha cambiado este aumento en la incertidumbre el negocio de la venta de libros? Primero, estos cambios amenazaron rápidamente la prosperidad de las librerías pequeñas, muchas de las cuales pronto cerraron sus puertas y abandonaron el negocio porque no podían competir con las librerías en línea. En segundo lugar, las grandes librerías como Barnes & Noble y Borders comenzaron sus propios almacenes en línea para competir con Amazon.com. Tercero, Amazon.com y estas nuevas librerías en línea se enfrascaron en una guerra de precios, que se redujeron aún más. Esto dio lugar a un ambiente aún más competitivo e incierto.

La tecnología de información no se especializa en ninguna región del país o del mundo. El acceso a Internet y a la World Wide Web le permite a cualquier compañía en línea vender a clientes de todo el mundo, siempre y cuando sus productos se puedan adecuar para cubrir las necesidades particulares de los clientes extranjeros. Jeff Bezos se dio cuenta rápidamente de que la tecnología de información de Amazon.com, con sede en Estados Unidos, se podría transferir rentablemente a otros países para vender libros. Sin embargo, su capacidad para entrar a nuevos mercados extranjeros se vio limitada por un factor importante: Amazon.com ofrece a sus clientes la selección más grande de libros escritos en lengua inglesa; tuvo que encontrar a clientes en el extranjero que pudieran leer inglés. ¿En dónde localizarlos?

Una primera opción obvia sería el Reino Unido, porque su población habla inglés; posteriormente otras naciones de habla inglesa como Canadá, Australia, Nueva Zelanda y Alemania. ¿Alemania? Probablemente de todas las naciones del mundo, Alemania tiene la tasa más elevada de anglófonos como segunda lengua porque el inglés se enseña en todas sus preparatorias.

Entonces Bezos decidió reproducir las funciones de creación de valor de Amazon.com y modificar su tecnología de información para otras naciones. Primero, en el Reino Unido compró la compañía Bookpages, instaló su tecnología patentada y la renombró Amazon.com.uk en 1996. En Alemania, adquirió una pequeña librería en línea y creó Amazon.de en 1998.[11] Desde entonces, Amazon.com ha establecido tiendas en línea también en Japón y China. Además, los clientes de cualquier lugar del mundo pueden comprar sus libros en uno de estos almacenes en línea y Amazon se los enviará a cualquier lugar del planeta.

patentes y son los proveedores exclusivos de sus respectivos nuevos medicamentos por 17 años. Durante este período, la compañía que posee la patente puede cobrar un precio elevado por su medicamento porque no tiene ninguna competencia y los clientes no tienen más opción que comprárselo. Las organizaciones de la industria farmacéutica existen en un ambiente estable y rico: la competencia es baja y no hay ningún cambio hasta que expiran las patentes. Sin embargo, debido a un aumento enorme en el precio de los medicamentos durante la década del 2000, los proveedores del cuidado de la salud y el gobierno estadounidense se han movilizado para encontrar maneras de reducirlos. Esto ha aumentado la complejidad del ambiente y la incertidumbre para las compañías farmacéuticas. Para manejar esa complejidad y retardar el ritmo del cambio, la industria ejerce intensa presión sobre el gobierno para salvaguardar sus intereses; las compañías farmacéuticas donan decenas de millones a los partidos políticos y a los miembros del Congreso y del Senado. En lo que queda de este capítulo, se examinan con más detalle las estrategias que las organizaciones siguen para manejar sus ambientes. Primero, sin embargo, es útil examinar la naturaleza del ambiente que enfrentó Jeff Bezos después de que fundara Amazon.com.[12]

IMPLICACIONES GERENCIALES

ANÁLISIS DEL AMBIENTE

1. Los gerentes de todos los niveles y de todas las funciones deben analizar periódicamente el ambiente de la organización e identificar fuentes de incertidumbre.
2. Para manejar las transacciones con el ambiente de la organización de manera efectiva, los gerentes deben hacer un seguimiento de las fuerzas de los ambientes específico y general de la organización, observando (a) el número de fuerzas que afectarán a la misma, (b) el patrón de la interconexión o las vinculaciones entre estas fuerzas, (c) cuán rápido cambian esas fuerzas y (d) el grado y la naturaleza de la competencia, los cuales afectan qué tan rico o pobre es el ambiente.
3. Tomando ese análisis, los gerentes deben planear cómo ocuparse de las contingencias. La primera etapa de este proceso es diseñar estrategias interorganizacionales para controlar y asegurar el acceso a los valiosos y escasos recursos del ambiente en el cual operan.

TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE LOS RECURSOS

Las organizaciones dependen de su ambiente para obtener los recursos que necesitan para sobrevivir y crecer. El suministro de los recursos, sin embargo, depende a su vez de la complejidad, el dinamismo y la riqueza del ambiente. Si éste llega a empobrecerse porque se pierden clientes importantes o porque se incorporan nuevos competidores al mercado, los recursos llegan a ser escasos, aumentan de valor y la incertidumbre aumenta. Las organizaciones procuran manejar sus transacciones con el ambiente para asegurar el acceso a los recursos de los que dependen. Desean que ese acceso sea tan previsible como sea posible porque esto simplifica la administración de sus dominios y promueve la supervivencia.

Teoría de la dependencia de los recursos
Teoría que argumenta que la meta de una organización es reducir al mínimo su dependencia de otras organizaciones para obtener el suministro de los recursos escasos de su ambiente, y encontrar maneras de influir en ellas para tener recursos disponibles.

Según la **teoría de la dependencia de los recursos** la meta de una organización es reducir al mínimo su dependencia de otras organizaciones para obtener el suministro de los recursos escasos de su ambiente y encontrar maneras de influir en ellas para asegurar los recursos necesarios.[13] De esta manera una empresa debe administrar simultáneamente dos aspectos de su dependencia de los recursos: (1) tiene que ejercer influencia sobre otras organizaciones de modo que pueda obtener recursos y (2), debe responder a las necesidades y demandas de las otras organizaciones que haya en su ambiente.[14]

Qué tanto dependa una organización de otra para obtener un recurso particular es una función de dos factores. Un factor es qué tan vital es el recurso para la supervivencia de la organización. Los insumos escasos y valiosos (tales como componentes y materias primas) y los recursos (tales como clientes y puntos de distribución) son muy importantes para la supervivencia de una organización.[15] El otro factor es el grado al cual otras organizaciones controlan el recurso. Crown Cork & Seal y otros fabricantes de latas, por ejemplo, necesitan aluminio para producirlas, pero durante muchos años su suministro

era controlado por Alcoa, que tenía un monopolio virtual y podía cobrar precios altos por su aluminio.

La industria de las PC ilustra la operación de ambos factores. Los fabricantes de PC tales como HP, Gateway y Dell dependen de organizaciones como Samsung e Intel que proveen chips de memoria y microprocesadores. Algunos, como Apple y Sony, quienes no venden en línea (Dell y Gateway son los líderes en línea), son también dependientes de las cadenas de tiendas de cómputo y de otros minoristas que almacenan sus productos, de los sistemas escolares y de los clientes corporativos que compran grandes cantidades de sus PC. Cuando hay pocos proveedores de un recurso, como chips de memoria, o pocas organizaciones que distribuyan y vendan un producto, las compañías llegan a ser muy dependientes de las que existen. Intel, por ejemplo, fabrica muchos de los microchips más avanzados y tiene un considerable poder sobre los fabricantes de PC, quienes necesitan sus chips para competir con éxito. Cuanto más dependa una organización de otra, más débil es y la compañía más poderosa puede amenazar o aprovecharse de la organización dependiente si así decide hacerlo.

Para manejar la dependencia y controlar su acceso a los recursos escasos, las organizaciones desarrollan varias estrategias.[16] Así como las naciones procuran llevar una política internacional para aumentar su capacidad de influir en los asuntos mundiales, así las organizaciones intentan encontrar maneras de aumentar su influencia sobre el ambiente global. Avon ofrece un buen ejemplo de administración del ambiente para controlar la dependencia de los recursos.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 3.2
El imperio global de Avon

Avon reportó ganancias récord en 2005 en un auge de ventas globales de sus bien conocidos maquillajes, jabones, productos para el cuidado del cabello, joyería y otros.[17] Desde su fundación hace más de 100 años, Avon ha empleado las ventas personales de casa en casa con sus representantes de ventas, sus "damas Avon", para distribuir y vender sus productos. Actualmente tiene 4 millones de representantes de ventas alrededor del mundo que generan la mayoría de sus 6 mil millones de dólares de ingresos y ganancias.

Avon ha reconocido la importancia de proteger y aumentar su parte de los recursos globales, en este caso, el negocio de las mujeres de todo el mundo. Bajo su fuerte directora general, Andrea Jung, está a la vanguardia de nuevas maneras de promover sus productos a clientes existentes y nuevos por todo el mundo. Jung, por ejemplo, ha estado presionando a las damas Avon para que utilicen Internet y aumenten las ventas. A finales de la década de 1990, reconoció la importancia de Internet como método de distribución directa a los clientes globales, uno que embona perfectamente con su enfoque personal de ventas. Avon creó un sofisticado aparador global en línea para exhibir sus productos e informar a los clientes sobre su alta calidad y valor por el dinero que pagan.

Al principio, este enfoque de distribución directa por Internet causó una considerable ansiedad en las representantes de Avon porque pensaron que este canal de distribución las arrinconaría y reduciría sus ventas y comisiones personales. Jung trabajó mucho para demostrarles que una vez que los clientes de Internet hubieran comprado y probado los productos de Avon, probablemente comprarían más y se convertirían en clientes leales. Para convencerlas de esto, inició un programa con el cual las representantes también ganarían una comisión cuando sus clientes compraran directamente del almacén en línea de Avon y en la actualidad, el 60 por ciento de las damas Avon utilizan la Internet para aumentar las ventas de sus productos.

Bajo el liderazgo de Jung, Avon también comenzó a buscar agresivamente nuevas oportunidades de atraer a clientes globales. Primero, Avon está buscando más allá del cliente típico a quien ha servido en el pasado, la mujer de 30 a 55 años. Jung decidió dirigirse a las mujeres de 16 a 24 años de edad para atraerlas y construir una lealtad de marca en clientes más jóvenes; después de todo, ellas serán sus principales clientes en el futuro. El potencial de ventas es enorme; 17 millones de mujeres en este segmento gastan el 20 por ciento de su ingreso en productos para el cuidado personal. En 2003, una nueva división de Avon llamada *Mark* debutó para distribuir una nueva línea de cosméticos diseñados específicamente para resolver las necesidades de una mujer más joven. Al mismo tiempo, Avon está trabajando para atraer más ventas de las mujeres mayores. Se propone aumentar su fuerza de ventas estadounidense de 500,000 a más de 1 millón de representantes en los próximos cinco años.

Para atraer a más clientes de todo el mundo, Avon también ha diseñado líneas de cosméticos y joyería que los atraigan en diversos mercados nacionales; recuerde que 4 millones de sus representantes de ventas están en otros países. Sin embargo, Avon no sólo distribuye a nivel global sus productos fabricados en Estados Unidos, también los diseña y los manufactura en el exterior. Esto también ha resultado muy bien porque muchos productos desarrollados para atraer a clientes de un mercado extranjero en particular, como colores de lápiz labial y joyería, se han comercializado con éxito entre los clientes estadounidenses. No sorprende entonces que las ventas y los métodos innovadores de distribución que está utilizando para promover y vender sus productos hayan dado lugar a sus ingresos y ganancias récord.

Estrategias interorganizacionales para la administración de las dependencias de los recursos

Como sugiere el ejemplo de Avon, obtener el acceso a los recursos es incierto y problemático. Los clientes, por ejemplo, son notoriamente volubles y se cambian a los productos de los competidores. Para reducir la incertidumbre, una organización tiene que idear estrategias interorganizacionales para administrar las interdependencias de los recursos en sus ambientes específico y general, y eso permite que una empresa proteja y amplíe su dominio. En el ambiente específico, una organización tiene que administrar sus relaciones con proveedores, sindicatos y grupos de defensa de los consumidores. Si se restringe el acceso a los recursos, puede aumentar la incertidumbre.

En el ambiente específico, dos tipos básicos de interdependencias causan incertidumbre: la simbiótica y la competitiva.[18] Las interdependencias son simbióticas cuando las salidas de una organización son insumos para otra; así las **interdependencias simbióticas** existen generalmente entre una organización y sus proveedores y distribuidores. Intel y los fabricantes de computadoras como HP y Dell tienen una interdependencia simbiótica. Las **interdependencias competitivas** existen entre las organizaciones que compiten por los insumos y resultados escasos.[19] HP y Dell están en competencia por los clientes para sus computadoras y por insumos tales como los microchips más recientes de Intel.

Interdependencias simbióticas
Interdependencias que existen entre una organización y sus proveedores y distribuidores.

Interdependencias competitivas
Interdependencias que existen entre las organizaciones que compiten por los insumos y resultados escasos.

Las organizaciones pueden utilizar varios mecanismos de vinculación para controlar las interdependencias simbióticas y competitivas.[20] El uso de estos mecanismos, sin embargo, requiere que se coordinen las acciones y decisiones de las organizaciones vinculadas. Esta necesidad de coordinación reduce la libertad de cada organización de actuar independientemente y quizá vaya en contra de sus propios intereses. Suponga que HP quiere proteger su suministro futuro de chips y firma un contrato con Intel conviniendo el uso exclusivo de chips Intel en sus máquinas. Pero entonces un nuevo fabricante de chips crea un chip menos costoso. El contrato con Intel obliga a HP a pagar sus precios más elevados aun cuando esto no favorezca los intereses de HP.

Siempre que una organización se involucre en una vinculación interorganizacional, debe equilibrar su necesidad de reducir la dependencia de los recursos frente a la pérdida de autonomía o de libertad de elección que resultará de la vinculación.[21] En general, *una organización busca elegir la estrategia interorganizacional que le ofrezca la mayor reducción en la incertidumbre con la menor pérdida de control*.[22]

En las secciones siguientes se examinan las estrategias interorganizacionales que las organizaciones pueden utilizar para administrar las interdependencias simbióticas y las competitivas. Una vinculación es formal cuando dos o más organizaciones acuerdan coordinar sus interdependencias directamente para reducir la incertidumbre. Cuanto más *formal* sea una vinculación, mayor es la coordinación directa y la probabilidad de que se base en un acuerdo explícito, o que implique alguna propiedad común entre las organizaciones. Cuanto más *informal* sea una vinculación, más indirecto o poco preciso es el método de coordinación y es más probable que ésta se base en un acuerdo implícito o tácito.

Estrategias para administrar las interdependencias simbióticas de los recursos

Para administrar las interdependencias simbióticas, las organizaciones tienen una gama de estrategias entre las que elegir. La figura 3.3 indica el grado relativo de formalidad de cuatro estrategias. Cuanto más formal sea una estrategia, mayor es el área prescrita de cooperación entre las organizaciones.

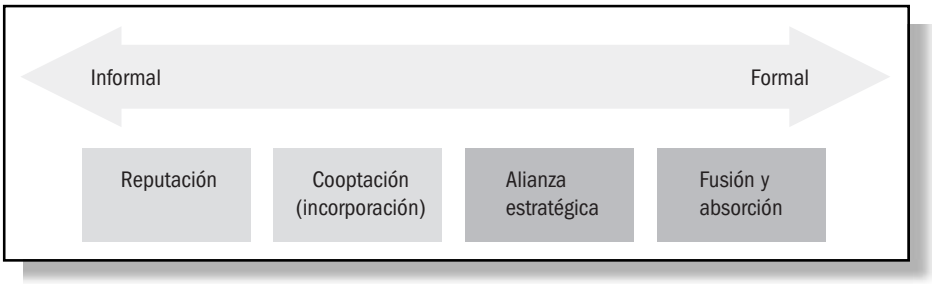
Desarrollo de una buena reputación

Reputación
Estado en el cual una organización ostenta un alto grado de respeto y confianza de otras partes debido a sus prácticas comerciales justas y honestas.

La manera menos formal y menos directa de administrar las interdependencias simbióticas con los proveedores y los clientes es desarrollar una **reputación**, es decir, un estado en el cual una organización ostenta un alto grado de respeto y confianza de otras partes debido a sus prácticas comerciales justas y honestas. Por ejemplo, pagar las cuentas a tiem-

Figura 3.3 Estrategias interorganizacionales para administrar las interdependencias simbióticas

Las interdependencias simbióticas existen generalmente entre una organización y sus proveedores y distribuidores. Cuanto más formal sea una estrategia, mayor es la cooperación entre las organizaciones.



po y suministrar bienes y servicios de alta calidad conducen a una buena reputación y a la confianza por parte de proveedores y clientes. Si un taller de reparaciones automotrices tiene una excelente reputación por el trabajo de reparación y precios justos en las piezas y la mano de obra, los clientes volverán al taller siempre que sus autos necesiten mantenimiento y la organización manejará exitosamente su vinculación con ellos.

De Beers, la coalición empresarial de diamantes, utiliza la confianza y la reputación para manejar sus vínculos con proveedores y clientes. Los clientes de De Beers son un grupo selecto de los mayoristas más grandes de diamantes del mundo. Cuando estos mayoristas le compran a De Beers, solicitan cierta cantidad de diamantes, por ejemplo, 10 millones de dólares. De Beers selecciona entonces un lote de diamantes valorado en ese precio. Los clientes no tienen ninguna opción de regatear con De Beers sobre el precio o la calidad de los diamantes. Pueden comprar o no, pero siempre compran porque saben que De Beers no los engañará. La reputación y la supervivencia de la organización dependen de mantener la buena voluntad de los clientes.

La reputación y la confianza son probablemente los mecanismos más comunes de vinculación para manejar interdependencias simbióticas. A la larga, es probable que las compañías que se comportan deshonestamente fracasen; así las organizaciones como grupo tienden a ser más honestas con el tiempo.[23] Sin embargo, actuar honestamente no significa descartar negociar y regatear activamente sobre el precio y la calidad de insumos y salidas. Cada organización desea cerrar el trato que mejor le convenga y por lo tanto procura negociar los términos a su favor.

Cooptación (Incorporación)

Cooptación (incorporación) Estrategia que administra las interdependencias simbióticas neutralizando las fuerzas problemáticas del ambiente específico.

La **cooptación (incorporación)** es una estrategia que administra las interdependencias simbióticas neutralizando fuerzas problemáticas del ambiente específico.[24] Una organización que desee atraer a sus oponentes a su lado les da una participación o pretensión en lo que hace e intenta satisfacer sus intereses. Las compañías farmacéuticas incorporan a los médicos patrocinando conferencias médicas, dando muestras gratuitas de medicamentos y anunciándose extensamente en revistas médicas. Los médicos se tornan favorables a los intereses de las compañías farmacéuticas, que los meten al "equipo" y les indican que ellos y las compañías tienen intereses en común. La incorporación es una importante herramienta política.

Una manera común de incorporar fuerzas problemáticas como clientes, proveedores u otras partes interesadas externas importantes es acercarlas a la organización y, en efecto, hacerlas partes interesadas internas. Si a un cierto grupo de partes interesadas no le gusta la manera en que se están haciendo las cosas, una organización lo incorpora asignándole un papel en el cambio. Todo tipo de organizaciones utilizan esta estrategia. Las escuelas locales, por ejemplo, procuran incorporar a los padres de familia invitándolos a que se hagan miembros del consejo de la escuela o estableciendo comités de profesores y padres de familia. En un intercambio así, la organización pierde cierto control pero generalmente gana más de lo que pierde.

Juntas directivas entrelazadas Vinculación que resulta cuando el director de una compañía ocupa un lugar en la junta directiva de otra compañía.

Otras personas externas pueden incorporarse a una organización mediante el soborno, una práctica general en muchos países pero ilegal en Estados Unidos. Pueden también ser atraídas mediante las **juntas directivas entrelazadas**, una vinculación que resulta

cuando el director de una compañía ocupa un lugar en la junta directiva de otra. Una organización que utiliza juntas directivas entrelazadas como mecanismo de vinculación invita a los miembros de grupos de partes interesadas poderosos e importantes en su ambiente específico a ocupar un lugar en su consejo de directores.[25] Una organización puede invitar a la institución financiera a la cual le pide prestado la mayor parte de su dinero a que envíe a alguien para ocupar un lugar en su junta directiva. Los directores externos interactúan con la alta dirección de una organización, asegurando suministros de capital escaso, intercambiando información y consolidando los lazos entre ambas.

Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son un mecanismo cada vez más común para administrar las interdependencias simbióticas (y competitivas) entre las compañías de un país o entre países. Una alianza estratégica es un acuerdo que compromete a dos o más compañías a compartir sus recursos para desarrollar nuevas oportunidades de negocio conjuntas. En 2005, por ejemplo, Microsoft y MTV formaron una alianza estratégica para integrar las ofertas de entretenimiento de MTV en la plataforma de Windows Media a fin de competir contra la plataforma de iPod de Apple. La idea es hacer la suya compatible con la de Apple y también superior a ella, algo que Real Networks también está intentando hacer. También en 2005, BMW e Intel anunciaron que habían formado una alianza para integrar la tecnología de Intel en todos los vehículos BMW. Los chips de memoria de Intel manejarán todos los aspectos del funcionamiento de los vehículos BMW, así como también dispositivos como teléfonos y reproductores MP3 instalados en ellos.

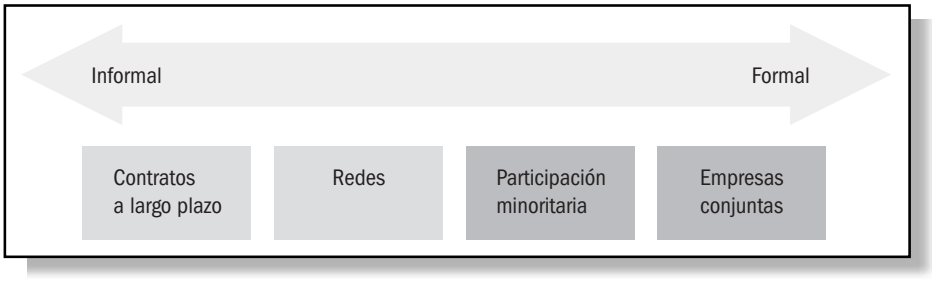
Hay varios tipos de alianzas estratégicas. La figura 3.4 indica el grado relativo de formalidad de los contratos a largo plazo, redes, participación minoritaria y empresas conjuntas. Cuanto más formal sea un arreglo, más fuerte y prescrita será la vinculación y más estricto el control de las actividades conjuntas. Generalmente, conforme la incertidumbre aumenta, las organizaciones eligen una alianza más formal para proteger su acceso a los recursos.

Contratos a largo plazo

En el extremo informal de la serie continua mostrada en la figura 3.4 están las alianzas descritas en contratos a largo plazo entre dos o más organizaciones. El propósito de estos contratos es generalmente reducir costos compartiendo recursos o compartiendo el riesgo de la investigación y desarrollo, de la comercialización, de la construcción y de otras actividades. Los contratos son el tipo menos formal de alianza porque ningún lazo liga a las organizaciones aparte del acuerdo dispuesto en el contrato. Por ejemplo, para reducir el riesgo financiero, Bechtel Corp. y Willbros Group Inc., dos empresas líderes multinacionales de la construcción, acordaron reunir sus recursos para construir un oleoducto de 850 millones de dólares en el mar Caspio.[26] J. B. Hunt Transport, una compañía de transportes, formó una alianza con Santa Fe Pacific Corporation, una compañía de ferrocarriles. Santa Fe acordó llevar los trailers de Hunt por el país en los vagones del ferrocarril. Al final de su viaje, los trenes se encontraban con los trailers de Hunt, y los transportaban a su destino final. Este acuerdo redujo los costos de Hunt a la vez que aumentó los ingresos de Santa Fe.

Figura 3.4 Tipos de alianza estratégica

Las compañías ligadas por una alianza estratégica comparten recursos para desarrollar nuevas oportunidades de negocio conjuntas. Cuanto más formal sea una alianza, más fuerte es la vinculación entre las organizaciones aliadas.



Los contratos pueden ser verbales o escritos, ocasionales, compartidos o implícitos. Los directores generales o la alta dirección de dos compañías pueden convenir en el almuerzo, reunirse regularmente para intercambiar información e ideas acerca de alguna actividad empresarial, como el estandarizar sistemas informáticos o las cambiantes necesidades de los clientes. Algunas organizaciones, en cambio, desarrollan contratos escritos a fin de especificar los procedimientos para compartir recursos o información y para usar las ventajas que resulten de tales acuerdos. Kellogg, el fabricante de cereales para el desayuno, firma contratos escritos con los granjeros que le suministran el maíz y el arroz que necesita. Kellogg acuerda pagar cierto precio por su producto sin importar la tarifa de mercado que prevalece cuando éste se cosecha. Ambas partes ganan porque se suprime de sus ambientes una fuente importante de imprevistos (fluctuaciones en los precios del maíz y del arroz).

Redes

Red
Grupo de diversas organizaciones cuyas acciones están coordinadas por contratos y acuerdos en vez de una jerarquía formal de autoridad.

Una **red** o una estructura de red es un grupo de diversas organizaciones cuyas acciones están coordinadas por contratos y acuerdos en lugar de por una jerarquía formal de autoridad. Los miembros de una red trabajan de cerca para apoyar y complementarse unos a otros en sus actividades. La alianza que resulta de una red es más formal que la que resulta de un contrato, porque hay más lazos que atan a las organizaciones miembros y hay una mayor coordinación formal.[27] Nike y otras organizaciones establecen redes para desarrollar relaciones a largo plazo con los proveedores, los distribuidores y los clientes al mismo tiempo que evitan que el núcleo de la organización llegue a ser demasiado grande o burocrático.

La meta de la organización que creó la red es compartir sus habilidades de fabricación, comercialización o de I&D con sus socios para permitir que lleguen a ser más eficientes y les ayude a reducir sus costos o a aumentar la calidad de sus productos. Por ejemplo, AT&T creó una organización de red y vinculó a sus socios de modo que pudiese producir contestadoras automáticas digitales a bajo costo. AT&T envía electrónicamente los diseños para las nuevas piezas y las instrucciones de ensamblaje de los nuevos productos a sus socios de la red, quienes coordinan sus actividades para producir los componentes en las cantidades deseadas y después enviarlas al punto final de montaje.[28]

Participación minoritaria

Una alianza más formal surge cuando las organizaciones adquieren una participación minoritaria de otra. La participación es una vinculación más formal que los contratos y las relaciones de red. La participación minoritaria hace a las organizaciones extremadamente interdependientes y esa interdependencia forja fuertes enlaces cooperativos.

Keiretsu
Grupo de organizaciones, en donde cada una de ellas tiene participación en las otras organizaciones del grupo, que trabajan juntas a favor de los intereses del mismo.

El sistema japonés del keiretsu demuestra cómo operan las redes de participación minoritaria. Un **keiretsu** es un grupo de organizaciones, en donde cada una de ellas tiene participación en las otras organizaciones del grupo, que trabajan juntas a favor de los intereses del mismo. Las compañías japonesas emplean dos formas básicas de keiretsu. El de capital se utiliza para administrar las vinculaciones de entrada y salida. El financiero se utiliza para administrar vinculaciones entre muchas compañías diversas y generalmente tiene en su centro un banco grande.[29]

Un ejemplo particularmente bueno de la manera en que una red keiretsu de capital puede beneficiar a todas sus compañías, pero particularmente a las dominantes, proviene de la industria automotriz japonesa.[30] Toyota es la compañía más rentable del mundo. Sus vehículos figuran constantemente entre los más confiables y la compañía goza de una fuerte lealtad por parte de sus clientes. Las interdependencias con sus clientes no son problemáticas porque Toyota tiene una buena reputación y una de las razones de ello es la manera en que controla sus interdependencias de insumos.

Como la confiabilidad de un auto depende de la calidad de sus insumos, administrar esta vinculación crucial es vital para el éxito actual en el mercado global del automóvil. Para controlar sus insumos, Toyota posee una participación minoritaria, a menudo de hasta el 49 por ciento, en la mayor parte de las compañías que proveen sus componentes. Debido a estos lazos formales de participación, Toyota puede ejercer un fuerte control sobre los precios que los proveedores cobran y sobre la calidad de sus productos. Sin embargo, un resultado aún más importante de esta alianza formal es que permite que Toyota y sus proveedores trabajen juntos para mejorar la calidad y la confiabilidad de sus productos.

Toyota no teme compartir información patentada con sus proveedores debido a su participación minoritaria. En consecuencia, los proveedores de las piezas *participan* considerablemente en el proceso de diseño de los autos, lo que a menudo conduce al

descubrimiento de nuevas maneras, mejorando la calidad y reduciendo el costo de los componentes. Toyota y sus proveedores comparten las ventajas que se acumulan de esta estrecha colaboración. Con el tiempo, estas alianzas le han dado una ventaja competitiva global, que se traduce en el control sobre importantes interdependencias ambientales. Observe también que la posición de Toyota como accionista en los negocios de sus proveedores significa que no hay razón para que se aproveche de ellos exigiendo precios más y más bajos. Todos los asociados se benefician de compartir actividades. Estas estrechas vinculaciones redituaron de nuevo cuando Toyota introdujo el modelo más reciente del sedán Camry. Aprovechándose de las habilidades de su red, Toyota se las arregló para recortar el costo del nuevo modelo en 1,700 dólares e introducirlo a un precio inferior al del viejo modelo.

Un keiretsu financiero, el cual es dominado por un banco grande, funciona como una enorme junta directiva entrelazada. Los miembros dominantes del conglomerado financiero provienen normalmente de diversas compañías, se sientan en la junta directiva del banco y, a menudo, en las juntas directivas de cada una de las otras compañías. Éstas están vinculadas por acciones substanciales a largo plazo administradas por el banco en el centro del keiretsu. Las compañías miembros pueden intercambiar información y conocimientos patentados que las benefician colectivamente. De hecho, una de las ventajas que se deriva de un keiretsu financiero es la manera en que las compañías pueden transferir e intercambiar gerentes para fortalecer la red.

La figura 3.5 muestra el keiretsu Fuyo, que se centra en el Fuji Bank. Sus miembros incluyen a Nissan, NKK, Hitachi y Canon. Los directores del Fuji Bank vinculan a todos los miembros más grandes y significativos del keiretsu. Cada compañía socia grande tie-

Figura 3.5
El keiretsu Fuyo

Un keiretsu o conglomerado financiero centrado alrededor de Fuji Bank en el cual se vinculan las organizaciones del keiretsu por una participación minoritaria entre ellas.

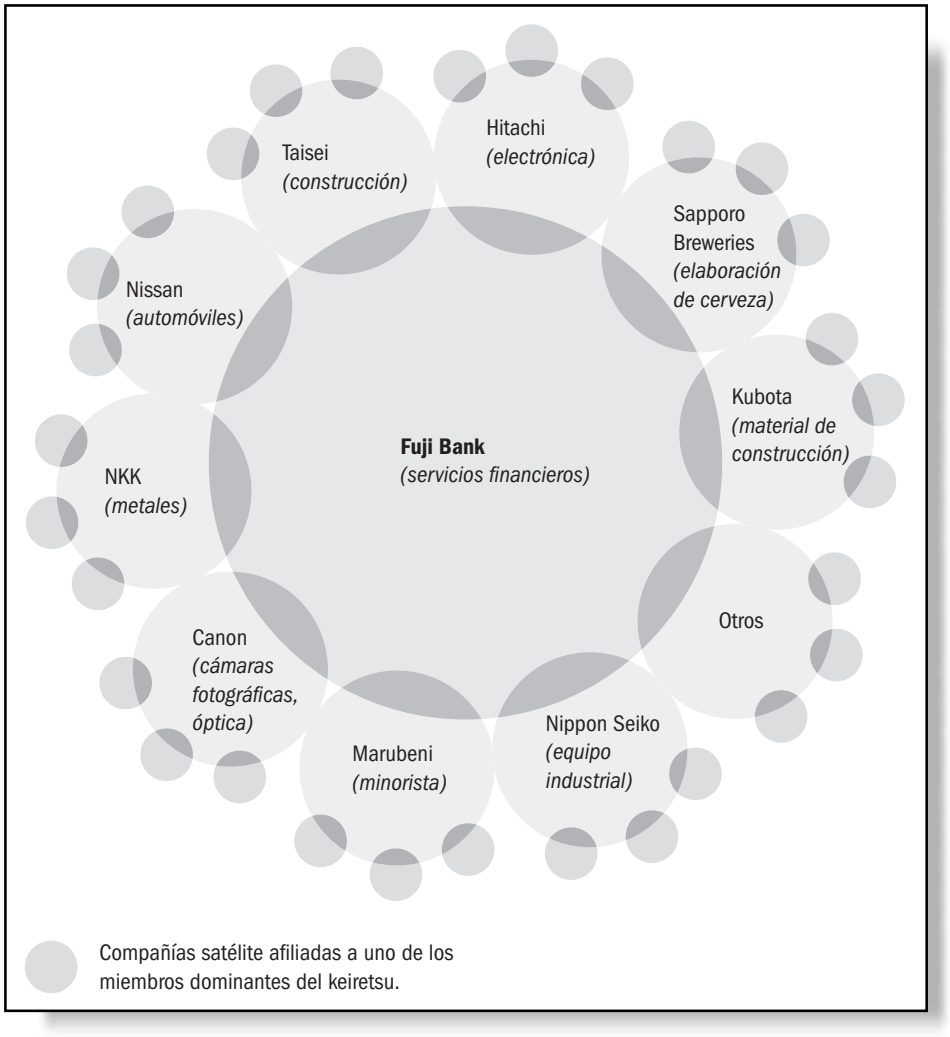
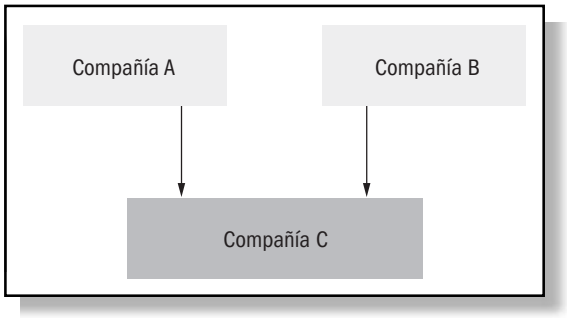


Figura 3.6
Formación de una empresa conjunta

Dos organizaciones separadas reúnen recursos para crear una tercera organización. Un documento jurídico formal especifica los términos de este tipo de alianza estratégica.



ne su propio conjunto de compañías satélite. Por ejemplo, Nissan tiene una participación de propiedad minoritaria en muchos de los proveedores que le proporcionan los insumos para sus operaciones automotrices.

Empresa conjunta

Empresa conjunta
Alianza estratégica entre dos o más organizaciones que acuerdan establecer y compartir de forma conjunta la propiedad de un nuevo negocio.

Una **empresa conjunta** es una alianza estratégica entre dos o más organizaciones que acuerdan establecer y compartir de forma conjunta la propiedad de un nuevo negocio.[31] Es la más formal de las alianzas estratégicas porque los participantes están ligados por un acuerdo jurídico que explica detalladamente sus derechos y responsabilidades. Por ejemplo, la compañía A y la compañía B convienen en crear una nueva organización, la compañía C; y después diseñan conjuntamente su estructura organizacional y seleccionan a su equipo de alta dirección (véase figura 3.6). Ambas, la compañía A y la compañía B, envían ejecutivos para administrar la compañía C y también le proporcionan los recursos que necesita para crecer y prosperar. Los participantes en una empresa conjunta a menudo reúnen sus competencias distintivas. Una, por ejemplo, pudo contribuir con el conocimiento experto en técnicas eficientes de producción y la otra con sus competencias en I&D. La reunión de habilidades en una nueva empresa aumenta el valor que se puede producir.

La propiedad compartida de una empresa conjunta reduce los problemas de administrar las relaciones interorganizacionales complejas que pudieran presentarse si la base de la alianza estratégica fuera simplemente un contrato a largo plazo. Aún más, la organización recién creada (la compañía C de la figura 3.6) es libre de desarrollar la estructura que más convenga a sus necesidades, así que los problemas de administrar interdependencias con las compañías matrices se reducen. También, una empresa conjunta permite que las compañías fundadoras (compañía A y compañía B) sigan siendo pequeñas y emprendedoras, así como la nueva compañía C.

En suma, las organizaciones utilizan las alianzas estratégicas informales y formales para administrar las interdependencias simbióticas de los recursos. El grado de formalidad aumenta conforme aumenta la incertidumbre ambiental.

Fusiones y adquisiciones

La estrategia más formal (véase figura 3.4) para administrar las interdependencias simbióticas (y competitivas) de los recursos es fusionarse o asumir el control de un proveedor o un distribuidor. Como resultado de una fusión o de una adquisición, los intercambios de recursos ocurren *dentro* de una organización en lugar de *entre* organizaciones, y ésta ya no puede ser rehén de un proveedor poderoso (que puede exigir un precio elevado por sus productos) o de un gran cliente (que puede intentar reducir el precio que paga por los productos de una compañía).[32] Por ejemplo, Shell, un importante fabricante de productos químicos, posee varios yacimientos de petróleo y así controla los precios de sus productos de aceite y petróleo que son insumos vitales en la fabricación química. De manera similar, McDonald's posee extensos ranchos en Brasil en donde cría ganado barato para sus hamburguesas. Alcoa posee o administra la mayor parte del suministro mundial de mineral de aluminio y ha dominado la industria del aluminio global durante décadas.

Una organización que asume el control de otra incurre en un gran costo y normalmente hace frente a los problemas inherentes a administrar el nuevo negocio. De esta manera es probable que una organización asuma el control de un proveedor o de un distribuidor solamente cuando tiene una gran necesidad de controlar un recurso crucial o de administrar una interdependencia importante.

Estrategias para administrar interdependencias competitivas de los recursos

A las organizaciones no les gusta la competencia, que amenaza el suministro de los recursos escasos y aumenta la incertidumbre del ambiente específico. Una competencia intensa puede amenazar la misma supervivencia de una organización conforme los precios de los productos disminuyen para atraer clientes y el ambiente se empobrece cada vez más. Por ejemplo, AT&T se vio obligada a reducir el precio de sus servicios de larga distancia a sólo 7 centavos por minuto para competir con Worldcom, SBC Communications y Qwest, quienes habían estado haciendo grandes incursiones en su participación de mercado.[33] Cuanto más alto sea el nivel de la competencia, es más probable que algunas compañías de una industria caigan en bancarrota.[34] En última instancia, el ambiente organizacional consiste en un puñado de los sobrevivientes más fuertes compitiendo frente a frente por los recursos.

Las organizaciones utilizan diversas técnicas para manipular directamente el ambiente a fin de reducir la incertidumbre de su actividades competitivas interdependientes.[35] La figura 3.7 indica la formalidad relativa de cuatro estrategias. Cuanto más formal sea la estrategia seleccionada, más explícita es la tentativa de coordinar las actividades de los competidores. Algunas de estas estrategias son ilegales, pero las organizaciones poco éticas rompen las legislaciones concernientes a los monopolios por ganar una ventaja competitiva. Por ejemplo, en 2005 Samsung y otros fabricantes de chips de memoria flash admitieron que aumentaron artificialmente los precios de sus chips de memoria a los consumidores; estas compañías pagaron centenares de millones de dólares en multas por sus acciones ilegales.

Conspiración y coaliciones empresariales

Conspiración
Acuerdo secreto entre competidores para compartir información con un propósito engañoso o ilegal.

Cártel o coalición empresarial
Asociación de empresas que acuerdan explícitamente coordinar sus actividades.

La **conspiración** es un acuerdo secreto entre competidores para compartir información con un propósito engañoso o ilegal, por ejemplo, mantener los precios altos como ocurrió en la industria de los chips de memoria flash. Las organizaciones se coluden para reducir la incertidumbre competitiva que experimentan. Un **cártel** o **coalición empresarial** es una asociación de empresas que acuerdan explícitamente coordinar sus actividades como lo hicieron Samsung y otros fabricantes de chips.[36] Las conspiraciones y los cárteles aumentan la estabilidad y la riqueza del ambiente de una organización y reducen la complejidad de las relaciones entre los competidores. Ambos son ilegales en Estados Unidos.

A veces, los competidores de una industria se pueden coludir estableciendo estándares en esa industria,[37] los cuales operan como reglas de conducta que le dicen a los competidores, por ejemplo, qué precios deben cobrar, cuáles deben ser las especificaciones de su producto, o cuál debe ser el margen de ganancias del mismo. Los estándares de la industria pueden resultar del liderazgo en el precio. Es probable que la compañía más fuerte, como Samsung en los chips de memoria, sea el líder en cuanto a precio, es decir, fija los precios de sus productos y entonces las organizaciones más débiles cobran precios similares a los suyos. De esta manera los precios de la industria se fijan artificialmente en un nivel alto. Las organizaciones siempre pueden lograr más ganancias si coordinan colectivamente sus actividades en vez de competir; los clientes pierden porque deben pagar los precios inflados.

Las organizaciones se pueden también coludir y formar un cártel o coalición empresarial sin un acuerdo escrito formal señalando sus mutuas intenciones mediante avisos pú-

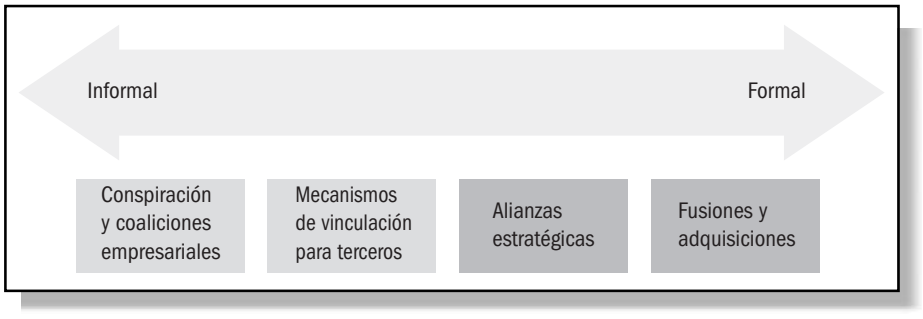


Figura 3.7
Estrategias interorganizacionales para administrar interdependencias competitivas

Las interdependencias competitivas se dan entre una organización y sus rivales. Cuanto más formal sea la estrategia, más explícita será la tentativa de coordinar las actividades de los competidores.

blicos acerca de su estrategia futura. Por ejemplo, pueden anunciar aumentos de precio que están contemplando y ver si sus rivales los igualan. Esto es común en la industria de las líneas aéreas, cuando una anuncia un alza de precios y después espera a ver cómo responden las otras. Las organizaciones de una industria pueden intentar disciplinar a las compañías que rompen las reglas competitivas informales de la industria. Algunas empresas grandes tienen la reputación de ir despiadadamente tras los competidores que rompen las reglas informales de precios de su industria. Por ejemplo, Dell siempre está lista a igualar cualquier disminución en el precio anunciada por HP y Gateway, con el fin de que estas compañías se den cuenta de que no ganarán ninguna ventaja bajando los precios.

Mecanismos de vinculación para terceros

Mecanismos de vinculación para terceros
Organismo regulador que permite que las organizaciones compartan información y regulen la manera en que compiten.

Una manera más formal pero aún indirecta para que las organizaciones que compiten coordinen sus actividades es a través de un **mecanismo de vinculación para terceros**, esto es, un organismo regulador que les permita compartir información y regular la manera en que compiten.[38] Un ejemplo es una asociación comercial, es decir, una organización que representa a las compañías de la misma industria y que les permite a los competidores conocerse, compartir información y ejercer una mutua supervisión informal de las actividades de cada una.[39] La interacción reduce el miedo a que una organización pueda burlar o engañar a otra. Una asociación comercial también tiene los recursos colectivos (obtenidos de las organizaciones socias) para presionar fuertemente a favor de las políticas gubernamentales que protejan los intereses de su industria. Vimos anteriormente cómo la industria farmacéutica utiliza su poderosa presión para rechazar las tentativas de reducir el precio de los medicamentos. La industria de la televisión por cable, la defensa, la industria agrícola y prácticamente cualquier industria busca proteger sus propios intereses y aumentar su acceso a los recursos escasos.

Otros ejemplos de los mecanismos de vinculación para terceros incluyen agencias tales como el Chicago Board of Trade (Consejo de Comercio de Chicago), bolsas de valores, la National Collegiate Athletic Association o NCAA (Asociación Nacional Atlética Colegial) y cualquier otra organización que se establezca para regular interdependencias competitivas. Los mecanismos de vinculación para terceros proporcionan las reglas y los estándares que estabilizan la competencia de la industria aumentando así la riqueza del ambiente. Reducen la complejidad del mismo porque regulan las interacciones de las organizaciones. También, al aumentar el flujo de información permiten a éstas reaccionar más fácilmente al cambio o al dinamismo del ambiente. En resumen, los mecanismos de vinculación para terceros proporcionan a los competidores una manera de administrar las interdependencias de los recursos y reducir la incertidumbre.

Las organizaciones que utilizan un mecanismo de vinculación para terceros se incorporan a sí mismas y reciben conjuntamente las ventajas de la coordinación que obtienen de dicho mecanismo. Por ejemplo, Microelectronics y Computer Corporation, una cooperativa de I&D aplicada, financiada por miembros de la industria como Intel y Motorola, fue establecida para mejorar la investigación en los semiconductores. Esta organización canaliza los resultados de su investigación a los socios financieros. Después de tres años, estos socios pueden licenciar los resultados a otras compañías de la industia.[40] El número de cooperativas de investigación y desarrollo estadounidenses creadas por competidores para financiar intereses conjuntos de investigación aumenta rápidamente conforme aumenta la competencia global. Japón es el modelo para tales mecanismos de vinculación para terceros. Su Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI, por sus siglas en inglés) tiene una larga historia como promotor de la cooperación industrial entre rivales nacionales para promover los desarrollos técnicos comunes que ayudan a las compañías japonesas a alcanzar el liderazgo global en algunas industrias.

Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas se pueden utilizar para administrar no sólo las interdependencias simbióticas, sino también las competitivas.[41] Los competidores pueden cooperar y formar una empresa conjunta para desarrollar la tecnología común que les ahorrará a todos mucho dinero, aun cuando puedan estar en competencia por los clientes cuando sus productos finales salgan al mercado. Apple e IBM, por ejemplo, formaron una empresa conjunta a largo plazo para compartir los costos del desarrollo de un microchip común, que hará que sus máquinas sean compatibles, aun cuando sean competidores en el mer-

cado de las PC. Ford y Mazda se han beneficiado de una alianza estratégica (Ford posee una participación del 25 por ciento de Mazda). Ford adquirió el conocimiento detallado de las técnicas japonesas de producción y ambas cooperaron para producir vehículos en la misma planta estadounidense.

Aunque las empresas conjuntas antes descritas no son anticompetitivas, las organizaciones las utilizan a veces para disuadir a los nuevos participantes o para perjudicar a los competidores existentes. Philips y Bang & Olufsen, dos compañías líderes en bienes de consumo electrónicos, firmaron un acuerdo para compartir sus habilidades de producción y diseño, respectivamente, con el fin de competir con los gigantes japoneses Sony y Panasonic.[42] Las organizaciones también pueden formar una empresa conjunta para desarrollar una nueva tecnología que luego puedan proteger de otros rivales obteniendo y defendiendo patentes. El uso de alianzas estratégicas para administrar interdependencias competitivas está limitado solamente por la imaginación de las compañías rivales.

Fusiones y adquisiciones

El arma definitiva en el arsenal de una organización para administrar las interdependencias competitivas (y simbióticas) problemáticas es fusionarse, o asumir el control, de una organización rival.[43] Las fusiones y adquisiciones pueden mejorar su competitividad permitiendo que la compañía consolide y amplíe su dominio y aumente su capacidad para producir una gama de productos más amplia para servir mejor a más clientes. Por ejemplo, NationsBank compró muy rápidamente bancos más pequeños y, en 1998, se fusionó con Bank of America para convertirse en el banco más grande de Estados Unidos. Wells Fargo, Capital One y Citibank también están persiguiendo esta estrategia en la década del 2000.

A muchas organizaciones les gustaría utilizar la fusión para convertirse en un monopolio, el único jugador del mercado. Afortunadamente para el consumidor, y para las organizaciones mismas, los monopolios son ilegales en Estados Unidos y en la mayoría de los países desarrollados. Así pues, si una organización llega a ser demasiado fuerte y dominante, por ejemplo Microsoft o GE, la ley antimonopolio le impide asumir el control de otras compañías y volverse aún más poderosa.[44] Sin embargo, las coaliciones empresariales, las conspiraciones y otras prácticas anticompetitivas pueden en última instancia ser malas para las mismas organizaciones. A largo plazo, como resultado de los cambios en la tecnología, la oferta de mano de obra barata, los cambios en las políticas gubernamentales, etcétera, se podrán incorporar nuevos principiantes a una industria y las compañías existentes que han reducido la competencia entre sí se encontrarán que ellas mismas son competidoras ineficaces. Protegidas de la competencia en ambientes de baja incertidumbre, estas organizaciones parecidas a los monopolios se convierten en burocracias tan grandes y pesadas que se tornan incapaces de superar los desafíos de un ambiente en rápido cambio. GM, IBM, Kodak y Xerox son organizaciones que alguna vez controlaron sus ambientes competitivos durante mucho tiempo y que sufrieron enormemente cuando éstos cambiaron, abriendo paso a competidores más ágiles que derrotaron a las compañías establecidas en su propio juego.

IMPLICACIONES ADMINISTRATIVAS

TEORÍA DE LA DEPENDENCIA DE LOS RECURSOS

1. Para mantener un suministro adecuado de los recursos escasos, estudie individualmente cada transacción del recurso para decidir cómo administrarla.
2. Estudie los beneficios y los costos asociados a una estrategia interorganizacional antes de utilizarla.
3. Para maximizar la libertad de acción de la organización, opte siempre por un mecanismo de vinculación informal en lugar de uno formal. Utilice un mecanismo más formal solamente cuando la incertidumbre de la situación lo justifique.
4. Al involucrarse en alianzas estratégicas con otras organizaciones, tenga cuidado de identificar el propósito de la alianza y los problemas que pudieran presentarse a futuro entre las organizaciones, para decidir si el más apropiado es un mecanismo de vinculación informal o formal. Nuevamente, elija una alianza informal en lugar de una formal siempre que sea posible.
5. Utilice la teoría de los costos de transacción para identificar los beneficios y los costos asociados al uso de diversos mecanismos de vinculación para administrar interdependencias particulares.

Teoría de los costos de transacción

Costos de transacción
Costos de negociar, supervisar y controlar los intercambios entre los individuos.

En el capítulo 1, definimos los **costos de transacción** como los costos de negociar, supervisar y controlar los intercambios entre los individuos. Siempre que las personas trabajan juntas, se presentan costos (costos de transacción) asociados al control de sus actividades.[45] Estos costos también se presentan cuando las organizaciones intercambian recursos o información. Las organizaciones interactúan con otras para conseguir los recursos que requieren y tienen que controlar esas interdependencias simbióticas y competitivas. Según la teoría de la dependencia de los recursos, las organizaciones procuran conseguir el control de los recursos y reducir al mínimo su dependencia de otras organizaciones. Según la **teoría de los costos de transacción**, la meta de la organización es reducir al mínimo los costos de intercambiar recursos con el ambiente y los costos de administrar los intercambios dentro de la organización.[46] Cada dólar u hora del tiempo que un gerente gasta en la negociación o la supervisión de intercambios con otras organizaciones, o con los gerentes de la misma organización, es un dólar o una hora que no se utiliza para crear valor. Las organizaciones intentan minimizar los costos de transacción y los costos burocráticos porque drenan su capacidad productiva e intentan encontrar los mecanismos que hagan que las transacciones interorganizacionales sean relativamente más eficientes.

Teoría de los costos de transacción
Teoría que indica que la meta de una organización es reducir al mínimo los costos de intercambiar recursos en el ambiente y los costos de administrar los intercambios dentro de la organización.

La asistencia sanitaria proporciona un ejemplo dramático de cuán grandes pueden ser los costos de transacción y por qué es tan importante reducirlos. Se estima que más del 40 por ciento del presupuesto estadounidense para salud se gasta en intercambios (como cuentas y demandas de seguro) entre doctores, hospitales, gobierno, compañías de seguros y terceros.[47] Está claro que cualquier mejora que reduzca los costos de transacción daría lugar a un importante ahorro de recursos. El deseo de reducir dichos costos fue el motor para la creación de organizaciones dedicadas al mantenimiento de la salud (HMO, por sus siglas en inglés) y otras redes de proveedores de asistencia sanitaria. Los proveedores de las HMO acuerdan reducir sus costos a cambio de un flujo más estable de pacientes, entre otras cosas. Esta compensación reduce la incertidumbre que sufren.

Fuentes de los costos de transacción

Los costos de transacción resultan de una combinación de factores humanos y ambientales.[48] (Véase figura 3.8.)

Incertidumbre ambiental y racionalidad limitada

El ambiente se caracteriza por una incertidumbre y una complejidad considerables. El público, sin embargo, solamente cuenta con una capacidad limitada para procesar información y entender el ambiente que lo rodea.[49] Debido a esta capacidad limitada, o racionalidad limitada, cuanto mayor es el nivel de incertidumbre de un ambiente, mayor es la dificultad para administrar las transacciones entre las organizaciones.

Suponga que la organización A desea obtener una licencia de una tecnología desarrollada por la organización B. Las dos podrían firmar un contrato. Sin embargo, a este contrato lo rodearía una considerable incertidumbre. Por ejemplo, la organización B podría desear encontrar nuevas formas de usar la tecnología para crear nuevos productos para sí misma. Dada la racionalidad limitada, sería difícil y prohibitivamente caro intentar escribir un contrato que no sólo protegiera a la organización B, la cual desarrolló la

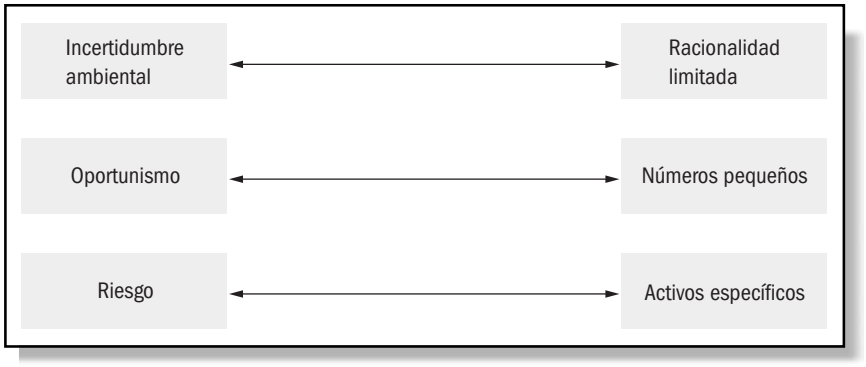


Figura 3.8
Fuentes de los costos de transacción

tecnología, sino también detallar minuciosamente cómo las dos pudieran compartir las futuras ganancias provenientes de ese desarrollo. En esta situación, la compañía desarrolladora (la organización B) podría preferir proseguir sola y no intercambiar recursos con la organización A, aun cuando sabe que podría crear más valor participando del intercambio. Así, debido a la racionalidad limitada y a los altos costos de transacción de elaborar un contrato, se pierde el valor potencial que se hubiera podido crear. La incertidumbre ambiental puede hacer que el costo de negociar, supervisar y controlar acuerdos sea tan alto que las organizaciones recurran a mecanismos más formales de vinculación (como alianzas estratégicas, participación minoritaria o hasta fusiones estratégicas) para reducir los costos de transacción.

Oportunismo y números pequeños

La mayoría de las personas y de las organizaciones se comportan honesta y decorosamente la mayor parte del tiempo, pero algunas siempre se comportan de manera oportunista, es decir, engañan o procuran de una u otra forma explotar otras fuerzas o partes interesadas en el ambiente.[50] Por ejemplo, una organización firma un contrato para componentes de una calidad en particular. Para reducir los costos y ahorrar dinero, el proveedor utiliza deliberadamente materiales inferiores pero cobra más caro, como si fueran componentes de mayor calidad. Los individuos, también, actúan de manera oportunista: los gerentes inflan sus reportes de gastos o explotan a sus clientes fabricando productos inferiores.

Cuando una organización depende de un solo proveedor o de una pequeña cantidad de asociados comerciales, el potencial del oportunismo es grande. La organización no tiene ninguna opción más que tratar con el proveedor y éste, sabiéndolo, puede decidir suministrar insumos inferiores para reducir sus costos y aumentar su ganancia.

Cuando la perspectiva del oportunismo es alta debido al pequeño número de proveedores a quienes una organización puede recurrir para obtener sus recursos, la organización tiene que gastar recursos para negociar, supervisar y hacer respetar los acuerdos con sus proveedores para protegerse. Por ejemplo, el gobierno estadounidense gasta miles de millones de dólares al año para evitar ser explotado por los contratistas de defensa tales como Hughes Aircraft y General Dynamics, conocidos por haberse aprovechado de su capacidad para explotar al gobierno debido a que tienen muy pocos competidores en el trabajo relacionado con la defensa.

Riesgo y activos específicos

Activos específicos
Inversiones en habilidades, maquinaria, conocimiento e información, que crean valor en una relación particular de intercambio pero que carecen de valor en cualquier otra relación de intercambio.

Los **activos específicos** son inversiones en habilidades, maquinaria, conocimiento e información, que crean valor en una relación particular de intercambio pero que carecen de valor en cualquier otra relación de intercambio. Una compañía que invierte 100 millones de dólares en una máquina que fabrique microchips para las máquinas de IBM ha hecho solamente una inversión muy específica en un activo muy específico. La decisión de una organización de invertir dinero para desarrollar activos específicos para una relación muy determinada con otra organización de su ambiente implica un alto nivel de riesgo. Una vez hecha la inversión, la organización está atrapada en ella. Si la otra parte intenta explotar la relación diciendo, por ejemplo, "no compraremos su producto a menos que usted nos lo venda 10 dólares menos por unidad de lo que nos cobra ahora", la organización estará en una situación muy difícil. Esta táctica es parecida al chantaje.

Una organización que considere cualquier perspectiva de ser atrapada o chantajeada evaluará la inversión en activos específicos como demasiado arriesgada. Los costos de transacción asociados con la inversión se tornan demasiado altos y se pierde el valor que se habría podido crear.[51]

Costos de transacción y mecanismos de vinculación

Las organizaciones basan su decisión acerca de los mecanismos de vinculación entre organizaciones en el nivel de los costos de transacción implicados en una relación de intercambio, los cuales son bajos cuando existen estas condiciones:

1. Las organizaciones intercambian bienes y servicios no específicos.
2. La incertidumbre es baja.
3. Hay muchos asociados de intercambio posibles.

En estas condiciones ambientales, es fácil para las organizaciones negociar y supervisar el comportamiento interorganizacional. Así, en un ambiente de bajos costos de transacción, las organizaciones pueden utilizar mecanismos de vinculación relativamente informales, como la reputación y los contratos verbales no escritos.

Los costos de transacción aumentan cuando se dan estas condiciones:

1. Las organizaciones comienzan a intercambiar bienes y servicios más específicos.
2. La incertidumbre aumenta.
3. Se reduce el número de los posibles asociados de intercambio.

En esta clase de ambiente, una organización comenzará a sentir que no puede permitirse confiar en otras organizaciones y comenzará a supervisar y a utilizar vinculaciones más formales, como contratos a largo plazo, para controlar sus intercambios. Sin embargo, los contratos no pueden cubrir cada situación que pueda presentarse. Si sucede algo inesperado, ¿qué hará la otra parte? Tiene todo el derecho de actuar de la manera que la beneficie más, aun cuando sus acciones dañen a la otra organización.

¿Cómo actúa una organización en una situación con un alto costo de transacción? Según la teoría de los costos de transacción, una organización debe elegir un mecanismo más formal de vinculación para administrar los intercambios conforme aumenten los costos de transacción. Cuanto más formal sea el mecanismo utilizado, mayor control tienen las organizaciones sobre el comportamiento del otro. Los mecanismos formales incluyen alianzas estratégicas (empresas conjuntas), fusiones y adquisiciones, todas las cuales interiorizan la transacción y su costo. En una empresa conjunta, dos organizaciones establecen una tercera para manejar sus transacciones conjuntas. Establecer una entidad nueva que ambas organizaciones posean a partes iguales reduce el deseo de cada organización de engañar a la otra y proporciona los incentivos para que hagan cosas (por ejemplo, invertir en activos específicos) que crearán valor para ambas. Con las fusiones, se sostienen los mismos argumentos porque una organización posee a la otra.

Desde la perspectiva de los costos de transacción, la migración de un mecanismo de vinculación menos formal a otro más formal (véanse figuras 3.3, 3.4 y 3.7) ocurre debido a la necesidad de una organización de reducir los costos de transacción de sus intercambios con otras organizaciones. Los mecanismos formales minimizan los costos de transacción asociados con el hecho de reducir la incertidumbre, el oportunismo y el riesgo.

Costos burocráticos

Si los mecanismos formales de vinculación son una manera tan eficiente de minimizar los costos de transacción en los intercambios con el ambiente, ¿por qué las organizaciones no los utilizan siempre? ¿Por qué habrían de utilizar alguna vez un mecanismo de vinculación informal como un contrato si una empresa conjunta o una fusión les proporciona un mejor control de su ambiente? La respuesta es que, llevar las transacciones al interior de la organización minimiza pero no elimina los costos de administrar las transacciones.[52] Los gerentes deben seguir negociando, supervisando y controlando los intercambios entre las personas dentro de la organización. A los costos internos de transacción se les llama *costos burocráticos* para diferenciarlos de los costos de transacción de los intercambios entre organizaciones del ambiente.[53] Se vio en el capítulo 2 lo difícil que puede ser la comunicación y la integración entre las funciones y las divisiones. Ahora se ve que la integración y la comunicación no sólo son difíciles de lograr sino que también cuestan dinero, porque los gerentes tienen que gastar su tiempo en juntas en lugar de dedicarse a crear valor.[54] Así, administrar la estructura de una organización es un problema complejo y costoso que se vuelve mucho más costoso y complejo conforme la organización crece, como descubrieron GM, Kodak e IBM.

Uso de la teoría de los costos de transacción para elegir una estrategia interorganizacional

La teoría de los costos de transacción puede ayudar a los gerentes a elegir una estrategia interorganizacional al permitirles sopesar los ahorros logrados en los costos de transacción al usar un mecanismo de vinculación particular frente a los costos burocráticos de operar el mecanismo de vinculación.[55] Debido a que la teoría de los costos de transacción

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 3.3
Ekco y su proveedor

El grupo Ekco de Nashua, New Hampshire, fabrica una amplia gama de productos para hornear, equipo y utensilios de cocina, productos domésticos de plástico (como cestas para lavandería) y dispositivos para el control de plagas.[56] Fabrica miles de productos no eléctricos de oficina y para el consumidor que no requieren ensamblaje y que cuando se gastan se sustituyen en lugar de repararse.

La amplia gama de productos de Ekco refleja las necesidades de los comerciantes minoristas como Wal-Mart y K-mart, que intentan continuamente reducir sus costos de transacción asociados con la obtención de productos. Obtener una amplia gama de productos de un solo proveedor reduce los costos de la transacción asociados a desarrollar muchas relaciones con los proveedores. Al ofrecer una amplia gama de productos que K-mart, Wal-Mart y otros estén interesados en distribuir, Ekco ayuda a los comerciantes minoristas a minimizar la cantidad de compañías a las cuales deben acudir para obtener los productos que desean vender. De esta manera, Ekco invita de manera implícita a los clientes a que aumenten sus vínculos con él.

Para fomentar un compromiso y la confianza a largo plazo con sus clientes, Ekco instaló recientemente un avanzado sistema de procesamiento de datos de 4 millones de dólares (un activo específico) que le permite proporcionar un servicio de inventario justo a tiempo a los minoristas que provean a la compañía con información. Este sistema simplifica los pedidos y el monitoreo del inventario de los minoristas. Al administrar las transacciones de los clientes sin costo alguno para ellos, este sistema reduce aún más los costos de transacción de los minoristas con Ekco y consolida su opinión de que es una buena compañía con la cual hacer negocios. El intento de Ekco de desarrollar mecanismos informales de vinculación con sus clientes redituó y las ventas a sus clientes importantes aumentan cada año.[57]

se enfoca en los costos asociados con diversos mecanismos de vinculación para reducir la incertidumbre, puede llevar a cabo mejores predicciones que la teoría de la dependencia de los recursos acerca del porqué y cuándo una compañía elegirá cierta estrategia interorganizacional. Los gerentes que tengan que elegir qué estrategia tomar deben realizar los siguientes pasos:

1. Localizar las fuentes de los costos de transacción que puedan afectar una relación de intercambio y decidir cuán altos podrían llegar a ser.
2. Estimar los ahorros en los costos de transacción que se deriven de utilizar diversos mecanismos de vinculación.
3. Estimar los costos burocráticos de operar el mecanismo de vinculación.
4. Elegir el mecanismo de vinculación que proporcione los mayores ahorros en los costos de transacción con el menor costo burocrático.

La experiencia de Ekco Group ofrece un ejemplo interesante de cómo un proveedor puede utilizar un mecanismo de vinculación para reducir los costos de transacción de sus clientes a fin de conquistar su apoyo. Ekco y sus clientes se benefician mutuamente de sus estrechos lazos personales, y no hay necesidad de mecanismos formales y costosos para coordinar los intercambios entre sus organizaciones.

Desde el punto de vista de los costos de transacción esto implica que sólo debe utilizarse un mecanismo formal de vinculación cuando dichos costos sean lo suficientemente altos para justificarlo. Una organización debe asumir el control y fusionarse con sus proveedores o distribuidores, por ejemplo, sólo si el ahorro en los costos de transacción compensa con creces los costos de administrar la nueva adquisición.[58] De otra manera, como Ekco y sus clientes, la organización debe depender de mecanismos menos for-males (como las alianzas estratégicas y los contratos a largo plazo) para manejar las relaciones de intercambio. Los mecanismos de vinculación relativamente informales evitan la necesidad de que una organización incurra en costos burocráticos. Tres mecanismos de vinculación que ayudan a las organizaciones a evitar los costos burocráticos a la vez que minimizan los costos de la transacción son el keiretsu, las franquicias y la subcontratación.

Keiretsu

El sistema japonés keiretsu se puede considerar como un mecanismo para alcanzar las ventajas de un mecanismo formal de vinculación sin incurrir en su costo.[59] La política de poseer una participación minoritaria en las compañías de sus proveedores otorga a Toyota un control substancial sobre la relación de intercambio y le permite evitar problemas de oportunismo e incertidumbre con ellos. Toyota también evita los costos burocrá-

ticos de ser dueño y administrar a sus proveedores. De hecho, el keiretsu se desarrolló para proporcionar las ventajas de la propiedad total sin los costos.

En cambio, GM tiene la propiedad total de más proveedores que cualquier otro fabricante de automóviles y paga más por sus insumos que lo que las otras compañías automotrices pagan por los suyos. Los críticos argumentan que se presentan estos altos costos porque los proveedores internos de GM están en una situación protegida. GM es un comprador cautivo, así que sus divisiones de proveedores no cuentan con ningún incentivo para ser eficientes y, por consiguiente, se comportan de manera oportunista.[60]

¿Qué debe hacer GM? Una línea de acción sería deshacerse de sus proveedores ineficientes y después establecer alianzas estratégicas o contratos a largo plazo con ellos para animarlos a que bajen sus costos y aumenten su eficacia. Si no pueden mejorar su costo o calidad, GM formaría nuevas alianzas con nuevos proveedores. GM ha intentado hacer exactamente eso; en 1999 transformó a Delco, su compañía subsidiaria que fabrica componentes electrónicos, en una compañía independiente.[61] GM intenta obtener las ventajas que Toyota ha alcanzado con su estrategia de participación minoritaria. En cambio, si GM experimentara problemas al obtener las ventajas de una alianza estratégica (si, por ejemplo, su asociado actuara de manera oportunista), debería migrar hacia un mecanismo más formal de vinculación y comprar y fusionarse con sus proveedores. Sin embargo, GM no está en esta situación. Su problema es encontrar la combinación de propiedad, alianzas estratégicas y contratos a largo plazo que minimizarán sus costos de insumos, que siguen siendo cerca de 1,000 dólares más altos por auto que los costos de los insumos de los fabricantes de automóviles japoneses.

Franquicias

Una franquicia es un negocio autorizado a vender los productos de una compañía en un área determinada. El franquiciador vende el derecho de utilizar sus recursos (por ejemplo, su nombre o sistema operativo) a una persona o a un grupo (el franquiciante) a cambio de un ingreso fijo o de una parte de los ingresos. Normalmente, el franquiciador proporciona los insumos utilizados por el franquiciante, quien trata directamente con el cliente. La relación entre el franquiciador y el franquiciante es simbiótica. El enfoque de costos de transacción ofrece una perspectiva interesante del porqué surgieron estrategias interorganizacionales como la franquicia.[62]

Considere las diferencias operativas entre McDonald's y Burger King. Una proporción muy grande de los restaurantes McDonald's es propiedad de los franquiciantes, pero la mayoría de los restaurantes Burger King son propiedad de la compañía. ¿Por qué McDonald's no es dueño de sus restaurantes? ¿Por qué McDonald's desea hacer a sus franquiciantes millonarios en vez de enriquecer a sus accionistas? Desde el punto de vista de los costos de transacción, la respuesta radica en los costos burocráticos en los que McDonald's incurriría si intentara administrar todos sus restaurantes.

El desafío más grande para un restaurante es mantener la calidad de los alimentos y de su servicio al cliente. Suponga que McDonald's contratara administradores para operar todos los restaurantes propiedad de la compañía. ¿Tendrían esos administradores el mismo incentivo para mantener una alta calidad en el servicio al cliente que los franquiciantes que poseen un restaurante de alto desempeño y se benefician directamente de él? McDonald's cree que si fuera dueño y operara todos sus restaurantes, es decir, si utilizara un mecanismo formal de vinculación, los costos burocráticos en los que incurriría para mantener la calidad y la consistencia de los restaurantes excedería cualquier valor adicional que la organización y sus accionistas pudieran obtener de la propiedad total. Por consiguiente, McDonald's es dueño solamente de aquellos restaurantes que están situados en ciudades grandes o cerca de autopistas. En las grandes ciudades puede distribuir los costos de contratar un equipo de administración entre muchos restaurantes y reducir los costos burocráticos. En las autopistas interestatales, McDonald's cree que los franquiciantes se dan cuenta de que es poco probable volver a ver a los mismos viajeros otra vez y no tienen ningún incentivo para mantener los estándares.

La misma cuestión surge del lado de los resultados cuando una organización tiene que elegir cómo distribuir sus productos. ¿Debe una organización poseer sus puntos de distribución? ¿Debe vender directamente a los clientes? ¿Debe vender solamente a los distribuidores franquiciados? La respuesta depende otra vez de los problemas de los costos de transacción que la organización puede esperar al enfrentar las necesidades de sus clientes. Generalmente, cuanto más complejos sean los productos y más información necesiten los clientes sobre su funcionamiento o reparación, mayor es la probabilidad de que las organizaciones tengan un control jerárquico formal sobre sus distribuidores y franquiciantes o posean sus propios puntos de distribución.[63]

Por lo general, los autos se venden a través de distribuidores franquiciados (concesionarios) debido a la necesidad de ofrecer a los clientes reparaciones automotrices confiables. También, porque los autos son productos complejos y muchos clientes necesitan mucha información antes de comprar uno, resulta eficaz para los fabricantes tener cierto control sobre sus distribuidores. Así, los fabricantes de autos tienen un control considerable sobre sus concesionarios y vigilan y hacen cumplir el servicio que éstos otorgan a los clientes. Toyota, por ejemplo, supervisa de cerca el número de quejas de los clientes en contra de un concesionario. Si el número de quejas se eleva mucho, castiga a los concesionarios restringiendo su suministro de autos nuevos. En consecuencia, los concesionarios tienen fuertes alicientes para proporcionar un buen servicio a los clientes. En cambio, los costos de transacción implicados en el manejo de productos simples como ropa o comida son bajos. Por consiguiente, pocas compañías de ropa o alimentos eligen utilizar vinculaciones formales para controlar la distribución de sus productos. Los mecanismos menos formales, como contratos con los mayoristas o con las grandes cadenas de tiendas minoristas, se convierten en la estrategia preferida de distribución.

Subcontratación (Outsourcing)

Subcontratación (*outsourcing*)
Proceso de trasladar una actividad de creación de valor que era realizada dentro de una organización al exterior, donde otra compañía la lleva a cabo.

Otra estrategia para administrar las interdependencias es la subcontratación u *outsourcing*. La **subcontratación** es trasladar una actividad de creación de valor que era realizada dentro de una organización al exterior, donde otra compañía la lleva a cabo, por ejemplo, cuando una empresa contrata a otra para que administre su red de computadoras o para que distribuya sus productos en lugar de realizar la actividad ella misma. Las organizaciones acuden cada vez más a empresas especializadas para manejar sus necesidades de procesamiento de información. Por ejemplo, Dell, HP e IBM han instalado divisiones que proveen este servicio especializado a las compañías en sus ambientes.

Lo que incita a una organización a subcontratar una función es el mismo cálculo que determina si una organización fabrica o compra sus insumos. ¿El valor adicional que la

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 3.4
Administración de la cadena global de suministros de Li & Fung

Encontrar proveedores extranjeros que ofrezcan el menor precio y los productos de la más alta calidad es una tarea importante que enfrentan los gerentes de las organizaciones globales. Puesto que estos proveedores se localizan en miles de ciudades en muchos países alrededor del mundo, encontrarlos es una tarea difícil. A menudo, las compañías globales utilizan los servicios de intermediarios o de corredores extranjeros, situados cerca de ellas, para encontrar al que mejor cumpla con sus requisitos de insumos. Li & Fung, administrada por los hermanos Víctor y William Fung, es uno de estos corredores que han ayudado a cientos de compañías globales a localizar proveedores adecuados en el extranjero, especialmente proveedores en la China continental.[64]

En la década del 2000, sin embargo, administrar las cadenas de suministro de las compañías globales se ha convertido en una tarea más complicada. Para reducir costos, los proveedores en el extranjero se especializan cada vez más en una única parte de la tarea de fabricar un producto. Por ejemplo, en el pasado, una compañía como Target podría haber negociado con un proveedor en el extranjero la fabricación de 1 millón de camisas a un determinado costo por unidad. Pero con la especialización, Target podría encontrar la manera de reducir aún más los costos de producción de cada camisa separando las operaciones implicadas en producirlas y haciendo que varios proveedores en el extranjero, frecuentemente en diversos países, realicen cada operación. Por ejemplo, para conseguir el costo más bajo por unidad, en lugar de negociar el precio de fabricación de una camisa en particular con un solo proveedor en el extranjero Target podría negociar primero con un fabricante de hilados en Vietnam para manufacturar el hilo; entonces enviar el hilo a un proveedor chino para transformarlo en tela y después remitirlo a varias fábricas en Malasia y las Filipinas para cortar la tela y coser las camisas. Entonces, otra compañía en el extranjero podría tomar la responsabilidad de empaquetar y enviar las camisas a cualquier parte del mundo en donde se requieran. Puesto que una compañía como Target tiene miles de productos de ropa en producción y éstos cambian constantemente, los problemas de administrar tal cadena de suministros a fin de obtener todas las reducciones de costos resultantes de la expansión global son obvios.

Li & Fung han capitalizado esta oportunidad. Dándose cuenta de que muchas compañías globales no tienen el tiempo o la pericia para encontrar dichos proveedores especializados de bajo costo, se movilizaron rápidamente para proporcionar el servicio. Li & Fung emplea a 3,600 agentes que viajan por 37 países para encontrar nuevos proveedores e inspeccionar a los ya existentes para encontrar nuevas maneras de ayudar a sus clientes globales a conseguir precios más bajos o productos de mayor calidad. Las compañías globales están felices de subcontratar la administración de su cadena de suministros a Li & Fung, porque reportan reducciones significativas en el costo. Aun cuando pagan cuantiosos honorarios a Li & Fung, se evitan los costos de emplear a sus propios agentes. Conforme la complejidad de la administración de la cadena de suministro continúa incrementándose, surgen cada vez más compañías como Li & Fung.

organización obtiene al llevar a cabo su propia comercialización o al procesar su información excede los costos burocráticos adicionales de administrar tales funciones? Si la respuesta es sí, la organización desarrolla su propia función. Si es no, la organización subcontrata la actividad.[65] Es probable que la decisión cambie con el tiempo. Quizás en 1996 era mejor tener un departamento de procesamiento de información dentro de la organización. Para el año 2006, sin embargo, las organizaciones especializadas podían procesar la información a menor costo y entonces reditуaba subcontratar esa función. Subcontratar dentro de una red, tal como la que estableció Nike, es otro ejemplo de cómo la subcontratación contribuye a mantener bajos los costos burocráticos de administrar intercambios dentro de una organización. La administración de la cadena de suministros global ofrece otro ejemplo de cómo las compañías pueden reducir los costos de transacción y evitar los costos burocráticos.

El método específico que una compañía adopte para administrar el proceso de subcontratación será el que reduzca con la mayor eficacia posible la incertidumbre implícita del intercambio, asegure un suministro estable de componentes de bajo costo, mejore la calidad o proteja la valiosa tecnología patentada. Por ejemplo, en términos de las diversas clases de alianzas estratégicas presentadas en la figura 3.4, cuando la incertidumbre es relativamente baja, las compañías pueden elegir crear contratos a largo plazo con muchos proveedores de bajo costo en el extranjero. Conforme la incertidumbre aumenta, una compañía podría desarrollar una red para administrar las interdependencias entre estos proveedores y los fabricantes y distribuidores globales, o podría interesarse en una participación minoritaria en estas compañías globales para conseguir el control legal de la transacción. Finalmente, cuando la incertidumbre es alta, una compañía podría decidir formar una empresa conjunta para controlar todos los aspectos de la actividad de la creación de valor.

Un enfoque de los costos de transacción arroja luz sobre el porqué y el cómo las organizaciones eligen diversos mecanismos de vinculación para administrar sus interdependencias. Mejora nuestra capacidad de entender el proceso que utilizan las organizaciones para manejar sus ambientes a fin de mejorar sus oportunidades de crecimiento y supervivencia. Las soluciones que existen para administrar los intercambios inciertos de los recursos e interdependencias organizacionales abarcan desde mecanismos menos formales, como los contratos, hasta mecanismos más formales, como la propiedad. El mejor mecanismo para una organización es aquel que reduce al mínimo los costos de transacción y los burocráticos.

Resumen

Administrar el ambiente organizacional es una tarea crucial para la organización. El primer paso es identificar las fuentes de la incertidumbre y examinar las fuentes de la complejidad, cuán rápido cambia el ambiente y cuán rico o pobre es. Después, tiene que evaluar los beneficios y los costos de diversas estrategias interorganizacionales y elegir la que le permita asegurar los recursos valiosos lo mejor posible. La teoría de la dependencia de los recursos sopesa la ventaja de asegurar los recursos escasos contra el costo de la pérdida de autonomía. La teoría de los costos de transacción sopesa la ventaja de reducir dichos costos frente al costo de aumentar los costos burocráticos.

Una organización debe examinar la totalidad de los intercambios con su ambiente para idear la combinación de mecanismos de vinculación que maximizarán su capacidad de crear valor. El capítulo 3 ha presentado los siguientes puntos principales:

1. El ambiente de una organización es el conjunto de fuerzas en el ambiente global cambiante que afecta la manera en que ésta opera y su capacidad de acceder a recursos escasos.
2. El dominio organizacional es la gama de bienes y servicios que la organización produce, y los clientes a los que sirve en los países en los cuales opera. Una organización diseña estrategias interorganizacionales para proteger y agrandar su dominio.
3. El ambiente específico consiste en las fuerzas que afectan más directamente la capacidad de una organización para asegurar recursos. El ambiente general consiste en las fuerzas que conforman los ambientes específicos de todas las organizaciones.
4. La incertidumbre del ambiente está en función de qué tan complejo, dinámico y rico sea.
5. La teoría de la dependencia de los recursos argumenta que la meta de una organización es reducir al mínimo su dependencia de otras organizaciones para el suministro de recursos escasos, y encontrar maneras de influirlas para tener disponibles esos recursos.
6. Las organizaciones tienen que administrar dos clases de interdependencias de los recursos: interdependencias simbióticas con los proveedores y los clientes, e interdependencias competitivas con los rivales.

7. Las principales estrategias interorganizacionales para administrar las relaciones simbióticas son el desarrollo de una buena reputación, la cooptación (incorporación), las alianzas estratégicas, la fusión y la adquisición. Las principales estrategias interorganizacionales para administrar las relaciones competitivas son la conspiración y las coaliciones empresariales o cárteles, los mecanismos de vinculación para terceros, las alianzas, y las fusiones y adquisiciones.
8. Los costos de transacción son los costos de negociar, supervisar y controlar intercambios entre el público y las organizaciones. Hay tres fuentes de costos de transacción: (a) la combinación de incertidumbre y racionalidad limitada, (b) oportunismo y números pequeños y (c) activos específicos y riesgo.
9. La teoría de los costos de transacción argumenta que la meta de las organizaciones es minimizar los costos de intercambiar los recursos dentro del ambiente, y los costos de administrar los intercambios dentro de la organización. Las organizaciones tratan de elegir las estrategias interorganizacionales que reduzcan al mínimo los costos de transacción y los burocráticos.
10. Los mecanismos de vinculación interorganizacional abarcan desde tipos informales como los contratos y la reputación, hasta los tipos formales como alianzas estratégicas y estrategias de propiedad, la fusión y la adquisición.

Preguntas para análisis

1. Escoja una organización, como una agencia de viajes o un supermercado local. Describa su dominio organizacional; luego dibuje un mapa de las fuerzas que operan en sus ambientes general y específico y que afecten la manera en que opera.
2. ¿Cuáles son las fuentes principales de incertidumbre en un ambiente? Analice cómo pueden afectar a una pequeña compañía de biotecnología y a un gran fabricante de automóviles.
3. Según la teoría de la dependencia de los recursos, ¿qué motiva a las organizaciones a formar vinculaciones interorganizacionales? ¿Cuál es la ventaja de las alianzas estratégicas como medio de intercambiar recursos?
4. Según la teoría de los costos de transacción, ¿qué motiva a las organizaciones a formar vinculaciones interorganizacionales? ¿Bajo qué condiciones una compañía preferiría un mecanismo más formal de vinculación a uno más informal?
5. ¿Qué estrategias interorganizacionales podrían funcionar con el mayor éxito conforme una compañía se expande globalmente? ¿Por qué?

La teoría organizacional en acción

Práctica de la teoría organizacional: proteger su dominio

Divídanse en grupos de tres a cinco personas y analicen el siguiente escenario:

Ustedes son emprendedores que han lanzado recientemente una nueva marca de cerveza de raíz, hecha con hierbas y especias exóticas, la cual ha obtenido rápidamente una clientela leal en una gran ciudad del sudoeste. Inspirados por su éxito, han decidido que quieren aumentar la producción de su cerveza de raíz para abastecer un área geográfica más amplia, con la meta final de surtir a todo Estados Unidos y Canadá.

El problema que tienen es decidir la mejor manera de asegurar su dominio y administrar el ambiente conforme crecen. Por un lado, los ingredientes de su cerveza de raíz y su receta son secretos, así que tienen que protegerlos a toda costa contra los imitadores potenciales, ya que si tienen oportunidad, las grandes compañías de refrescos la copiarán rápidamente. Por otra parte, carecen de los fondos para una expansión rápida y encontrar a un socio que pueda ayudarles a crecer rápidamente y a establecer una reputación de marca sería una enorme ventaja.

1. Analicen los pros y los contra de cada uno de los tipos de alianzas estratégicas (contratos a largo plazo, redes, participación minoritaria y empresas conjuntas) como medios para manejar el ambiente.
2. De acuerdo con este análisis, ¿cual escogerían para maximizar su oportunidad de asegurar un nicho estable en el mercado refresquero?

La dimensión ética # 3

En su búsqueda para reducir costos, muchas compañías globales están comprando productos a proveedores extranjeros que son elaborados en talleres que explotan a mujeres y niños, quienes trabajan largas horas por unos pocos dólares diarios. Como vimos en el capítulo 2 (perspectiva organizacional 2.5), hay discusiones complejas alrededor de esta cuestión. Sin embargo, desde una perspectiva ética analicen:

1. ¿Cuándo y bajo qué condiciones es correcto que las compañías adquieran sus insumos de proveedores que emplean a mujeres y niños?
2. ¿Qué clases de estrategias interorganizacionales podrían emplear las compañías estadounidenses para hacer cumplir los códigos éticos que desarrollaron?

Hacer la conexión # 3

Encuentre un ejemplo de una compañía que utilice una estrategia interorganizacional específica, como una empresa conjunta o un contrato a largo plazo. ¿Qué mecanismo de vinculación utiliza? Siguiendo la teoría de la dependencia de los recursos o la teoría de los costos de transacción, explique por qué la organización eligió ese tipo de mecanismo.

Analizar la organización: Módulo de diseño # 3

Este módulo y los módulos de los dos capítulos siguientes permiten analizar el ambiente de su organización y entender cómo ésta intenta administrar su ambiente para controlar y obtener los recursos que necesita a fin de proteger su dominio.

Tarea

1. Dibuje una gráfica del dominio de su organización. Enumere los productos, los clientes y las fuerzas de la organización en los ambientes específico y general que la afectan. ¿Cuáles son las fuerzas más importantes de las cuales la organización tiene que ocuparse?
2. Analice el efecto de las fuerzas en la complejidad, el dinamismo y la riqueza del ambiente. De este análisis, ¿cómo caracterizaría usted el nivel de incertidumbre en el ambiente de su organización?
3. Dibuje una gráfica de los principales mecanismos de vinculación interorganizacional (por ejemplo, contratos a largo plazo, alianzas estratégicas, fusiones) que su organización utiliza para administrar sus interdependencias simbióticas de los recursos. Utilizando la teoría de la dependencia de los recursos y la teoría de los costos de transacción, analice por qué la organización eligió administrar sus interdependencias de esta manera. ¿Cree usted que la organización ha seleccionado los mecanismos de vinculación más apropiados? ¿Por qué?
4. Dibuje una gráfica de los principales mecanismos de vinculación interorganizacional (por ejemplo, conspiración, mecanismos de vinculación para terceros, alianzas estratégicas) que su organización utiliza para administrar sus interdependencias competitivas de los recursos. Utilizando la teoría de la dependencia de los recursos o la teoría de los costos de transacción, argumente por qué la organización eligió administrar sus interdependencias de esta manera. ¿Cree usted que la organización ha seleccionado los mecanismos de vinculación más apropiados? ¿Por qué?
5. Con base en el análisis que acaba de hacer, ¿cree que su organización está haciendo un buen trabajo o no tan bueno, al administrar su ambiente? ¿Qué recomendaciones haría para mejorar su capacidad de obtener recursos?

CASO PARA ANÁLISIS

Cómo maneja Ford su ambiente

Ford Motor Company tiene una larga historia en encontrar maneras innovadoras de manejar su ambiente (sus proveedores, clientes y demás) para controlar los recursos que necesita. En sus primeros años, Ford dependía mucho de proveedores independientes para los insumos de motores, cajas de engranajes y ruedas. Ford estableció una serie de contratos con los proveedores para que le suministraran las partes y todo lo que él hacía era ensamblar las piezas para obtener un vehículo terminado. Sin embargo, pronto se vio en apuros para mantener la calidad de las piezas. Por otra parte, las piezas hechas por un proveedor tendían a ser incompatibles con las elaboradas por otros proveedores, así que pasaba un tiempo considerable haciendo ajustes.

Para mejorar la calidad de sus piezas automotrices, Ford comenzó a producirlas él mismo. La compañía tomó el control de algunos de sus proveedores y los fusionó en la organización Ford, pero también comenzó sus propias operaciones de suministros. Pronto se convirtió en una compañía verticalmente integrada, es decir, producía la mayor parte de sus propios insumos. Por ejemplo, para asegurar el acceso a los recursos, Ford compró minas de hierro en el norte de Michigan y transportó el hierro a través del Lago Superior en sus propias lanchas a remolque. En su planta de fundición de acero en las afueras de Detroit, fabricó y moldeó el acero para formar las piezas de la carrocería para sus autos y camionetas.

En la década de 1950, esta estrategia vertical llegó a ser demasiado costosa. La lámina de acero y otros insumos que Ford fabricaba le costaban más que los materiales comparables adquiridos de los eficientes proveedores independientes. Por lo tanto, Ford reasumió el uso de contratos a largo plazo para administrar sus relaciones con los proveedores. Utilizó su poder adquisitivo para negociar precios favorables y ganó una ventaja en cuanto a costos sobre General Motors, quien seguía integrada verticalmente.

Antes de la década de 1980, tratar con los competidores planteaba pocos problemas para Ford. No había competidores significativos en el extranjero y los "tres grandes" fabricantes de automóviles estadounidenses, GM, Chrysler y Ford, podían coordinar informalmente sus políticas de precios para evitar la competencia por los clientes. GM, la compañía más grande y poderosa, establecía los precios que cobraría para las diversas clases de autos; Ford y Chrysler tasaban sus precios de acuerdo con él. Las tres empresas compitieron sobre todo en calidad y características, por ejemplo, quién tenía más cromo o los alerones más grandes.

En la década de 1980, sin embargo, el ambiente competitivo que enfrentaban los fabricantes de automóviles estadounidenses llegó a ser más hostil conforme los fabricantes japoneses competían cada vez más por una participación del recurso definitivo: los clientes. El desarrollo de varias técnicas nuevas para administrar el ambiente de los recursos dio a los japoneses una gran ventaja sobre sus contrapartes en Estados Unidos. Por ejemplo, Toyota y Nissan poseían cada uno una participación significativa de sus proveedores de partes y, por consiguiente, podían controlar mejor el precio y la calidad de sus insumos que las tres grandes compañías estadounidenses, así como obtener las ventajas de los sistemas de inventario justo a tiempo. El keiretsu, como se les llama en Japón a estas vinculaciones formales entre compañías, ligan a las compañías automotrices japonesas, no sólo con los proveedores de partes, sino también con los grandes bancos y compañías de otras industrias. Tales vinculaciones aumentan la energía financiera de Toyota y de Nissan y les dan la capacidad de controlar los recursos entre las industrias. También, el gobierno de Japón autoriza el uso de los consorcios industriales, esto es, asociaciones establecidas por los competidores para financiar investigación conjunta en cuanto al control de la contaminación, la investigación avanzada de plásticos y demás.

Los esfuerzos de las compañías japonesas para controlar su ambiente no pasaron inadvertidos para Ford, que se movilizó para establecer su propio arreglo tipo keiretsu. Ford compró una participación minoritaria en Cummings U.S., que produce motores; en Excel Industries, que produce ventanas; y en Decoma International, que produce partes de carrocería y llantas. Ford también forjó vínculos con los rivales: posee el 25 por ciento de Mazda, con el cual ha establecido muchas alianzas estratégicas para compartir tecnología e instalaciones de diseño. Compró Aston Martin Lagonda y Jaguar en Gran Bretaña, así como KIA Motors en Japón, para conseguir sus recursos y habilidades.

Además de acoplarse con otros fabricantes y proveedores de automóviles, Ford posee varias unidades de negocio que manejan los créditos comerciales y al consumidor que financian las compras de los distribuidores de automóviles. Ford posee el 49 por ciento de la compañía de alquiler de autos Hertz, que, lógicamente, utiliza coches Ford y también tiene acuerdos con otras compañías de alquiler de autos para que utilicen sus productos. Ford también pertenece a ocho consorcios de la industria, en los cuales se asocia con GM, DaimlerChrysler y otras compañías para financiar conjuntamente la investigación común sobre proyectos como una empresa conjunta de 200 millones de dólares para desarrollar baterías más eficientes y más ligeras para coches eléctricos.[66] Está claro que Ford ha adoptado una estrategia sofisticada para responder a la necesidad de controlar su ambiente y de proteger la calidad y el suministro de los recursos escasos.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. Enumere las diversas maneras en las cuales Ford ha intentado, a lo largo del tiempo, administrar su ambiente.
2. ¿Por qué Ford cambió los métodos que utilizaba para administrar su ambiente?

Referencias

1. J. D. Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).
2. www.gerber.com, 2006.
3. R. H. Hall, *Organizations: Structure and Process* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972).
4. R. H. Miles, *Macro Organizational Behavior* (Santa Mónica, CA: Goodyear, 1980).
5. J. Perez, "GE Finds Tough Going in Hungary", *The New York Times*, 25 de julio de 1994, pp. C1, C3.
6. J. Child, "Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, *6* (1972), pp. 1-22; G.G. Dess y D.W. Beard, "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly*, *29* (1984), pp. 52-73.
7. F. E. Emery y E.L. Trist, "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations*, 18 (1965), 21-32.
8. H. Aldrich, *Organizations and Environments* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1979).
9. W. H. Starbuck, "Organizations and Their Environments", en M. D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976), pp. 1069-1123; Dess y Beard, "Dimensions of Organizational Task Environments".
10. Aldrich, *Organizations and Environments*.
11. www.amazon.com, 2006.
12. Ídibem.
13. J. Pfeffer y G. R. Salancik, *The External Control of Organizations* (Nueva York: Harper and Row, 1978).
14. Pfeffer, *Organizations and Organizational Theory*, (Boston: Pitman, 1982), p.193.
15. Pfeffer y Salancik, *The External Control of Organizations*, pp. 45-46.
16. D. Miller y J. Shamsie, "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936-1965", *Academy of Management Journal*, *39* (1969), pp. 519-543.
17. www.avon.com, 2005.
18. Pfeffer y Salancik, *The External Control of Organizations*, p. 114.
19. H. R. Greve, "Patterns of Competition: The Diffusion of Market Position in Radio Broadcasting", *Administrative Science Quarterly*, *41* (1996), pp. 29-60.
20. J. M. Pennings, "Strategically Interdependent Organizations", en J. Nystrom y W. Starbuck, eds. *Handbook of Organizational Design* (Nueva York: Oxford University Press, 1981), pp. 433-455.
21. J. Galaskeiwicz, "Interorganizational Relations", *Annual Review of Sociology*, *11* (1985), pp. 281-304.
22. G. R. Jones y M. W. Pustay, "Interorganizational Coordination in the Airline Industry, 1925-1938: A Transaction Cost Approach", *Journal of Management*, *14* (1988), pp. 529-546.
23. C. W. L. Hill, "Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand", *Academy of Management Review*, *15* (1990), pp. 500-513.
24. P. Selznick, *TVA and the Grassroots* (Nueva York: Harper and Row, 1949).
25. J. Pfeffer, "Size and Composition of Corporate Boards of Directors", *Administrative Science Quarterly*, *17* (1972), pp. 218-228; R. D. Burt, "Co-optive Corporate Actor Networks: A Reconsideration of Interlocking Directorates Involving American Manufacturing", *Administrative Science Quarterly*, *25* (1980), pp. 557-581.
26. "Bechtel, Willbros to Build Pipeline at Caspian Sea", *The Wall Street Journal*, 26 de octubre de 1992, p. A3.
27. W. W. Powell, K. W. Kogut y L. Smith-Deorr, "Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology", *Administrative Science Quarterly*, *41* (1996), pp. 116-145.
28. R. Miles y C. Snow, "Causes of Failure in Network Organizations", *California Management Review*, *4* (1992), pp. 13-32.
29. M. Aoki, *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy* (Nueva York: Cambridge University Press, 1988).
30. D. Ross, D. T. Jones y J. P. Womack, *The Machine That Changed the World* (Nueva York: Macmillan, 1990).
31. B. Kogut, "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, *9* (1988), pp. 319-333.
32. J. Pfeffer, "Merger as a Reponse to Organizational Interdependence", *Administrative Science Quarterly*, *17* (1972), pp. 382-394.
33. I. Simpson, "AT&T Slashes Calls to 7 Cents a Minute", *Reuters*, 30 de agosto de 1999.
34. F. M. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 2e (Boston: Houghton Mifflin, 1980).
35. A. Phillips, "A Theory of Interfirm Competition", *Quarterly Journal of Economics*, *74* (1960), pp. 602-613; J. K. Benson, "The Interorganizational Network as a Political Economy", *Administrative Science Quarterly*, *20* (1975), pp. 229-250.
36. D. W. Carlton y J. M. Perloff, *Modern Industrial Organization* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1990).
37. K. G. Provan, J. M. Beyer y C. Kruytbosch, "Environmental Linkages and Power in Resource Dependence Relations Between Organizations", *Administrative Science Quarterly*, *25* (1980), pp. 200-225.
38. H. Leblebichi y G. R. Salancik, "Stability in Interorganizational Exchanges: Rule-Making Processes in the Chicago Board of Trade", *Administrative Science Quarterly*, *27* (1982), pp. 227-242; A. Phillips, "A Theory of Interfirm Organization".
39. M. Olson, *The Logic of Collective Action* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1965).
40. A. Allison, "Computer Vendors Consolidate Resources", *Mini-Micro Systems* (19 de junio de 1992), 54-57.
41. B. Kogut, "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, *9* (1988), pp. 319-332.
42. www.phillips.com, 2006.
43. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance*.
44. J. Cook, "When 2 + 2 = 5", *Forbes*, 8 de junio de 1992, pp. 128-129.

45. A. Alchian y H. Demsetz, "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, *62* (1972), pp. 777-795.
46. O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies* (Nueva York: The Free Press, 1975); O. E. Williamson, "The Governance of Contractual Relationships", *Journal of Law and Economics*, *22* (1979), pp. 232-261.
47. www.msnbc.com, septiembre de 1999.
48. Williamson, *Markets and Hierarchies*.
49. H. A. Simon, *Models of Man* (Nueva York: Wiley, 1957).
50. Williamson, *Markets and Hierarchies*.
51. B. Klein, R. Crawford y A. Alchian, "Vertical Integration: Appropriable Rents and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, *21* (1978), pp. 297-326.
52. R. H. Coase, "The Nature of the Firm", *Economica*, *n.s. 4* (1937), pp. 386-405.
53. G. R. Jones, "Transaction Costs, Property Rights and Organizational Culture: An Exchange Perspective", *Administrative Science Quarterly*, *28* (1983), pp. 454-467.
54. R. A. D' Aveni y D. J. Ravenscraft, "Economies of Integration Versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance?", *Academy of Management Journal*, *37* (1994), pp. 1167-1206.
55. G. R. Jones y C. W. L. Hill, "Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice", *Strategic Management Journal*, *9* (1988), pp. 159-172.
56. "Ekco Group", *Fortune*, 21 de septiembre de 1992, p. 87.
57. "CCPC Acquisition Corp. Completes Acquisition of EKCP Group Inc.", comunicado de prensa, 1999.
58. G. Walker y D. Weber, "A Transaction Cost Approach to Make or Buy Decisions", *Administrative Science Quarterly*, *29* (1984), pp. 373-391.
59. J. F. Hennart, "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, *9* (1988), pp. 361-374.
60. K. G. Provan y S. J. Skinner, "Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations", *Academy of Management Journal*, *32* (1989), pp. 202-212.
61. www.gm.com,comunicado de prensa, 1998.
62. S. A. Shane, "Hybrid Organizational Arrangements and Their Implications for Firm Growth and Survival: A Study of New Franchisors", *Academy of Management Journal*, *39* (1996), pp. 216-234.
63. D. E. Bowen y G. R. Jones, "Transaction Cost Analysis of Service Organization-Customer Exchange", *Academy of Management Review*, *11* (1986), pp. 428-441.
64. "Business: Link in the Global Chain", *The Economist*, 2 de junio de 2001, pp. 62-63.
65. E. Anderson y D. C. Schmittlein, "Integration of the Sales Force: An Empirical Examination", *Rand Journal of Economics*, *26* (1984), pp. 65-79.
66. K. Kelly, O. Port, G. George y Z. Schiller, "Learning from Japan", *Business Week*, 27 de enero de 1992, pp. 52-60.

Capítulo 4

Retos básicos del diseño organizacional

Objetivos de aprendizaje

Si las organizaciones quieren seguir siendo eficientes a medida que cambian y crecen junto con su ambiente, los gerentes deben evaluar continuamente la manera en que éstas se diseñan: por ejemplo, el modo en que el trabajo se divide entre las personas y los departamentos, así como la forma en que utiliza sus recursos humanos, financieros y físicos. El diseño organizacional implica difíciles decisiones acerca de cómo controlar (esto es, cómo coordinar las tareas de la organización y motivar a las personas que las realizan) para maximizar la capacidad de una organización de crear valor. Este capítulo examina los desafíos de diseñar la estructura de una organización para que ésta cumpla con los objetivos de sus partes interesadas.

Después de estudiar este capítulo deberá ser capaz de:

1. Describir los cuatro desafíos básicos del diseño organizacional que enfrentan los gerentes y asesores.
2. Analizar la manera de tratar simultáneamente estos desafíos si se quiere crear una estructura organizacional de alto desempeño.
3. Distinguir entre las opciones de diseño que son la base para crear una estructura mecanizada o una orgánica.
4. Reconocer cómo utilizar la teoría de la contingencia para diseñar una estructura que encaje en el ambiente de una organización.

DIFERENCIACIÓN

Diferenciación
Proceso por medio del cual una organización destina personas y recursos a las tareas organizacionales, y establece las relaciones de tarea y autoridad que le permiten lograr sus metas.

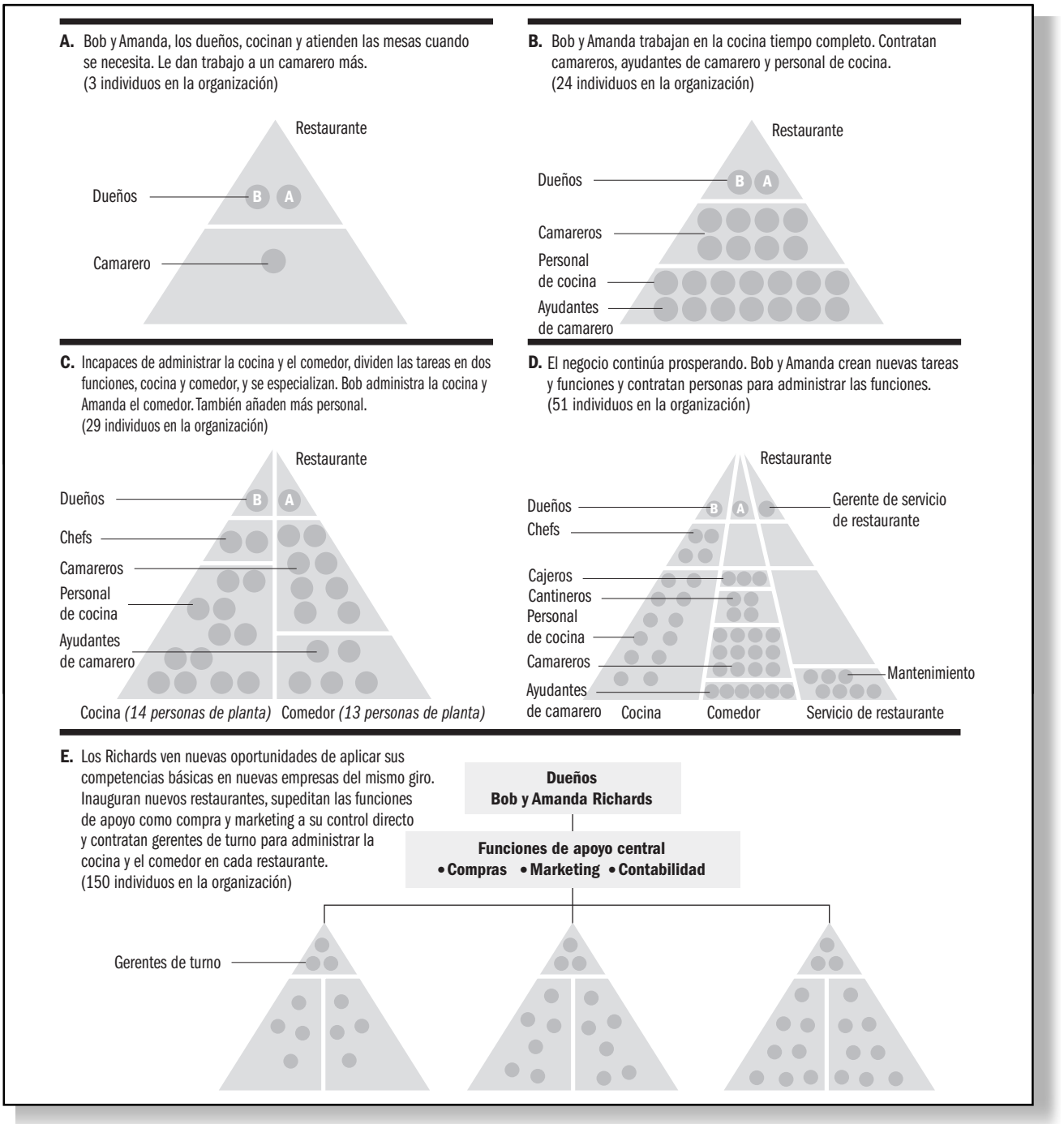
A medida que las organizaciones crecen, los gerentes deben decidir cómo controlar y coordinar las actividades que se requieren para que la organización genere valor. El desafío principal del diseño es cómo administrar la diferenciación para lograr las metas or-ganizacionales. La **diferenciación** es el proceso por medio del cual una organización destina personas y recursos a las tareas organizacionales y establece las relaciones de tareas y autoridad que le permiten lograr sus metas.[1] En resumen, es el proceso de

Desafío de diseño 1

Las personas de esta organización adquieren nuevas tareas cuando surge la necesidad y no está claro quién es responsable de qué ni quién se supone que debe reportarse con quién. Esto dificulta saber a quién llamar en un momento de necesidad, y coordinar las actividades de las personas para que trabajen como un equipo.

Figura 4.1 Desafío de diseño

Diferenciación en B.A.R. and Grille.



División de trabajo
Proceso de establecimiento o control del grado de especialización en la organización.

establecimiento y control de la **división de labores** (o grado de especialización) en la organización.

Una manera fácil de ilustrar por qué ocurre la diferenciación y por qué plantea un desafío de diseño es examinar una organización y hacer un esbozo de los problemas que enfrenta cuando intenta cumplir sus metas (véase figura 4.1). En una organización *simple*, la diferenciación es baja porque la división de trabajo es baja. Por lo general, una persona o unas pocas desempeñan las tareas organizacionales; además hay pocos problemas con la coordinación de quién hace qué para quién y cuándo lo hace. Sin embargo, con el crecimiento llega la complejidad. En una organización compleja, tanto la división de trabajo como la diferenciación son altas. La historia de cómo crecieron los restaurantes B.A.R. and Grille ilustra los problemas y desafíos que debe tratar el diseño organizacional. A medida que B.A.R. and Grille cambiaba, sus dueños tenían que encontrar nuevas maneras de controlar las actividades necesarias para cumplir con su meta de proporcionar a los clientes una experiencia gastronómica satisfactoria.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 4.1
Restaurante B.A.R. and Grille

En 2001, Bob y Amanda Richards (de aquí B.A.R.) se capacitaron como chefs y obtuvieron el capital que necesitaban para abrir su propio restaurante, el B.A.R. and Grille, al estilo de la década de 1950 que se especializaba en hamburguesas, perritos calientes, papas a la francesa, tartas de frutas frescas y bebidas de la fuente de sodas. Al principio, con la ayuda de una persona adicional que contrataron como camarero, Bob y Amanda se turnaban para cocinar y servir mesas (véase figura 4.1A). El negocio fue todo un éxito. La combinación de buena comida servida en el ambiente de "Los días felices" atrajo a los clientes, que inundaban el restaurante a la hora de la comida y de la cena.

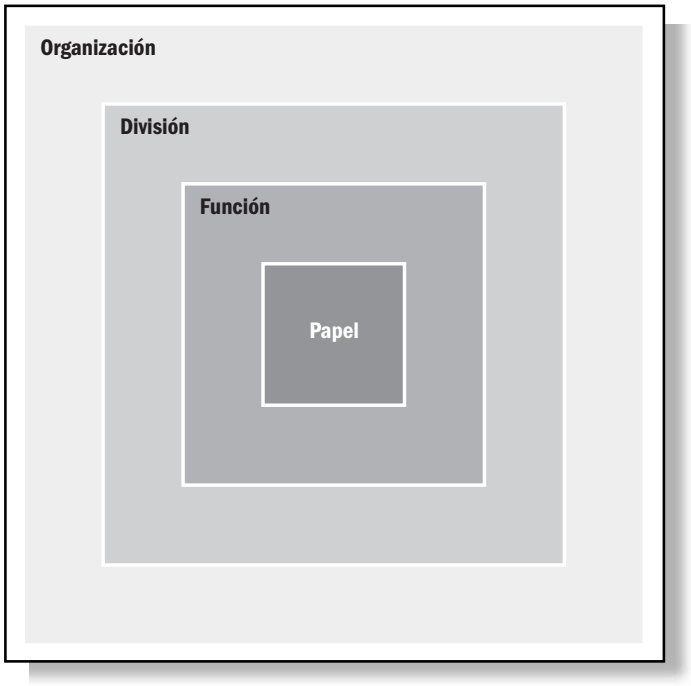
De inmediato Bob y Amanda tuvieron una sobrecarga de trabajo. Trabajaban desde el amanecer hasta la medianoche para poder arreglárselas con todas las tareas que había que hacer: comprar suministros, preparar la comida, mantener la propiedad, recibir dinero y administrar las cuentas. Pronto quedó claro que tanto Bob como Amanda eran necesarios en la cocina y que necesitaban ayuda adicional. Contrataron camareros y ayudantes de camareros y de cocina para lavar las montañas de platos. El personal trabajaba por turnos y para el fin del tercer mes de operaciones Bob y Amanda daban empleo a 22 personas de medio tiempo o tiempo completo (figura 4.1B).

Con un personal de 22 integrantes que supervisar, los Richards enfrentaron nuevos problemas. Debido a que ambos trabajaban en la cocina, tenían poco tiempo para supervisar lo que pasaba en el comedor del restaurante. En efecto, eran los camareros quienes administraban el restaurante. Bob y Amanda habían perdido el contacto con los clientes y ya no recibían sus comentarios acerca de la comida y el servicio. Se dieron cuenta de que para garantizar que se cumplieran sus estándares de servicio al cliente, uno de ellos necesitaba tomar el control del comedor y supervisar a los camareros y a sus ayudantes mientras que el otro tomaba el control de la cocina. Amanda tomó el control del comedor y ella y Bob contrataron dos chefs para remplazarla en la cocina. Bob supervisaba en esa zona y seguía cocinando. Al negocio le siguió yendo bien, así que aumentaron el tamaño del comedor y contrataron más camareros y ayudantes (figura 4.1C).

Pronto quedó claro que Bob y Amanda necesitaban contratar más personas para hacerse cargo de tareas específicas porque ellos ya no tenían el tiempo ni la energía necesarios para hacerlas personalmente. Para controlar el sistema de pagos, contrataron cajeros de tiempo completo. Para cumplir con las peticiones de los clientes de bebidas alcohólicas, contrataron un abogado, obtuvieron una licencia para licores y contrataron cantineros de tiempo completo. Para obtener los suministros del restaurante y administrar los servicios como limpieza y mantenimiento de equipo, contrataron a un gerente de restaurante. Éste también era responsable de supervisar el restaurante en los días en que los dueños tomaban un merecido descanso. Para finales del primer año de operaciones, el B.A.R. and Grille contaba con 49 empleados de medio tiempo y de tiempo completo y los dueños buscaban nuevas vías de expansión (figura 4.1D).

Ansiosos por utilizar sus nuevas habilidades adquiridas para crear aún más valor, los Richards comenzaron a buscar ideas para un nuevo restaurante. En un plazo de 18 meses abrieron un restaurante de waffles y panqueques y un año después una pizzería. Con este crecimiento, Bob y Amanda dejaron sus empleos en B.A.R. and Grille. Contrataron gerentes de turno para administrar cada restaurante y se dedicaron a administrar funciones de apoyo central como compras, marketing y contabilidad, capacitando a nuevos chefs y desarrollando menús y planes de marketing (figura 4.1E). Para garantizar que el servicio y la calidad tuvieran el mismo nivel de excelencia en los tres restaurantes, desarrollaron reglas y procedimientos escritos que explicaban a los chefs, camareros y otros empleados lo que se esperaba de ellos (por ejemplo, cómo preparar y servir la comida y cómo comportarse con los clientes). Después de cinco años de operaciones, habían contratado a más de 150 personas de medio tiempo o tiempo completo en sus tres restaurantes y su volumen de ventas era de más de 2 millones de dólares al año.

Figura 4.2
Construir bloques de diferenciación



El desafío básico de diseño que enfrentaron los dueños de B.A.R. and Grille fue la administración de la creciente complejidad de las actividades de la organización. Primero, Bob y Amanda realizaban todas las tareas organizacionales importantes ellos mismos y la división de labores fue baja. A medida que el volumen del negocio crecía, los dueños tuvieron que aumentar dicha división y decidir quiénes realizarían cada trabajo. En otras palabras, tuvieron que diferenciar la organización y destinar personas y recursos a las tareas organizacionales.

Funciones organizacionales

Función organizacional
Conjunto de comportamientos correspondientes a las tareas que le son requeridas a una persona según su posición en una organización.

Los elementos básicos de diferenciación son las funciones organizacionales (véase figura 4.2) Una **función organizacional** es un conjunto de comportamientos relacionados con las tareas que le son requeridas a una persona según su posición en una organización.[2] Por ejemplo, la función organizacional de un camarero en B.A.R. and Grille es proporcionar a los clientes un servicio rápido y cortés para mejorar su experiencia gastronómica; la de un chef es proporcionar a los clientes comidas de alta calidad, apetitosas y hechas a la orden. Una persona que recibe una función con tareas y responsabilidades identificables puede ser considerada responsable de los recursos utilizados para cumplir con los deberes de esa posición. Bob y Amanda hicieron responsable al camarero de la satisfacción de los clientes, el grupo crucial de interesados del restaurante; el chef lo era de proporcionarles comidas de alta calidad de manera constante y rápida.

A medida que la división de trabajo aumenta en una organización, los gerentes se especializan en algunas funciones y contratan a personas para que se especialicen en otras. La especialización permite a las personas desarrollar sus capacidades y conocimientos individuales, que son la fuente más importante de competencias básicas de una organización. Por ejemplo, en B.A.R. and Grille los dueños identificaron varias tareas a realizar (como cocinar, llevar la contabilidad y hacer las compras) y contrataron a personas con las capacidades y conocimientos apropiados para realizarlas.

La estructura organizacional se basa en un sistema de funciones entrelazadas y la relación de una función con otra se define por los comportamientos relacionados con las tareas. Algunas funciones requieren que las personas supervisen el comportamiento de otros: los gerentes de turno de B.A.R. and Grille supervisaban a los camareros y a sus ayudantes. Una persona que puede hacer a otra responsable de su desempeño posee au-

Autoridad
Poder para hacer a una persona responsable de sus acciones y para tomar decisiones con respecto al uso de recursos organizacionales.

Control
Capacidad de coordinar y motivar a las personas para trabajar en favor de los intereses de la organización.

toridad sobre ella. La **autoridad** es el poder para hacer a una persona responsable de sus acciones y para tomar decisiones acerca de cómo invertir y utilizar los recursos organizacionales.[3] La diferenciación de una organización en las funciones individuales da como resultado claros requisitos de autoridad y responsabilidad en cada función en el sistema. Cuando un individuo comprende claramente las responsabilidades de su función y lo que un supervisor requiere de él, el resultado dentro de la organización es el **control**, es decir, la capacidad de coordinar y motivar a las personas para que trabajen a favor de los intereses de la organización.

Subunidades: funciones y divisiones

En la mayoría de las organizaciones, las personas con papeles similares y relacionados se agrupan en subunidades. La subunidades principales que se desarrollan en las organizaciones son las funciones (o departamentos) y las divisiones. Una **función** es una subunidad compuesta por un grupo de personas que trabajan juntas, poseen habilidades similares o utilizan el mismo tipo de conocimientos, herramientas o técnicas para realizar su trabajo. Por ejemplo, en B.A.R. and Grille, los chefs se agruparon como la función de cocina y los camareros se agruparon como la función de comedor. 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. Vea de nuevo la figura 4.1E. Cada restaurante es una división compuesta de tan sólo dos funciones (comedor y cocina) que son responsables de las actividades del restaurante. Las grandes empresas como General Electric y Procter & Gamble tienen docenas de divisiones por separado, cada una de las cuales es responsable de producir un bien en particular. Además, estas empresas enfrentan el problema de cómo organizar las actividades de las divisiones a nivel global de tal forma que creen el mayor valor, una cuestión que se analiza con detalle en el capítulo 8.

Función
Subunidad compuesta por un grupo de personas que trabajan juntas, poseen habilidades similares o utilizan el mismo tipo de conocimiento, herramientas o técnicas para realizar su trabajo.

División
Subunidad que consiste en un conjunto de funciones o departamentos que comparten la responsabilidad de producir un bien o servicio en particular.

El número de diferentes funciones y divisiones que posee una organización es una medida de su complejidad, esto es, de su grado de diferenciación. La diferenciación en funciones y divisiones aumenta el control de una organización y de sus actividades, y le permite lograr sus tareas de manera más eficaz.

A medida que las organizaciones crecen, se diferencian en cinco diferentes tipos de funciones.[4] Las **funciones de apoyo** facilitan el control de una organización sobre sus relaciones con su ambiente y sus partes interesadas. Las funciones de apoyo incluyen *compras*, para administrar la adquisición de entradas; *ventas y marketing*, para administrar la venta de los productos; *relaciones públicas y cuestiones legales*, para responder a las necesidades de las partes interesadas externas. Bob y Amanda Richards contrataron a un gerente para que supervisara las compras de los tres restaurantes y a un contador para que llevara los libros (véase figura 4.1E).

Funciones de apoyo
Funciones que facilitan el control de la organización en sus relaciones con su ambiente y sus partes interesadas.

Las **funciones de producción** administran y mejoran la eficiencia de los procesos de conversión de una organización para crear más valor. Las funciones de producción incluyen *operaciones y control de producción* y *control de calidad*. En Ford, el departamento de operaciones de producción controla los procesos de fabricación. Control de producción decide la manera más eficiente de producir autos al costo más bajo, mientras que control de calidad monitorea la calidad de los productos.

Funciones de producción
Funciones que administran y mejoran la eficiencia de los procesos de conversión de una organización para crear más valor.

Las **funciones de mantenimiento** permiten a una organización mantener la operación de sus departamentos. Las funciones de mantenimiento incluyen *personal* (reclutar y capacitar empleados y mejorar sus habilidades); *ingeniería* (reparar la maquinaria dañada); *servicios de intendencia* (mantener el ambiente de trabajo seguro y saludable; condiciones que son muy importantes para un restaurante como B.A.R. and Grille).

Funciones de mantenimiento
Funciones que permiten que se mantenga la operación de los departamentos de una organización.

Las **funciones adaptativas** permiten que una organización se adapte a los cambios del ambiente. Las funciones adaptativas incluyen *investigación y desarrollo*, *investigación de mercado* y *planeación a largo plazo*, las cuales permiten a una organización aprender de su ambiente e intentar administrarlo, aumentando así sus competencias básicas. En B.A.R. and Grille, desarrollar nuevas opciones de menú para mantenerse al ritmo de los cambiantes gustos de los clientes es una actividad de adaptación importante.

Funciones adaptativas
Funciones que permiten que una organización se adapte a los cambios del ambiente.

Las **funciones administrativas** facilitan el control y la coordinación de las actividades dentro de los departamentos y entre ellos. Los gerentes de los diferentes niveles organizacionales dirigen la *adquisición e inversión de los recursos*, y ejercen control sobre ellos para mejorar la capacidad de la organización de crear valor. Por ejemplo, los altos directivos son responsables de la formulación de la estrategia y del establecimiento de las políticas que la organización utiliza para controlar su ambiente. Los gerentes medios son responsables de administrar los recursos de la organización para que ésta cumpla sus

Funciones administrativas
Funciones que facilitan el control y la coordinación de las actividades dentro de los departamentos y entre ellos.

objetivos. Los gerentes de niveles inferiores supervisan y dirigen las actividades de la fuerza de trabajo.

Diferenciación en B.A.R. and Grille

Al principio en B.A.R. and Grille, la diferenciación fue mínima. Los dueños, con ayuda de otra persona, hacían todo el trabajo. Pero con el inesperado éxito llegó la necesidad de diferenciar las actividades en papeles y funciones organizacionales separadas, con Bob administrando la cocina y Amanda el comedor. A medida que el restaurante continuó creciendo, Bob y Amanda se enfrentaron con la necesidad de desarrollar habilidades y capacidades en las cinco áreas funcionales. Para el papel de apoyo, contrataron a un gerente de servicios de restaurante para hacerse cargo de la compra de suministros y de la publicidad local. Para hacerse cargo del papel de producción, aumentaron la división de trabajo en la cocina y el comedor. Contrataron personal de limpieza, cajeros y a un contador externo para las tareas de mantenimiento. Ellos mismos se hicieron cargo de la función adaptativa de garantizar que la organización cumpliera con las necesidades de los clientes. Por último, Bob y Amanda aceptaron el papel administrativo de establecer el patrón de relaciones de tarea y funcionales que cumplieran más eficientemente con la actividad total del restaurante: servir a los clientes buena comida. En conjunto, las cinco funciones constituyeron el B.A.R. and Grille y le dieron la capacidad de crear valor.

Tan pronto como los dueños decidieron abrir nuevos tipos de restaurantes y expandir el tamaño de su organización, se enfrentaron con el reto de diferenciarla en divisiones, para controlar la operación de los tres restaurantes simultáneamente. La organización creció a tres divisiones, cada una de las cuales utilizó funciones de apoyo centralizadas en lo más alto de la organización (véase figura 4.1E). En las grandes organizaciones es probable que cada división tenga su propio conjunto de cinco funciones básicas siendo, por lo tanto, una *división autocontenida* o *autónoma*.

Como se analiza en el capítulo 1, las habilidades y capacidades funcionales son la fuente de las *competencias básicas* de una organización, es decir, del conjunto de habilidades y capacidades únicas que le dan una ventaja competitiva.[5] La ventaja competitiva de una organización puede basarse en una o en todas sus funciones. Una organización podría tener producción de bajo costo, talento administrativo excepcional o un departamento de I&D destacado.[6] Una competencia básica de B.A.R. and Grille fue la manera en que Bob y Amanda tomaron el control de la diferenciación de su restaurante y aumentaron su capacidad para atraer clientes que apreciaran la buena comida y el buen servicio que recibían. En resumen, crearon una competencia básica que dio a su restaurante una ventaja competitiva sobre otros. Por su parte, esta ventaja competitiva les dio acceso a los recursos que les permitieron expandirse al abrir nuevos restaurantes.

Diferenciación vertical y horizontal

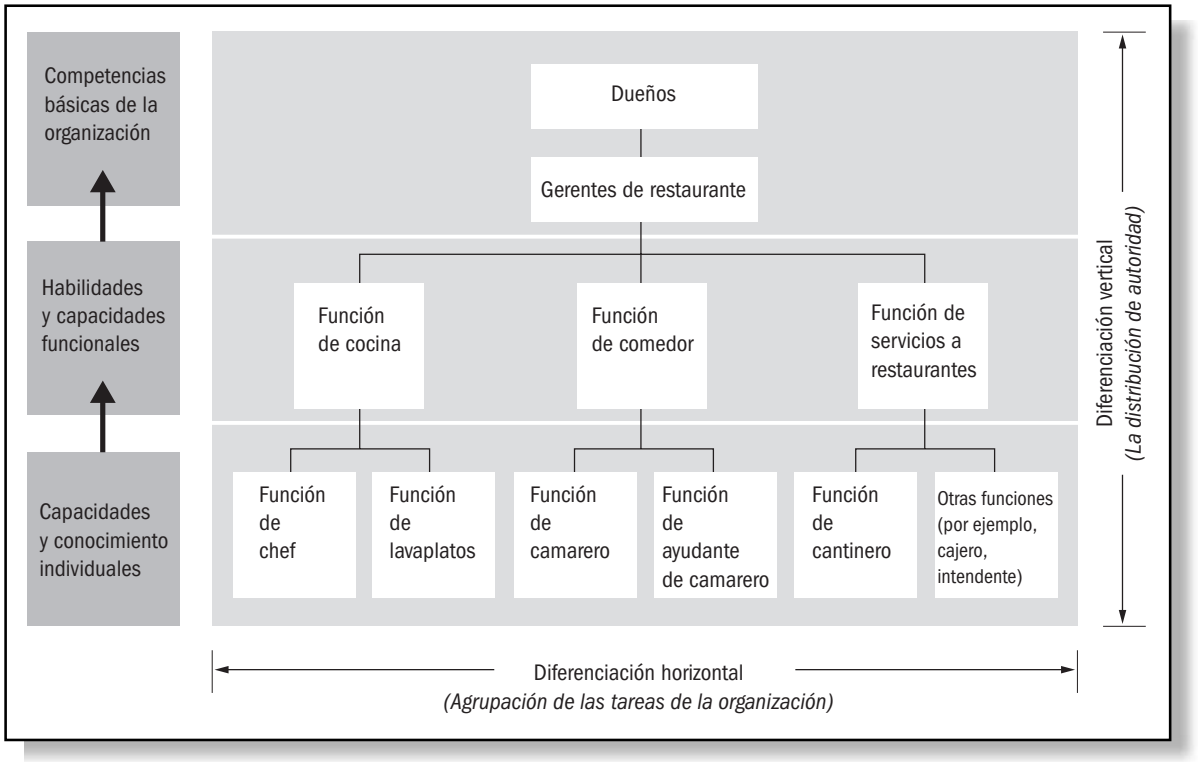
La figura 4.3 muestra el organigrama que surgió en B.A.R. and Grille cuando se desarrolló la diferenciación. Un organigrama es un dibujo que muestra el resultado final de la diferenciación organizacional. Cada recuadro del organigrama representa un papel o función en la organización. Cada papel tiene una dimensión vertical y horizontal.

Jerarquía
Clasificación de personas de acuerdo con su autoridad y rango.

Diferenciación vertical
Manera en que una organización diseña su jerarquía de autoridad y crea relaciones de rendición de informes para vincular los papeles con las subunidades de la organización.

El organigrama diferencia *verticalmente* las funciones organizacionales en términos de la cantidad de autoridad que ostenta cada función. Una clasificación de personas de acuerdo con su autoridad y rango relativos se llama **jerarquía**. Las funciones en lo más alto de la jerarquía de una organización poseen más autoridad y responsabilidad que las que se encuentran en su parte inferior; cada papel inferior se encuentra bajo el control o supervisión de uno más alto. Los gerentes que diseñan una organización tienen que tomar decisiones acerca de cuánta diferenciación vertical tendrá (esto es, cuántos niveles deben existir desde el extremo superior al inferior). Por ejemplo, para conservar el control sobre las diversas funciones del restaurante, Bob y Amanda se dieron cuenta de que necesitaban crear la función de gerente de restaurante. Debido a que éste les reportaría a ellos y supervisaría a los empleados de nivel inferior, este nuevo papel agregó un nivel a la jerarquía. La **diferenciación vertical** se refiere a la manera en que una organización diseña su jerarquía de autoridad y crea relaciones de rendición de informes para vincular las

Figura 4.3 Organigrama de B.A.R. and Grille



funciones con sus unidades organizacionales.[7] La diferenciación vertical establece la distribución de la autoridad entre los niveles para dar a la organización mayor control sobre sus actividades y aumentar su capacidad de crear valor.

El organigrama diferencia *horizontalmente* los papeles de acuerdo con sus principales responsabilidades de tarea. Por ejemplo, cuando Bob y Amanda se dieron cuenta de que una división de tareas más compleja aumentaría la efectividad de su restaurante, crearon nuevos papeles organizacionales (como gerente de restaurante, cajero, cantinero y ayudante de camarero) y agruparon estos papeles en funciones. La **diferenciación horizontal** se refiere a la manera en que una organización agrupa las tareas organizacionales en papeles y los papeles en subunidades (funciones y divisiones).[8] La diferenciación horizontal establece la división de labores que permite a las personas de una organización ser cada vez más especializadas y productivas y aumentar su capacidad para crear valor.

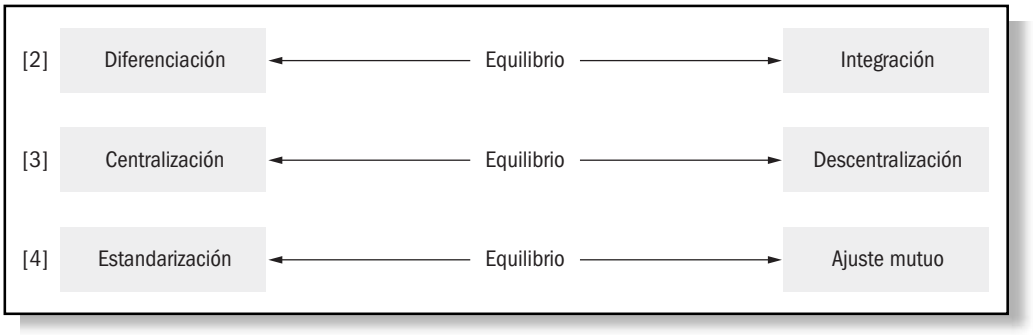
Diferenciación horizontal
Manera en que una organización agrupa las tareas organizacionales en papeles y éstos en subunidades (funciones y divisiones).

Desafíos de diseño organizacional

Se ha visto que el principal desafío de diseño que enfrenta una organización es elegir los niveles de diferenciación vertical y horizontal que le permitan controlar sus actividades para lograr sus metas. En los capítulos 5 y 6 se examinan los principios de diseño más importantes que guían estas elecciones.

En lo que queda de este capítulo, se analizarán otros tres desafíos de diseño a los que se enfrentan los gerentes que intentan crear una estructura que maximice la efectividad de su organización (véase figura 4.4). El primero de los tres es cómo vincular y coordinar las actividades organizacionales. El segundo es determinar quién tomará las decisiones, y el tercero decidir qué tipos de mecanismos son los más apropiados para controlar tareas y papeles específicos de los empleados. Las decisiones que toman los gerentes al intentar resolver los cuatro desafíos determinan cuán eficientemente funciona su organización.

Figura 4.4
Desafíos de diseño organizacional



IMPLICACIONES GERENCIALES

DIFERENCIACIÓN

1. Sin importar cuál sea su posición en una organización, dibuje un organigrama para que pueda identificar la distribución de autoridad y la división de labores.
2. Sin importar con cuántas personas trabaja o a cuántas supervisa, analice el papel de cada una de ellas y las relaciones entre papeles para asegurarse de que la división de trabajo es la mejor para la tarea que se realiza. Si no lo es, redefina las relaciones y responsabilidades de papel.
3. Si supervisa más de una función o departamento, analice las relaciones entre ellos para asegurarse de que la división de trabajo es la más apropiada para la misión de la organización: crear valor para las partes interesadas.

EQUILIBRAR LA DIFERENCIACIÓN Y LA INTEGRACIÓN

Orientación de subunidad
Tendencia en la que un individuo considera su papel en la organización estrictamente desde la perspectiva del marco de tiempo, metas y orientaciones interpersonales de la subunidad del individuo.

Se supone que la diferenciación horizontal permite que las personas se especialicen y, por ende, se vuelvan más productivas. Sin embargo, las empresas a menudo descubren que la especialización limita la comunicación entre las subunidades y evita que aprendan unas de otras. Como resultado de la diferenciación horizontal, los encargados de las diferentes funciones o divisiones desarrollan una **orientación de subunidad**, es decir, la tendencia en la que un individuo considera su papel en la organización estrictamente desde la perspectiva del marco de tiempo, metas y orientaciones interpersonales de la subunidad del individuo.[9] Por ejemplo, el departamento de producción se preocupa más por la reducción de costos y el aumento de calidad; por ende, tiende a tener una perspectiva a corto plazo porque el costo y la calidad son metas de producción que se deben cumplir diariamente. Por otro lado, en I&D las innovaciones al proceso de producción pueden tardar años en dar frutos; por consiguiente los empleados de ese departamento generalmente tienen una perspectiva a largo plazo. Cuando diferentes funciones ven las cosas de distinta manera, la comunicación fracasa y la coordinación se vuelve difícil, si no es que imposible.

Para evitar los problemas de comunicación que pueden surgir de la diferenciación horizontal, las organizaciones intentan encontrar nuevas o mejores maneras para integrar

Desafío de diseño 2

No podemos hacer que las personas se comuniquen y coordinen en esta organización. Se supone que especificar tareas y papeles ayuda a coordinar el proceso de trabajo, pero aquí crea barricadas entre personas y funciones.

Tabla 4.1 Tipos y ejemplos de mecanismos de integración

Mecanismos de integración (en orden de complejidad creciente)	Descripción	Ejemplo (como en Johnson & Johnson)
Jerarquía de la autoridad	Se integra una clasificación de empleados al especificar quién reporta a quién.	Los vendedores reportan al gerente de ventas de la división de pañales.
Contacto directo	Los gerentes se reúnen para coordinar actividades.	Los gerentes de ventas y fabricación de la división de pañales se reúnen para analizar la calendarización.
Funciones de vinculación	Un gerente específico recibe la responsabilidad de coordinar con gerentes de otras subunidades a nombre de su subunidad.	Una persona de cada departamento de producción, marketing e investigación y desarrollo recibe la responsabilidad de coordinarse con otros departamentos.
Fuerza de tarea	Los gerentes se reúnen en comités temporales para coordinar actividades interfuncionales.	Se forma un comité para encontrar nuevas maneras de reciclar pañales.
Equipo	Los gerentes se reúnen regularmente en comités permanentes para coordinar las actividades.	Algo permanente: se establece un comité J&J para promover el desarrollo de nuevos productos en la división de pañales.
Papel de integración	Se establece un nuevo papel para coordinar las actividades de dos o más funciones o divisiones.	Un gerente toma la responsabilidad de coordinar las divisiones de pañales y jabón para bebé para mejorar sus actividades de marketing.
Departamento de integración	Se crea un nuevo departamento para coordinar las actividades de funciones o divisiones.	Se crea un equipo de gerentes para que sea responsable de coordinar el programa de centralización de J&J a fin de permitir que las divisiones compartan sus habilidades y recursos.

sus funciones (esto es, para promover la cooperación, coordinación y comunicación entre subunidades diferentes). La mayoría de las grandes empresas de la actualidad utilizan formas avanzadas de TI que permiten que las diferentes funciones o divisiones compartan bases de datos, memoranda e informes, a menudo en tiempo real. Las empresas utilizan cada vez más medios electrónicos de comunicación como el correo electrónico, las teleconferencias y los sistemas de administración empresariales para unir diferentes funciones. Por ejemplo, los compradores en la oficina central de Wal-Mart utilizan conexiones de televisión para mostrarle a cada tienda la manera más apropiada de exhibir los productos para la venta. Nestlé utiliza avanzados sistemas de administración empresarial para dar a todas las funciones información detallada acerca de las actividades en curso de otras funciones.

Integración y mecanismos de integración

Integración
Proceso de coordinar varias tareas, funciones y divisiones para que puedan trabajar juntas y no con propósitos distintos.

Un desafío importante que enfrentan los gerentes es cómo facilitar la comunicación y coordinación entre las subunidades. Un problema en este frente es el desarrollo de las orientaciones de las subunidades que hacen que la comunicación sea difícil y compleja. Otra razón de la falta de coordinación y comunicación es que los gerentes a menudo fracasan en el uso de mecanismos y técnicas apropiados para integrar las subunidades organizacionales. La **integración** es el proceso de coordinar varias tareas, funciones y divisiones para que trabajen juntas, y no con propósitos distintos. La tabla 4.1 ofrece una lista de siete mecanismos o técnicas de integración que los gerentes pueden utilizar a medida que aumenta el nivel de diferenciación de su organización.[10] El mecanismo más simple es la jerarquía de autoridad; el más complejo es el departamento creado específicamente para coordinar las actividades de diversas funciones o divisiones. La tabla incluye ejemplos de la manera en que una empresa como Johnson & Johnson puede utilizar los siete tipos de mecanismos de integración en la administración de una línea de productos importante, los pañales desechables. Se examinará cada mecanismo por separado.

Jerarquía de la autoridad

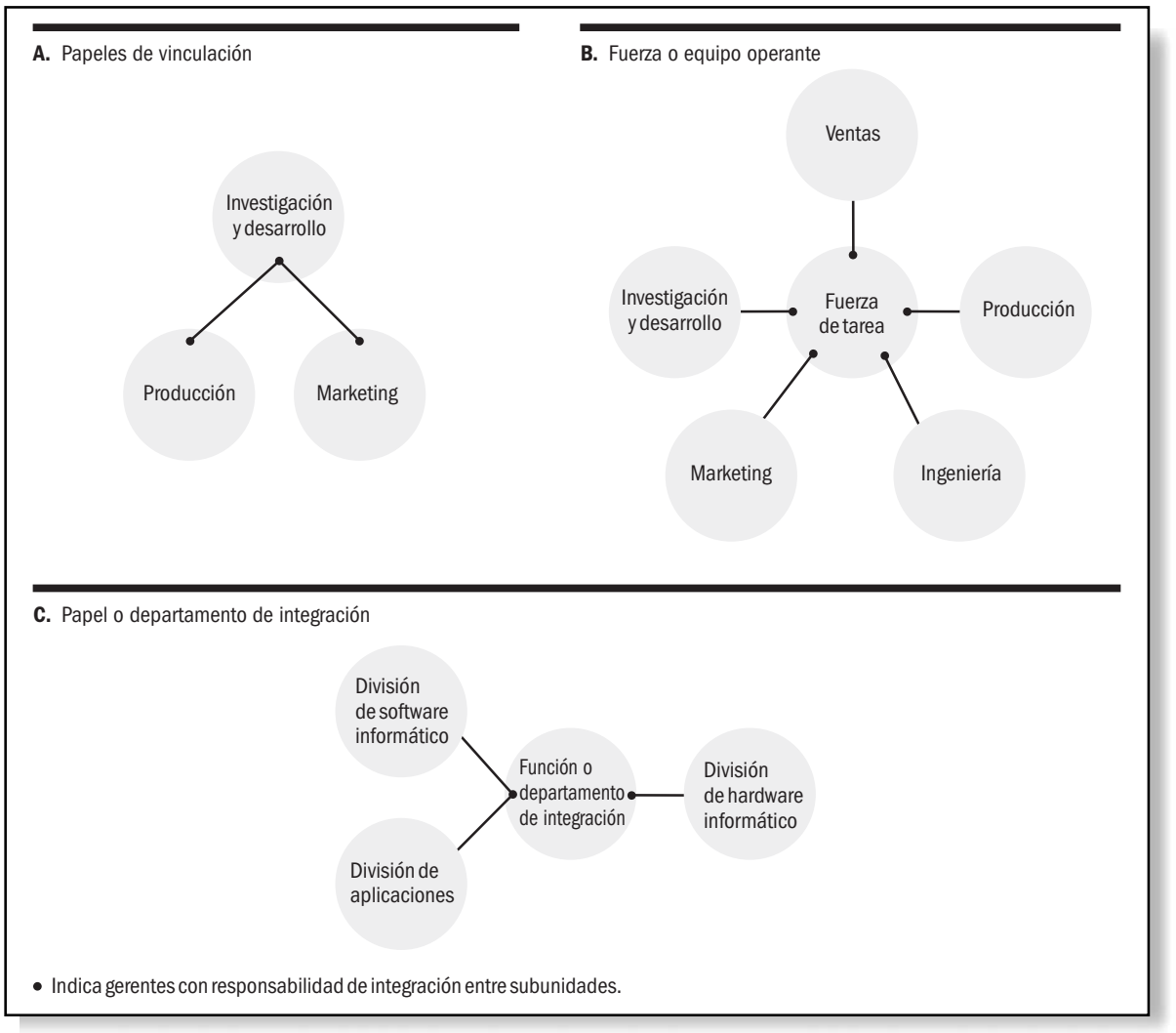
La técnica de integración más simple es la jerarquía de la autoridad de una organización, que diferencia a las personas por la cantidad de autoridad que poseen. Debido a que la jerarquía dicta quién se reporta a quién, coordina varios papeles organizacionales. Los gerentes deben dividir y asignar la autoridad cuidadosamente dentro de una función y

entre una función y otras para promover la coordinación. Por ejemplo, en Becton Dickinson, un fabricante de instrumentos médicos de alta tecnología, los departamentos de marketing e ingeniería frecuentemente se peleaban por las especificaciones de los productos. Marketing argumentaba que los productos necesitaban más características para complacer a los clientes. Ingeniería quería simplificar el diseño del producto para reducir costos.[11] Los dos departamentos no podían resolver sus diferencias porque el jefe de marketing reportaba al jefe de ingeniería. Para solucionar este conflicto, Becton Dickinson reorganizó su jerarquía para que marketing e ingeniería reportaran al jefe de la división de productos instrumentales, quien fue una tercera parte imparcial que tuvo la autoridad de escuchar los casos de ambos gerentes y tomar la decisión que fuera mejor para la organización.

Contacto directo

El contacto directo entre personas de diferentes subunidades es el segundo mecanismo de integración. Utilizar el contacto directo a menudo implica más problemas que utilizar la jerarquía de la autoridad. El principal problema con la integración entre funciones es que el gerente de una función *no tiene autoridad* sobre el gerente de otra. Solamente el director general o algún otro alto directivo por encima del nivel funcional tienen poder para intervenir si las funciones entran en conflicto. En consecuencia, establecer relacio-

Figura 4.5 Mecanismos de integración



nes personales y contactos profesionales entre personas de todos los niveles en diferentes funciones es un paso esencial para la solución de los problemas que surgen porque las orientaciones de las subunidades difieren. Los gerentes de distintas funciones que tienen la capacidad de realizar contacto directo con otros pueden entonces trabajar juntos para resolver problemas comunes (y, sobre todo, prevenir que surjan). Pero si aun así hay conflictos, es importante que ambas partes puedan recurrir a un superior común que no esté muy lejos de la escena del problema.

Funciones de vinculación

A medida que la necesidad de comunicación entre dos subunidades se vuelve más importante, con frecuencia debido a un ambiente en rápido cambio, uno o varios integrantes de cada subunidad reciben la responsabilidad principal de trabajar juntos para coordinar las actividades. Las personas que tienen estas funciones de conexión o vinculación pueden desarrollar relaciones profundas con individuos de otras subunidades. Esta interacción ayuda a superar las barreras entre ellas. Con el tiempo, a medida que las personas con funciones de vinculación aprenden a cooperar, se pueden volver cada vez más flexibles para acomodar las peticiones de otras subunidades. La figura 4.5A ilustra una función de vinculación.

Fuerzas de tarea

A medida que una organización crece en tamaño y complejidad, es posible que más de dos subunidades tengan que trabajar juntas para resolver problemas comunes. Por ejemplo, aumentar su capacidad para servir a los clientes eficientemente puede requerir aportaciones de producción, marketing, ingeniería e I&D. La solución por lo general toma la forma de una **fuerza de tarea**, es decir, un comité temporal establecido para tratar un problema específico (figura 4.5B). Uno o algunos integrantes de cada función se incorporan a la fuerza de tarea que se reúne regularmente hasta que se encuentra una solución al problema. Los integrantes de la fuerza de tarea son entonces responsables de implementar la solución en sus funciones para obtener aportación y aprobación. Para aumentar la efecti-

Fuerza de tarea
Comité temporal establecido para tratar problemas específicos.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 4.2
La integración en Amgen

Amgen goza de gran éxito con sus medicamentos de ADN recombinante Epogen (un medicamento para la anemia) y Neupogen (un estimulante del sistema inmunológico). Con el éxito ha llegado el crecimiento y Amgen está buscando nuevas maneras de integrar a sus empleados y conservar así su ambiente de pequeña empresa, basada en el contacto personal entre ellos. Amgen depende de un sistema de equipos para coordinarlos. Ha concebido dos tipos de equipos. Los de desarrollo de producto organizan todo el proceso de poner un nuevo medicamento en el mercado y las fuerzas de tarea se encargan de otras necesidades del negocio hasta el nivel de organizar el día de campo anual de la empresa. Los equipos de desarrollo de producto están compuestos de personas de todas las áreas de la empresa y se reportan directamente con los altos directivos. Se reúnen diaria o semanalmente, según sea necesario; en otro momento los integrantes de los equipos regresan a sus puestos normales en la organización. Cualquier empleado puede unirse a cualquier equipo en cualquier momento y de esta manera la empresa espera conservar sus altos niveles de innovación y flexibilidad.

Amgen se enorgullece de buscar nuevas maneras de organizarse para minimizar la necesidad de estandarizar las actividades de trabajo. Las metas de la empresa son maximizar las oportunidades de los empleados para que sean innovadores y encuentren nuevas formas de integrar sus habilidades para acelerar el desarrollo de nuevos productos en el mercado.[12] Sin embargo, a medida que Amgen continúa creciendo ha notado algunos problemas con sus equipos. Los empleados parecían ser más leales a sus equipos que a sus asignaciones de empleo normal y esta situación estaba empezando a causar problemas de comunicación entre los equipos y las funciones normales. Para controlar las actividades de los equipos y asegurarse de que éstos se coordinaban eficientemente con las funciones, Amgen comenzó a integrar completamente sus equipos en su jerarquía de autoridad para facilitar el flujo de información.[13] Amgen ha tenido un éxito considerable con su nueva estructura en la década del 2000 debido a que la empresa afirma: "Nuestros equipos trabajan rápidamente para llevar innovaciones científicas desde el laboratorio hasta el mercado (pasando por la clínica) y para apoyar otros aspectos de nuestra actividad comercial. Diversos equipos que trabajan juntos generan las mejores decisiones... nuestra estructura de equipos proporciona oportunidades para que el personal tenga un impacto en la dirección de la organización, obtenga una perspectiva más amplia acerca de otras funciones dentro de Amgen y alcance su máximo potencial".[14]

vidad de las fuerzas de tarea, generalmente un gerente senior que no es integrante de ninguna función involucrada preside las reuniones.

Equipos

Cuando la cuestión con la que está tratando la fuerza de tareas se convierte en una estrategia o en un asunto administrativo constante, la fuerza operativa se vuelve permanente. Un *equipo* es una fuerza de tareas o comité permanente. Por ejemplo, la mayoría de las empresas en la actualidad han formado equipos de desarrollo de producto y contacto con el cliente para monitorear y responder a los desafíos constantes de mayor competencia en el mercado global. Por ejemplo, en Amgen, una de las empresas de biotecnología globales más exitosas, el sistema de equipos ha demostrado aportar una contribución vital para el éxito de la empresa.

Aproximadamente 70 por ciento del tiempo de los gerentes se utiliza en reuniones de comité.[15] Los equipos permiten el contacto directo y la adaptación continua que los gerentes necesitan para abordar eficientemente las cuestiones complejas que surgen. Al establecer una estructura de equipo, los gerentes enfrentan el desafío constante de crear un sistema de comité que les proporcione control eficaz sobre las actividades organizacionales. Algunas veces los equipos se vuelven ineficientes con el tiempo porque los problemas que enfrenta la organización cambian pero los integrantes y la estructura del equipo no. Las personas a menudo discuten por permanecer en un comité o proteger a su equipo, ya que ser integrante de un equipo da a las personas poder en una organización. Pero este poder no necesariamente promueve las metas de la organización. En Whirlpool, el fabricante de electrodomésticos, el director general David Whitwam estableció cientos de equipos de miniadministración en toda la empresa para generar el cambio, mejorar el control de calidad y hacer más eficiente la producción. ¿La meta de Whitwam? Utilizar equipos para cambiar los patrones de autoridad y toma de decisiones a fin de aumentar la interacción y promover la creatividad entre los gerentes.[16]

Funciones o departamentos integradores

A medida que las organizaciones se vuelven más grandes y complejas, es probable que aumenten las barreras de comunicación entre las funciones y divisiones. Por ejemplo, los gerentes de las divisiones que hacen diferentes productos pueden no conocerse nunca. Coordinar subunidades es especialmente difícil en organizaciones que emplean a miles de personas. Una manera de superar estas barreras es crear funciones integradoras que coordinen las subunidades. Una **función integradora** es una posición administrativa de *tiempo completo* establecida específicamente para mejorar la comunicación entre divisiones (por el contrario, la función de vinculación es tan sólo una de las tareas del empleo de tiempo completo de una persona). La figura 4.5C muestra una función integradora que podría existir en una gran empresa de computadoras como Dell o Apple.

Funciones integradoras
Posición de tiempo completo establecida específicamente para mejorar la comunicación entre las divisiones.

El propósito de una función integradora es promover que la información y el conocimiento se compartan para seguir mejor los objetivos organizacionales como innovación de productos, mayor flexibilidad y mejor servicio al cliente. Las personas en funciones integradoras a menudo son gerentes senior que han decidido renunciar a la autoridad en una función específica y enfocarse en la integración de la empresa. A menudo presiden importantes fuerzas y equipos de tareas y se reportan directamente con los altos directivos.

Cuando una empresa tiene muchos empleados en funciones integradoras, crea un departamento integrador que coordina las actividades de todas las subunidades. DuPont, el productor de químicos, tiene un departamento que emplea a más de 200 personas en funciones integradoras; también lo tienen Microsoft e IBM. En general, cuanto más compleja y altamente diferenciada sea una organización, más complejos son los mecanismos de integración que necesita para superar las barreras de comunicación y coordinación entre funciones y divisiones.

Diferenciación frente a integración

La cuestión de diseño que enfrentan los gerentes es establecer un nivel de integración que iguale el nivel de diferenciación de la organización. Los gerentes deben conseguir un *equilibrio* apropiado entre la diferenciación y la integración. Una organización compleja que está muy diferenciada necesita un alto nivel de integración para coordinar eficientemente sus actividades. Por el contrario, cuando cuenta con una estructura de funciones relativamente simple y claramente definida, normalmente necesita utilizar

solamente mecanismos de integración sencillos. Sus gerentes pueden descubrir que la jerarquía de la autoridad proporciona todo el control y la coordinación que necesitan para lograr las metas de la organización.

Los gerentes necesitan asegurarse a toda costa de que no diferencian o integran demasiado su organización. La diferenciación y la integración son costosas en términos del número de gerentes empleados y la cantidad de tiempo gerencial dedicado a la coordinación de las actividades organizacionales. Por ejemplo, cada hora que los empleados pasan en comités que realmente no se necesitan, la organización malgasta miles de dólares porque estos empleados no se utilizan de la manera más productiva.

Los gerentes que enfrentan el desafío de decidir cómo y cuánto diferenciar o integrar deben hacer dos cosas: (1) guiar cuidadosamente el proceso de diferenciación para que la organización desarrolle las competencias básicas que le dan una ventaja competitiva y (2) integrar cuidadosamente la organización al elegir mecanismos de coordinación apropiados que permitan a las subunidades cooperar y trabajar juntas para fortalecer sus competencias básicas.[17]

Equilibrio de centralización y descentralización

Al analizar la diferenciación vertical, se notó que se supone que establecer una jerarquía de autoridad mejora la manera en que una organización funciona porque las personas pueden hacerse responsables de sus acciones (la jerarquía define el área de autoridad de cada persona dentro de la organización). Sin embargo, muchas empresas se quejan de que cuando hay una jerarquía los empleados piden constantemente instrucciones a sus superiores.[18] Cuando surge una cuestión nueva o inusual, prefieren no manejarla o se la dejan a su superior, en vez de asumir la responsabilidad y el riesgo de manejarla. A medida que disminuye la responsabilidad y la toma de riesgos, también lo hace el desempeño organizacional porque sus integrantes no aprovechan las nuevas oportunidades para utilizar sus competencias básicas. Cuando nadie está dispuesto a asumir la responsabilidad, la toma de decisiones se vuelve lenta y la organización se vuelve inflexible (esto es, no son capaces de cambiar o adaptarse a nuevos desarrollos).

Por ejemplo, en Levi Strauss los empleados a menudo le decían al antiguo director general Roger Sant que sentían que no podrían hacer algo porque "a *ellos* no les gustaría". Cuando les preguntaban quiénes eran "ellos", a los empleados les costaba mucho definirlos; sin embargo, sentían que no tenían la autoridad o responsabilidad para iniciar cambios. Sant inició una campaña de "cazaellos" para negociar las relaciones de autoridad y responsabilidad a fin de que los empleados pudieran tener nuevas responsabilidades.[19] La solución incluía descentralizar la autoridad; esto es, a los empleados de los niveles inferiores de la jerarquía se les daba la autoridad de decidir cómo manejar los problemas y cuestiones que surgían al realizar su trabajo. La cuestión de qué tanto centralizar o descentralizar la autoridad para tomar decisiones es un desafío básico de diseño para todas las organizaciones.

Centralización frente a descentralización de autoridad

La autoridad le da a una persona el poder de hacer a otra responsable de sus acciones y el derecho a tomar decisiones acerca del uso de recursos de la organización. Como ya se vio en el ejemplo de B.A.R. and Grille, la diferenciación vertical involucra opciones acerca de cómo distribuir la autoridad. Pero aun cuando exista una jerarquía, se debe resolver la cuestión de cuánta autoridad delegar a cada nivel en cuanto a la toma de decisiones.

Desafío de diseño 3

Las personas de esta organización no se responsabilizan ni toman riesgos. Siempre buscan al jefe para recibir instrucciones y supervisión. Como resultado, la toma de decisiones es lenta y pesada, y desperdiciamos muchas oportunidades para crear valor.

Centralizada
Configuración organizacional donde los gerentes en lo más alto de la jerarquía mantienen la autoridad para tomar decisiones importantes.

Descentralizada
Configuración organizacional que delega a los gerentes de todos los niveles de la jerarquía la autoridad para tomar decisiones importantes acerca de los recursos organizacionales y del inicio de nuevos proyectos.

Es posible diseñar una organización en la que los gerentes en lo más alto de la jerarquía tienen el poder para tomar decisiones importantes. Los subordinados reciben órdenes de la parte más alta, son responsables de obedecerlas y no tienen autoridad para iniciar nuevas acciones o utilizar recursos para propósitos que crean importantes. Cuando los gerentes en lo más alto de la jerarquía mantienen la autoridad para tomar decisiones importantes, se dice que la autoridad está altamente **centralizada**.[20] En contraste, cuando se delega autoridad a los gerentes de todos los niveles de la jerarquía para tomar decisiones acerca de los recursos organizacionales y para iniciar proyectos, la autoridad está altamente **descentralizada**.

Cada alternativa tiene ciertas ventajas y desventajas. La ventaja de la centralización es que permite a los altos directivos coordinar las actividades de la organización y que ésta se enfoque en sus metas. Sin embargo, la centralización se vuelve un problema cuando los altos directivos se sobrecargan y sumergen en la toma de decisiones operativa acerca de cuestiones diarias sobre recursos (como contratar personas y obtener entradas). Cuando esto sucede, les queda poco tiempo para dedicarlo a la toma de decisiones estratégicas y se descuida la planeación de futuras actividades organizacionales cruciales, como decidir la mejor estrategia para competir globalmente.

La ventaja de la descentralización es que promueve la flexibilidad y receptividad al permitir que los gerentes de nivel inferior tomen decisiones en el momento. Los gerentes siguen siendo responsables de sus acciones pero tienen la oportunidad de asumir mayores responsabilidades y tomar riesgos que puedan dar buenos resultados. Además, cuando la autoridad se descentraliza los gerentes pueden tomar decisiones importantes que les permiten demostrar sus habilidades y competencias personales y, por lo mismo, pueden estar más motivados para desempeñarse dentro de la organización. La desventaja de la descentralización es que si se delega tanta autoridad que los gerentes de todos los niveles pueden tomar sus propias decisiones, la planeación y coordinación se vuelven difíciles. Por esto, ¡demasiada descentralización puede provocar que una organización pierda el control de su proceso de toma de decisiones! La siguiente sección de perspectiva organizacional muestra muchas cuestiones circundantes a esta opción de diseño.

Como lo sugieren estos ejemplos, el desafío de diseño para los gerentes es decidir el equilibrio correcto entre la centralización y descentralización de la toma de decisiones en una organización. Si la autoridad está muy descentralizada, los gerentes tienen tanta libertad que pueden seguir sus propias metas y objetivos funcionales a expensas de los objeti-

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 4.3
¿Centralizar o descentralizar?

¿Es mejor centralizar o descentralizar la autoridad? Depende de la situación, como lo ilustran los siguientes ejemplos.

En 1998, United Way sufría por la percepción pública de que gastaba demasiado de las donaciones que recibía en la empresa y no lo suficiente en las personas necesitadas a las que se suponía ayudaba. ¿La solución? Llamó a asesores administrativos que recomendaron que la mejor manera de ahorrar dinero y aumentar la eficiencia era reducir el número de organizaciones locales y centralizar muchas funciones comerciales como procesamiento de datos, marketing y programas de donadores adinerados. Sin embargo, después a muchas organizaciones locales les preocupó que recibirían un porcentaje menor de donaciones. Hasta la fecha United Way sigue intentando resolver el equilibrio entre centralización y descentralización.[21]

Los gerentes de Union Pacific Railroad, en respuesta a las quejas de los clientes y empleados acerca de los cuellos de botella en el tránsito y la mala calidad del servicio, tomaron una decisión radical. Abandonarían el sistema de operación centralizado de la empresa y descentralizarían la autoridad a los gerentes regionales, quienes tomarían decisiones en el momento.[22] ¿El resultado? Un aumento importante en la eficiencia; las sanciones que se vieron obligados a pagar a sus clientes por entregas retrasadas disminuyeron drásticamente una vez que los gerentes regionales tomaban las decisiones.[23]

Para reducir los costos de desecho y ahorrar dinero, los gerentes de una planta Waste Management decidieron apagar deliberadamente el equipo de la planta de monitoreo de contaminación. Pronto, después de tomar esta decisión, explotó un contenedor de químicos; se acusó a los gerentes de la empresa de etiquetar erróneamente hasta cien barriles de residuos peligrosos para evitar los costos de desecho. Aunque los altos directivos de Waste Management culparon a la administración local y negaron cualquier conocimiento de la situación, se culpó de los problemas al estilo de administración descentralizada que tenía. Según los antiguos gerentes de la empresa, los altos directivos no se interesaban por las operaciones de la planta y pusieron bajo intensa presión a los gerentes locales para que redujeran costos. La combinación de control descentralizado y presión provocaron los problemas que ocurrieron. Los altos directivos de la planta argumentaron que la actitud de Waste Management era: "No nos digan lo que está sucediendo; sólo sigan generando ganancias".[24]

vos organizacionales. Por otro lado, si la autoridad está demasiado centralizada y los altos directivos toman todas las decisiones importantes, los gerentes del extremo inferior de la jerarquía tendrán miedo de realizar nuevos movimientos y carecerán de libertad para responder a los problemas a medida que surjan en sus propios grupos y departamentos.

La situación ideal es un equilibrio entre centralización y descentralización de autoridad para que a los gerentes medios y de nivel inferior que se encuentran en el escenario de la acción se les permita tomar decisiones importantes, y la responsabilidad principal de los altos directivos sea la administración de toma de decisiones estratégica a largo plazo. El resultado es un buen equilibrio entre la realización de una estrategia a largo plazo y la flexibilidad e innovación a corto plazo conforme los gerentes de niveles inferiores responden rápidamente a los problemas y cambios en el ambiente cuando éstos ocurren.

¿Por qué los gerentes en Levi Strauss estaban tan reacios a aceptar nuevas responsabilidades y asumir autoridad extra? Un equipo administrativo anterior había centralizado la autoridad para poder conservar el control diario sobre la toma de decisiones importantes. Sin embargo, el desempeño de la empresa se vio afectado, porque al dedicar todo su tiempo a operaciones diarias, los altos directivos perdieron de vista las cambiantes necesidades de los clientes y las tendencias en evolución de la industria textil. El nuevo equipo de altos directivos, el cual tomó el poder a finales de la década de 1990, reconoció la necesidad de delegar autoridad a los gerentes de los niveles inferiores para la toma de decisiones de operación a fin de poder concentrarse en la toma de decisiones estratégica a largo plazo. En consecuencia, los altos directivos descentralizaron la autoridad hasta que creyeron que habían conseguido un equilibrio correcto.

Como se hizo notar anteriormente, la manera en que gerentes y empleados se comportan en una organización es el resultado directo de las decisiones de los primeros acerca de cómo debe operar la organización. Los gerentes que quieren desanimar la toma de riesgos y maximizar el control sobre el desempeño de sus subordinados centralizan la autoridad. Los que quieren fomentar la toma de decisiones arriesgadas y la innovación la descentralizan. Por ejemplo, en el ejército los superiores generalmente desean desanimar a los oficiales de niveles inferiores a actuar bajo su propia iniciativa porque, si lo hicieran, el poder de mando centralizado se perdería y el ejército se fragmentaría. Por tanto, el ejército cuenta con un sistema de toma de decisiones sumamente centralizado que opera con reglas estrictas y con una jerarquía de la autoridad bien definida. En contraste, en Amgen y Becton Dickinson, el fabricante de equipo médico, la autoridad está descentralizada y se proporciona a los empleados un amplio marco dentro del cual son libres de tomar sus propias decisiones y asumir riesgos (siempre y cuando sean consistentes con el plan maestro de la empresa). En general, las empresas de alta tecnología descentralizan la autoridad porque esto fomenta la innovación y la toma de riesgos.

Las decisiones sobre cómo distribuir la autoridad de la toma de decisiones en una organización cambia a medida que ésta cambia (es decir, a medida que crece y se diferencia). La manera de equilibrar la autoridad no es una decisión de diseño que pueda tomarse una vez y olvidarse; debe hacerse continuamente y es una parte esencial de la tarea gerencial. Esta cuestión se examina con más detalle en los capítulos 5 y 6.

Equilibrio entre estandarización y ajuste mutuo

Las reglas escritas, los procedimientos de operación estándar (POE) y los valores y normas no escritos son formas importantes de control del comportamiento en las organizaciones que especifican cómo deben desempeñar los empleados sus papeles organizacionales, y establecen las tareas y responsabilidades asociadas con cada uno de ellos. Sin embargo, muchas empresas se quejan de que sus empleados tienden a seguir las reglas escritas y los lineamientos no escritos muy rígidamente en vez de adaptarlos a las ne-

Desafío de diseño 4

Las personas de esta organización prestan demasiada atención a las reglas. Siempre que necesito que alguien satisfaga una petición poco usual de algún cliente o necesito un servicio realmente rápido de otra función, no obtengo nada porque nadie está dispuesto a forzar o violar las reglas.

cesidades de una situación en particular. El seguimiento estricto de las reglas puede reprimir la innovación; las reglas detalladas que especifican cómo deben tomarse las decisiones no dan cabida a la creatividad y respuestas imaginativas en circunstancias poco usuales. Como resultado, la toma de decisiones se vuelve inflexible y el desempeño organizacional se ve afectado.

Por ejemplo, IBM era tradicionalmente una empresa respetada por ser cercana a sus clientes y receptiva a sus necesidades. Pero a medida que crecía, estandarizó las respuestas a las peticiones de los clientes y se instruyó a su fuerza de ventas a vender ciertos tipos de máquinas a determinados tipos de clientes, sin importar lo que éstos necesitaran.[25] Estandarizar las operaciones se había vuelto más importante que dar a los clientes lo que querían. Además, la comunicación interna entre las divisiones y funciones de IBM se llevaba a cabo cada vez más siguiendo reglas formales en lugar del contacto directo relativamente informal. Estos patrones rígidos de comunicación retrasaron el desarrollo de productos y a la larga dieron como resultado clientes insatisfechos.

El desafío que enfrentan todas las organizaciones, grandes y pequeñas, es diseñar una estructura que logre el equilibrio correcto entre estandarización y ajuste mutuo. La **estandarización** es la conformidad con modelos o ejemplos específicos (definidos por los conjuntos de reglas y normas) que son considerados apropiados en una situación dada. La toma de decisiones y procedimientos de coordinación estandarizados hacen que las personas actúen de forma rutinaria y predecible.[26] El **ajuste mutuo** es el proceso por medio del cual las personas se basan en su juicio en lugar de en reglas estandarizadas para solucionar problemas, guiar la toma de decisiones y promover la coordinación. El equilibrio correcto hace que algunas acciones sean predecibles de forma que las tareas y los objetivos organizacionales básicos se logren, pero a la vez da a los empleados la libertad de comportarse flexiblemente para que puedan responder a las nuevas y cambiantes situaciones de manera creativa.

Estandarización
Conformidad con modelos o ejemplos específicos (definidos por conjuntos de reglas y normas) que son considerados apropiados en determinada situación.

Ajuste mutuo
El compromiso que surge cuando la toma de decisiones y la coordinación son procesos evolutivos y las personas utilizan su juicio en lugar de reglas estandarizadas para solucionar un problema.

Formalización: reglas escritas

La **formalización** es el uso de reglas y procedimientos escritos para estandarizar las operaciones.[27] En una organización en la que la formalización y estandarización son extensas (por ejemplo, el ejército, FedEx o UPS) todo se hace al pie de la letra. No hay cabida para el ajuste mutuo; las reglas especifican cómo desempeñar las funciones y cómo tomar las decisiones; los empleados deben seguir las reglas y no tienen autoridad para violarlas. Por lo general, un alto nivel de formalización sugiere la centralización de autoridad. Un bajo nivel de formalización sugiere que la coordinación es el producto del ajuste mutuo entre personas de funciones organizacionales y que la toma de decisiones es un proceso dinámico en el que los empleados se valen de sus habilidades y capacidades para responder a los cambios y solucionar problemas. El ajuste mutuo suele implicar la descentralización de autoridad porque los empleados deben tener la autoridad de comprometer a la organización con ciertas acciones cuando toman decisiones.

En la década de 1990, IBM comenzó a fomentar el ajuste mutuo para aumentar la flexibilidad de su toma de decisiones.[28] En cinco años, experimentó cuatro importantes reorganizaciones estructurales diseñadas para volver a la organización menos formalizada y más descentralizada. IBM ha utilizado TI para promover su nueva estrategia global descentralizada y, en la década del 2000, se desempeña una vez más a un alto nivel.

Formalización
Uso de reglas y procedimientos escritos para estandarizar las operaciones.

Socialización: normas comprendidas

Las **reglas** son declaraciones formales y escritas que especifican los medios apropiados para lograr las metas deseadas. Cuando las personas siguen las reglas, se comportan de acuerdo con ciertos principios específicos. Las **normas** son estándares o estilos de comportamiento que se consideran típicos para un grupo de personas. Éstas siguen una norma porque es generalmente un estándar de comportamiento acordado. Muchas normas surgen de manera informal a medida que los individuos trabajan juntos con el paso del tiempo. En algunas organizaciones es una norma que las personas dediquen una hora y cuarto para el almuerzo, a pesar de que se especifica que sólo se puede tomar una hora. Con el paso del tiempo, las normas se vuelven parte de la manera en que las personas ven y responden a una situación en particular.

Reglas
Declaraciones formales y escritas que especifican los medios apropiados para lograr las metas deseadas.

Normas
Estándares de estilos de comportamiento que son considerados aceptables o habituales para un grupo de personas.

Aunque muchas normas organizacionales (como comportarse siempre cortésmente con los clientes y dejar limpia el área de trabajo) promueven la efectividad organizacional; muchas no lo hacen. Hay estudios que demuestran que los grupos de empleados pueden desarrollar normas que reducen el desempeño. Varios estudios han descubierto que los grupos de trabajo pueden controlar directamente el ritmo o la velocidad con que se desempeña el trabajo al imponer sanciones informales a los empleados que violan las normas informales que rigen el comportamiento de un grupo de trabajo. Al empleado que trabaja muy rápido (por encima de las normas de productividad del grupo) se le llama "el aprovechado" y quien trabaja demasiado lento (por debajo de las normas del grupo) recibe el nombre de "el oportunista".[29] Al haber establecido una norma de grupo, los empleados la hacen cumplir activamente al castigar física y emocionalmente a los infractores.

Este proceso ocurre en todos los niveles en una organización. Suponga que un grupo de gerentes medios ha adoptado la norma de que la organización se quede como está y no cambiar las anticuadas reglas de trabajo, aun cuando esto aumentaría la eficiencia. Un gerente nuevo que entra en una organización pronto aprenderá que alterarla no funciona ya que otros gerentes encuentran la forma de castigar al recién llegado por violar esta norma (aun si lo que necesita la organización es una pequeña alteración). Incluso un gerente del extremo superior de la jerarquía tendrá dificultades para cambiar las normas informales de la organización.

La manera en la que las normas dadas por sentado afectan el comportamiento tiene otra consecuencia para la efectividad organizacional. Se hizo notar en el ejemplo de Levi Strauss que aun cuando una organización cambia las reglas de trabajo formales, el comportamiento de las personas no cambia rápidamente. ¿Por qué es rígido el comportamiento cuando las reglas cambian? La razón es que las reglas pueden interiorizarse y volverse parte de la estructura psicológica de las personas de tal forma que las *reglas externas* se vuelvan *normas interiorizadas*. Cuando esto sucede, es muy difícil que las personas violen una regla familiar y sigan una nueva regla; además, volverán a su comportamiento de antes. Por ejemplo, considere lo difícil que es mantener nuevas resoluciones y terminar con los malos hábitos.[30]

Paradójicamente, una organización a menudo quiere que los empleados crean en un conjunto de normas y valores corporativos en particular. Por ejemplo, IBM e Intel cultivan normas y valores técnicos y profesionales como medios para controlar y estandarizar el comportamiento de sus integrantes altamente capacitados. Sin embargo, una vez que se establecen estas normas son muy difíciles de cambiar. Cuando una organización quiere alcanzar nuevas metas y fomentar nuevas normas, le cuesta trabajo alterar su comportamiento. No existe una solución fácil a este problema. Los integrantes de Levi Strauss tuvieron que experimentar un importante período de reaprendizaje antes de comprender que no tenían que aplicar el antiguo conjunto de normas interiorizadas. IBM sufrió problemas importantes para hacer olvidar sus normas conservadoras y antiguas; la nueva TI le ayudó a desarrollar nuevas normas que aumentaron la innovación y la receptividad hacia los clientes.

El nombre que se da al proceso por medio del cual los integrantes de la organización aprenden sus normas e interiorizan estas reglas no escritas de conducta se conoce como **socialización**.[31] En general, las organizaciones pueden fomentar el desarrollo de respuestas *estandarizadas* o *innovadoras*. Estas cuestiones se examinan con más detalle en el capítulo 7.

Socialización
Proceso por medio del cual los integrantes de la organización aprenden sus normas e interiorizan estas reglas de conducta no escritas.

Estandarización frente al ajuste medio

El desafío de diseño que enfrentan los gerentes es encontrar la manera de utilizar reglas y normas para estandarizar el comportamiento mientras que al mismo tiempo permitan el ajuste mutuo para proporcionar a los empleados la oportunidad de descubrir nuevas y mejores maneras de lograr las metas de la organización. Los gerentes que enfrentan el desafío de equilibrar la necesidad de la estandarización frente a la de ajuste mutuo tienen que recordar que, en general, las personas en los niveles altos de la jerarquía y en funciones que desempeñan tareas complejas e inciertas dependen más del ajuste mutuo que de la estandarización para coordinar sus acciones. Por ejemplo, una organización quiere que sus contadores sigan prácticas estándar al desempeñar sus tareas, pero que en I&D se fomente el comportamiento operativo que genere la innovación. Muchos de los mecanismos de integración que se analizaron con anterioridad, como las fuerzas y los equipos de tareas, pueden aumentar el ajuste mutuo al ofrecer una oportunidad para que las personas cumplan y encuentren mejores maneras de hacer las cosas. Además, una organización puede enfatizar, como lo hizo Levi Strauss, que las reglas no están

¿Cómo solucionó Jeff Bezos estos desafíos de diseño dada su necesidad de crear una estructura para administrar un negocio de comercio electrónico que operaba por medio de Internet y nunca veía a sus clientes, pero cuya misión era proporcionarles una gran selección a precios bajos? Ya que el éxito de su empresa dependía de proporcionar un grado de respuesta de alta calidad a los clientes, era vital que éstos consideraran fácil de usar y conveniente el software de información en Internet de 1 clic (SM) de Amazon.com, así como el servicio confiable. Por tanto, sus opciones de diseño se vieron influidas por la necesidad de garantizar que su software vinculara a los clientes con la organización de la manera más eficiente.

Primero, se dio cuenta rápidamente de que el apoyo del cliente era el vínculo vital entre el cliente y la organización, así que para garantizar el buen servicio al cliente descentralizó el control y otorgó poder a sus empleados para encontrar una manera de cumplir rápidamente con las necesidades de los clientes. Segundo, al darse cuenta de que los clientes querían el libro rápidamente se apresuró a desarrollar un sistema eficiente de distribución y envío. Esencialmente, su principal problema era manejar las entradas al sistema (peticiones de los clientes) y las salidas (libros entregados). Así que desarrolló sistemas de información para estandarizar el trabajo o los procesos de rendimiento para aumentar la eficiencia, pero también promovió el ajuste mutuo en la entrada o del lado del cliente para mejorar el grado de respuesta de los clientes (los empleados podían administrar excepciones tales como libros perdidos o clientes confundidos cuando se presentaba el caso). (Nótese que los sistemas de información de Amazon también desempeñan el papel principal en la integración de funciones en la organización; son la columna vertebral de las actividades que crean valor para la empresa.) Tercero, debido a que Amazon.com emplea un número relativamente pequeño de personas (aproximadamente 2,500 a nivel mundial), Bezos pudo aprovechar muy bien la socialización para coordinar y motivar a sus empleados. Todos los trabajadores de Amazon.com se seleccionan cuidadosamente y socializan con otros integrantes de sus funciones, de tal forma que aprendan rápidamente sus papeles organizacionales y, lo más importante, se les explican las importantes normas de Amazon de proporcionar un excelente servicio al cliente. Por último, para garantizar que los empleados estén motivados para proporcionar el mejor servicio posible, Bezos da a todos acciones de la empresa. Actualmente los empleados son dueños de más del 10 por ciento de su empresa. El rápido crecimiento de Amazon.com sugiere que Bezos ha diseñado una estructura organizacional eficiente.

escritas en piedra sino que sólo son lineamientos convenientes para realizar el trabajo. Los gerentes también pueden promover normas y valores que pongan énfasis en el cambio en lugar de promover la estabilidad. Sin embargo, en todos los papeles organizacionales el equilibrio apropiado entre estas dos variables es el que promueva el comportamiento creativo y responsable de los empleados, así como la efectividad organizacional.

IMPLICACIONES GERENCIALES

DESAFÍOS DEL DISEÑO

1. Para ver si existe la suficiente integración entre su departamento y los departamentos con los que más interactúa, dibuje un mapa de los principales mecanismos de integración en vigor. Si no existe la suficiente integración, desarrolle nuevos mecanismos que proporcionen la coordinación extra necesaria para mejorar el desempeño.
2. Determine qué niveles en la jerarquía administrativa tienen la responsabilidad de aprobar qué decisiones. Analice sus conclusiones con sus colegas, subordinados y superiores para determinar si la distribución de la autoridad cumple de la mejor manera posible las necesidades de su organización.
3. Elabore una lista de sus principales tareas y responsabilidades; después, haga otra de las reglas y POE que especifiquen cómo debe realizar sus deberes. Utilizando esta información, decida cuán apropiadas son las reglas y los POE y sugiera maneras de cambiarlas para lograr un desempeño más eficiente. Si usted es gerente, realice este análisis para su departamento a fin de mejorar su efectividad y asegurarse de que las reglas sean necesarias y eficientes.
4. Esté consciente de las normas y los valores informales que influyen en la manera en que se comportan los integrantes de un grupo de trabajo o departamento. Intente explicar el origen de estas normas y valores y la manera en que afectan el comportamiento. Examine si son útiles para la organización. Si lo son, intente reforzarlos. Si no lo son, desarrolle un plan para crear nuevas normas y valores que mejoren la efectividad.

Estructuras organizacionales mecanizada y orgánica

Cada desafío de diseño tiene consecuencias en cómo una organización y las personas que hay en ella se comportan y desempeñan. Dos conceptos útiles para comprender cómo los gerentes manipulan todos estos desafíos colectivamente a fin de influir en la manera en que funciona la estructura organizacional son los conceptos de estructura mecanizada y estructura orgánica.[32] En la figura 4.6 se comparan las opciones de diseño que producen dichas estructuras.

Estructuras mecanizadas

Estructuras mecanizadas
Estructuras que se diseñan para persuadir a las personas a comportarse de manera predecible y responsable.

Las **estructuras mecanizadas** se diseñan para persuadir a las personas a comportarse de manera predecible y responsable. La autoridad de toma de decisiones está centralizada, se supervisa de cerca a los subordinados y la información fluye principalmente en dirección vertical con sentido descendente en una jerarquía claramente definida. En una estructura mecanizada las tareas asociadas a una función también están claramente definidas. Generalmente existe una correspondencia directa entre una persona y una tarea. La figura 4.7A muestra esta situación. Cada individuo está individualmente especializado, sabe exactamente su responsabilidad y se desanima o prohíbe el comportamiento inapropiado en cada función.

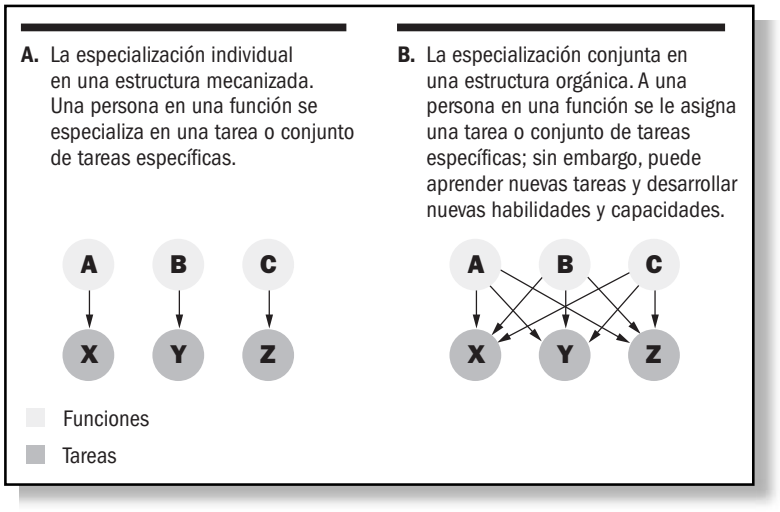
En el nivel funcional, cada función se encuentra por separado y la comunicación y cooperación entre funciones son responsabilidad de alguien en lo alto de la jerarquía. Por eso, en una estructura mecanizada, la jerarquía es el principal mecanismo de integración tanto dentro de las funciones como entre ellas. Debido a que las tareas se organizan para prevenir la mala comunicación, la organización no necesita tener mecanismos de integración complejos. Las tareas y los papeles se coordinan principalmente por medio de la estandarización y las reglas y los procedimientos formales escritos especifican las responsabilidades de la función. La estandarización, junto con la jerarquía, es el principal medio de control de una organización.

Debido a este énfasis en la estructura vertical de mando, la organización es muy consciente del estatus, y las normas para "proteger el territorio" son habituales. Normalmente la promoción es lenta, estable y está ligada al desempeño, y se puede trazar el progreso de cada empleado en la organización para los siguientes años. Debido a su

Figura 4.6 De qué manera los desafíos de diseño dan como resultado una estructura mecanizada o una orgánica

Se tienen estructuras mecanizadas cuando una organización toma las siguientes decisiones:	Se tienen estructuras orgánicas cuando una organización toma las siguientes decisiones:
• Especialización individual Los empleados trabajan por separado y se especializan en una tarea definida claramente.	• Especialización conjunta Los empleados trabajan juntos y coordinan sus acciones para encontrar la mejor manera de desempeñar una tarea.
• Mecanismos simples de integración La jerarquía de autoridad está claramente definida y es el principal mecanismo de integración.	• Mecanismos de integración complejos Las fuerzas y los equipos operantes son los mecanismos de integración más importantes.
• Centralización La autoridad para controlar tareas se mantiene en el nivel más alto de la organización. La mayor parte de la comunicación es vertical.	• Descentralización Para controlar tareas la autoridad se delega a personas en todos los niveles en la organización. La mayor parte de la comunicación es lateral.
• Estandarización Se reutilizan mucho las reglas y los POE para coordinar las tareas; los procesos de trabajo son predecibles.	• Ajuste mutuo Se utiliza mucho el contacto directo para coordinar tareas y el proceso de trabajo es relativamente impredecible.

Figura 4.7
Relaciones de tareas y funciones



rigidez, una estructura mecanizada es más apropiada para organizaciones que enfrentan ambientes estables y no cambiantes.

Estructuras orgánicas

Estructuras orgánicas
Estructuras que promueven la flexibilidad, para que las personas inicien cambios y puedan adaptarse rápidamente a condiciones cambiantes.

Las estructuras orgánicas están en el extremo totalmente opuesto del espectro de diseño organizacional de las estructuras mecanizadas. Las **estructuras orgánicas** promueven la flexibilidad, para que las personas inicien cambios y puedan adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes.

Las estructuras orgánicas son descentralizadas a fin de que la autoridad de toma de decisiones se distribuya en la jerarquía; las personas asumen la autoridad para tomar decisiones conforme lo dictan las necesidades organizacionales. Las funciones están poco definidas y se desarrollan constantemente nuevos tipos de habilidades de puestos para realizar tareas que están en continuo cambio. La figura 4.7B muestra esta situación. Cada persona desempeña las tres tareas y el resultado es una especialización conjunta y un aumento de la productividad. A medida que los empleados de diferentes funciones trabajan juntos para solucionar problemas, participan en las actividades de cada uno. Como resultado, se necesita un alto nivel de integración para que los empleados puedan compartir información y resuelvan los problemas provocados por las diferencias en la orientación de las subunidades. La integración de funciones se logra por medio de mecanismos complejos como las fuerzas y los equipos de trabajo (véase figura 4.6). La coordinación se logra por medio del ajuste mutuo, cuando las personas y funciones negocian las definiciones y responsabilidades de las funciones, y las reglas y normas informales surgen de la interacción continua de los integrantes de la organización. Este enfoque orgánico de la toma de decisiones es muy diferente del mecanizado que utilizaba la antigua IBM y que se analizó anteriormente. En el sistema de desarrollo de productos centralizado y vertical de IBM, tomar una decisión era, según decía un ingeniero, "como sacar mantequilla de cacahuate de un frasco".

Con el paso del tiempo, en una estructura orgánica, se desarrollan normas y valores específicos que dan énfasis a la competencia y experiencia personal, y a la capacidad de actuar de manera innovadora. El estatus se otorga por la capacidad de proporcionar liderazgo creativo y no por una posición formal en la jerarquía. Una vez más, éste fue el caso en la antigua IBM, cuya estructura mecanizada hacía que el grado, la antigüedad y la lealtad fueran las bases de sus normas y valores. El resultado fue una toma de decisiones lenta y pesada y gerentes que tenían miedo de alterar la organización.

Está claro que las estructuras orgánica y mecanizada tienen diferentes implicaciones respecto a la manera en que las personas se comportan. ¿Es una estructura orgánica mejor que una mecanizada? Parece fomentar el tipo de comportamientos innovadores que están de moda actualmente: trabajo en equipo y autoadministración a fin de mejorar la calidad y servicio al cliente y reducir el tiempo necesario para colocar nuevos productos en el mercado. Sin embargo, ¿le gustaría utilizar una estructura orgánica para coordinar

las fuerzas armadas? Probablemente no, por los muchos problemas de autoridad y estatus que surgirían para hacer que el ejército, la fuerza aérea, la infantería de marina y la armada cooperaran. ¿Le gustaría una estructura orgánica en una planta de energía nuclear? Probablemente no: si los empleados adoptaran una respuesta novedosa y creativa en una situación de emergencia, podría ocurrir una catástrofe. ¿Le gustaría una estructura orgánica en un restaurante, en la que los chefs tomaran la función de los camareros y los camareros la de los chefs, y las relaciones de autoridad y poder se resolvieran de manera diaria? Probablemente no, porque la correspondencia directa de persona y función uno a uno permite que cada empleado del restaurante desempeñe su papel de la manera más eficiente. En cambio, ¿le gustaría utilizar una estructura mecanizada en una empresa de alta tecnología como Apple o Microsoft, donde la innovación está en función de las habilidades y capacidades de los equipos de programadores creativos que trabajan conjuntamente en un proyecto?

El enfoque de la contingencia al diseño organizacional

La decisión acerca de diseñar una estructura orgánica o mecanizada depende de la *situación en particular que enfrenta una organización*: el ambiente que enfrenta, su tecnología y la naturaleza de las tareas que desempeña, así como el tipo de personas que contrata. En general, las contingencias o fuentes de incertidumbre que enfrenta una organización modelan su diseño. El **enfoque de la contingencia** aplicado al diseño organizacional adapta la estructura de la organización a las fuentes de incertidumbre que ésta enfrenta.[33] La estructura se diseña para responder a varias contingencias (cosas que podrían suceder y por lo tanto para las cuales se debe planear). Una de las más importantes es la naturaleza del ambiente.

Enfoque de la contingencia
Enfoque administrativo en el que el diseño de la estructura de una organización se adapta a las fuentes de incertidumbre que enfrenta la misma.

De acuerdo con la teoría de la contingencia, para poder administrar el ambiente eficientemente, una organización debe diseñar su estructura para que se ajuste al ambiente en el que opera.[34] En otras palabras, una organización debe diseñar su estructura interna para controlar el ambiente externo (véase figura 4.8). Un ajuste deficiente entre la estructura y el ambiente lleva al fracaso; un ajuste casi perfecto genera éxito. El apoyo a la teoría de la contingencia proviene de los estudios de la relación entre la estructura y el ambiente. Estos estudios, realizados por Paul Lawrence y Jay Lorsch, y por Tom Burns y G. M. Stalker, se examinan a continuación.

Lawrence y Lorsch: la diferenciación, la integración y el ambiente

La fuerza y complejidad de las fuerzas en los ambientes general y específico tienen un efecto directo en el grado de la diferenciación dentro de una organización.[35] El número y tamaño de las funciones de una organización reflejan sus necesidades de administrar los intercambios con las fuerzas de su ambiente (véase figura 4.9). ¿Qué función administra los intercambios con proveedores y distribuidores? La administración de materiales

Figura 4.8
El ajuste entre la organización y su ambiente

Un ajuste deficiente lleva al fracaso; un ajuste casi perfecto lleva al éxito.

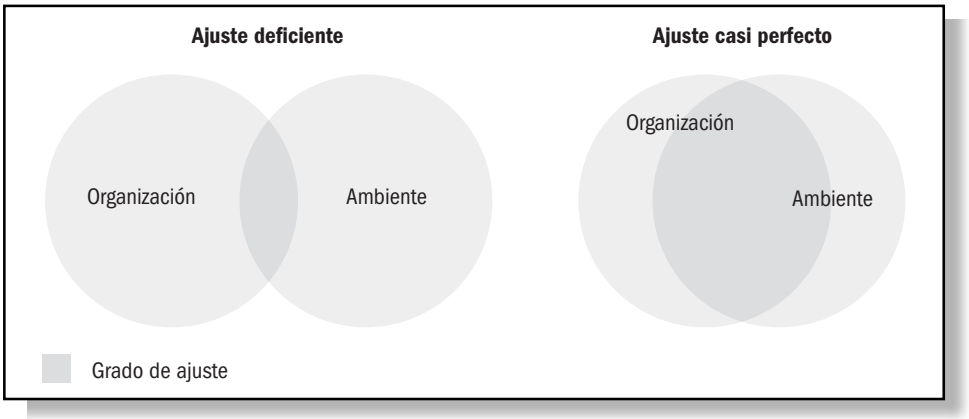
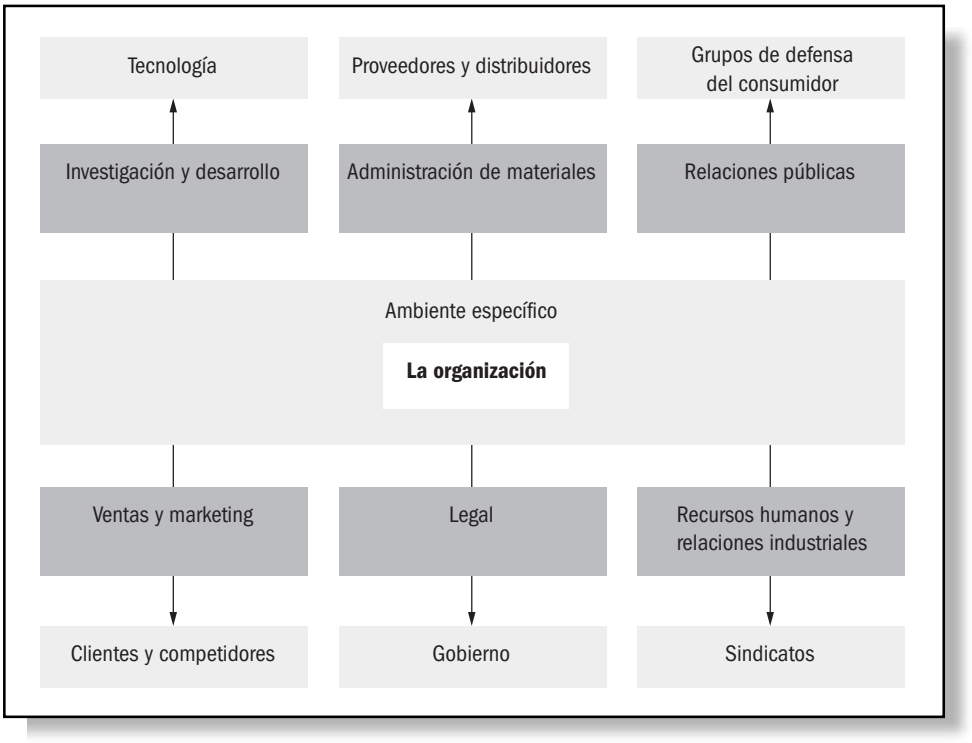


Figura 4.9
Diferenciación funcional y exigencias del ambiente

Una estructura funcional surge en parte para tratar con la complejidad de las exigencias del ambiente.



lo hace. ¿Qué función administra los intercambios con los clientes? Ventas y marketing. ¿Y con el gobierno y las organizaciones de consumidores? Legal y relaciones públicas. Una estructura funcional surge, en parte, para tratar con la complejidad de las exigencias ambientales.

Paul Lawrence y Jay Lorsch investigaron de qué manera las empresas de distintas industrias diferencian e integran sus estructuras para que se ajusten a las características del ambiente de la industria en que compiten.[36] Eligieron tres industrias que, argumentaron, experimentaron diferentes niveles de incertidumbre según los resultados de medidas de variables como el cambio (dinamismo) del ambiente. Las tres industrias fueron (1) la industria de los plásticos, que dijeron experimentaba el mayor nivel de incertidumbre; (2) la industria de procesamiento de alimentos y (3) la industria de fabricación de contenedores o latas, que dijeron experimentaba la menor incertidumbre. La incertidumbre era mayor en los plásticos debido al rápido ritmo de los cambios tecnológicos y de los productos. Era menor en los contenedores, donde las organizaciones producen una gama estándar de productos que cambia muy poco con el paso de los años. Las empresas de procesamiento de alimentos se encontraban en medio porque, aunque introducen nuevos productos de manera frecuente, la tecnología de producción es bastante estable.

Lawrence y Lorsch midieron el grado de diferenciación en los departamentos de producción, investigación y desarrollo y ventas de un conjunto de empresas de cada industria. Estaban interesados en el grado al cual cada departamento adoptaba una estructura interna diferente de reglas y procedimientos para coordinar sus actividades. También midieron las diferencias en las orientaciones funcionales o de subunidades (en tiempo, metas y orientaciones interpersonales). Se interesaron en las diferencias entre la actitud de cada departamento hacia la importancia de las diversas metas organizacionales, como las metas de ventas o de producción o las de corto y largo plazos. También midieron de qué manera las empresas de diferentes industrias integraban sus actividades funcionales.

Descubrieron que cuando el ambiente era percibido por cada uno de los tres departamentos como muy complejo e inestable, sus actitudes y orientación presentaban importantes diferencias. Cada departamento desarrolló un conjunto distinto de valores, perspecti-

vas y manera de hacer las cosas que convenían a la parte del ambiente específico con la que trataba. Por eso el grado de diferenciación entre departamentos era mayor en las empresas que enfrentaban un ambiente de incertidumbre que en las que estaban en ambientes estables.

Lawrence y Lorsch también descubrieron que cuando un ambiente se percibe como inestable e incierto, las organizaciones son más eficientes si están menos formalizadas, más descentralizadas, y dependen más del ajuste mutuo. Cuando el ambiente se percibe como relativamente estable y seguro, las organizaciones son más eficientes si tienen una estructura más centralizada, formalizada y estandarizada. Además, descubrieron que las empresas eficaces de las diferentes industrias tenían niveles de integración que igualaban sus niveles de diferenciación. En la incierta industria de los plásticos, las organizaciones altamente eficientes estaban muy diferenciadas pero también sumamente integradas. En la industria relativamente estable de contenedores, las empresas altamente eficientes tenían un bajo nivel de diferenciación, que encajaba con un bajo nivel de integración. Las empresas de la moderadamente incierta industria de procesamiento de alimentos tenían niveles de diferenciación e integración que se encontraban entre los otros dos. La tabla 4.2 resume estas relaciones.

Como muestra dicha tabla, un ambiente complejo e incierto (como el de la industria de los plásticos) requiere que los distintos departamentos desarrollen diferentes orientaciones hacia sus tareas (un alto nivel de diferenciación) para que puedan tratar con la complejidad de su ambiente específico. Como resultado de este alto grado de diferenciación, dichas organizaciones requieren más coordinación (un alto nivel de integración). Hacen un mayor uso de los papeles de integración entre los departamentos para transferir información con el fin de que la organización como un todo pueda desarrollar una respuesta coordinada al ambiente. En contraste, no se encuentran papeles de integración complejos como los mecanismos de integración en empresas en ambientes estables porque la jerarquía, las reglas y los POE proporcionan suficiente coordinación.

El mensaje del estudio de Lawrence y Lorsch fue que las organizaciones deben adaptar sus estructuras para que igualen al ambiente en el que operan si es que quieren ser eficientes. Esta conclusión reforzó la de un estudio de Burns y Stalker.

Burns y Stalker: las estructuras orgánicas frente a las estructuras mecanizadas y el ambiente

Tom Burns y G. M. Stalker también descubrieron que las organizaciones necesitan diferentes tipos de estructuras para controlar sus actividades cuando tienen que adaptarse y responder a cambios en el ambiente.[37] Específicamente, descubrieron que las empresas con una estructura orgánica eran más eficientes en ambientes inestables y cambiantes que las empresas con una estructura mecanizada. Lo contrario era cierto en un ambiente esta-

Tabla 4.2 Efecto de la incertidumbre en la diferenciación e integración en tres industrias

	Grado de incertidumbre		
Variable	Industria de plásticos	Industria de procesamiento de alimentos	Industria de contenedores
Variable ambiental			
Incertidumbre (dinamismo de complejidad, riqueza)	Alto	Moderado	Bajo
Variables estructurales			
Diferenciación departamental	Alto	Moderado	Bajo
Integración interfuncional	Alto	Moderado	Bajo

ble: ahí, la manera centralizada, formalizada y estandarizada para coordinar y motivar a las personas que es característica de una estructura mecanizada funcionaba mejor que el enfoque de equipo descentralizado característico de una estructura orgánica.

¿Cuál es la razón de esos resultados? Cuando el ambiente cambia rápidamente y tienen que tomarse decisiones en el momento, los empleados de niveles inferiores deben tener la autoridad para tomar decisiones importantes; en otras palabras, necesitan que les otorguen facultades (*empowerment*). Además, en ambientes complejos, a menudo son necesarios la rápida comunicación y el reparto de información para responder a las necesidades de los clientes y desarrollar nuevos productos.[38] En contraste, cuando el ambiente es estable, no hay necesidad de tener sistemas de toma de decisiones complejos. Administrar las transacciones de los recursos es fácil y se puede obtener mejor desempeño si se mantiene la autoridad centralizada en el equipo de altos directivos y se utiliza una toma de decisiones que vaya de niveles superiores a niveles inferiores. La conclusión de Burns y Stalker fue que las organizaciones deberían diseñar su estructura para igualar el dinamismo e incertidumbre de su ambiente. La figura 4.10 resume sus conclusiones y los estudios de contingencia de Lawrence y Lorsch. McDonald's ofrece una interesante visión de la manera en que un cambio en el ambiente de una organización puede cambiar su estructura.

Los capítulos siguientes examinan con detalle cómo elegir la estructura organizacional apropiada para cumplir con las diferentes contingencias estratégicas y tecnológicas. Por ahora, es importante reconocer que las estructuras mecanizada y orgánica son ideales: son útiles para examinar cómo la estructura organizacional afecta el comportamiento, pero probablemente no existen de manera pura en ninguna organización real. La mayoría de las organizaciones son una mezcla de los dos tipos. De hecho, según el punto de vista cada vez más influyente del diseño organizacional, las organizaciones más exitosas son aquellas que han logrado un equilibrio entre las dos, para ser simultáneamente mecanizadas y orgánicas (algo que McDonald's busca conseguir).

Una organización puede ir más hacia una dirección que a otra, pero necesita poder actuar de ambas maneras para ser eficiente. Por ejemplo, el ejército es conocido por tener una estructura mecanizada en la que las relaciones jerárquicas de rendición de informes están claramente especificadas. Sin embargo, en tiempos de guerra, esta estructura de mando mecanizada permite al ejército volverse orgánico y flexible a medida que responde a la incertidumbre del campo de batalla rápidamente cambiante. De manera similar, una organización puede diseñar su estructura para que algunas funciones (como fabricación y contabilidad) actúen de manera mecanizada y otras (marketing o I&D) desarrollen

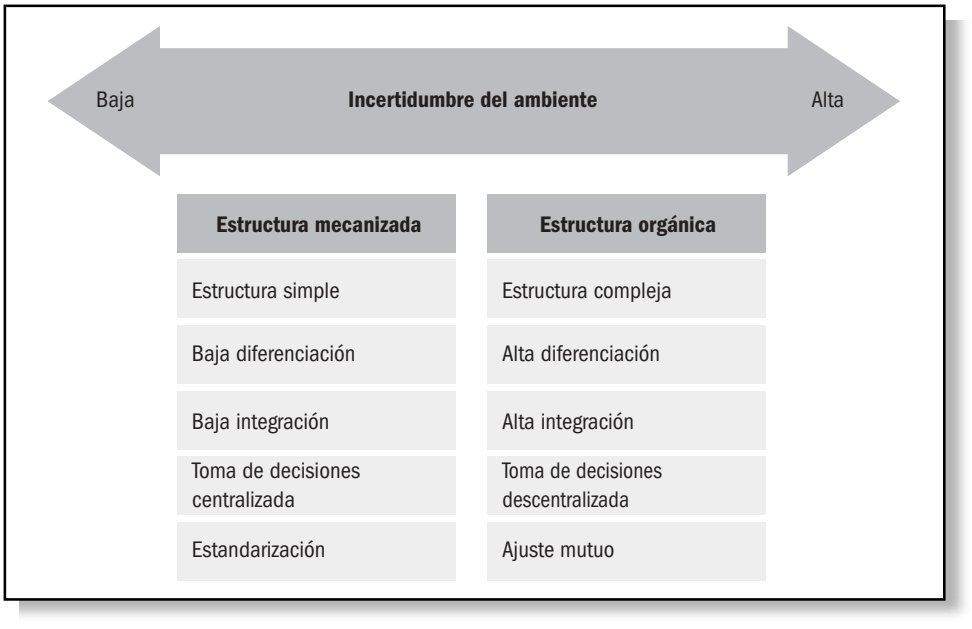


Figura 4.10
Relación entre incertidumbre ambiental y estructura organizacional

Los estudios de Lawrence y Lorsch y de Burns y Stalker indican que las organizaciones deben adaptar su estructura para reflejar el grado de incertidumbre de su ambiente. Las empresas con una estructura mecanizada tienden a tener más éxito en un ambiente estable. Aquéllas con una estructura orgánica tienden a tenerlo en un ambiente inestable y cambiante.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 4.4
El cambiante ambiente de McDonald's

El ambiente de McDonald's está cambiando y es cada vez más difícil de administrar. La empresa ha sufrido crecientes problemas desde principios de la década del 2000.[39] Los gustos de los consumidores cambian a medida que el público que se preocupa por su salud come menos carne y menos grasas, y los ambientalistas atacan los envases que utiliza. Los competidores son cada vez más numerosos y se llevan a sus clientes. Chili's y Olive Garden están atrayendo clientes exclusivos, y Rally's, Taco Bell y Wendy's lo desafían con clientes que quieren una comida rápida y económica. McDonald's ha buscado maneras de aumentar su control en un ambiente que cada vez es más pobre, más complejo y menos predecible.

En el centro de su nuevo enfoque hay un cambio dramático en el punto de vista que tiene McDonald's de su ámbito. En el pasado, la esencia de McDonald's era su operación de producción estandarizada y una estructura mecanizada que se basaba en la formalización, las cuales, conjuntamente, aseguraban que las hamburguesas y papas fritas que se servían en Londres y Moscú sabían y se veían de la misma manera que las que se servían en Nueva York. ¡Tan sólo el manual de operaciones de cocina contaba con 600 páginas!

Sin embargo, los nuevos clientes exigían nuevos tipos de comida, así que el nuevo enfoque de McDonald's para la producción se basa en la flexibilidad. Ha experimentado con más de 200 tipos de comida (entre ellas barbacoa, pizza y hasta langosta) y está permitiendo a las franquicias diseñar un menú que atraiga a los clientes locales. Por ejemplo, los restaurantes de McDonald's en la costa este de Maryland sirven emparedados de cangrejo; en México, McDonald's ha introducido una hamburguesa de guacamole.[40] Ahora ya permite también a sus franquiciados diseñar una decoración que se adapte a la ubicación: por ejemplo, el McDonald's en Wall Street tiene un gran piano.[41] Además, ha abierto muchos diferentes tipos de restaurantes, por ejemplo, en las tiendas Wal-Mart y en restaurantes con aire acondicionado, e hizo un experimento comprando diferentes tipos de restaurantes (una pequeña cadena de pizzerías en 1999 y un ampliado Chipotle, un restaurante mexicano, así como Boston Market, a finales de la década de 1990).[42]

Toda esta flexibilidad afectó severamente la estructura mecanizada de McDonald's. La organización se vio obligada a desarrollar una estructura más orgánica para permitir a sus 8,800 restaurantes personalizar la comida que servían y el diseño de los restaurantes a su situación específica. McDonald's descentralizó la autoridad a los gerentes en diferentes regiones estadounidenses y les permitió tomar las decisiones importantes que más les afectaban. En este nuevo ambiente competitivo el nombre del juego se convirtió en flexibilidad; la meta era una rápida respuesta a las necesidades de los clientes, a los movimientos de los competidores y a la necesidad de reducir los costos para mantener los precios bajos.

Para 2003 el nuevo enfoque de McDonald's para el diseño resultó ser un desastre. Aunque la descentralización había permitido a las franquicias una mejor respuesta a las necesidades locales, las operaciones básicas de McDonald's y los miles de gerentes que controlaban la manera en que operaba su imperio no se vieron afectados por estos cambios. Aún trabajaban para perfeccionar su estrategia de operación actual y no respondían a los grandes cambios en gustos que tenían lugar. Los clientes comían pollo para reducir la grasa en sus dietas y las ensaladas eran cada vez más populares; la comida rápida "saludable" era su objetivo. Las acciones de McDonald's se hundieron más de 200 por ciento de su valor a medida que sus ventas bajaban; sus gerentes se esforzaron por encontrar una mejor manera de operar.

La respuesta fue descentralizar el control de las operaciones básicas en McDonald's y crear equipos de especialistas en alimentos con la autoridad para experimentar con nuevos tipos de ofertas de alimentos y probarlas con los clientes. El antiguo equipo de altos directivos de McDonald's, uno acostumbrado a un enfoque centralizado de control, sería reemplazado con gerentes que ya llevaban tiempo apoyando la necesidad de ser proactivos y receptivos a las cambiantes solicitudes de los clientes. Al mismo tiempo, McDonald's también había recibido cada vez más quejas por no cumplir con los estándares de calidad y limpieza en sus restaurantes, que se encontraban entre sus créditos de fama. Su decisión de descentralizar el control a los franquiciados les había llevado a reducir los costos de operación de sus restaurantes, pero esto también había reducido su calidad. Así que McDonald's recentralizó el control de la calidad y recuperó el control en esta área.

Administrar un ambiente más complejo requiere una estructura más compleja. Después de algunos años de lucha, para 2004 el enfoque orgánico general a la operación de McDonald's dio frutos. El precio de sus acciones subió más del doble para 2005 ya que sus nuevas ofertas de menú atrajeron clientes, mientras que se rediseñaron todos sus restaurantes para adaptarse a los gustos contemporáneos, además de que se puso más atención a la limpieza. Claramente, incluso las organizaciones más exitosas continuamente necesitan revisar sus estructuras y modificar su diseño para adaptarse a las condiciones cambiantes.

un enfoque más orgánico a sus tareas. Para lograr el difícil acto de malabarismo de ser simultáneamente mecanizadas y orgánicas, las organizaciones tienen que tomar las decisiones apropiadas (véase figura 4.6). En los siguientes tres capítulos se analizarán con más detalle las cuestiones involucradas en el diseño de estructura y cultura organizacionales para mejorar la efectividad organizacional.

Resumen

Este capítulo ha analizado cómo las respuestas de los gerentes a los severos desafíos de diseño organizacional afectan la manera en que los empleados se comportan e interactúan, y cómo responden a la organización. Se ha analizado cómo ocurre la diferenciación y se examinaron otros tres desafíos que los gerentes enfrentan cuando intentan estructurar su organización para lograr sus metas. El capítulo 4 ha establecido los siguientes puntos principales:

1. La diferenciación es el proceso por medio del cual las organizaciones evolucionan a sistemas complejos a medida que destinan personas y recursos a las tareas organizacionales y les asignan diferentes niveles de autoridad.
2. Las organizaciones desarrollan cinco funciones para lograr sus metas: de apoyo, de producción, de mantenimiento, adaptativas y gerenciales.
3. Una función organizacional es un conjunto de comportamientos relacionados con las tareas requeridas de un empleado. Una organización está compuesta de funciones entrelazadas que se diferencian en las responsabilidades y autoridad de tareas.
4. La diferenciación tiene una dimensión vertical y horizontal. La diferenciación vertical se refiere a la manera en que una organización diseña su jerarquía de autoridad. La diferenciación horizontal se refiere a la manera en que una organización agrupa los papeles en subunidades (funciones y divisiones).
5. Los gerentes enfrentan cuatro desafíos de diseño cuando coordinan actividades organizacionales. Las decisiones que toman están interrelacionadas y determinan colectivamente cuán eficientemente opera una organización.
6. El primer desafío es elegir el grado correcto de diferenciación vertical y horizontal.
7. El segundo desafío es lograr un equilibrio apropiado entre diferenciación e integración, y utilizar mecanismos apropiados de integración.
8. El tercer desafío es lograr un equilibrio apropiado entre centralización y descentralización de la autoridad en la toma de decisiones.
9. El cuarto desafío es lograr un equilibrio apropiado entre estandarización y ajuste mutuo al utilizar las cantidades correctas de formalización y socialización.
10. Las diferentes estructuras de las organizaciones provocan que los individuos se comporten de diferentes maneras. Las estructuras mecanizadas se diseñan para hacer que las personas se comporten de manera predecible. Las estructuras orgánicas promueven flexibilidad y respuestas rápidas a las condiciones cambiantes. Las organizaciones exitosas logran un equilibrio apropiado entre las estructuras mecanizada y orgánica.
11. La teoría de la contingencia argumenta que para administrar su ambiente eficientemente, una organización debe diseñar su estructura y sistemas de control para que se ajusten con el ambiente en el que opera.

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué ocurre la diferenciación en una organización? Distinga entre diferenciación vertical y horizontal.
2. Dibuje un organigrama de la escuela de negocios o facultad a la que asiste. Resuma sus principales papeles y funciones. ¿Qué tan diferenciada se encuentra? ¿Cree que la distribución de autoridad y división de trabajo son apropiadas?
3. ¿Cuándo necesita una organización utilizar mecanismos complejos de integración? ¿Por qué?
4. ¿Qué factores determinan el equilibrio entre centralización y descentralización, y entre estandarización y ajuste mutuo?
5. ¿Bajo qué condiciones puede una organización preferir (a) una estructura mecanizada, (b) una estructura orgánica o (c) elementos de ambas?

La teoría organizacional en acción

Practicar la teoría organizacional: problemas de crecimiento

Formen grupos de tres a cinco personas y analicen el siguiente escenario:

Son los empresarios fundadores de Zylon Corporation, una empresa de rápido crecimiento de software de Internet que se especializa en banca electrónica. La demanda de los clientes para licenciar su software ha crecido tanto que en tan sólo dos años han añadido más de 50 nuevos programadores de software para ayudar a desarrollar una nueva gama de productos. El crecimiento de su empresa ha sido tan rápido que aún operan informalmente con un acuerdo de papeles permisivo y flexible, y se anima a los programadores a encontrar soluciones a los problemas cuando se les presentan. Aunque esta estructura ha funcionado bien, hay señales de que están surgiendo problemas.

Cada vez hay más quejas por parte de los empleados de que la organización no reconoce el buen desempeño y de que no se sienten tratados de manera equitativa. Además, ha habido quejas porque es difícil lograr que los gerentes escuchen nuevas ideas y las aprovechen. Parece que se está desarrollando un mal ambiente en la empresa, y recientemente varios empleados talentosos se fueron. Se reúnen para analizar estos problemas.

1. Examinen su estructura organizacional para ver qué puede provocar estos problemas.
2. ¿Qué tipo de acciones de diseño necesitan tomar para resolverlos?

Hacer la conexión # 4

Encuentren un ejemplo de una empresa que haya enfrentado uno de los desafíos de diseño analizados en este capítulo. ¿Qué problema experimentó la empresa? ¿Cómo ha intentado solucionarlo?

La dimensión ética # 4

La manera en que se diseña la estructura de una organización afecta en cómo se comportan sus integrantes. Las reglas se pueden aplicar tan punitiva y estrictamente que afecten a los empleados al aumentar el estrés del empleo, por ejemplo. Se pueden desarrollar normas inapropiadas que reduzcan el incentivo de los empleados a trabajar o que hagan que éstos abusen de sus colegas. De manera similar, en algunas organizaciones, los superiores utilizan su autoridad para abusar y arengar a sus empleados. Reflexione acerca de las consecuencias éticas de los desafíos de diseño analizados en este capítulo.

1. Con los desafíos del diseño, diseñe una organización que crea dará como resultado una toma de decisiones sumamente ética; después diseñe una que provoque lo contrario. ¿Por qué la diferencia?
2. ¿Cree que el comportamiento ético se puede presentar más en una estructura mecanizada o en una orgánica?

Analizar la organización: Módulo de diseño # 4

Este módulo intenta descubrir algunos de los principios de operación básicos que su organización utiliza para desempeñar sus tareas. Con la información que ha podido obtener, describa los aspectos de la estructura de su organización en la siguiente tarea.

Tarea

1. ¿Qué tan diferenciada está su organización? ¿Es simple o compleja? Haga una lista de los principales papeles, funciones o departamentos en su organización. ¿Su organización tiene muchas divisiones? Si su organización participa en muchas actividades comerciales, haga una lista de las principales divisiones en su empresa.
2. ¿Qué competencias básicas hacen que su organización sea única o diferente de otras organizaciones? ¿Cuáles son las fuentes de las competencias básicas? ¿Qué tan difícil cree que sería para otras organizaciones imitar estas competencias distintivas?
3. ¿Cómo ha respondido su organización a los desafíos de diseño? (a) ¿Está centralizada o descentralizada? ¿Cómo lo sabe? (b) ¿Está muy diferenciada? ¿Puede identificar algún mecanismo de integración utilizado por su organización? ¿Cuál es el equilibrio entre la complejidad de diferenciación y la complejidad de los mecanismos de integración que se utilizan? (c) ¿El comportamiento en la organización es muy estandarizado, o desempeña el ajuste mutuo un papel importante en la coordinación de personas y actividades? ¿Qué puede decir del nivel de formalización al ver el número y tipo de funciones que utiliza la organización? ¿Qué tan importante es la socialización en su organización?
4. ¿Su análisis en el punto 3 lo hizo pensar que su organización se ajusta más al modelo mecanizado o al orgánico de estructura organizacional? Explique brevemente por qué piensa que es orgánica o mecanizada.
5. De su análisis hasta ahora, ¿qué cree que podría hacerse para mejorar la manera en que opera su organización?

CASO PARA ANÁLISIS

¿Dónde deben tomarse las decisiones?

En 1995, los altos directivos de Procter & Gamble examinaron larga y duramente las operaciones globales de la gigantesca empresa y decidieron que podrían aprovechar mucho mejor los recursos organizacionales si cambiaban el nivel en que se tomaban las decisiones en la organización. Hasta 1995, los gerentes de cada división de Procter & Gamble en cada país del mundo en el que operaban, eran más o menos libres de tomar sus propias decisiones y la toma de decisiones estaba descentralizada. Por lo tanto, los gerentes a cargo de la división británica de jabones y detergentes operaban de manera independiente de los gerentes de las divisiones francesa y alemana. Además, incluso dentro de Gran Bretaña, la división de jabones y detergentes operaba independientemente de otras divisiones de Procter & Gamble como sus divisiones de productos de cuidados de la salud y belleza. Los altos directivos creyeron que esta toma de decisiones global altamente descentralizada daría como resultado la pérdida de las posibles ganancias que se podrían obtener de la cooperación de los gerentes del mismo tipo de división en diferentes países (divisiones de jabones y detergentes en Europa) y de los diferentes tipos de divisiones que operaban en el mismo país o regiones del mundo.

Por lo tanto, el equipo de altos directivos de Procter & Gamble fue pionero en un nuevo tipo de estructura organizacional. Primero, dividieron las operaciones globales de P&G en cuatro áreas principales: América del Norte, Europa, Medio Oriente y África, y Asia, y en cada área crearon el nuevo papel de vicepresidente ejecutivo global, el cual sería el responsable de supervisar las operaciones de los diferentes tipos de divisiones dentro de esa región del mundo. Este enfoque fue algo que Procter & Gamble no había intentado nunca.[43] Es responsabilidad del vicepresidente global hacer que los diferentes tipos de divisiones dentro de cada área compartan información y conocimiento para que la autoridad se centralice a nivel de área del mundo. Cada uno de estos nuevos altos ejecutivos entonces reporta directamente al presidente de Procter & Gamble, centralizando más la autoridad.

En otro cambio para centralizar más la autoridad, los gerentes de P&G agruparon divisiones que operaban en la misma área y las pusieron bajo el control de un gerente. Por ejemplo, el gerente de la división de jabones y detergentes del Reino Unido tomó el control de las operaciones de jabones y detergentes del Reino Unido, Irlanda, España y Portugal y se convirtió en el responsable de que cooperaran para que la empresa pudiera reducir costos e innovar más rápidamente en Europa.

Procter & Gamble está encantado con su nuevo equilibrio entre autoridad centralizada y descentralizada, porque sus altos directivos sienten que hacen un mejor uso de los recursos organizacionales para cumplir con las necesidades de los clientes. Creen que está lista para convertirse en la empresa de productos de consumo dominante del mundo, no solamente en Estados Unidos, y en 1996 la empresa logró dos récords: uno en ganancias de operación y otro en ventas globales.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Por qué Procter & Gamble cambió al control centralizado?
2. ¿Cuándo pueden darse cuenta los gerentes de que han ido demasiado lejos y han "centralizado" demasiado el control?

Referencias

1. T. Parsons, *Structure and Process in Modern Societies* (Glencoe, IL: Free Press, 1960); J. Child, *Organization: A Guide for Managers and Administrators* (Nueva York: Harper and Row, 1977).
2. R. K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, 2e (Glencoe, IL: Free Press, 1957).
3. D. Katz y R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizing* (Nueva York: Wiley, 1966).
4. Ibídem, pp. 39-47.
5. P. Selznick, "An Approach to a Theory of Bureaucracy", *American Sociological Review*, *VIII* (1943), pp. 47-54.
6. M. E. Porter, *Competitive Strategy* (Nueva York: Free Press, 1980).
7. R. H. Miles, *Macro Organizational Behavior* (Santa Mónica, CA: Goodyear, 1980), pp. 19-20.
8. Child, *Organization*.
9. P. R. Lawrence y J. W. Lorsch, *Organization and Environment* (Boston: Graduate School of Business Administration, Universidad de Harvard, 1967).
10. J. R. Galbraith, *Designing Complex Organizations* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1973).
11. B. Dumaine, "The Bureaucracy Busters", *Fortune*, 7 de junio de 1991, p. 42.
12. B. P Sunoo, "Amgen's Latest Secrets", *Personnel Journal*, febrero de 1996, pp. 38-45.
13. A. Erdman, "How to Keep That Family Feeling", *Fortune*, 6 de abril de 1992, pp. 95-96.
14. www.amgen.com, "Mission and Values", 2006.
15. H. Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1973).
16. www.whirlpool, 2006.
17. P. P. Gupta, M. D. Dirsmith y T. J. Fogarty, "Coordination and Control in a Government Agency: Contingency and Institutional Theory Perspectives on GAO Audits", *Administrative Science Quarterly*, *39* (1994), pp. 264-284.
18. Crítica detallada de las obras de la burocracia en la práctica que ofrece P. M. Blau, *The Dynamics of Bureaucracy* (Chicago: Prensa de la Universidad de Chicago, 1955).
19. Dumaine, "The Bureaucracy Busters", pp. 36-50.
20. D. S. Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinings y C. Turner, "Dimensions of Organizational Structure", *Administrative Science Quarterly*, *13* (1968), pp. 65-91; D. S. Pugh y D. J. Hickson, "The Comparative Study of Organizations", en G. Salaman y K. Thompson, eds., *People and Organizations* (Londres: Longman, 1973), pp. 50-66.
21. M. Vevrka, "United Way Weighs Pros and Cons of Centralizing", *The Wall Street Journal*, 7 de enero de 1998, p. 2.
22. C. Wian, "Union Pacific to Reorganize", www.cnnfn.com, 20 de agosto de 1998.
23. www.up.com, 2002.
24. J. Flynn, "The Ugly Mess at Waste Management", *Business Week*, 13 de abril de 1992, pp. 76-77.
25. C. L. Loomis, "Can John Akers Save IBM?" *Fortune*, 22 de abril de 1992, pp. 41-56.
26. Véase H. Mintzberg, *The Structuring of Organizational Structures* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1979), para un tratamiento profundo de estandarización y ajuste mutuo.
27. Pugh y Hickson, "The Comparative Study of Organizations".
28. Loomis, "Can John Akers Save IBM?" p. 54.
29. M. Dalton, "The Industrial Ratebuster: A Characterization", *Applied Anthropology*, *7* (1948), pp. 5-18.
30. J. Van Maanen y E. H. Schein, "Towards a Theory of Organizational Socialization", en B. M. Staw, ed., *Research in Organizational Behavior*, vol. 1 (Greenwich, CT: JAI Press, 1979), pp. 209-264.
31. G. R. Jones, "Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations", *Academy of Management Journal*, *29* (1986), pp. 262-279; Van Maanen y Schein, "Towards a Theory of Organizational Socialization".
32. T. Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (Londres: Tavistock, 1966).
33. J. Pfeffer, *Organizations and Organizational Theory* (Boston: Pitman, 1982), pp. 147-162; J. Child, "Organizational Structure, Environment, and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, *6* (1972), pp. 1-22.
34. J. Pfeffer, *Organizations and Organizational Theory* (Boston: Pitman, 1982).
35. P R. Lawrence y J. W. Lorsch, *Organization and Environment* (Boston: Graduate School of Business Administration, Universidad de Harvard, 1967).
36. Ibídem.
37. T. Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation*.
38. J. A. Courtright, G. T. Fairhurst y L. E. Rogers, "Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems", *Academy of Management Journal*, *32* (1989), pp. 773-802.
39. J. Forster, "Thinking Outside the Burger Box", *Business Week*, 16 de septiembre de 2002, pp. 20-22.
40. "McDonald's Goes Local with a Guacamole Burger", *Daily World Wire*, 16 de marzo de 1999, p. l.
41. L. Therrien, "McRisky", *Business Week*, 21 de octubre de 1991, pp. 114-122.
42. A. Edgecliffe-Johnson, "McDonald's Buys Pizza Restaurant Chain in Midwest", *Financial Times*, 7 de mayo de 1999, p. 19.
43. "P&G Divides to Rule", *Marketing*, 23 de marzo de 1995, p. 15.

Capítulo 5

Diseño de la estructura organizacional: autoridad y control

Objetivos de aprendizaje

Para proteger las metas y pretensiones de las partes interesadas, los gerentes deben analizar y rediseñar continuamente la estructura de la organización para que ésta controle de la forma más eficaz a las personas y los recursos. En este capítulo se examinan las diferentes opciones cruciales de diseño que involucran la dimensión vertical de la estructura organizacional (es decir, la jerarquía de autoridad que crea una organización para controlar a sus integrantes).

Después de estudiar este capítulo deberá ser capaz de:

1. Explicar por qué surge una jerarquía de autoridad en una organización y el proceso de diferenciación vertical.
2. Analizar las cuestiones que hay que considerar a la hora de diseñar una jerarquía para que coordine y motive el comportamiento organizacional de la manera más eficaz.
3. Comprender la manera en que los retos de diseño analizados en el capítulo 4 (como la centralización y la estandarización) proporcionan métodos de control que sustituyen el control directo y personal que ostentan los gerentes y que afectan el diseño de la jerarquía organizacional.
4. Valorar los principios de la estructura burocrática y explicar sus consecuencias en el diseño de las jerarquías organizacionales eficaces.
5. Explicar por qué las organizaciones allanan sus jerarquías y utilizan más los equipos de empleados a los que se les otorga facultades, tanto dentro de cada función como entre funciones diferentes.

AUTORIDAD: CÓMO Y POR QUÉ OCURRE LA DIFERENCIACIÓN VERTICAL

Un reto básico de diseño, que se identificó en el capítulo 4, es decidir cuánta autoridad centralizar en el nivel más alto de la jerarquía organizacional y cuánta autoridad descentralizar en los niveles medios e inferiores. (Recuérdese del capítulo 2 que *autoridad* es el

poder de hacer que las personas sean responsables de sus actos e influir directamente en lo que hacen y cómo lo hacen.) Pero, ¿qué es lo que determina la forma de la jerarquía organizacional, es decir, el número de niveles de autoridad dentro de la organización? Esta pregunta es importante porque la forma de una organización (que es evidente en su organigrama) determina cuán eficazmente funcionan sus sistemas de toma de decisiones y de comunicación. Las decisiones que toman los gerentes sobre la forma de la jerarquía, y el equilibrio entre la toma de decisiones centralizada y descentralizada, determinan el nivel de diferenciación vertical de una organización.

El surgimiento de la jerarquía

La jerarquía de una organización comienza a surgir cuando a los gerentes les resulta cada vez más difícil coordinar y motivar a los empleados de manera eficaz.[1] A medida que una organización crece, hay mayor cantidad de empleados y comienzan a especializarse, realizando tipos de tareas muy distintos; el nivel de diferenciación aumenta y esto dificulta coordinar sus actividades.[2] De manera similar, la división de labores y la especialización producen problemas de motivación. Cuando cada empleado desempeña sólo una pequeña parte de una tarea completa, con frecuencia resulta complicado determinar cuánto contribuye esa persona a la tarea y, por lo tanto, evaluar el desempeño de cada individuo. Además, si los empleados cooperan para lograr una meta a menudo es imposible medir, evaluar y recompensarlos con base en su nivel de desempeño individual. Por ejemplo, si dos meseros cooperan para servir mesas, ¿cómo sabe su jefe cuánto contribuyó cada uno? Si dos chefs trabajan juntos para preparar una comida, ¿cómo se debe medir y premiar el impacto individual de cada uno con respecto a la calidad de la comida?[3]

Una organización hace dos cosas para mejorar su capacidad de controlar (esto es, coordinar y motivar) a sus integrantes: (1) aumenta la cantidad de gerentes que monitorean, evalúan y recompensan a los empleados; y (2) se incrementa el número de niveles en su jerarquía administrativa, haciendo así más alta la jerarquía de autoridad.[4] Aumentar tanto la cantidad de gerentes como el número de niveles de administración eleva la diferenciación vertical y da a la organización un control directo y cara a cara de sus integrantes (los gerentes controlan *personalmente* a sus subordinados).

La supervisión directa permite a los gerentes formar el comportamiento de sus subordinados (e influir en él) cuando trabajan codo con codo en la consecución de los objetivos de la empresa. La supervisión directa es un método esencial de control porque los gerentes pueden cuestionar, investigar y consultar continuamente con sus subordinados acerca de los problemas o las nuevas cuestiones a los que se enfrentan con el fin de comprender mejor la situación. También asegura que los subordinados estén desempeñando su trabajo de manera eficaz y no oculten ninguna información que a la larga pueda causar problemas. El control personal también crea más oportunidades de aprender del trabajo sobre la marcha, de desarrollar las competencias y de evitar el parasitismo o la holgazanería.

Además, cuando los gerentes supervisan personalmente a los subordinados, dirigen con el ejemplo y de esta manera pueden ayudarlos a desarrollar y aumentar sus habilidades personales de administración. Por ejemplo, en GE se da una importancia considerable a la responsabilidad de cada gerente de desarrollar a sus subordinados y mejorar sus oportunidades de crecimiento. La mejora continua de las habilidades gerenciales en todos los niveles dentro de GE es una de sus competencias esenciales. Cualquier gerente que falle en esta tarea es retirado de inmediato y despedido, mientras que a los que tienen más éxito se les promueve rápidamente en la jerarquía. Por lo tanto, la supervisión personal puede ser una manera muy eficaz de motivar a los empleados y de promover comportamientos que aumenten la efectividad. La relación personal de autoridad en una organización es tal vez la relación más significativa o tangible que crea y une a las personas que la conforman y determina su nivel de desempeño.

Organización alta
Organización en la que la jerarquía tiene muchos niveles relacionados con el tamaño de la organización.

Limitantes de tamaño y altura

La figura 5.1 muestra dos organizaciones que cuentan con la misma cantidad de empleados, pero una presenta tres niveles de jerarquía y la otra siete. Una organización en la que la jerarquía tiene muchos niveles en proporción con su tamaño, es una **organización alta**.

Figura 5.1
Organizaciones altas y planas
Una organización alta tiene más niveles jerárquicos y más gerentes para dirigir y controlar las actividades de los empleados que una plana con la misma cantidad de empleados.

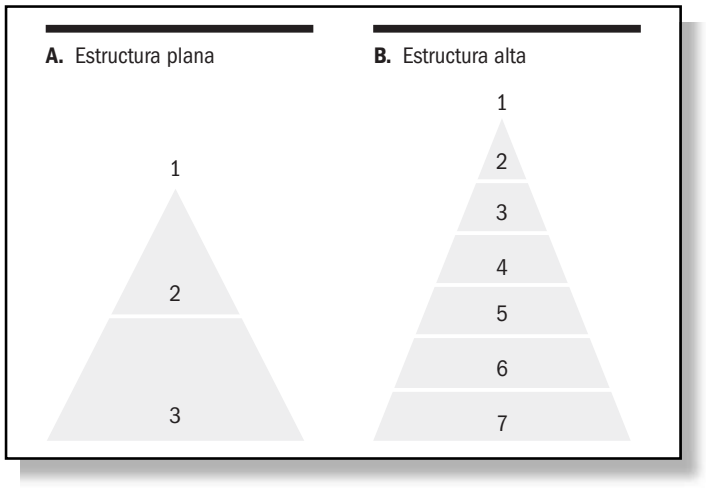
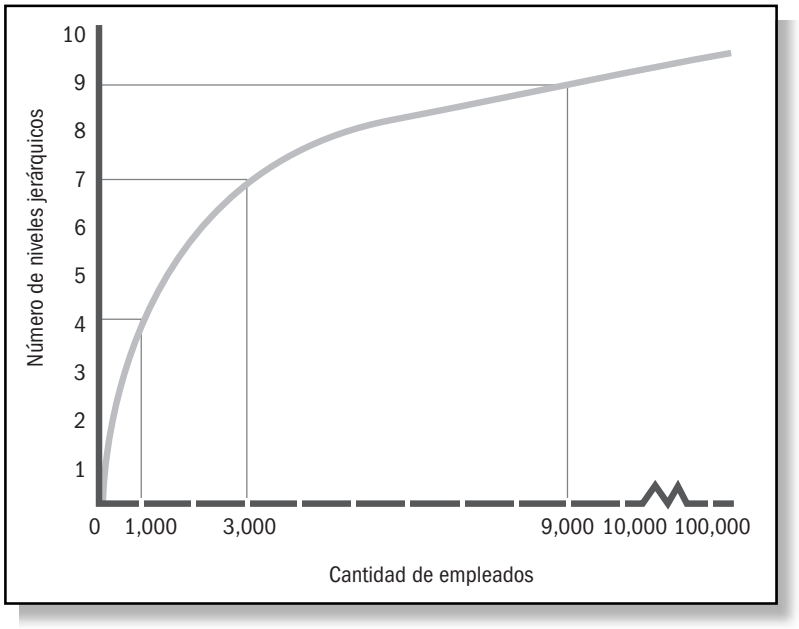


Figura 5.2
Relación entre el tamaño de la organización y la cantidad de niveles jerárquicos



Organización plana
Organización que tiene pocos niveles de jerarquía en relación con su tamaño.

Una organización que tiene pocos niveles de jerarquía es una **organización plana**. La organización alta de la figura 5.1 tiene cuatro niveles más que la plana, y emplea muchos más gerentes para dirigir y controlar las actividades de los empleados. Hay investigaciones que sugieren que lo más probable es que una organización con 3,000 empleados tenga siete niveles de jerarquía. Así, si sólo cuenta con cuatro niveles de jerarquía es considerada plana, mientras que si tiene nueve es considerada alta.

La figura 5.2 ilustra un hallazgo interesante de la investigación referente a la relación entre el tamaño de la organización (medido por la cantidad de empleados) y la altura de su jerarquía vertical. Para cuando una organización ha crecido a 1,000 integrantes, es probable que tenga aproximadamente cuatro niveles de jerarquía: director general, jefes de departamentos o de funciones, supervisores de departamento y empleados. Una que llega a 3,000 integrantes es probable que tenga siete niveles. Sin embargo, después de llegar a ese tamaño, ocurre algo sorprendente: las organizaciones que emplean 10,000 o incluso 100,000 empleados por lo general no tienen más de nueve o diez niveles de jerarquía. Es más, las organizaciones grandes no aumentan la cantidad de gerentes en cada nivel para compensar esta restricción en el número de niveles jerárquicos.[5] Por consiguiente, la mayoría de las organizaciones tiene una estructura piramidal y cada vez menos gerentes

en cada nivel (véase figura 5.3A), en lugar de una estructura inflada (figura 5.3B) en la cual hay proporcionalmente más gerentes de todos los niveles que controlan las actividades del creciente número de integrantes.

De hecho, la investigación 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.[6] Este fenómeno se ilustra en la figura 5.4. Un aumento de 2,000 a 3,000 empleados (un 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 tamaño del componente gerencial en sólo 100 gerentes (de 700 a 800, o 14 por ciento más).

¿Por qué las organizaciones parecen restringir activamente el número de gerentes y de niveles jerárquicos a medida que crecen y se diferencian? La respuesta es que, a medida que la jerarquía organizacional se hace más y más alta, surgen muchos problemas importantes.[7]

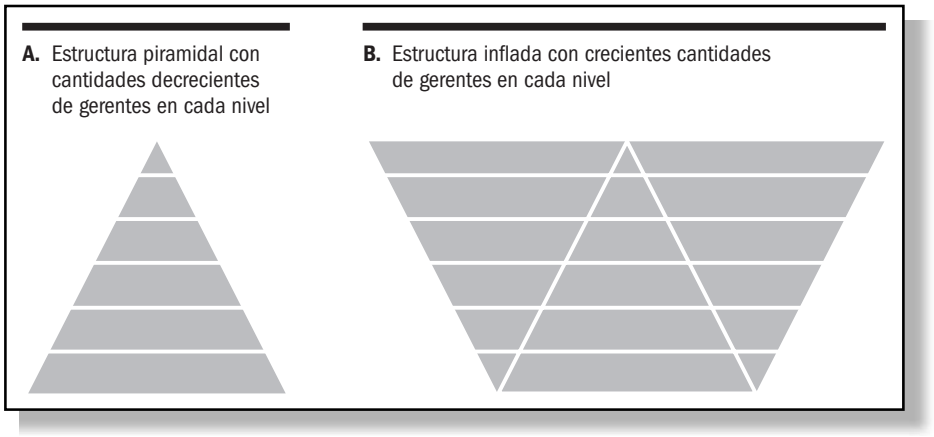


Figura 5.3
Tipos de jerarquías gerenciales

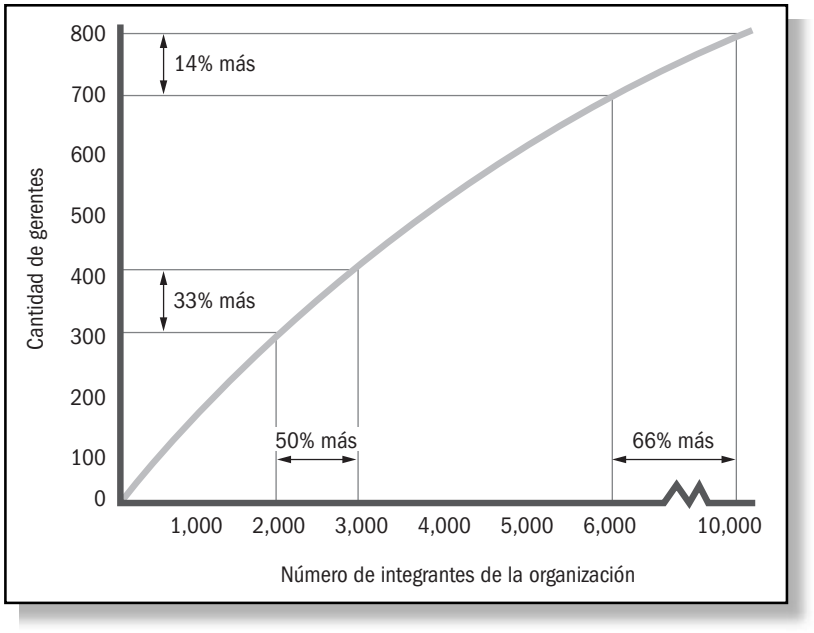


Figura 5.4
Relación entre el tamaño de la organización y el tamaño del componente gerencial

Problemas con las altas jerarquías

Elegir la cantidad correcta de gerentes y de niveles jerárquicos es importante porque esta decisión tiene un impacto en la efectividad organizacional, y específicamente, puede aumentar o reducir la comunicación, la motivación y el balance de rentabilidad.[8]

Problemas de comunicación

Tener demasiados niveles jerárquicos puede entorpecer la comunicación. Conforme se alarga la cadena de mando, la comunicación entre los gerentes de los niveles inferior y superior de la jerarquía tarda más tiempo. La toma de decisiones se hace más lenta y esta desaceleración afecta el desempeño de las organizaciones que necesitan responder rápidamente a las necesidades de los clientes o a las acciones de los competidores.[9] En FedEx, la rápida toma de decisiones es un requisito previo para el éxito, así que la empresa solamente cuenta con cinco niveles jerárquicos; cree que con más niveles se verían afectadas la rapidez, la comunicación y la toma de decisiones.[10] De manera similar, cuando Liz Claiborne diseñó la estructura de su organización, tuvo cuidado en mantener la jerarquía plana (cuatro niveles para 4,000 empleados) con el fin de maximizar la capacidad de ésta de responder a las rápidamente cambiantes tendencias de la moda.

Otro importante problema de la comunicación es la distorsión. La información se distorsiona conforme asciende y desciende por la jerarquía que cuenta con muchos niveles de administración.[11] Los experimentos han demostrado que el mensaje que comienza en el extremo de una cadena de personas puede cambiar bastante para cuando alcanza el otro lado de la misma.

Además, los gerentes de todos los niveles de la jerarquía pueden manipular la información para que sirva a sus propios intereses. Se ha comprobado que pueden hacer que otros tomen cierto tipo de decisiones al restringir el flujo de información o al darles la información de manera selectiva.[12] Cuando esto sucede, el nivel superior de la jerarquía puede perder el control sobre el nivel inferior. Los gerentes de los niveles inferiores también pueden transmitir hacia arriba de la jerarquía, sólo la información que sirva a sus intereses. Por ejemplo, un subordinado racional puede decidir darle a un superior solamente la información que le haga verse bien a él o al supervisor. De nuevo, si esto sucede a menudo, el nivel más alto de la jerarquía puede saber poco o tener poco control sobre lo que sucede abajo, y la calidad de la toma de decisiones en todos los niveles se ve afectada.

Hay estudios que demuestran que los problemas de comunicación empeoran progresivamente a medida que aumenta el número de niveles jerárquicos. Es por eso que es bueno que los gerentes traten de limitar o restringir el crecimiento de la jerarquía organizacional. Cuando el número de niveles sobrepasa los siete u ocho, los problemas de comunicación pueden provocar una falla en el control y una toma de decisiones lenta e insensible, como lo sugiere la experiencia de DuPont.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 5.1
La reorganización drástica de DuPont

DuPont, una de las empresas químicas más grandes de América, es bien conocida por desarrollar productos como el nylon y el teflón.[13] Recientemente, DuPont tuvo problemas con el desarrollo de nuevos productos, con la administración de sus diversos negocios y con su respuesta a las necesidades de los clientes. Las ventas de sus productos disminuyeron y sus ganancias cayeron. El director general atribuyó estos problemas a que la cantidad de niveles de administración altos había aumentado gradualmente. Creyendo que demasiados gerentes estaban haciendo lento el reconocimiento y como reacción a los problemas, decidió reorganizar drásticamente la alta dirección.

Primero, ¡se eliminó el nivel más alto de administración (el comité ejecutivo, un grupo de directivos de alto nivel, antiguos y actuales, que habían estado dirigiendo DuPont durante décadas)! Luego comenzó la eliminación de los altos niveles de dirección dentro de las divisiones operativas individuales. Por ejemplo, en la enorme división de polímeros, donde se fabrica el nylon, se eliminó uno de cada cuatro puestos gerenciales. Donde se utilizaban 11 niveles de mando para separar a los equipos de altos directivos de los vendedores de campo, el número ahora es de cinco.

Lo esencial ha sido allanar la estructura para que la organización pueda responder mejor a las necesidades de los clientes. Si el personal de campo puede informar rápidamente a los científicos de la empresa acerca de las nuevas necesidades de los clientes conforme éstas surgen, aumentarán tanto la innovación como las ventas.[14] Al mismo tiempo, el costo de operación de la jerarquía administrativa de DuPont se ha reducido bastante, y la empresa logró un ahorro en salarios de 1 mil millones de dólares gracias a estos cambios.

Problemas de motivación

Conforme *aumentan* los niveles en la jerarquía, *disminuye* la diferencia relativa a la autoridad que poseen los gerentes de cada nivel, al igual que su área de responsabilidad. Una organización plana (véase figura 5.1) tiene menos gerentes y niveles jerárquicos que una organización alta, así que sus gerentes poseen relativamente más autoridad y responsabilidad que los de una alta. Muchos estudios han demostrado que cuando se da más autoridad y responsabilidad a los gerentes y empleados, éstos están más motivados para desempeñar sus funciones organizacionales, con todo lo demás constante. Por lo tanto, la motivación en una organización con estructura plana puede ser más fuerte que en una organización alta. Además, cuando la jerarquía tiene muchos niveles, es fácil que los gerentes se hagan a un lado y evadan su responsabilidad al pasársela a su gerente superior (actos que empeoran los problemas de lentitud en la toma de decisiones y la comunicación deficiente).

Costos burocráticos

Los gerentes cuestan dinero. Cuanto mayor sea el número de gerentes y de niveles jerárquicos, mayores serán los costos burocráticos (esto es, los costos asociados con la administración y operación de una organización). Se ha estimado que el gerente medio promedio cuesta más de 300,000 dólares al año en salario, bonos, prestaciones y despacho. Por lo tanto, dar empleo a 1,000 gerentes de más, le cuesta a una organización 300 millones de dólares al año (una enorme suma que las empresas a menudo reconocen cuando ya es tarde, y que no necesitan pagar). Debido al costo de una jerarquía alta e inflada, es común, especialmente durante una recesión, que una empresa anuncie que reducirá el número de niveles jerárquicos y que despedirá a los empleados excedentes para reducir los costos burocráticos. Por ejemplo, en 2005 Ford anunció que eliminaría dos niveles de su jerarquía y despediría a 600 gerentes, con lo que lograría un ahorro de 500 millones de dólares. HP, GM, Xerox, Kodak y DuPont son algunas de las muchas grandes empresas que han ahorrado miles de millones de dólares al hacer más eficientes sus jerarquías administrativas en la década del 2000.

¿Por qué de repente las empresas perciben la necesidad de reducir drásticamente su fuerza de trabajo, sometiendo a los empleados a la incertidumbre y miseria del desempleo con una anticipación mínima? ¿Por qué no tienen más previsión y restringen el crecimiento de gerentes y niveles jerárquicos para evitar los grandes despidos? Algunas veces éstos son inevitables, como cuando surge una situación totalmente inesperada en el ambiente organizacional. Por ejemplo, la innovación puede volver obsoleta o poco competitiva la tecnología, o una crisis económica general puede reducir abruptamente la demanda del producto de una organización. Sin embargo, la mayoría del tiempo los drásticos cambios en el empleo y en la estructura son simplemente el resultado de una mala administración.

Los gerentes de una organización a la que le va bien a menudo no reconocen la necesidad de controlar, reducir y administrar su jerarquía cuando ésta se enfrenta a situaciones nuevas o cambiantes. O pueden ver la necesidad pero prefieren hacer muy poco o nada al respecto. Conforme las organizaciones crecen, los gerentes generalmente ponen poca atención a la jerarquía; su preocupación más importante es satisfacer las necesidades de los clientes al colocar los productos o servicios en el mercado lo más pronto posible. Como resultado, los niveles jerárquicos se multiplican conforme se suman nuevas personas sin considerar las consecuencias a largo plazo. Cuando una organización madura, es probable que su estructura se vuelva más eficaz; por ejemplo, se pueden combinar dos o más posiciones gerenciales en una sola, y se eliminan niveles jerárquicos para mejorar la toma de decisiones y reducir los costos. Los términos *reestructuración* y *recorte de personal* se utilizan para describir el proceso por medio del cual los directivos racionalizan las jerarquías y despiden a gerentes y trabajadores para reducir los costos burocráticos. Esto se analiza en detalle en el capítulo 10, donde el análisis se enfoca en el cambio y el rediseño organizacional.

El problema de la ley de Parkinson

Mientras estudiaba procesos administrativos en la armada británica, C. Northcote Parkinson, un ex funcionario británico, encontró unas interesantes estadísticas.[15] Descubrió que de 1914 a 1928 el número de barcos en operación disminuyó un 68 por ciento;

sin embargo, la cantidad de oficiales astilleros responsables de mantener la flota había aumentado un 40 por ciento y el número de "mandamases" en Londres responsables de administrar la flota se había incrementado un 79 por ciento. ¿Por qué había ocurrido esto? Parkinson argumentó que el crecimiento en el número de gerentes y niveles jerárquicos está controlado por dos principios: (1) "A un oficial le interesa multiplicar el número de subordinados, no de rivales" y (2) "Los oficiales se crean trabajo unos a otros".[16]

Los gerentes valoran su rango, grado o el estatus en la jerarquía. Cuanto menos gerentes haya en su nivel jerárquico y más por debajo de ellos, más grande es su "imperio" y más alto su estatus. Entonces no es sorprendente que busquen aumentar el número de subordinados. A su vez, estos subordinados se dan cuenta de las ventajas que supone para su estatus el tener otros subordinados, así que intentan aumentar su número, lo que hace que la jerarquía sea cada vez más alta. Conforme aumenta el número de niveles, los gerentes deben pasar más tiempo monitoreando y controlando las acciones y comportamientos de sus subordinados, creándose así trabajo innecesario. Más gerentes dan como resultado más trabajo (y el resultado es la armada británica). Parkinson sostuvo también que sus principios se aplican a todas las jerarquías si éstas no se controlan. Debido a que los gerentes en las jerarquías crean trabajo a los otros gerentes, "el trabajo se expande para cubrir el tiempo disponible". Esa es la ley de Parkinson.

El número ideal de niveles jerárquicos: la cadena mínima de mando

Los directivos deberían basar la decisión de emplear a un gerente extra en la diferencia entre el valor agregado del último que contrataron y su costo. Sin embargo, como observó Parkinson, un individuo puede no dudar en gastar el dinero de la organización para mejorar su propia posición, estatus y poder. Las organizaciones bien administradas controlan este problema con reglas simples (por ejemplo, "Cualquier nueva contratación tiene que tener la aprobación del director general"); eso obliga a los gerentes de niveles más altos a evaluar si es realmente necesario otro de bajo nivel u otro nivel jerárquico. Un principio aún más general para diseñar una jerarquía es el principio de la cadena mínima de mando.

Principio de la cadena mínima de mando
Una organización debe elegir el número mínimo de niveles jerárquicos de acuerdo con sus objetivos y el ambiente en el que opera.

De acuerdo con el **principio de la cadena mínima de mando**, una organización debe elegir el número mínimo de niveles jerárquicos de acuerdo con sus objetivos y el ambiente en el que existe.[17] En otras palabras, una organización debe mantenerse tan plana como sea posible, y se debe evaluar a los altos directivos por su capacidad para monitorear y controlar sus actividades con la menor cantidad posible de gerentes.

Una organización con estructura plana también enfrentará menos problemas de comunicación, motivación y costos que una alta. La única razón para que una organización elija una estructura alta en lugar de una plana es cuando necesita un alto nivel de control directo o supervisión personal sobre los subordinados. Por ejemplo, las plantas de energía nuclear presentan por lo general jerarquías extremadamente altas para que los gerentes de todos los niveles puedan mantener una supervisión efectiva de las operaciones. Como cualquier error podría producir un desastre, los gerentes supervisan y verifican continuamente el trabajo de los gerentes por debajo de ellos para asegurarse de que las reglas y procedimientos de operación estándar se siguen con precisión y de manera constante.

En el capítulo 9 examinaremos factores como las características de la tecnología y de las tareas que hacen que se prefieran las estructuras altas. Aquí, las organizaciones deberían procurar mantener los niveles jerárquicos en el mínimo necesario para cumplir su misión. Los problemas organizacionales producto de factores como la ley de Parkinson no satisfacen las pretensiones de ninguna parte interesada, ya que tarde o temprano los descubrirá un nuevo equipo gerencial, el cual purgará la jerarquía para eliminar el exceso de gerentes. En la década del 2000, esto ha sucedido en muchas empresas, como en IBM, AOL-Time Warner, Lucent y EMI, lo cual se muestra en la siguiente sección de perspectiva organizacional.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 5.2
Uso de la jerarquía para promover la creatividad en EMI

EMI es una disquera británica que lanzó la carrera de los Beatles, Rolling Stones y Garth Brooks.[18] La empresa de 105 años de antigüedad solía ser la más rentable de la industria, pero durante la década de 1990 su desempeño colapsó. La razón, según Alain Levy, su director general francés, es que EMI llegó a ser dirigida por un equipo alto y pesado de ejecutivos sobrepagados a los que les faltaba la habilidad empresarial de reconocer y promover nuevo talento o de ayudar a sus subordinados a adquirir esa capacidad.

Así que Levy se dispuso a reestructurar dramáticamente la jerarquía de EMI y cambiar la motivación de sus altos directivos. Debido a los años de problemas, adoptó un enfoque radical. Primero, despidió a casi 2,000 afianzados ejecutivos y eliminó tres niveles en la jerarquía administrativa. Después, al dar a los restantes una mayor área de responsabilidad, abolió el antiguo sistema de recompensas de bonos garantizados que se basaba en contratar nuevo talento. Por lo tanto, los gerentes de EMI recibieron contratos y sus bonos de desempeño quedaron basados en el desempeño futuro de los artistas que respaldaran y promovieran. Los ejecutivos cuyo desempeño descendiera recibían contratos más cortos; los gerentes que demostraban una trayectoria de éxito sostenido recibían contratos más largos.[19]

Después de estos cambios ningún gerente tenía la posición garantizada de por vida en la jerarquía de EMI, como sucedía en el viejo sistema. La capacidad de un gerente de mantener un puesto alto es una cuestión de alto desempeño continuo. Levy incluye el desarrollo de subordinados (de tal forma que adquieran las habilidades empresariales necesarias para operar una empresa que depende del reconocimiento y promoción de talento creativo) como una de las principales responsabilidades de sus gerentes. Hasta ahora, su enfoque ha funcionado; el desempeño de los grupos musicales mejoró de forma notoria para el 2005 en el desafiante mundo de la música y la piratería digitales.

Grado de control

Grado de control
Cantidad de subordinados que un gerente maneja directamente.

Las organizaciones que se vuelven demasiado altas inevitablemente experimentan problemas. Sin embargo, una organización en crecimiento debe monitorear y controlar las actividades de los empleados recién contratados. ¿Cómo puede una organización evitar volverse demasiado alta y aún así mantener el control eficaz de su fuerza de trabajo? Una manera es aumentar el **grado de control** de sus gerentes (el número de subordinados que cada gerente maneja directamente).[20] Si el grado de control de cada gerente se incrementa conforme crece el número de empleados, entonces la cantidad de gerentes o niveles jerárquicos *no* aumenta en proporción a dicho número. En cambio, cada gerente coordina el trabajo de más subordinados, y la organización sustituye un aumento en el grado de control por un aumento de los niveles jerárquicos.

La figura 5.5 muestra dos grados diferentes de control. La figura 5.5A muestra una organización con un director general, cinco gerentes y 10 empleados; cada gerente supervisa a dos personas. La figura 5.5B muestra una organización con un director general, dos gerentes y 10 empleados, pero el gerente A supervisa a dos personas y el gerente B supervisa a ocho. ¿Por qué el grado de control del gerente A se extiende solamente a dos

Figura 5.5 Grados de control

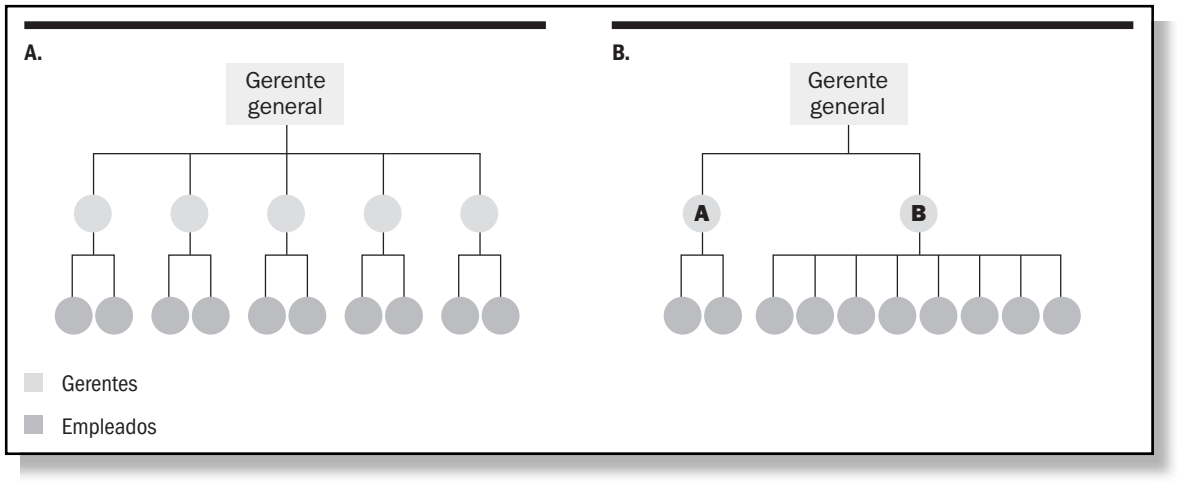
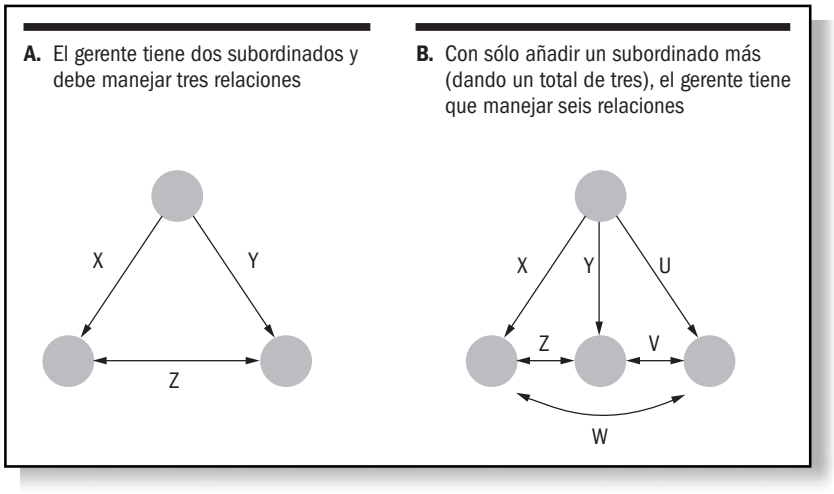


Figura 5.6
La creciente complejidad del puesto de un gerente conforme aumenta el grado de control



personas mientras que el del gerente B se extiende a ocho? O, de manera más general, ¿qué determina el tamaño y límite del grado de control de un gerente?

Tal vez el factor más importante que limita el grado de control gerencial es la incapacidad de ejercer una supervisión adecuada sobre las actividades de los subordinados conforme crecen en número. Se ha demostrado que un aumento aritmético en la cantidad de subordinados está acompañado de un incremento exponencial en el número de relaciones subordinadas que el gerente tiene que supervisar.[21] La figura 5.6 ilustra este punto.

El gerente de la figura 5.6A tiene dos subordinados y debe manejar tres relaciones: X, Y y Z. El gerente de la figura 5.6B sólo tiene un subordinado más que el gerente de la figura 5.6A pero tiene que manejar seis relaciones: X, Y y Z, así como U, V y W. (El número de relaciones se determina con la fórmula n (n menos 1)/2.) Por lo tanto un gerente con ocho subordinados, como el de la figura 5.6B, tiene que manejar 28 relaciones. Si los gerentes pierden el control de sus subordinados y de las relaciones entre ellos, éstos tendrán la oportunidad de seguir sus propios objetivos, aprovechar el desempeño de otros integrantes del grupo o eludir sus responsabilidades.

Debido a estos problemas, existe un límite de qué tan amplio debe ser el grado de control de un gerente.[22] Si el grado es demasiado amplio, éste pierde control de los subordinados y no puede responsabilizarlos de sus actos. En general, la capacidad de un gerente para supervisar y controlar directamente el comportamiento de los subordinados se ve limitada por dos factores: la complejidad y la interrelación que haya entre las tareas de éstos.

Cuando las tareas de los subordinados son complejas y distintas, el grado de control del gerente tiene que ser pequeño. Si las tareas son rutinarias y parecidas de modo que todos los subordinados hacen lo mismo, el grado de control puede ampliarse. En los ambientes de producción en masa, por ejemplo, es común que el grado de control de un supervisor se extienda a 30 o 40 personas. Pero en un laboratorio de investigación de una empresa de biotecnología, supervisar empleados es más difícil y el grado de control es mucho más estrecho. Algunas veces se argumenta que el grado de control de un director general no debe exceder de seis altos ejecutivos debido a la complejidad de las tareas que realizan los subordinados del director general.

Cuando las tareas de los subordinados están estrechamente interrelacionadas, a tal grado que lo que hace una persona tiene un efecto directo sobre lo que hace otra, la coordinación y el control son retos más grandes para el gerente. En la figura 5.6B, la interrelación de tareas significa que el gerente tiene que manejar las relaciones V, W y Z. Cuando las tareas de los subordinados no están estrechamente interrelacionadas, las relaciones horizontales entre los subordinados se vuelven relativamente poco importantes (en la figura 5.6B, se eliminarían las relaciones V, W y Z) y el grado de control del gerente aumenta dramáticamente.

Los gerentes que supervisan a subordinados que realizan tareas altamente complejas e interrelacionadas tienen un grado de control mucho más estrecho que los gerentes que supervisan a trabajadores que realizan tareas por separado y relativamente rutinarias. De

hecho, a menudo se representa a las organizaciones como pirámides debido a que en los niveles más altos de la jerarquía las tareas son más complejas e interrelacionadas, así que el grado de control se estrecha.

Las opciones de diseño con respecto al número de niveles jerárquicos y el grado de control son determinantes importantes de la forma de la jerarquía organizacional. Sin embargo, existen límites a cuánto puede una organización aumentar el número de niveles de una jerarquía, el número de gerentes o el grado de control. Aunque una jerarquía de autoridad surge para proporcionar a una organización el control sobre sus actividades, si su estructura se vuelve demasiado alta o demasiado llena de gerentes, o si los gerentes tienen demasiado trabajo porque están supervisando a demasiados empleados, la organización puede perder el control de sus actividades. ¿Cómo puede una organización mantener un control adecuado de sus actividades conforme crece a la vez que evita los problemas asociados con una jerarquía que es demasiado alta o un grado de control que es demasiado amplio?

Control: factores que afectan la forma de la jerarquía

Cuando existen límites a la utilidad de la supervisión directa y personal por parte de los gerentes, las organizaciones tienen que encontrar otras maneras de controlar sus actividades. Por lo general, las organizaciones primero aumentan el nivel de diferenciación horizontal y después deciden acerca de sus respuestas a otros retos de diseño analizados en el capítulo 4. Hay que tomar en cuenta que el diseño organizacional exitoso requiere que los gerentes cumplan con todos esos retos (véase figura 5.7).

Diferenciación horizontal

La diferenciación horizontal conduce al surgimiento de subunidades especializadas (funciones o divisiones). La figura 5.8 la muestra en una organización en cinco funciones. Cada uno de los cinco triángulos más pequeños representa una función específica en la que las personas desempeñan el mismo tipo de tarea; juntos, conforman la pirámide que representa a toda la organización.

Una organización que está dividida en subunidades tiene muchas jerarquías diferentes, no solamente una. Cada función, departamento o división diferente tiene su propia jerarquía. La diferenciación horizontal es la principal manera en que una organización conserva el control sobre los empleados cuando no puede aumentar el número de niveles en la jerarquía organizacional sin encontrarse con los problemas que ya se analizaron en el capítulo.

Figura 5.7 Factores que afectan la forma de la jerarquía

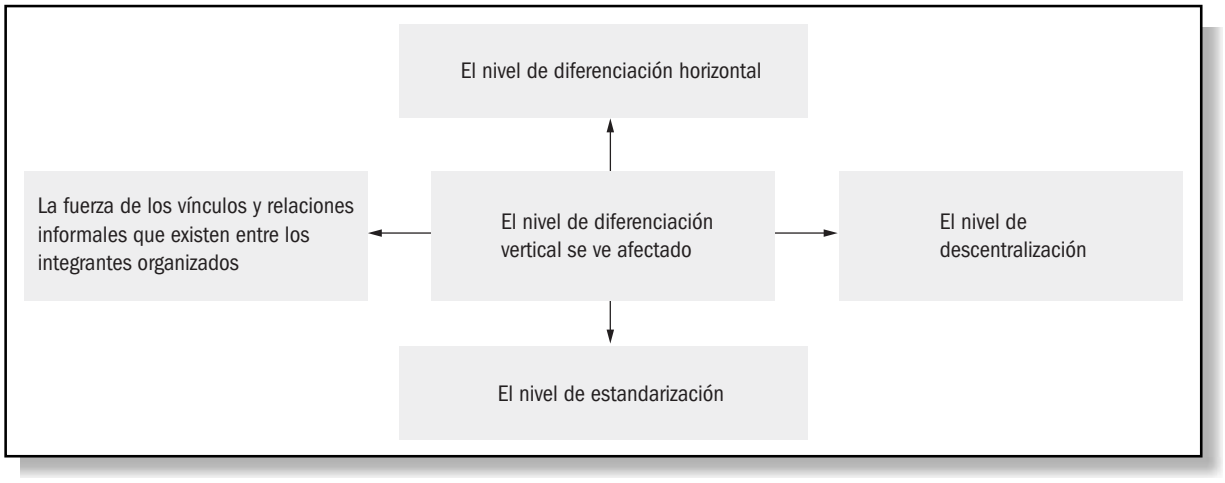
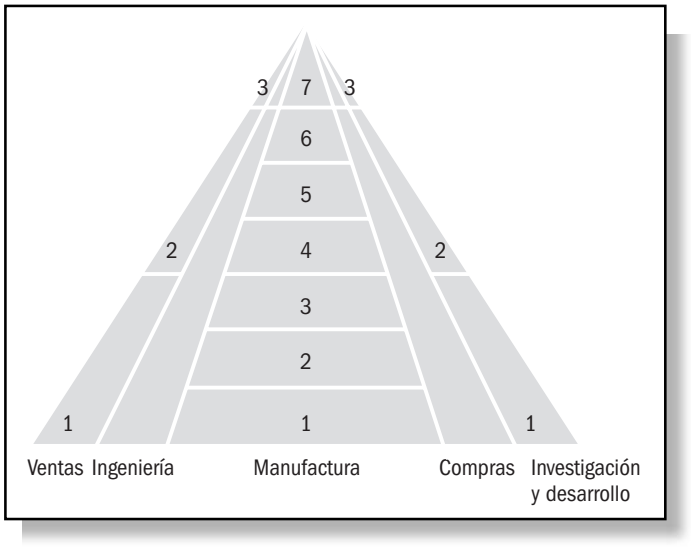


Figura 5.8
Diferenciación horizontal en jerarquías funcionales

Los departamentos de ventas e I&D cuentan con jerarquías de tres niveles, los de manufactura tienen 7.

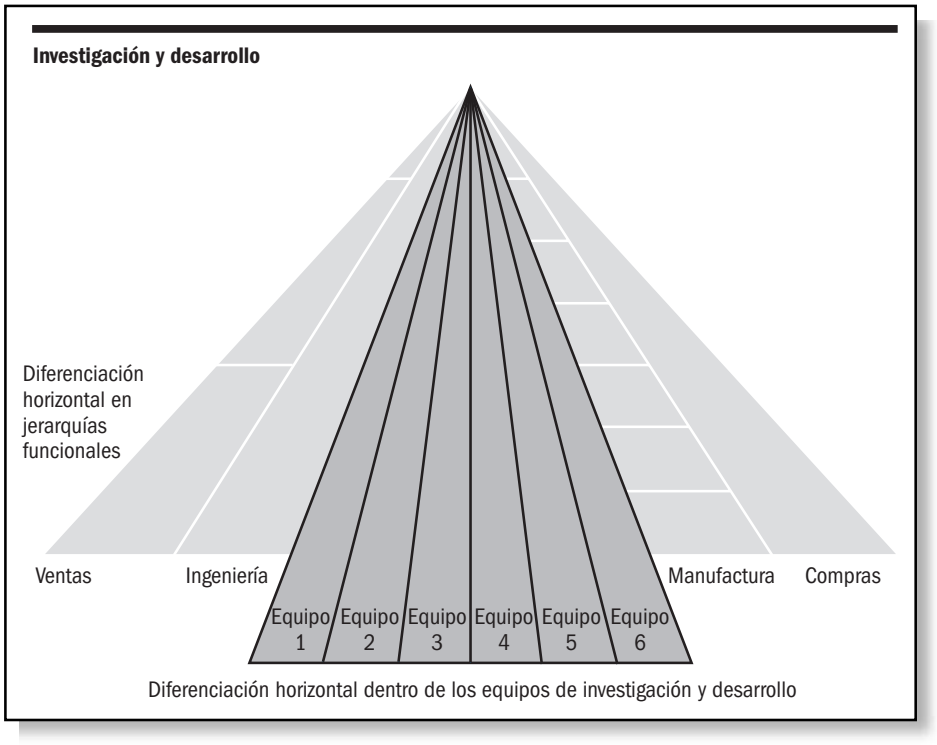


En la figura 5.8, la jerarquía del departamento de manufactura tiene siete niveles. El gerente de producción, en el nivel 7, reporta al director general. En cambio, tanto las funciones de ventas como investigación y desarrollo tienen solamente tres niveles jerárquicos. ¿Por qué? Al igual que la organización en su conjunto, cada función sigue el principio de la cadena mínima de mando cuando diseña su jerarquía y elige el menor número de niveles jerárquicos con los que puede operar efectivamente y lograr sus metas.[23] Por lo general la función de manufactura tiene muchos niveles porque los gerentes tienen que ejercer un estricto control sobre los subordinados y los costos de producción. El departamento de ventas tiene menos niveles porque para monitorear y controlar a los vendedores recurren a la estandarización por medio de informes escritos y a los controles de producción que miden los volúmenes de venta. No se requiere una supervisión personal extensa. La función de I&D generalmente también tiene pocos niveles, pero por una razón diferente. La supervisión personal continua es superflua: las tareas de I&D son complejas, y aunque los gerentes monitorearan continuamente a los investigadores no pueden evaluar cuán bien se están desempeñando porque pueden pasar años antes de que proyectos de investigación importantes den frutos. En un contexto de I&D, el control generalmente lo logran los científicos trabajando en equipos pequeños, donde pueden monitorearse y aprender unos de otros. Como resultado, puede existir otro nivel de diferenciación horizontal dentro de una organización: el que se da dentro de una función o departamento.

La figura 5.9 muestra la diferenciación horizontal de la función de I&D en los equipos de proyecto. Cada equipo se enfoca en una tarea específica, pero es probable que sus tareas estén relacionadas. El uso de equipos es también una manera de mantener un pequeño grado de control, algo necesario cuando las tareas son complejas e interrelacionadas, como lo son en I&D, en cuyo ambiente se desarrollan además normas y valores informales para estandarizar el comportamiento, y en donde la organización "informal" se convierte en un importante medio de vincular I&D con otras funciones.

Por lo tanto, aumentar la diferenciación horizontal aumenta la diferenciación vertical dentro de una organización porque muchas subunidades jerárquicas se vuelven un todo. Pero la diferenciación horizontal evita muchos de los problemas de las jerarquías altas porque el desarrollo de muchas jerarquías de subunidades permite que la organización siga siendo plana. Sin embargo, los problemas asociados con la diferenciación horizontal tales como el desarrollo de orientaciones divergentes en las subunidades (véase capítulo 4) pueden dar lugar a problemas adicionales de coordinación y motivación. Los gerentes pueden controlar estos problemas al tomar sabias decisiones en lo que a la centralización, estandarización e influencia de la organización informal se refiere. (En el capítulo 6 se analiza la coordinación de actividades entre subunidades.)[24]

Figura 5.9
Diferenciación horizontal dentro de las funciones de I&D



Centralización

Conforme la jerarquía se hace más alta y el número de gerentes aumenta, crecen los problemas de comunicación y coordinación. Los gerentes comienzan a dedicar cada vez más tiempo a monitorear y supervisar a sus subordinados y menos tiempo a planear y establecer metas, y la efectividad organizacional se ve afectada. Una solución a este problema es descentralizar la autoridad porque así se necesita menos supervisión gerencial directa. Al hacerlo, la autoridad para tomar decisiones importantes se delega a personas en toda la jerarquía y no se concentra en el extremo superior. Delegar autoridad a los gerentes de niveles inferiores reduce la carga de monitoreo de los altos directivos, así como la necesidad de que "los gerentes monitoreen a los gerentes".

Una organización que tomó pasos para descentralizar la autoridad y allanar su estructura porque experimentaba una crisis fue Union Pacific, uno de los transportistas de carga por ferrocarril más grandes de Estados Unidos. Un auge económico provocó un aumento histórico en la cantidad de mercancías que tenía que transportar pero, al mismo tiempo, sufría retrasos sin precedentes en el movimiento de la carga. Sus clientes estaban furiosos y se quejaban amargamente por los envíos atrasados, y los retrasos también estaban costando millones de dólares a la empresa en pagos de multas (¡150 millones de dólares!).[25]

¿Por qué surgió el problema? Union Pacific, en su intento por reducir costos, había adoptado un enfoque de administración altamente centralizado. Todos los horarios y planeación de rutas se manejaban centralmente en sus oficinas principales creyendo que esto promovería la eficiencia operativa. El trabajo de los gerentes regionales se volvió principalmente asegurar el flujo constante de carga en las regiones. Al reconocer que la eficiencia tenía que guardar un equilibrio con la necesidad de responder a los clientes, su director general, Dick Davidson, anunció una reorganización drástica a los clientes de la empresa. Desde ese momento, se daría a los gerentes regionales la autoridad de tomar decisiones operativas en el nivel donde era más importante, las operaciones de campo. Los gerentes regionales ahora podrían alterar los horarios o las rutas para responder a las peticiones de los clientes aun cuando esto elevara los costos.[26] Al tomar esta decisión, la empresa hacía lo mismo que sus competidores que ya habían descentralizado sus operaciones (la mayoría de los cuales había reconocido que, más que aumentar la eficiencia, la centralización en realidad la reducía).

Casi todas las organizaciones se enfrentan a problemas similares tarde o temprano. Por ejemplo, en la década de 1990 los gerentes de Quaker Oats llevaron a cabo muchas malas adquisiciones y los competidores como Kraft y Heinz avanzaron con ímpetu con muchas ideas innovadoras de productos. El director general de Quaker Oats, Robert Morrison, decidió que el problema era que la estructura de la organización asignaba autoridad en el lugar equivocado (a los altos directivos por encima del nivel de los jefes de diferentes divisiones de alimentos, en vez de a los jefes de dichas divisiones). Así que tomó cartas en el asunto. Primero, eliminó por completo el nivel superior de administración (aunque incluía a muchos ejecutivos competentes). Después promovió al siguiente nivel de gerentes, los jefes de división, que ahora le reportaban directamente a él y los hizo totalmente responsables de los productos alimenticios bajo su control. De esta manera allanó y descentralizó el control al mismo tiempo.

Coca-Cola Enterprises, la división embotelladora del gigante de refrescos, enfrentó un problema similar. Su director general, Summerfield Johnston, notó la incapacidad de su empresa de responder rápidamente a las cambiantes necesidades de las diferentes regiones en las que se embotellaba Coca-Cola. Johnston decidió que el control centralizado (las operaciones regionales se controlaban desde las oficinas generales de Atlanta) estaba perjudicando las operaciones de embotellamiento. Debido a la larga cadena de mando, muchos problemas que las regiones sufrían se resolvían lentamente y los gerentes de las oficinas generales a menudo desconocían los problemas que enfrentaban las personas en contacto con el cliente. Además, operar la jerarquía costaba demasiado, y Johnston creía que los costos de burocracia podrían reducirse a nivel regional si se lograba más control local sobre marketing y producción.

Johnston rediseñó la jerarquía gerencial. Despidió a 100 gerentes medios y altos de las oficinas generales de la empresa, eliminando varios niveles jerárquicos. Después descentralizó las operaciones en 10 unidades regionales, una para cada región, y puso a un fuerte vicepresidente a cargo de cada unidad. A cada vicepresidente regional se le dio la responsabilidad de hacer más eficientes las operaciones regionales y reducir costos.[27]

La descentralización no elimina la necesidad de muchos niveles jerárquicos en una organización grande y compleja que tiene que controlar las actividades de trabajo de muchas subunidades. Sin embargo, puede incluso ayudar a que una estructura relativamente alta sea más flexible en sus respuestas ante los cambios del ambiente externo y reducir la cantidad de supervisión directa que se necesita *dentro* de las subunidades.

Estandarización

Los gerentes también obtienen control sobre los empleados al estandarizar su comportamiento y hacer que sus actos sean predecibles. La estandarización reduce la necesidad del control personal por parte de los gerentes, y de niveles extra en la jerarquía, porque las reglas y los procedimientos de operación estándar *sustituyen* la supervisión directa; es decir, reducen la necesidad del contacto personal. Hay que recordar que en el capítulo 4 se dijo que los gerentes estandarizan actividades no solamente al crear reglas de trabajo detalladas sino también al familiarizar a los empleados con las normas y los valores organizacionales. Conforme las tareas de los subordinados se vuelven cada vez más estandarizadas y controladas por medio de reglas y normas, la cantidad de supervisión requerida aminora, y el grado de control de un gerente puede aumentar. Por ejemplo, habitualmente a los vendedores se les controla mediante una combinación de cuotas de venta que se espera que logren e informes escritos que deben entregar después de visitar a sus clientes. Los gerentes no necesitan monitorear a los vendedores directamente porque pueden evaluar su desempeño por medio de sus dos controles de resultados estandarizados. La estandarización también permite a los gerentes de los niveles superiores delegar responsabilidad con más confianza cuando los subordinados tienen procedimientos claramente específicos que seguir.

Se ha visto que la organización puede controlar a sus integrantes y actividades de diferentes maneras, desde el control personal que ejercen los gerentes ubicados en la jerarquía por medio de la formalización y estandarización, hasta el control informal que utiliza normas y valores. Estructurar una organización para resolver sus problemas de control requiere tomar decisiones acerca de los diferentes métodos que utiliza para tal fin. La estructura de una organización refleja las eventualidades particulares que enfrenta, así que su estructura es de alguna manera diferente a la de los demás. Sin embargo, se pueden sacar algunas conclusiones generales acerca de cómo las organizaciones crean una estructura para controlar a las personas y los recursos de manera eficaz.

Primero, los gerentes aumentan el nivel de diferenciación vertical, poniendo particular atención en mantener la organización tan plana como sea posible y en conservar un equilibrio apropiado entre la centralización y descentralización. Segundo, aumentan la diferenciación horizontal y por lo tanto también la diferenciación vertical. Tercero, deciden cuánto pueden valerse de reglas, procedimientos de operación estándar y normas para controlar las actividades. Cuanto más puedan utilizarlas, menos dependerán de la supervisión directa de la jerarquía gerencial, y se reducirá la necesidad de gerentes y niveles adicionales en la jerarquía.

El diseño organizacional es difícil porque todas estas decisiones se afectan mutuamente y deben hacerse simultáneamente. Por ejemplo, los gerentes a menudo inician diseñando una estructura orgánica (véase capítulo 4) con una jerarquía plana y dependen de normas y valores en vez de hacerlo de reglas para controlar las actividades organizacionales. Sin embargo, muy rápidamente, a medida que la organización crece, se ven obligados a agregar niveles a la jerarquía y a desarrollar reglas y procedimientos de operación estándar para conservar el control. Antes de que los gerentes se den cuenta, su organización tiene una estructura mecanizada y enfrentan una nueva serie de problemas de control. La estructura organizacional evoluciona y tiene que administrarse constantemente para que la organización conserve su ventaja competitiva.

IMPLICACIONES GERENCIALES

AUTORIDAD Y CONTROL

1. Los gerentes deben controlar la jerarquía organizacional y asegurarse de que se adapta a las necesidades actuales de la organización. Periódicamente, deben trazar un nuevo organigrama de su organización o departamento y medir (a) el número de empleados actuales, (b) el número de niveles en la jerarquía y (c) el grado de control de los gerentes en los diferentes niveles.
2. Con esa información, los gerentes deben considerar si la jerarquía ha llegado a ser demasiado alta o demasiado centralizada. Si encuentran que es demasiado alta, deben combinar los puestos gerenciales y eliminar niveles reasignando las responsabilidades de las posiciones eliminadas a los gerentes del siguiente nivel o, de preferencia, descentralizando las responsabilidades a los gerentes o empleados de los niveles inferiores.
3. Si se dan cuenta que la jerarquía no proporciona el control que necesitan para mantener una supervisión adecuada sobre las personas y los recursos, los gerentes deben considerar cómo aumentar el control organizacional. Puede que necesiten añadir un nivel a la jerarquía organizacional o, de preferencia, utilizar medios de control alternativos, como aumentar la estandarización o descentralización o aplicar mejor las normas y los valores de la organización informal.
4. Los gerentes deben reunirse periódicamente en equipos para considerar la mejor manera de diseñar y rediseñar la jerarquía de tal forma que permita a la organización crear el mayor valor al menor costo operativo.

LOS PRINCIPIOS DE LA BUROCRACIA

Burocracia
Forma de estructura organizacional en la que las personas pueden responsabilizarse de sus actos porque se requiere que actúen de acuerdo con reglas y procedimientos estándar de operación.

Alrededor del año 1900 Max Weber (1864-1920), un sociólogo alemán, desarrolló unos principios para diseñar una jerarquía de tal manera que ésta otorgue efectivamente la autoridad de toma de decisiones y el control sobre los recursos.[28] El interés de Weber yacía en identificar un sistema de organización o una estructura organizacional que pudiera mejorar la manera en que operaban las organizaciones (esto es, aumentar el valor que creaban y hacerlas más eficaces).

Una **burocracia** es una forma de estructura organizacional en la que las personas pueden responsabilizarse de sus actos porque se requiere que actúen de acuerdo con reglas y procedimientos estándar de operación especificados y acordados. Los principios de organización burocrática de Weber ofrecen claras prescripciones de cómo crear y di-

Tabla 5.1 Los principios de la estructura burocrática

Principio uno: Una burocracia se basa en el concepto de autoridad racional-legal.
Principio dos: Los papeles organizacionales se mantienen con base en la competencia técnica.
Principio tres: La responsabilidad de tareas de un papel y la autoridad de toma de decisiones, así como su relación con otros papeles, deben especificarse claramente.
Principio cuatro: La organización de papeles en una burocracia es tal que cada cargo inferior en la jerarquía se encuentra bajo el control y supervisión de un cargo superior.
Principio cinco: Las reglas, procedimientos estándar de operación y normas deben utilizarse para controlar el comportamiento y la relación entre los papeles de una organización.
Principio seis: Las acciones, decisiones y reglas administrativas deben formularse y ponerse por escrito.

ferenciar estructuras organizacionales para que la responsabilidad de las tareas y la autoridad de la toma de decisiones se distribuyan de forma tal que maximicen la eficacia organizacional. Debido a que su trabajo ha influido tanto en el diseño organizacional, es útil examinar los seis principios burocráticos que, según Weber, subyacen en la estructura organizacional eficaz. Juntos, estos principios definen lo que es una burocracia o una estructura burocrática (véase tabla 5.1).

Principio uno: Una burocracia se basa en el concepto de autoridad racional-legal.

Autoridad racional-legal
Autoridad que posee una persona por su posición en una organización.

La **autoridad racional-legal** es la autoridad que una persona posee debido a su posición en una organización. En una burocracia, se debe obedecer a una persona no por las cualidades personales que posea (como carisma, riqueza o estatus social), sino por el nivel de autoridad y responsabilidad que se asocia con la posición organizacional que ésta ocupa. Así, se obedece a un oficial de policía no porque lleve un impresionante uniforme y un arma sino porque la persona tiene un puesto de oficial de policía, lo cual conlleva ciertos poderes, derechos y responsabilidades que obligan a la obediencia. En teoría, una burocracia es impersonal. Las actitudes y creencias de las personas no tienen importancia en la manera en que opera la burocracia. Si los individuos basan sus decisiones y órdenes en sus preferencias personales en vez de en las metas organizacionales, la eficacia se ve afectada.

El primer principio de Weber indica que las decisiones que afectan al diseño de la jerarquía de una organización deben basarse en las necesidades de la tarea y no en las de quien la realiza.[29] Por lo tanto, los subordinados obedecen al director general debido a la autoridad y poder conferida al puesto, no por el individuo que actualmente lo ocupa. Sin embargo, para que una burocracia sea efectiva la distinción entre las posiciones y las personas que las ocupan debe ser clara: las personas ocupan un puesto mas no les pertenece.

Principio dos: Los papeles organizacionales se mantienen con base en la competencia técnica y no obedecen a un estatus social, parentesco o herencia.

En una jerarquía bien diseñada, los puestos los ocupan personas que pueden realizar el trabajo, no por quiénes son o por los individuos a quienes conocen. Aunque este principio parece evidente y la manera lógica de administrar una organización, a menudo se ha ignorado. Por ejemplo, hasta 1850 cualquiera podía comprar un nombramiento de oficial en el ejército británico mientras pudiera cubrir el precio. Cuanto más alto el rango, más costaba el nombramiento. Como resultado, la mayoría de los oficiales eran ricos aristócratas que tenían poco o ningún entrenamiento formal en el ejército, por lo que a raíz de este sistema ocurrieron muchos desastres militares. Actualmente, en muchas organizaciones e industrias, el "compadrazgo" (contactos y relaciones personales) y no las habilidades relacionadas con el empleo influyen a la hora de decidir quién obtiene el puesto. Usar criterios de este tipo para cubrir funciones organizacionales puede ser dañino para la organización porque no se toman en cuenta a las personas talentosas.

Elegir a la mejor persona para el puesto parece ser un principio obvio. Sin embargo, en la práctica seguir este principio es un proceso difícil que requiere que los gerentes vean objetivamente a todos los posibles candidatos. Es importante que las personas recuerden siempre que conservar un papel en una organización en el sentido legal significa que su trabajo es utilizar sabiamente los recursos de la organización en beneficio de todas las partes interesadas y no sólo para beneficio personal.

Los primeros dos principios de Weber establecen que el papel organizacional (y no la persona que lo desempeña) es el componente básico de la estructura burocrática. Los siguientes tres principios especifican cómo debe controlarse el proceso de diferenciación.

Principio tres: Deben especificarse claramente la responsabilidad de tareas de un papel, la autoridad de toma de decisiones y su relación con otros papeles dentro de la organización.

Según el tercer principio de Weber, un patrón clave que conste de diferenciación vertical (autoridad en la toma de decisiones) y diferenciación horizontal (responsabilidad de tareas) es la base para la eficacia organizacional. Cuando se especifican los límites de autoridad y control de los diferentes papeles en una organización, las personas que ocupan esos puestos saben cuánto poder tienen para influir en el comportamiento de otros. De manera similar, cuando las áreas asociadas con varios papeles se especifican claramente, las personas que los desempeñan saben con claridad lo que se espera de ellas. Por lo tanto, con esos dos aspectos del papel de una persona en una organización claramente definidos, surge un sistema estable en el que cada individuo tiene una idea clara y comprende los derechos y responsabilidades que tienen otros papeles organizacionales. En tal sistema estable, todos los individuos saben cuánto puede pedirles su supervisor y cuánto pueden pedirle a sus subordinados, y también saben cómo tratar a sus colegas (es decir, a aquellas personas que están el mismo nivel que ellos en una organización y sobre los que no tienen ninguna autoridad y viceversa).

Especificar claramente los papeles evita problemas que pueden surgir cuando las personas interactúan. Por ejemplo, si algunas responsabilidades son asignadas a más de un papel, las personas que desempeñan esos papeles pueden tener que pelearse por el mismo conjunto de recursos o reclamar la responsabilidad de las mismas tareas. ¿Es el departamento de ventas o el de mercadotecnia el responsable de manejar las solicitudes de información de los clientes? ¿Es el jefe del ejército o el jefe de la fuerza aérea el responsable de las operaciones invasoras en territorio enemigo? El ejército es una enorme burocracia en la que la división de labores entre las fuerzas armadas se negocia continuamente para evitar que surjan tales problemas.

Conflicto de funciones
Estado de oposición que ocurre cuando dos o más personas tienen diferentes puntos de vista sobre lo que otra persona debe hacer y, como resultado, las solicitudes a esa persona entran en conflicto.

Ambigüedad de funciones
Incertidumbre que experimenta una persona cuyas tareas o autoridad no están claramente definidas.

Un patrón claro de diferenciación vertical (autoridad) y horizontal (tarea) también reduce el conflicto y la ambigüedad de las funciones.[30] El **conflicto de funciones** ocurre cuando dos o más personas tienen diferentes puntos de vista de lo que otra persona debe hacer y, como resultado, le hacen demandas conflictivas. La persona puede quedar atrapada en el fuego cruzado entre los supervisores o necesidades de dos grupos funcionales. La **ambigüedad de funciones** ocurre cuando las tareas o autoridad de una persona no están claramente definidas y ésta tiene miedo de actuar o de hacerse responsable de cualquier cosa. Describir claramente las relaciones de tarea y autoridad resuelve los problemas de conflicto y ambigüedad: cuando las personas conocen el alcance de su posición en la organización, les es más fácil responsabilizarse de sus actos e interactuar con los demás.

Principio cuatro: La organización de los papeles en una burocracia es tal que cada cargo inferior de la jerarquía se encuentra bajo el control y supervisión de un cargo superior.

Para controlar las relaciones verticales de autoridad, la organización debe ser ordenada jerárquicamente de tal manera que las personas puedan reconocer la cadena de mando.[31] La organización debería delegar a cada persona la autoridad necesaria para tomar ciertas decisiones y utilizar ciertos recursos organizacionales, y luego hacer que la persona que ocupa el cargo sea responsable por el uso de esos recursos. El patrón jerárquico de la diferenciación vertical también deja claro que una persona en un nivel inferior de la jerarquía puede acudir con alguien en un nivel superior para resolver conflictos en el nivel inferior. Por ejemplo, en el sistema jurídico estadounidense, los participantes en un caso ante los tribunales pueden solicitar a un tribunal superior que revise el fallo de uno inferior si sienten que el veredicto estaba equivocado. El derecho de apelación a un nivel organizacional más alto también necesita especificarse en caso de que un subordinado sienta que su superior inmediato ha tomado una decisión mala o injusta.

Principio cinco: Deben utilizarse reglas, procedimientos estándar de operación y normas para controlar el comportamiento y la relación entre los papeles de una organización.

Las reglas y los procedimientos de operación estándar son instrucciones formales y escritas que especifican una serie de acciones que deben llevarse a cabo para lograr cierto objetivo; por ejemplo, si ocurre A, hay que hacer B. Las normas son estándares no escritos o

estilos de comportamiento que gobiernan la forma en la que actúan las personas y hacen que éstas se comporten de manera predecible. Las reglas, los procedimientos de operación estándar y las normas proporcionan lineamientos de comportamiento que pueden aumentar la eficacia porque especifican la mejor manera de llevar a cabo una tarea. Con el paso del tiempo, estos lineamientos deben cambiar; conforme se descubren mejores maneras de hacer las cosas, la meta es el progreso constante para cumplir con los objetivos de la organización.

Las reglas, los procedimientos de operación estándar y las normas dejan en claro las expectativas de las personas entre ellas y evitan malos entendidos con respecto a la responsabilidad por el uso de poder. Tales lineamientos pueden evitar que un supervisor aumente arbitrariamente la carga de trabajo del subordinado y que el subordinado ignore las tareas que son una parte legítima del empleo. Un simple conjunto de reglas establecidas por el supervisor de algunos trabajadores de limpieza (equipo G) en el edificio de la A&M University de Texas estableció claramente las responsabilidades de tarea y dejó en claro las expectativas (véase tabla 5.2).

Las reglas y normas mejoran la integración y coordinación de los papeles organizacionales en diferentes niveles y entre distintas funciones. La diferenciación vertical y horizontal divide la organización en diversos papeles que deben coordinarse e integrarse para lograr las metas de la misma.[32] Las reglas y normas son aspectos importantes de la integración. Especifican cómo interactúan los papeles y proporcionan los procedimientos que las personas deben seguir para realizar conjuntamente una tarea.[33] Por ejemplo, una regla puede estipular que "El departamento de ventas deberá informar al de producción con cinco días de anticipación sobre cualquier cambio en los requisitos de los clientes". O una norma informal puede requerir a los meseros con poco trabajo que ayuden a los que se han atrasado en el servicio a los clientes. Es importante no subestimar nunca el poder de las reglas, como deja claro la siguiente sección de perspectiva organizacional.

Desgraciadamente, estos cambios llegaron muy tarde para salvar la cadena; nada acaba tanto con la reputación de un restaurante como la mala calidad de los alimentos. Los clientes se lo comentan a sus amigos; la noticia se difunde. El episodio de China Coast ilustra una importante lección en el diseño organizacional: los gerentes deben tener una estructura planeada, que funcione y probada antes de embarcarse en ambiciosos intentos de expansión. Esto es por lo que en la actualidad, antes de iniciar una cadena de restaurantes o cualquier otro tipo de negocio, se crea un prototipo y se prueba en una ubicación típica. Antes de que el concepto se extienda, se solucionan todas las fallas involucradas en

Tabla 5.2 Reglas de conducta del equipo G

1. Todos los empleados deben llamar a su supervisor o líder antes de las 5:55 A.M. para notificar una ausencia o un retardo.
2. La acción disciplinaria se aplicará a cualquier empleado que abuse de la política de ausencia por enfermedad.
3. La acción disciplinaria se aplicará a cualquier empleado cuya área asignada no esté dentro de los estándares de limpieza.
4. Si una puerta está cerrada con llave cuando vaya a limpiar una oficina, es responsabilidad suya volverla a cerrar con llave.
5. Se deben utilizar a diario los gafetes y uniformes.
6. Cada empleado es responsable de pulir los pasillos y las oficinas. Los pasillos deberán pulirse semanalmente, las oficinas periódicamente.
7. Todo el equipo debe guardarse en los armarios durante los descansos de las 9:00 A.M. y las 11:00 A.M.
8. No debe utilizarse el elevador para llevar basura o equipo de las 8:50 a las 9:05, 9:50 a las 10:05, 11:50 a las 12:05 o de la 1:50 a las 2:05, para evitar interrupciones entre clases.
9. Se debe tratar de trapear los pasillos cuando los estudiantes estén en los salones o trapear los pisos conforme se baje a cada oficina.
10. Los armarios deben mantenerse limpios, y todo el equipo debe guardarse limpio y con capacidad de operación.
11. Se espera que todos los empleados saluden a los ocupantes de un edificio con un "buenos días".
12. Llame siempre a la puerta antes de entrar a oficinas y salas de conferencias.
13. No se tolerará hablar en voz alta, las groserías o los juegos bruscos dentro de las instalaciones.
14. Todos los carritos de limpieza deben conservarse uniformes y limpiarse a diario.
15. Deben mostrar excelentes "relaciones públicas" con los ocupantes en todo momento.

Su supervisor apoya a los trabajadores en todo momento cuando el empleado tiene la razón y usted haga lo que debe. Pero cuando usted esté equivocado, deberá aceptarlo. Trabajemos juntos para mejorar el equipo G, pues hay muchos empleados sobresalientes en él.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 5.3
Nunca subestime el poder de las reglas

General Mills, el fabricante de cereales reconocido por su cereal Cheerios y el yogur Yoplait, creó dos de las cadenas de restaurantes más conocidas en Estados Unidos: Red Lobster y el Olive Garden. Inspirados por este éxito, sus gerentes decidieron que podían utilizar las habilidades y experiencias que habían obtenido de la operación de sus crecientes cadenas de restaurantes para iniciar una nueva cadena especializada en comida china. De nombre *China Coast*, el prototipo del restaurante se inauguró en Orlando, Florida; los clientes se vieron favorablemente impresionados por la decoración y por la comida.

Los gerentes de General Mills estaban emocionados por la respuesta positiva de los clientes al nuevo restaurante y decidieron que expandirían rápidamente la cadena. Operando a gran velocidad, abrieron 38 restaurantes en nueve estados. Sin embargo, con la cadena de restaurantes en pleno funcionamiento comenzaron a surgir los problemas. Los clientes ya no estaban tan entusiasmados acerca de la calidad de los alimentos ni por el servicio que recibían, y el volumen de ventas cayó. ¿Qué había salido mal?

Aparentemente, en el intento de abrir tantos restaurantes tan rápidamente, los gerentes perdieron el control sobre la calidad de la comida. La comida china es difícil de preparar apropiadamente y los empleados requieren mucha capacitación para conservar la calidad siempre alta. Los altos directivos habían creado un conjunto de estándares de calidad de alimentos en toda la empresa para que los gerentes de los restaurantes lo siguieran, pero éstos no pudieron asegurarse de que se cumplieran siempre estos estándares de resultados. Además, había quejas de los clientes acerca de la calidad del servicio que no se habían informado a los gerentes en el prototipo de Orlando. Al buscar razones de por qué los nuevos restaurantes no habían podido cumplir con los estándares de la empresa, los altos directivos descubrieron que el principal problema fue que no habían aplicado el conjunto correcto de reglas burocráticas.

Los gerentes de los restaurantes no habían recibido suficiente capacitación en operación de restaurantes. Los altos directivos no habían creado suficientes reglas y procedimientos de operación estándar para que los gerentes de los restaurantes los siguieran o los enseñaran a sus empleados (los cocineros que preparaban los alimentos y los meseros que los servían). Los altos directivos decidieron que en el futuro cada gerente de restaurante iría a un curso de capacitación intensiva de cuatro meses durante el cual se les enseñarían las reglas a seguir para preparar y servir los alimentos, y se escribirían y formalizarían las reglas en un manual de operaciones que los gerentes llevarían a sus restaurantes como material de referencia al capacitar a los empleados.

Para asegurarse de que los gerentes de restaurantes siguieran las reglas para garantizar la alta calidad de los alimentos y el servicio al cliente, los gerentes de General Mills crearon un nuevo nivel de gerentes (gerentes regionales, cuya responsabilidad era supervisar a los gerentes de los restaurantes). Los gerentes regionales también eran responsables de dar a los gerentes de los restaurantes capacitación adicional conforme se introducían nuevos platillos en el menú y de informarles cualquier cambio en los procedimientos de operación que los altos directivos hubieran desarrollado para mejorar el desempeño de los restaurantes individuales.

la operación de un negocio, y se desarrollan y codifican en manuales de operación las reglas y procedimientos de operación estándar.

Principio seis: Las acciones, decisiones y reglas administrativas deben formularse y ponerse por escrito.

Cuando se escriben las reglas y decisiones, se convierten en guías oficiales de la forma en que funciona una organización. Así, aun cuando el empleado deja la organización, una indicación de lo que esa persona hizo forma parte de los registros escritos de la misma. Una estructura burocrática da a la organización una memoria, y es responsabilidad de sus integrantes capacitar a sus sucesores para que haya una continuidad en la jerarquía organizacional. Los informes por escrito también aseguran que la historia organizacional no pueda alterarse y que las personas se responsabilicen de sus decisiones.

Las ventajas de la burocracia

Casi cualquier organización posee ciertas características burocráticas.[34] La principal ventaja de la burocracia es que establece las reglas básicas para diseñar una jerarquía organizacional que controle de manera eficiente la interacción entre los niveles de la organización.[35] La especificación clara de la burocracia sobre las relaciones de autoridad vertical y la tarea horizontal significa que no hay duda acerca del papel que cada persona desempeña en la organización. Los individuos deben hacerse responsables de lo que hacen, y tal responsabilidad reduce los costos de transacción que surgen cuando deben negociar y definir continuamente sus papeles organizacionales. De manera similar, la espe-

cificación de papeles y el uso de reglas, procedimientos de operación estándar y normas para regular cómo se llevan a cabo las tareas, reduce los costos asociados con el monitoreo del trabajo de los subordinados y aumenta la integración dentro de la organización. Por último, las reglas por escrito referentes a recompensas y castigos, tales como las reglas de promoción y despido, reducen los costos de aplicación y evaluación del desempeño de los empleados.

Otra ventaja de la burocracia es que separa la posición de la persona. La justicia y equidad de los sistemas de selección, evaluación y recompensa burocrática anima a los integrantes de la organización a anticipar las pretensiones de todas las partes interesadas de la organización y a cumplir con las expectativas organizacionales.[36] La burocracia ofrece a las personas la oportunidad de desarrollar sus habilidades y pasarlas a sus sucesores. De esta manera, la burocracia fomenta la diferenciación, aumenta las competencias esenciales de la organización y mejora su capacidad para competir en el mercado contra otras organizaciones para obtener recursos escasos.[37] Las burocracias proporcionan la estabilidad necesaria para que los integrantes de la organización adopten una visión a largo plazo de la misma y de su relación con el entorno.

Si la burocracia se basa en tales lineamientos claros para adjudicar autoridad y control en la organización, ¿por qué algunas personas consideran "burocracia" como una palabra sucia y por qué los términos como "burócratas" y "papeleo burocrático" se consideran insultos? ¿Por qué las estructuras burocráticas generan tantas molestias?

Un problema que surge dentro de una burocracia con el tiempo es que los gerentes fracasan en su intento de controlar apropiadamente el desarrollo de la jerarquía organizacional en la manera que indica Weber. Como resultado, estas organizaciones a menudo se vuelven muy altas, centralizadas e inflexibles. La toma de decisiones se hace lenta, la organización comienza a estancarse y los costos burocráticos aumentan porque los gerentes comienzan a crearse trabajo.

Otro problema con la burocracia es que los integrantes de la organización llegan a depender demasiado de las reglas y los procedimientos de operación estándar para tomar decisiones, y esta sobredependencia los hace poco responsivos a las necesidades de los clientes y de otras partes interesadas, perdiendo de vista el hecho de que su trabajo es crear valor para ellas. En cambio, con el fin de proteger sus posiciones e intereses personales, sus principales metas se vuelven seguir las reglas y los procedimientos y obedecer la autoridad.

Las organizaciones que sufren este tipo de problemas son acusadas de ser burocráticas o de ser administradas por burócratas. Sin embargo, siempre que escuchemos esta queja, debemos tener cuidado de distinguir entre los principios de la burocracia y las personas que manejan organizaciones burocráticas. Recuerde: no hay nada intrínsecamente malo o ineficiente en la burocracia. Cuando las organizaciones se vuelven demasiado burocráticas, el fallo radica en las personas que las administran (con gerentes que prefieren buscar el poder y el estatus en lugar de la eficiencia operativa, que prefieren proteger sus carreras en vez de sus organizaciones, y que prefieren utilizar recursos para beneficio propio en vez de para las partes interesadas). De hecho, una técnica que puede utilizarse para mitigar estos problemas es la administración por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés), aunque se debe tener cuidado para asegurarse que el sistema MBO se base en los principios de Weber.

Administración por objetivos

Administración por objetivos
Sistema que evalúa a los subordinados en lo referente a su capacidad de lograr objetivos organizacionales o estándares de desempeño específicos y de cumplir con los presupuestos de la operación.

Para proporcionar un marco dentro del cual evaluar el comportamiento de los subordinados y, en especial, permitir a los gerentes monitorear el progreso hacia el logro de las metas, muchas organizaciones implementan alguna versión de administración por objetivos. La **administración por objetivos (MBO)** es un sistema que evalúa a los subordinados en lo referente a su capacidad de lograr objetivos organizacionales específicos o estándares de desempeño y de cumplir con los presupuestos de operación. La mayoría de las organizaciones utilizan de una u otra forma la administración por objetivos porque no tiene caso establecer metas y después no evaluar si se cumplen o no. La administración por objetivos involucra tres pasos específicos:

Paso 1: ***Se establecen metas y objetivos específicos en cada nivel de la organización.*** La administración por objetivos inicia cuando los altos directivos establecen objetivos organizacionales generales, como objetivos específicos de desempeño financiero. Después se establecen objetivos en la organización confor-

me los gerentes de los niveles divisionales y funcionales establecen sus objetivos para lograr los objetivos corporativos. Por último, los gerentes y trabajadores de primer nivel establecen objetivos conjuntamente que contribuirán a lograr las metas funcionales.

Paso 2: ***Los gerentes y sus subordinados determinan conjuntamente las metas de estos últimos.***
Una característica importante de la administración por objetivos es su naturaleza participativa. Los gerentes de cualquier nivel se reúnen con los gerentes subordinados que les reporten directamente y juntos determinan las metas apropiadas y viables para los subordinados y negocian acerca del presupuesto que éstos necesitarán para lograrlas. La participación de los subordinados en el proceso de establecimiento de objetivos es una manera de fortalecer su compromiso para lograr sus metas y cumplir con sus presupuestos. Otra razón importante para que los subordinados (tanto individuales como equipos) participen en el establecimiento de metas es que pueden decirle a los gerentes lo que creen poder lograr de manera realista.

Paso 3: ***Los gerentes y sus subordinados revisan periódicamente el progreso de los subordinados hacia el cumplimiento de las metas.***
Una vez que se han acordado los objetivos específicos para los gerentes de cada nivel, éstos son responsables de cumplirlos. De manera periódica, se reunirán con sus subordinados para evaluar su progreso. Normalmente, los aumentos de salario y los ascensos están vinculados con el proceso de establecimiento de objetivos, y los gerentes que logran sus objetivos reciben mayores recompensas que aquellos que no lo hacen. (La cuestión de cómo diseñar un sistema de recompensas para motivar a los gerentes y a otros empleados de la organización se analiza el capítulo 10.)

En empresas que han descentralizado la responsabilidad de la producción de bienes y servicios a equipos, en especial equipos multifuncionales, la administración por objetivos funciona de manera un poco diferente. Los gerentes le piden a cada equipo que desarrolle una serie de objetivos y metas de desempeño que espere lograr (las metas deben ser consistentes con los objetivos organizacionales). Luego los gerentes negocian con ellos para establecer sus metas finales y el presupuesto que necesitarán para lograrlas. El sistema de recompensas está vinculado con el desempeño del equipo, no con el de cualquiera de sus integrantes.

Una empresa que ha invertido un tiempo considerable desarrollando un sistema MBO formal es Zytec Corporation, un líder en la manufactura de suministros de energía para computadoras y otros equipos electrónicos. Cada uno de los gerentes y trabajadores de Zytec participa en el establecimiento de las metas. Primero los altos directivos establecen equipos multifuncionales para crear un plan a cinco años para la empresa y establecer amplias metas para cada función. Después, los empleados de todas las áreas de la empresa lo revisan, evalúan la viabilidad del plan y hacen sugerencias acerca de cómo modificarlo o mejorarlo. Entonces cada función utiliza las amplias metas del plan para establecer otras más específicas para cada gerente y equipo de la organización; estas metas se revisan con los altos directivos. El sistema de MBO en Zytec se utiliza en toda la organización y es completamente participativo; el desempeño se revisa tanto de forma anual como cada cinco años y ha sido muy efectivo. No sólo han bajado los costos organizacionales de manera drástica, sino que la empresa también ha ganado el premio Baldridge a la calidad.

IMPLICACIONES GERENCIALES

El uso de la burocracia para beneficio de la organización

1. Si se quiere que las jerarquías organizacionales funcionen de manera eficaz y se eviten los problemas de las organizaciones muy burocratizadas, tanto gerentes como empleados deben seguir los principios burocráticos.
2. Empleados y gerentes deben darse cuenta de que no son dueños de sus posiciones en una organización y que es su responsabilidad utilizar su autoridad y control sobre los recursos para beneficiar a las partes interesadas y no a ellos mismos.

3. Los gerentes deben esforzarse por tomar decisiones de recursos humanos (como la contratación, promoción o recompensa de los empleados) tan justa y equitativamente como sea posible. Tampoco deben permitir que sus vínculos o relaciones personales influyan en sus decisiones, y los empleados deben quejarse con los gerentes si sienten que sus decisiones son inapropiadas.
4. Los integrantes de un grupo de trabajo o función deben reunirse periódicamente para asegurar que las relaciones de reporte sean claras y sin ambigüedades, y que las reglas que utilizan para tomar las decisiones cumplan con las necesidades del momento.
5. Tanto gerentes como empleados deben adoptar una actitud crítica ante el funcionamiento organizacional para poder descubrir las suposiciones y creencias que se dan por hecho en la operación. Por ejemplo, para asegurarse de que no se están desperdiciando los recursos organizacionales al realizar acciones innecesarias, siempre se deben plantear preguntas como "¿Es esa regla o seguimiento de operación estándar realmente necesario?" y "¿Quién leerá el informe que estoy escribiendo?". Un sistema MBO también puede ayudar a los gerentes a evaluar el funcionamiento de su jerarquía.

La influencia de la organización informal

La jerarquía de la autoridad diseñada por la administración que destina personas y recursos a las tareas y los papeles organizacionales es una guía de cómo se supone que deben ocurrir las cosas. Sin embargo, en todos los niveles de una organización, la toma de decisiones y la coordinación frecuentemente se realizan fuera de los canales diseñados formalmente debido a que los individuos interactúan informalmente en el trabajo. Además, muchas de las reglas y normas que los empleados utilizan para realizar sus tareas surgen de las interacciones informales entre las personas y no de la guía ni de las reglas formales establecidas por los gerentes. Por lo tanto, al establecer una estructura formal de papeles interrelacionados, los gerentes también están creando una estructura social informal que afecta el comportamiento en maneras que pueden ser imprevistas. En la siguiente sección de perspectiva organizacional se ilustra la importancia de comprender la forma en que la red de relaciones personales que se desarrolla con el tiempo en una organización (la organización informal) afecta la manera en que funciona la jerarquía formal.[38]

Al reintroducir la jerarquía de autoridad formal de la planta, el nuevo equipo gerencial cambió totalmente la organización informal que había estado rigiendo la manera en que los trabajadores pensaban que debían actuar. Los cambios destruyeron las normas que habían hecho que la planta funcionara sin problemas (aunque no desde la perspectiva de la alta gerencia). Sin embargo, el resultado de cambiar la organización informal fue una productividad más baja debido a las huelgas.

Este caso muestra que, cuando hacen cualquier cambio organizacional, los gerentes necesitan considerar los efectos de la organización informal tanto en el comportamiento de los individuos como de los grupos. Alterar la estructura formal a menudo interrumpe las normas informales que hacen que una organización funcione. Debido a que una organización es una red de relaciones sociales informales, además de una jerarquía de relaciones de tarea y autoridad formales, los gerentes deben aprovechar el poder de la organización informal para alcanzar las metas organizacionales.

Las personas de las organizaciones hacen todo lo que pueden para aumentar su estatus y prestigio y siempre quieren que los otros conozcan y reconozcan su estatus. Cada organización cuenta con una organización informal establecida que no aparece en ningún organigrama formal pero con la que todos los empleados están familiarizados. La mayoría de las cosas que se hacen se logran por medio de la organización informal, de formas que no se revelan en el organigrama. Los gerentes tienen que considerar cuidadosamente las implicaciones de las interacciones entre las jerarquías formal e informal cuando cambien la forma en que motivan y coordinan a los empleados.

La organización informal puede de hecho mejorar el desempeño organizacional. Los nuevos enfoques hacia el diseño de la organización indican que los gerentes deben aprovechar el poder de la organización informal para aumentar la motivación y proporcionar vías informales que los empleados utilicen para mejorar el desempeño organizacional. La estructura jerárquica formal es el principal mecanismo de control, pero junto a ella los gerentes deben utilizar la estructura informal para permitir que las personas encuentren las soluciones a sus problemas.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 5.4
Huelgas no autorizadas en la planta de yeso

El yeso es un mineral que se extrae del suelo, después se pica, se refina y se compacta en forma de tablarroca. Una mina y planta procesadora de yeso propiedad de General Gypsum Company[39] se ubicaba en una comunidad rural, y los granjeros y trabajadores frecuentemente complementaban sus ingresos de la granja trabajando en la planta. La situación en la mina era estable, el equipo administrativo había funcionado durante muchos años y los trabajadores sabían exactamente lo que tenían que hacer. La coordinación de la planta se llevaba a cabo por medio de rutinas informales establecidas desde hacía tiempo y que la administración y los trabajadores daban por hecho. Los trabajadores hacían el trabajo justo de un día por el pago de un día. Por su parte, la administración era muy liberal. Permitía a los trabajadores utilizar la tablarroca barata para uso personal y pasaba por alto las ausencias en el trabajo, que eran especialmente comunes durante la temporada de cosecha.

La situación cambió cuando la oficina corporativa envió a un nuevo gerente de planta para hacerse cargo de las operaciones y mejorar su productividad. Cuando el nuevo hombre llegó, quedó sorprendido por la situación. No podía comprender cómo el gerente anterior había permitido a los trabajadores llevarse la tablarroca, violar las reglas de trabajo (como las concernientes al absentismo) y aprovecharse de otras maneras de la compañía. Decidió que estas prácticas debían detenerse y tomó acciones para cambiar la manera en que se operaba la empresa.

Comenzó con la reactivación de las reglas y procedimientos formales, que, aunque siempre habían existido, nunca habían sido aplicadas por el equipo gerencial anterior. Reinstituyó las reglas concernientes al absentismo y castigó a los trabajadores que se ausentaban de manera excesiva. Detuvo la práctica informal de permitir a los empleados llevarse la tablarroca aunque costara pocos centavos, y tomó medidas formales para reestablecer la autoridad de la administración en la planta. En resumen, volvió a establecer la estructura organizacional formal, esto es, la que funcionaba por medio de la estricta jerarquía de autoridad y que aplicaba estrictamente las reglas que ya no mimaban a los empleados.

Los resultados fueron inmediatos. La fuerza de trabajo abandonó la planta y, en una serie de huelgas no autorizadas, se rehusó a regresar hasta que se restaurara el viejo sistema. No marcó ninguna diferencia para los trabajadores el hecho de que las reglas y procedimientos formales siempre hubieran estado por escrito. Estaban acostumbrados a las antiguas rutinas informales y las querían recuperar. Finalmente, después de prolongadas negociaciones acerca de nuevas prácticas de trabajo, el sindicato y la empresa llegaron a un acuerdo que definía las esferas relativas de autoridad de la administración y del sindicato, y establecía un sistema burocrático para enfrentar las futuras disputas. Cuando establecieron las nuevas rutinas de trabajo, cesaron las huelgas no autorizadas.

TI, OTORGAMIENTO DE FACULTADES Y EQUIPOS AUTOADMINISTRADOS

Una tendencia importante que se está acelerando como resultado de los avances en TI, es el creciente uso de trabajadores con facultades, equipos autoadministrados, equipos multifuncionales y trabajadores contingentes y temporales. La TI está haciendo mucho más fácil que los gerentes diseñen una estructura y sistema de control más rentables que les aporten más y mejor información acerca de las actividades de sus subordinados, y que les permite evaluar el desempeño funcional e intervenir según sea necesario para lograr mejor las metas organizacionales. La TI, al ofrecer una manera de estandarizar el comportamiento por medio del uso de una plataforma de software constante y a menudo multifuncional, es un medio importante de control del comportamiento. Cuando todos los empleados o funciones utilizan el mismo tipo de plataforma de software para proporcionar información actualizada acerca de sus actividades, esto codifica y estandariza el conocimiento organizacional y facilita el monitoreo del progreso hacia los objetivos. La TI proporciona a las personas de todos los niveles de la jerarquía la información y el conocimiento que necesitan para llevar a cabo sus papeles de manera efectiva. Por ejemplo, los empleados pueden tener acceso a la información de otros empleados de manera fácil por medio de sistemas de software multifuncionales que los mantienen a todos informados acerca de los cambios en el diseño de producto, ingeniería, horarios de manufactura y planes de marketing. De esta manera, la TI reviste y da apoyo a la estructura de tareas y papeles que normalmente se considera como la estructura organizacional "real".

Otorgamiento de facultades (*empowerment*)
Proceso de otorgar a los empleados de una organización autoridad para tomar decisiones importantes y responsabilizarse de sus resultados.

Por lo tanto, el creciente uso de la TI ha llevado a la descentralización de la autoridad en las organizaciones y a un incremento del uso de los equipos. Como se analizó anteriormente, descentralizar la autoridad a favor de los empleados de niveles inferiores y colocarlos en equipos reduce la necesidad de supervisión personal directa por parte de los gerentes, y las organizaciones se vuelven más planas. El **otorgamiento de facultades**, o ***empowerment***, es el proceso de dar a los empleados de todos los niveles jerárquicos de una organización la autoridad para tomar decisiones importantes y responsabilizarse de sus

Equipos autoadministrados
Grupos de trabajo constituidos por personas que son conjuntamente responsables de asegurar que el equipo logre sus metas y que dirigen ellas mismas.

Equipos multifuncionales
Grupos formales de trabajo constituidos por empleados de diferentes funciones de la organización que tienen las facultades de dirigir y coordinar las actividades de creación de valor necesarias para terminar diferentes programas y proyectos.

resultados. Los **equipos autoadministrados** son grupos formales de trabajo constituidos por personas que son conjuntamente responsables de asegurar que el equipo logre sus metas y que tienen las facultades para dirigirse ellas mismas. Los **equipos multifuncionales** son grupos formales de trabajo constituidos por empleados que pertenecen a las diferentes funciones de una organización y que tienen las facultades de dirigir y coordinar las actividades de creación de valor necesarias para terminar diferentes programas o proyectos.

De esta manera, el movimiento para allanar las organizaciones mediante el otorgamiento de facultades a los trabajadores ha aumentado constantemente desde la década de 1990 y ha tenido gran éxito, de acuerdo con muchas historias en la prensa popular. Sin embargo, aunque algunos comentaristas han pronosticado el "fin de la jerarquía" y el surgimiento de nuevas formas organizacionales basadas solamente en las relaciones laterales tanto dentro de las funciones como entre ellas, otros comentaristas no están tan seguros. Argumentan que incluso las organizaciones planas que se basan en equipos compuestos de trabajadores con facultades deben tener una jerarquía y un conjunto mínimo de reglas y procedimientos de operación estándar, si se pretende que tengan suficiente control de sus actividades. Las organizaciones sacrifican las ventajas de la estructura burocrática solamente bajo su propio riesgo.[40] El reto de los gerentes es combinar los mejores aspectos de ambos sistemas (de la estructura burocrática y de los grupos de trabajo con facultades). Esencialmente, a lo que se resume esto es a que los gerentes deben estar seguros de que cuentan con la mezcla correcta de estructura mecanizada y orgánica para afrontar las contingencias que enfrentan. Deben utilizar principios burocráticos para construir una estructura mecanizada, y deberían mejorar la capacidad de la organización para actuar en una manera orgánica al otorgarle facultades a los empleados y al hacer de los equipos la manera principal de aumentar el nivel de integración de una organización.

Por último, a medida que las organizaciones allanan sus estructuras, ha habido una creciente tendencia de contratar trabajadores contingentes para disminuir los costos de operación. Los trabajadores contingentes son aquellos que una organización contrata por periodos y que no reciben prestaciones indirectas como seguro de salud o pensiones. Los **trabajadores contingentes** pueden trabajar por día, semana o mes desempeñando algunas tareas funcionales, o la organización los puede contratar por una cuota para desempeñar un servicio específico. Así, por ejemplo, una organización puede contratar diez contadores temporales para "llevar la contabilidad" cuando sea necesario o puede contratar a un programador de software para crear un software especializado por una cuota fija.

Trabajadores contingentes
Trabajadores que una organización contrata por periodos y que no reciben prestaciones indirectas como seguro de salud o pensiones.

Las ventajas que una organización obtiene de los trabajadores contingentes es que cuestan menos porque no reciben prestaciones indirectas y se puede prescindir de sus servicios fácilmente cuando éstos ya no se necesiten. Sin embargo, también existen algunas desventajas asociadas con los trabajadores contingentes. Primero, pueden surgir problemas de coordinación y motivación debido a que los trabajadores temporales tienen menos incentivos para desempeñarse a un nivel superior, ya que no hay un prospecto de promoción o seguridad del empleo. Segundo, las organizaciones deben desarrollar competencias esenciales en sus funciones para obtener la ventaja competitiva, y es poco probable que los trabajadores contingentes las ayuden a desarrollar tales competencias. Los trabajadores contingentes no permanecen con la organización por mucho tiempo y no están comprometidos con ella.

Sin embargo, se ha estimado que, actualmente, 20 por ciento de la fuerza de trabajo estadounidense consiste de trabajadores contingentes, y se espera que esta cifra aumente a medida que los gerentes trabajen para encontrar nuevas maneras de reducir los costos burocráticos. De hecho, un método que los gerentes ya están empleando para mantener planas sus estructuras es el uso de subcontrataciones y estructuras de red, que se analizan a detalle en el siguiente capítulo.

Resumen

Las metas y los objetivos de las partes interesadas pueden lograrse solamente cuando las habilidades y capacidades organizacionales se controlan por medio de una estructura organizacional. Las actividades de los integrantes de la organización serían caóticas sin una estructura que asignara personas a los papeles y dirigiera las actividades de las personas y las funciones.[41] Este capítulo ha examinado cómo deben diseñar las organizaciones su jerarquía de autoridad y la forma de elegir sistemas de control que creen una estructura organizacional eficaz. La forma de la jerarquía determina cómo se lleva a cabo la toma de decisiones. También determina cuán motivadas estarán las personas para alcanzar las metas organizacionales. Diseñar la jerarquía debería ser una de las tareas principales de la gerencia, pero, como ya se ha visto, es una tarea que muchas organizaciones no realizan

bien o no consideran en absoluto. El capítulo 5 ha establecido los siguientes puntos principales:

1. La altura de la estructura de una organización va en función del número de niveles en su jerarquía, el grado de control en cada nivel y el equilibrio entre centralización y descentralización de la autoridad.
2. Conforme una organización crece, el aumento en el tamaño del componente gerencial es proporcionalmente menor al aumento en el tamaño de la misma.
3. Los problemas con las jerarquías altas incluyen comunicación, motivación y costos burocráticos.
4. De acuerdo con el principio de la cadena mínima de mando, una organización debe elegir el número mínimo de niveles jerárquicos según las contingencias que enfrenta.
5. El grado de control es el número de subordinados que un gerente maneja directamente y los dos factores principales que lo afectan son la complejidad y la interrelación de las tareas.
6. La forma de la jerarquía y la manera en que funciona también se ven afectadas por las elecciones que conciernen a la diferenciación horizontal, la centralización frente a la descentralización, la diferenciación frente a la integración, la estandarización frente al ajuste mutuo y a la influencia de la organización informal.
7. Los seis principios de la teoría burocrática especifican la manera más eficaz de diseñar la jerarquía de autoridad en una organización.
8. La burocracia tiene varias ventajas: es justa y equitativa, y puede promover la eficacia organizacional al mejorar su diseño. Sin embargo, pueden surgir problemas si los principios burocráticos no se siguen y si los gerentes permiten que la organización se vuelva demasiado alta y centralizada.
9. Los gerentes deben reconocer de qué forma la organización informal influye en la manera en que funciona la jerarquía de autoridad formal y asegurarse de que las dos se adapten para mejorar el desempeño de la organización.
10. Para mantener sus organizaciones tan planas como sea posible, los gerentes utilizan cada vez más la TI y crean equipos de trabajo auto-administrados de trabajadores con facultades y/o recurren a trabajadores contingentes.

Preguntas para análisis

1. Elija una pequeña organización de su ciudad, como un restaurante o una escuela, y dibuje un organigrama que muestre su estructura. ¿Cree que el número de niveles en su jerarquía y el grado de control en cada nivel son apropiados? ¿Por qué?
2. ¿De qué maneras puede una organización informal y las normas y valores de su cultura afectar la forma de una organización?
3. ¿Qué factores determinan la autoridad y estructura de control apropiados en (a) un laboratorio de investigación y desarrollo, (b) una gran tienda departamental y (c) una pequeña empresa manufacturera?
4. ¿Cómo pueden los principios de la burocracia ayudar a los gerentes a diseñar la jerarquía organizacional?
5. ¿Cuándo se vuelve la burocracia un problema en una organización? ¿Qué pueden hacer los gerentes para evitar que surjan problemas burocráticos?

La teoría organizacional en acción

Teoría organizacional: cómo diseñar una jerarquía

Formen grupos de tres a cinco personas y analicen el siguiente escenario:

Son los gerentes encargados de reducir los altos costos operativos. El director general les ha dicho que deben eliminar 25 por ciento de las posiciones gerenciales y, después, deben reorganizar las posiciones restantes para que la organización siga ejerciendo una adecuada supervisión sobre sus empleados.

1. ¿Cómo analizarían la jerarquía organizacional para decidir qué posiciones gerenciales deben eliminarse primero?
2. ¿Cómo podrán asegurar una supervisión adecuada con menos gerentes?
3. ¿Qué pueden hacer para ayudar a que el proceso de recorte de personal sea menos doloroso para quienes se quedan y quienes se van?

La dimensión ética # 5

Supongan que una organización está pidiendo su renuncia a sus gerentes altos y medios. Algunos gerentes encargados de decidir a quiénes despedir pueden elegir quedarse con los subordinados que les agradan y que los obedecen, en vez de aquellos que son difíciles o los que mejor se desempeñan. Pueden decidir despedir a los subordinados que ganan más dinero aun cuando se desempeñan bien. Piense acerca de las cuestiones éticas involucradas en el diseño de una jerarquía y sus efectos en las partes interesadas.

1. ¿Qué reglas éticas deben utilizar los gerentes al decidir a quién despedir cuando rediseñan su jerarquía?
2. Algunas personas argumentan que los empleados que han trabajado para una organización durante muchos años tienen un derecho sobre la organización por lo menos tan fuerte como sus accionistas. ¿Qué piensa usted de la ética de esta posición? ¿Pueden los empleados reclamar que les "pertenecen" sus empleos si han contribuido significativamente al éxito pasado?

Hacer la conexión # 5

Busque un ejemplo de una compañía que haya cambiado recientemente su jerarquía de la autoridad o su equipo de altos directivos. ¿Qué cambios hizo? ¿Por qué los hizo? ¿Qué espera lograr de ellos? ¿Qué ocurrió como resultado de los cambios?

Analizar la organización: Módulo de diseño # 5

Este módulo se enfoca en la diferenciación vertical y en la comprensión de la jerarquía gerencial de su organización, así como en la manera en que ésta asigna la autoridad para la toma de decisiones.

Tarea

1. ¿A cuántas personas da empleo la organización?
2. ¿Cuántos niveles hay en la jerarquía de la organización?
3. La organización ¿es alta o plana? ¿Experimenta alguno de los problemas asociados con las jerarquías altas? ¿Con cuáles?
4. ¿Cuál es el grado de control del director general? ¿Es este grado apropiado, demasiado pequeño o demasiado grande?
5. ¿De qué manera la centralización, estandarización y diferenciación horizontal afectan la forma de la organización?
6. ¿Cree que su organización hace un buen trabajo al administrar su jerarquía de autoridad? Razone su respuesta.

CASO PARA ANÁLISIS

El toque mágico de Sony

Los ingenieros de producto de Sony presentan diariamente un promedio de cuatro ideas para nuevos productos. A pesar del hecho de que Sony es una enorme y diversificada organización que emplea a más de 100,000 personas alrededor del mundo, la empresa continúa siendo líder en innovación en la industria de electrónicos de consumo. ¿Por qué? Una gran parte de la respuesta yace en la manera en que la empresa utiliza su estructura para motivar y coordinar a sus empleados. Primero, una política de "autopromoción" permite a los ingenieros de Sony, sin notificar a sus supervisores, buscar proyectos en cualquier parte de la empresa donde sientan que puedan participar. Si encuentran un proyecto nuevo en el que puedan contribuir, su actual jefe les permite unirse al nuevo equipo. Sony cuenta con más de 20 grupos de negocios compuestos de cientos de equipos de desarrollo, y este movimiento de personal hace que las ideas fluyan por toda la organización.

Sony deliberadamente da énfasis al movimiento lateral de personas e ideas entre grupos de diseño e ingeniería. La "Manera Sony" da énfasis a la comunicación entre grupos para fomentar la innovación y el cambio. Cuenta con un departamento de investigación corporativa lleno de personas en funciones de integración que coordinan los esfuerzos de los grupos de negocios y de los de desarrollo de producto. Su responsabilidad es asegurarse de que cada equipo conozca lo que los demás están haciendo, no sólo para compartir el conocimiento sino para evitar que el esfuerzo se duplique o traslape. Una vez al año, el departamento de investigación corporativa organiza un "evento especial" interno de tres días, abierto solamente para los empleados de Sony, donde cada equipo de desarrollo de productos puede mostrar su trabajo a sus colegas. Además, recompensa a sus ingenieros con ascensos y mayor control de recursos si tienen éxito.

Sin embargo, Sony es práctico cuando se trata de utilizar de la mejor manera sus recursos. La alta dirección procura distanciarse de la toma de decisiones dentro de un equipo o incluso de un grupo de negocios, de modo que la magia de la toma de decisiones descentralizada pueda funcionar. Pero sí interviene cuando ve que hay diferentes grupos que duplican los esfuerzos. Por ejemplo, cuando Sony apostó fuerte por las computadoras reorganizó las relaciones entre los grupos de audio, video y computadoras de tal forma que mejoraron la manera en que coordinaban los nuevos desarrollos de producto. Sin embargo, una vez más Sony toma una visión lateral de la manera en que funciona la organización, y su cadena de mando vertical está orientada a encontrar maneras de descentralizar la autoridad y, aún así, aprovechar al máximo los recursos.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Cómo diseña Sony su estructura para incrementar la velocidad de la innovación de productos?
2. ¿Cómo podría Sony utilizar los nuevos tipos de tecnología de información para ayudar a que su jerarquía de autoridad funcione mejor?

Referencias

1. J. R. Galbraith, *Designing Complex Organizations* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1973).
2. P. R. Lawrence y J. W. Lorsch, *Organization and Environment* (Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967).
3. G. R. Jones, "Task Visibility, Free Riding, and Shirking: Explaining the Effect of Organization Structure on Employee Behavior", *Academy of Management Review*, *4* (1984), pp. 684-695.
4. M. Blau, "A Formal Theory of Differentiation in Organizations", *American Sociological Review*, *35* (1970), pp. 201-218.
5. J. Child, *Organization: A Guide for Managers and Administrators* (Nueva York: Harper and Row, 1977), pp. 10-15; P. Blau, "A Formal Theory of Differentiation".
6. P. Blau, "A Formal Theory of Differentiation"; W. R. Scott, *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1981), pp. 235-240.
7. D. D. Baker y J. C. Cullen, "Administrative Reorganization and the Configurational Context: The Contingent Effects of Age, Size, and Changes in Size", *Academy of Management Journal*, *36* (1993), pp. 1251-1277.
8. P. M. Blau y R. A. Schoenherr, *The Structure of Organizations* (Nueva York: Basic Books, 1971).
9. R. Carzo y J. N. Zanousas, "Effects of Flat and Tall Structure", *Administrative Science Quarterly*, *14* (1969), pp. 178-191; A. Gupta y V. Govindarajan, "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", *Academy of Management Journal*, *27* (1984), pp. 25-41.
10. W. H. Wagel, "Keeping the Organization Lean at Federal Express", *Personnel*, *4* (1984), p. 4.
11. D. Katz y R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizing* (Nueva York: Wiley, 1966), p. 255.
12. A. M. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision Making* (Londres: Tavistock, 1973).
13. www.dupont.com, 2006.
14. "DuPont R&D to Boost Polyester Recycling Efforts", *Machine Design*, 7 de marzo de 1996, p. 60.
15. C. N. Parkinson, *Parkinson's Law* (Nueva York: Ballantine Books, 1964).
16. Ibídem, p. 17.
17. Véase, por ejemplo, "Preparing the Company Organization Manual", *Studies in Personnel Policy*, no. 157 (Nueva York: National Industrial Conference Board, 1957), p. 28.
18. www.emi.com, 2006.
19. C. Goldsmith y J. Ordonez, "Levy Jolts EMI: Can He Reform the Music lndustry?" *The Wall Street Journal*, 6 de septiembre de 2002, pp. B1,B4
20. V. A. Graicunas, "Relationships in Organizations", en L. Gulick y L. Urwick, eds., *Papers in the Science of Administration* (Nueva York: Institute of Public Administration, 1937), pp. 181-185.
21. Ibídem.
22. D. D. Van Fleet, "Span of Management Research and Issues", *Academy of Management Journal*, *4* (1983), pp. 546-552.
23. J. W. Lorsch y J. J. Morse, *Organizations and Their Members: A Contingency Approach* (Nueva York: Harper and Row, 1974).
24. Lawrence y Lorsch, *Organization and Environment*.
25. C. Wian, "Union Pacific to Reorganize", cnnfn.com, 20 de agosto de 1998, p. 20.
26. www.unionpacific.com, comunicado de prensa, 1998.
27. W. Konrad, "The Bottleneck at Coca-Cola Enterprises", *Business Week*, 14 de septiembre de 1992, pp. 28-30.
28. M. Weber, *From Max Weber: Essays in Sociology*, en H. H. Gerth y C. W. Mills, eds. (Nueva York: Oxford University Press, 1946); M. Weber, *Economy and Society*, en G. Roth y C. Wittich, eds. (Berkeley: University of California Press, 1978).
29. C. Perrow, *Complex Organizations*, 2e (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1979).
30. R. L. Kahn, D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snoek y R. A. Rosenthal, *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity* (Nueva York: Wiley, 1964).
31. Weber, *From Max Weber*, p. 331.
32. Lawrence y Lorsch, *Organization and Environment*; J. R. Galbraith, *Organization Design* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977).
33. Lawrence y Lorsch, *Organization and Environment*.
34. Perrow, *Complex Organizations*.
35. G. R. Jones y C.W.L. Hill, "Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice", *Strategic Management Journal*, *9* (1989), pp. 159-172.
36. Véase Perrow, *Complex Organizations*, capítulo 1, para un análisis detallado de estas cuestiones.
37. P. S. Adler y B. Borys, "Two Types of Bureaucracy", *Administrative Science Quarterly*, *41* (1996), pp. 61-89.
38. A. W. Gouldner, *Wildcat Strike: A Study of Worker-Management Relationships* (Nueva York: Harper and Row, 1954).
39. Este es un pseudónimo de Gouldner, ibídem.
40. L. Donaldson, *Redeeming the Organization* (Nueva York: The Free Press, 1996).
41. Child, *Organization: A Guide for Managers and Administrators*, pp. 50-72.

Capítulo 6

Diseño de la estructura organizacional: especialización y coordinación

Objetivos de aprendizaje

En este capítulo se trata el segundo tema principal del diseño organizacional: cómo agrupar y coordinar tareas para crear una división de labores que dé una ventaja competitiva a la organización. El reto del diseño es crear un patrón óptimo de relaciones verticales y horizontales entre papeles, funciones, equipos y divisiones que permitan que una organización coordine y motive de la mejor manera a las personas y a otros recursos para lograr sus metas.

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Explicar por qué la mayoría de las organizaciones inicialmente tienen una estructura funcional y por qué, con el tiempo, surgen problemas que requieren un cambio hacia una estructura más compleja.
2. Distinguir entre tres clases de estructuras divisionales (de producto, geográfica y de mercado), describir cómo funciona una estructura divisional y explicar por qué muchas organizaciones la usan para coordinar actividades organizacionales y aumentar su eficacia.
3. Analizar en qué difieren las estructuras tipo matriz y equipo de producto y por qué y cuándo se eligen para coordinar actividades organizacionales.
4. Identificar las propiedades únicas de las estructuras en red y las condiciones bajo las cuales es más probable que se seleccionen como el diseño elegido.

ESTRUCTURA FUNCIONAL

En el capítulo 4 observamos que las tareas en B.A.R. and Grille se hacían más numerosas y complejas a medida que aumentaba el número de clientes y la organización necesitaba servir más comidas. Al principio, los propietarios, Bob y Amanda Richards, desempeña-

ban múltiples funciones, pero a medida que el negocio crecía, se sobrecargaron y se vieron obligados a desarrollar funciones especializadas e instituir una división de labores. Como se analiza en el capítulo 4, la asignación de una persona a una función es el inicio de la especialización y la diferenciación horizontal. Conforme este proceso continúa, el resultado es una **estructura funcional**, es decir, un diseño que agrupa a los individuos con base en sus habilidades y pericia en común o porque utilizan los mismos recursos. En B.A.R. and Grille, se agrupó a los meseros y a sus ayudantes en la función comedor, y a los chefs y al personal de cocina en la función cocina (véase figura 4.1). De manera similar, a los científicos investigadores de empresas como Amazon.com y Johnson & Johnson se les agrupa en laboratorios especializados porque utilizan las mismas habilidades y recursos, mientras que a los contadores se les agrupa en una función contable.

Estructura funcional
Diseño que agrupa a las personas con base en su experiencia y pericia en común o porque utilizan los mismos recursos.

La estructura funcional es el cimiento de la diferenciación horizontal. Una organización agrupa las tareas en funciones para aumentar la efectividad con la cual logra su meta principal: proporcionar a los clientes productos de alta calidad a precios competitivos.[1] A medida que se especializan las funciones, mejoran las habilidades y las aptitudes y surgen las competencias esenciales que dan una ventaja competitiva a la organización. Las diferentes funciones aparecen cuando una organización responde a los requisitos de tareas cada vez más complejas. El propietario de un negocio muy pequeño, por ejemplo, tal vez contrate especialistas externos para manejar la contabilidad y el marketing. Sin embargo, cuando una organización crece en tamaño y complejidad, normalmente desarrolla esas funciones de forma interna porque resulta más eficiente manejar la contabilidad y el marketing internamente que contratar a externos. Es así como las organizaciones se vuelven más complejas a medida que crecen: no sólo desarrollan más funciones, sino también más especialización dentro de cada función. (También llegan a diferenciarse verticalmente y desarrollan una jerarquía de autoridad, como vimos en el capítulo 5). Amazon.com es un buen ejemplo de diferenciación horizontal que lleva al desarrollo de una estructura funcional.

Ventajas de una estructura funcional

La estructura funcional se desarrolla primero y principalmente porque ofrece a las personas la oportunidad de aprender unas de otras y ser más especializadas y productivas. Cuando las personas con habilidades en común se unen en un grupo funcional, pueden

ENFOQUE EN LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
Amazon.com, parte 4

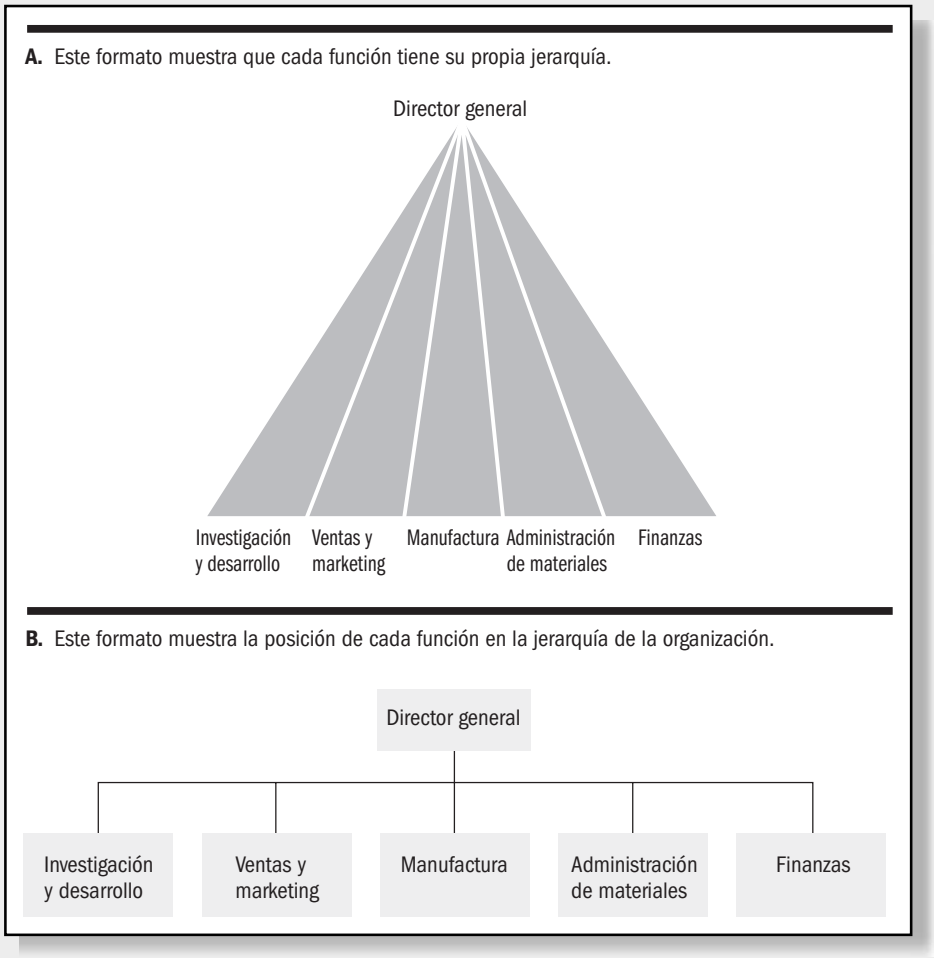
Como vimos en el capítulo 1, Jeff Bezos, el fundador de Amazon.com, logró un éxito fenomenal con su concepto de una librería en línea. En gran parte ese éxito se debió a la estructura funcional que creó para su empresa, misma que ha permitido que el software de Internet propiedad de Amazon.com se use tan eficazmente para conectar a los empleados con los clientes (véase figura 6.1).

Primero, Bezos creó el departamento de investigación y desarrollo de Amazon.com para continuar mejorando el software interno que él había desarrollado inicialmente para la venta al menudeo en línea. Después, estableció el departamento de sistemas de información para administrar la implementación diaria de estos sistemas y para manejar la interfaz entre el cliente y la organización. Tercero, creó el departamento de logística/administración de materiales para idear las maneras más rentables de obtener libros de editoriales y distribuidores y enviarlos rápidamente a los clientes. Por ejemplo, el departamento desarrolló nueva tecnología de información para asegurar el reenvío en un día a los clientes. Después, a medida que Amazon.com crecía, creó un departamento separado de finanzas y uno de planeación estratégica para ayudar a trazar el futuro de la empresa. Como veremos en los siguientes capítulos, estos departamentos han ayudado a Amazon a expandirse al ofrecer muchas otras clases de productos, como CD de música, aparatos eléctricos y regalos.

Al enfocarse en la mejor manera de dividir en funciones la tarea global que enfrentaba la organización (la creación de productos valiosos para los clientes), y al reclutar gerentes funcionales experimentados de otras organizaciones como Wal-Mart para operarlas, Bezos creó competencias esenciales que permitieron a su librería en línea competir eficazmente con las librerías convencionales. Muchas de ellas han desaparecido porque su tamaño pequeño no les permitió diferenciarse y ofrecer a los clientes la amplia gama de libros y el servicio conveniente que puede ofrecer Amazon.com. Ésta puede hacerlo por la forma en que ha desarrollado una estructura para administrar eficazmente su nueva tecnología de información.

(*continúa*)

Figura 6.1
Estructura funcional



aprender unas de otras las técnicas más eficientes para realizar una tarea o la mejor manera de resolver problemas. A los empleados más hábiles se les da la responsabilidad de capacitar a los nuevos y son las personas a quienes se promueve para que se conviertan en supervisores y gerentes. De esta manera, una organización puede aumentar su rango de habilidades y capacidades. Por ejemplo, Microsoft tiene ingresos por más de 10 mil millones de dólares anuales, pero sólo 40,000 empleados. Su capacidad de creación de valor está imbuida en las habilidades de sus empleados y en la manera en que los agrupa y los organiza para promover y desarrollar sus habilidades.

Otra ventaja de la estructura funcional es que las personas que se agrupan por habilidades comunes pueden supervisarse mutuamente y controlar su comportamiento. Analizamos en el capítulo 5 cómo se desarrolla la jerarquía en cada función para ayudar a la organización a controlar sus actividades (véase figura 5.8). Además de los gerentes funcionales, los colegas en la misma función pueden monitorearse y supervisarse mutuamente y dar seguimiento a sus actividades laborales. La supervisión de los colegas es especialmente importante cuando el trabajo es complejo y depende de la cooperación; en esos casos, la supervisión desde arriba resulta muy difícil.

Finalmente, las personas de una función que trabajan muy cerca de otras durante largos periodos desarrollan normas y valores que les permiten volverse más eficaces en lo que hacen. Se convierten en integrantes de equipos que se comprometen con las activida-

des organizacionales. Este compromiso puede convertirse en una competencia esencial para una organización.

Problemas de control en una estructura funcional

Al principio, todas las empresas se organizan por funciones porque ese desarrollo les permite manejar un aumento en la especialización y la división de labores de la manera más eficaz. Como en el caso de Amazon.com, la estructura funcional nutre las competencias esenciales y aumenta la capacidad de la organización para controlar a sus empleados y recursos. Sin embargo, conforme la organización continúa creciendo y diferenciándose, la estructura funcional crea nuevos problemas que a menudo derivan de su éxito: cuando sus habilidades y capacidades aumentan y ésta puede producir una mejor y más amplia variedad de bienes y servicios, su capacidad de cubrir las necesidades de su creciente línea de productos se tensa. Por ejemplo, se torna cada vez más difícil para ventas y marketing proporcionar la atención exhaustiva que requiere el lanzamiento de nuevos productos, así que éstos tienden a no funcionar bien. De forma similar, cuantos más clientes perciben el valor de los productos que una organización crea, su demanda aumenta. La creciente demanda podría forzar la capacidad de fabricar productos lo suficientemente rápido o que mantengan una alta calidad uniforme. Aún más, los costos tal vez empiecen a aumentar puesto que manufactura se ve obligada a incrementar la producción. A su vez, la necesidad de seguir a la cabeza de la competencia presiona aún más al departamento de investigación y desarrollo o al de ingeniería para que mejoren la calidad de los productos y aumenten el rango o sofisticación de los mismos, como la búsqueda de Apple para ofrecer un flujo continuo de nuevos tipos de iPod.

El problema que enfrenta una organización exitosa es cómo mantener el control de las actividades cada vez más complejas a medida que crece y se distingue. Conforme produce más bienes, se diversifica geográficamente, o enfrenta una creciente competencia en lucha por los clientes, los problemas de control obstaculizan la capacidad de los gerentes de coordinar las actividades organizacionales.[2]

Problemas de comunicación

Cuantas más funciones organizacionales se desarrollan, cada una con su propia jerarquía, se vuelven cada vez más distantes unas de otras. Desarrollan diferentes orientaciones de subunidades que provocan problemas de comunicación.[3] Por ejemplo, ventas piensa que el problema principal de la organización es la necesidad de satisfacer rápidamente las demandas de los clientes para aumentar los ingresos; manufactura considera que el problema principal es simplificar los productos para reducir costos, e investigación y desarrollo piensa que el mayor problema es elevar la sofisticación técnica del producto. Como resultado de tales diferencias de percepción, se desarrollan problemas de comunicación que reducen el nivel de coordinación y ajuste mutuo entre las funciones y hace más difícil que la organización responda a las demandas de los clientes y del mercado. Así, la diferenciación produce problemas de comunicación que las empresas tratan de resolver, en parte, utilizando mecanismos de integración más complejos.

Problemas de medición

Para ejercer el control sobre una tarea o actividad, tiene que haber una manera de medirla; de lo contrario, no existe un punto de referencia para evaluar cómo evoluciona su desempeño. Sin embargo, a medida que las organizaciones crecen y el número y la complejidad de sus funciones y productos aumenta, la información necesaria para medir la contribución de cualquier función o producto a la rentabilidad total resulta difícil de obtener porque el costo de la contribución de *cada* función al desarrollo de *cada* producto es cada vez más difícil de medir. Por ejemplo, uno o más productos podrían estar haciendo que la empresa pierda dinero, pero los gerentes no están conscientes de esto porque no pueden destinar los costos funcionales a cada producto por separado. Por consiguiente, la organización no está utilizando sus recursos de la manera más efectiva.

Problemas de ubicación

A medida que una empresa crece, tal vez necesite abrir una tienda y establecer sus instalaciones de manufactura o ventas en diferentes regiones geográficas para atender mejor a sus clientes. La extensión geográfica puede presentar un problema de control en una estructura funcional cuando el control centralizado desde una ubicación geográfica impide que funciones como manufactura, ventas y otras actividades de apoyo respondan a las necesidades de la región. Una organización con más de una ubicación debe desarrollar un sistema de control e información que pueda equilibrar la necesidad de centralizar la autoridad de la toma de decisiones con la necesidad de descentralizarla a las operaciones regionales. De hecho, conforme Amazon.com creció, estableció cinco centros principales de distribución en Estados Unidos, ubicados en Delaware, Nevada, Georgia, Kansas y Kentucky.

Problemas con los clientes

Conforme aumenta el rango y la calidad de los productos de una organización, más clientes se ven atraídos por ella y presentan diferentes tipos de necesidades. Satisfacerlas y diseñar productos que se adapten a ellos son dos cuestiones relativamente difíciles en una estructura funcional. Las funciones como producción, marketing y ventas tienen poca oportunidad de especializarse en las necesidades de un grupo de clientes en particular; por el contrario, son responsables de dar servicio al rango completo de productos. Por consiguiente, una organización con una estructura funcional puede quedarse corta en su capacidad para identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, perdiendo así oportunidades de venta.

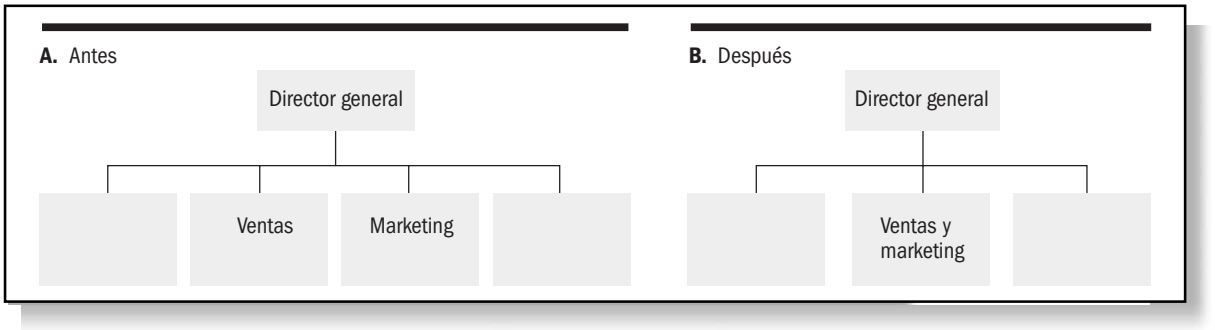
Problemas estratégicos

Cuando una organización se vuelve más compleja, los altos directivos tal vez se vean obligados a dedicar demasiado tiempo a encontrar soluciones para los problemas diarios de coordinación y no les queda tiempo para los problemas estratégicos de largo plazo que enfrenta la empresa. Por ejemplo, es probable que estén tan involucrados en resolver problemas de comunicación e integración entre funciones que no tengan tiempo de planear el desarrollo de nuevos productos. Como resultado, la organización pierde la dirección.

Resolución de problemas de control en una estructura funcional

A veces, los gerentes pueden resolver los problemas de control asociados con una estructura funcional, como la comunicación deficiente entre las funciones, rediseñando esa estructura para aumentar la integración de las mismas (véase figura 6.2). Por ejemplo, un reto organizacional actual es cómo manejar la relación entre ventas y marketing. La figura 6.2A muestra la relación tradicional entre ellas: cada una es una función separada con su propia jerarquía. Muchas organizaciones han reconocido la necesidad de alterar este diseño y han combinado estas actividades en una función. La figura 6.2B muestra esa modificación. Dichos cambios en la estructura funcional mejoran el control al aumentar la integración entre las funciones.

Figura 6.2 Mejora de la integración en una estructura funcional combinando ventas y marketing



IMPLICACIONES GERENCIALES

ESTRUCTURA FUNCIONAL

1. Para un emprendedor que comienza un pequeño negocio o para el gerente de un grupo o departamento de trabajo, crear la división correcta de labores dentro de una función y entre las diferentes funciones es una tarea vital de diseño.
2. Para asegurar que la división de labores es correcta, haga una lista de las distintas funciones que existen actualmente en su organización y detalle las tareas que realizan.
3. Dibuje un diagrama de las relaciones de tarea en y entre las funciones y evalúe en qué grado su organización goza de las ventajas de la estructura funcional (como el desarrollo de nuevas y mejores habilidades), o sufre sus desventajas (como la falta de integración entre las funciones).
4. Experimente alterando de varias maneras el diseño de la estructura funcional para aumentar la efectividad, por ejemplo, transfiriendo responsabilidades de tarea de una función a otra o eliminando papeles innecesarios.

DE UNA ESTRUCTURA FUNCIONAL A UNA ESTRUCTURA DIVISIONAL

Si una organización 1) se limita a sí misma a la hora de producir unos cuantos productos similares, 2) produce esos bienes en uno o pocos lugares y 3) los vende a un único tipo principal de cliente, los gerentes podrán resolver muchos de los problemas de control asociados con una estructura funcional. Sin embargo, a medida que las organizaciones crecen, comienzan a fabricar más productos que con frecuencia son muy diferentes entre sí. Por ejemplo, GE produce cientos de modelos y líneas diferentes de refrigeradores y lavadoras; su estudio de televisión NBC produce cientos de tipos diferentes de programas; y su unidad de servicios financieros participa en muchas clases distintas de actividades, desde préstamos hasta seguros. Además, cuando aumentan su producción de bienes y servicios, generalmente lo hacen en cada vez más lugares y para muchos tipos diferentes de clientes.

Cuando las organizaciones crecen de esta forma, lo que se necesita es una estructura que simultáneamente 1) aumente el control de los gerentes sobre sus diferentes subunidades individuales para que éstas puedan satisfacer mejor las necesidades del producto y de los clientes, y 2) permita a los gerentes controlar e integrar la operación de toda la empresa para asegurar que todas sus subunidades cumplan las metas organizacionales. Los gerentes recuperan el control de sus organizaciones cuando deciden adoptar una estructura más compleja, la cual resulta de tres opciones de diseño:

1. ***Un aumento en la diferenciación vertical.*** Para recuperar el control, los gerentes tienen que aumentar la diferenciación vertical. Esto generalmente implica a) aumentar el número de niveles en la jerarquía; b) decidir cuánta autoridad para la toma de decisiones hay que centralizar en lo más alto de la organización; y c) decidir qué tanto usar reglas, procedimientos estándar de operación (PEO) y normas para estandarizar el comportamiento de los empleados de nivel inferior.

2. ***Un aumento en la diferenciación horizontal.*** Para retomar el control, los gerentes tienen que aumentar la diferenciación horizontal. Esto implica revestir una agrupación funcional de actividades con alguna otra clase de agrupación por subunidades, por lo general, equipos de productos autocontenidos o divisiones de producto que contienen los recursos funcionales necesarios para cumplir sus metas.

3. ***Un aumento en la integración.*** Para recuperar el control, los gerentes tienen que aumentar la integración entre las subunidades. Cuanto más alto sea el nivel de la diferenciación, más complejos serán los mecanismos de integración que los gerentes tendrán que usar para controlar las actividades organizacionales. Recuerde que en el capítulo 4 los mecanismos complejos de integración incluyen las fuerzas de tarea, los equipos y los papeles de integración. Las organizaciones necesitan aumentar la integración entre

sus subunidades para incrementar su capacidad de coordinar las actividades y motivar a los empleados.

La manera en que estas tres opciones de diseño aumentan la diferenciación e integración se muestra en la figura 6.3. La organización de la figura 6.3A presenta dos niveles jerárquicos y tres subunidades y el único mecanismo de integración que usa es la jerarquía de autoridad. La figura 6.3B muestra los efectos del crecimiento y la diferenciación. Para manejar actividades más complejas, la organización ha desarrollado tres niveles jerárquicos y tiene ocho subunidades. Debido a que se ha acentuado la diferenciación, necesitaba un grado mayor de integración y así creó una serie de fuerzas de tareas para controlar las actividades entre las subunidades.

Todas las estructuras organizacionales más complejas que se analizan en el resto de este capítulo son el resultado de las decisiones de diseño que tomaron los gerentes acerca de la diferenciación vertical, horizontal y la integración. El cambio a una estructura compleja normalmente implica modificaciones en estas tres características.

Cambio a una estructura divisional

La estructura que las organizaciones adoptan de forma más habitual para resolver los problemas de control que resultan de producir muchos tipos de productos en muchos lugares y para muchos tipos de clientes es la estructura divisional. Una **estructura divisional** agrupa funciones según las demandas específicas de *productos*, *mercados* o *clientes*. El propósito que subyace a cambiar a una estructura divisional es crear subunidades más pequeñas y manejables dentro de una organización. El tipo de estructura divisional que eligen los gerentes depende de los problemas específicos de control (analizados anteriormente) que necesiten resolverse.

Estructura divisional
Estructura en la cual se agrupan las funciones según las demandas específicas de productos, mercados o clientes.

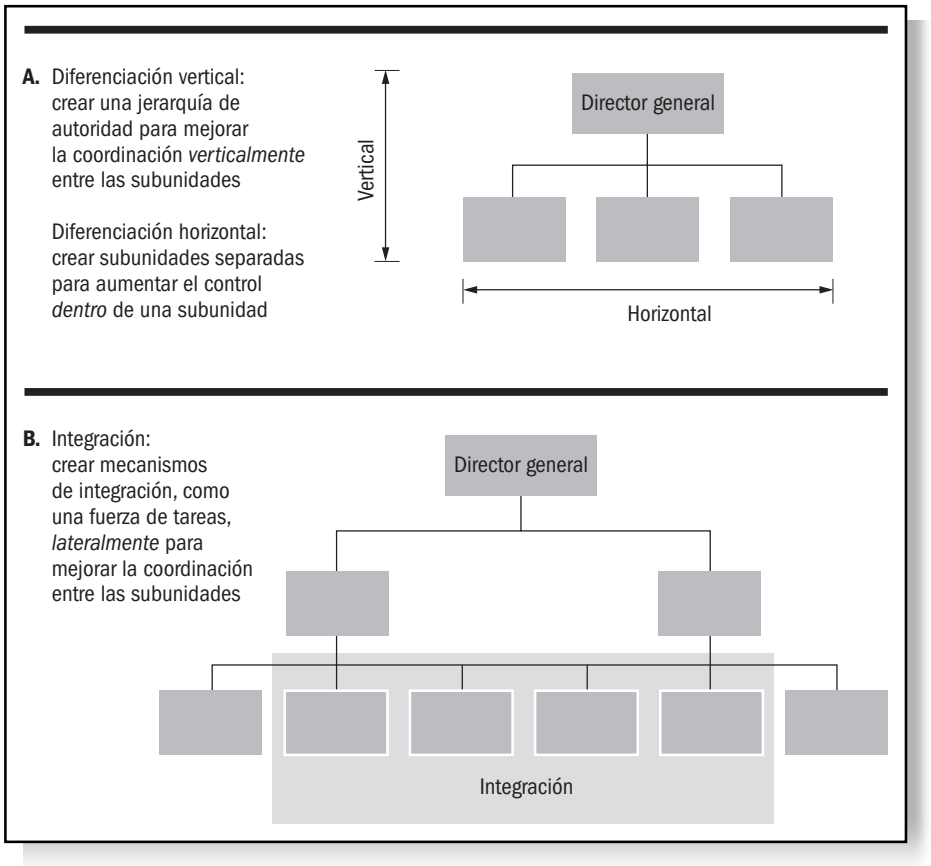


Figura 6.3
Diferenciación e integración: cómo aumentan las organizaciones el control sobre sus actividades

Si el problema de control se debe a la cantidad y complejidad de los productos, la organización dividirá sus actividades por producto y usará una *estructura de producto*. Si el problema de control se debe a la cantidad de ubicaciones en las que fabrica y vende sus productos, dividirá sus actividades por región y usará una *estructura geográfica*. Si el problema de control se debe a la necesidad de atender a un gran número de grupos diferentes de clientes, la organización dividirá sus actividades por grupo de clientes y usará una *estructura de mercado*.

En las siguientes secciones, se analizarán estos tipos de estructuras divisionales, diseñadas para resolver problemas específicos de control. Cada tipo de estructura divisional tiene una diferenciación vertical y horizontal mayor que una estructura funcional y emplea mecanismos de integración más complejos.

Estructura divisional I: tres clases de estructura de producto

A medida que una organización aumenta los tipos de productos que fabrica o los servicios que ofrece, la estructura funcional se vuelve cada vez menos efectiva en la coordinación de las actividades de tareas. Imagine los problemas de coordinación que sufriría un fabricante de muebles como Drexel Heritage si tuviera que producir 100 estilos de sofás, 150 estilos de mesas y 200 modelos de sillas en la misma unidad de manufactura. Sería imposible controlar adecuadamente las actividades de creación de valor. Para mantener la efectividad y simplificar los problemas de control a medida que aumenta el rango de sus productos, la organización agrupa sus actividades no sólo por función sino también por tipo de producto. Para ello, un fabricante de muebles tal vez cree tres grupos o divisiones de producto: una para sofás, una para mesas y otra para sillas. Una **estructura de producto** es una estructura divisional en la que los productos (bienes o servicios) se agrupan en divisiones separadas, según sus similitudes o diferencias, para aumentar el control.

Estructura de producto
Estructura divisional en la que los productos (bienes o servicios) se agrupan en divisiones separadas según sus similitudes o diferencias.

Una organización que decide agrupar las actividades por producto debe también decidir cómo coordinar sus divisiones de producto con las funciones de apoyo como investigación y desarrollo, marketing y ventas, y contabilidad. En general, hay dos opciones a elegir: 1) centralizar las funciones de apoyo en lo más alto de la organización para que el conjunto de funciones de apoyo atienda todas las divisiones de producto diferentes; o 2) crear múltiples grupos de funciones de apoyo, una para cada división del producto. En general, la decisión que tome refleja su grado de complejidad y la diferencia entre sus productos. Una organización cuyos productos en general son similares y se dirigen al mismo mercado elegirá centralizar los servicios de apoyo y utilizará una *estructura divisional de producto*. Una organización cuyos productos son muy diferentes y que opera en distintos mercados o industrias elegirá una *estructura multidivisional*. Una organización cuyos productos son tecnológicamente muy complejos o cuyas características cambian rápidamente para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes elegirá una *estructura de equipo de producto*.

Estructura de división de productos

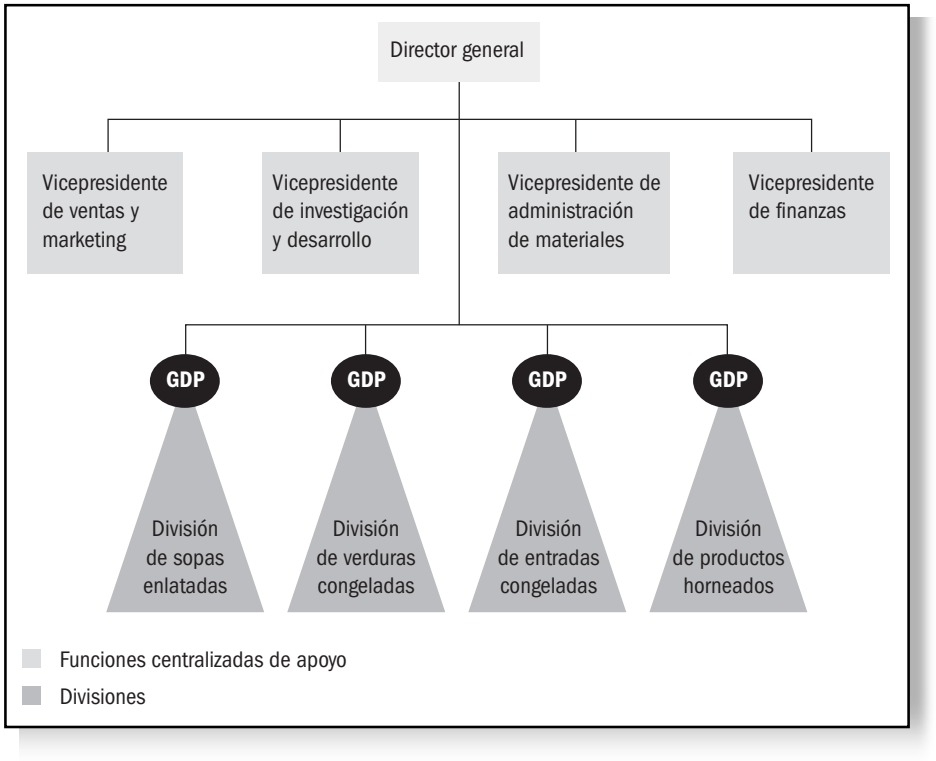
Estructura de división de productos
Estructura divisional en la que un grupo centralizado de funciones de apoyo satisface las necesidades de varias líneas de producto diferentes.

Una **estructura de división de productos** se caracteriza por la división de la función de manufactura en diferentes líneas o divisiones de producto; un conjunto centralizado de funciones de apoyo satisface entonces las necesidades de *todas* estas divisiones de producto. Por lo general, los procesadores de alimentos, los fabricantes de muebles y las empresas que hacen productos del cuidado personal, productos de papel u otros que son muy similares y usan el mismo grupo de funciones de apoyo adoptan esta estructura. La figura 6.4 muestra una estructura de división de productos para un gran procesador de alimentos como Heinz.

Dado que controlar la producción de muchos alimentos diferentes dentro de la misma unidad de manufactura resultó ser difícil y provocó mayores costos, Heinz creó divisiones de productos para las verduras y entradas congeladas, las sopas enlatadas y los productos horneados. Esta decisión de diseño aumentó la diferenciación horizontal en la

Figura 6.4
Estructura de división de productos

Cada gerente de división de producto (GDP) tiene la responsabilidad de coordinarse con cada función de apoyo.



organización, ya que cada división es una unidad de manufactura independiente que tiene su propia jerarquía encabezada por un gerente de división de producto (GDP, en la figura 6.4), el cual es responsable de las actividades del producto de su división (manufactura o servicio). Es también responsable de coordinarse con las funciones centrales de apoyo como marketing y administración de materiales y de valerse eficazmente de sus habilidades para elevar el desarrollo del producto. Su papel agrega un nivel jerárquico o autoridad y aumenta también la diferenciación vertical de una organización.

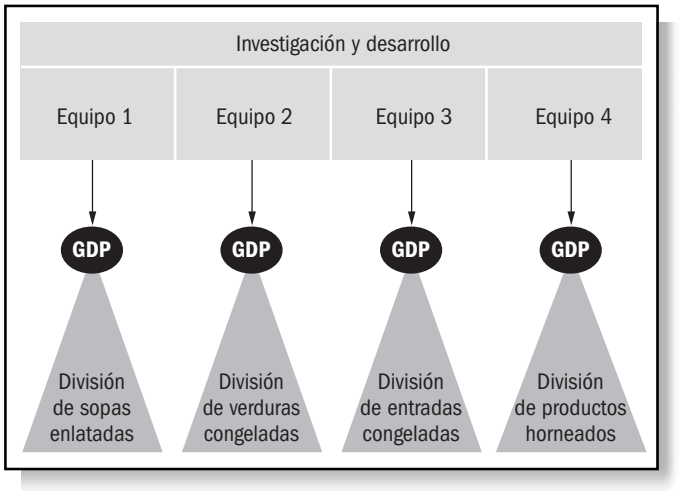
La figura 6.4 muestra que en una estructura de división de producto, las funciones de apoyo como ventas y marketing, investigación y desarrollo, administración de materiales y finanzas se centralizan en el nivel más alto de la organización. Cada división de producto utiliza los servicios de las funciones centrales de apoyo y no tiene funciones de apoyo propias, ya que crearlas por separado para cada división sería costoso y el precio podría justificarse sólo si las necesidades de las diferentes divisiones fueran tan *diversas* y *distintas* que se necesitasen especialistas funcionales para cada tipo de producto.

Cada función de apoyo se divide en equipos orientados al producto formados por especialistas funcionales que se enfocan en las necesidades de una división de producto en particular. La figura 6.5 muestra la agrupación de la función de investigación y desarrollo en cuatro equipos, cada uno de los cuales se centra en una división de producto independiente. Este arreglo permite a cada equipo especializarse y convertirse en un experto en el manejo de las necesidades de "su" grupo de producto. Sin embargo, debido a que todos los equipos de investigación y desarrollo pertenecen a la misma función centralizada, pueden compartir conocimiento e información. El equipo que se enfoca en las verduras congeladas puede compartir descubrimientos sobre nuevos métodos de congelamiento rápido de vegetales con el equipo para las entradas congeladas. Tal intercambio de habilidades y recursos aumenta la capacidad funcional para crear valor en las divisiones de producto.

Estructura multidivisional

A medida que una organización empieza a producir un amplio rango de productos complejos, como los muchos modelos de autos o camiones, o a incursionar en nuevas industrias y producir bienes completamente diferentes, como los automóviles y la comida rápi-

Figura 6.5
Asignación a divisiones individuales de los equipos funcionales orientados al producto



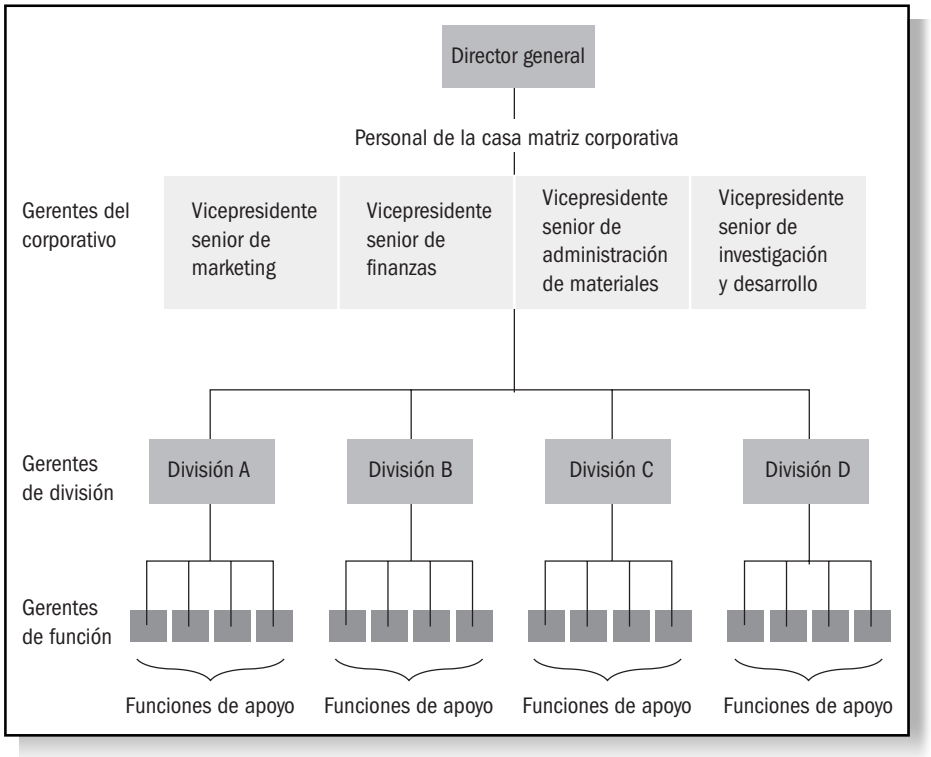
Estructura multidivisional
Estructura en la que las funciones de apoyo se colocan en divisiones autocontenidas.

da, la estructura de división de productos no puede controlar las necesidades de la organización. Administrar actividades complejas y diversas de creación de valor requiere una **estructura multidivisional**, es decir, una estructura en la que a cada división de producto se le da su propio paquete de funciones de apoyo de forma tal que se vuelvan divisiones *autocontenidas*. La figura 6.6 representa la estructura multidivisional usada en una gran empresa de productos de consumo. Se ilustran las cuatro divisiones, aunque empresas como GE, IBM, Johnson & Johnson o Matsushita tal vez tengan 150 diferentes divisiones de operaciones.

Compare la estructura multidivisional mostrada en la figura 6.6 con la estructura de división de productos de la figura 6.4. Una estructura multidivisional tiene dos innovaciones que superan los problemas de control que sufre una empresa con una estructura de división de productos cuando los gerentes deciden producir una gama más amplia de productos en diversas industrias.[4] La primera innovación es la independencia de cada división. En una estructura multidivisional, cada división es independiente y autocontenida

Figura 6.6
Estructura multidivisional

Cada división es independiente y tiene su propio grupo de funciones de apoyo. El personal de la casa matriz corporativa supervisa las actividades de los gerentes de división, y existen tres niveles gerenciales: corporativo, divisional y funcional.



División autocontenida
División que tiene su propio grupo de funciones de apoyo y controla sus propias actividades de creación de valor.

(en una estructura de división de productos, las divisiones comparten los servicios de un grupo de funciones centralizadas). Cuando las divisiones están **autocontenidas**, cada división tiene su propio grupo de funciones de apoyo y controla sus propias actividades de creación de valor. Cada una necesita su propio equipo de funciones de apoyo porque es imposible que un solo grupo centralizado de apoyo atienda las necesidades de productos totalmente diferentes, como automóviles, computadoras y electrodomésticos. Como resultado, aumenta la diferenciación horizontal.

Personal de la casa matriz corporativa
Gerentes corporativos responsables de supervisar las actividades de los gerentes de división que encabezan las diferentes divisiones.

La segunda innovación en una estructura multidivisional es un nuevo nivel de administración, el **personal de la casa matriz corporativa**, compuesto por gerentes corporativos que son responsables de supervisar las actividades de los gerentes de división.[5] El personal de la casa matriz corporativa está organizado funcionalmente y una de sus tareas es coordinar las actividades de las divisiones. Por ejemplo, los gerentes de la casa matriz pueden ayudar a las divisiones a compartir información y aprender unas de otras para que las innovaciones de la división puedan comunicarse rápidamente a toda la organización. Recuerde que en el capítulo 4 se dijo que los gerentes que actúan de esa forma están desempeñando una *función integradora*.

Dado que los gerentes corporativos constituyen otro nivel en la jerarquía, se da un aumento en la diferenciación vertical, el cual proporciona más control. Los jefes de las divisiones (los gerentes de división) vinculan a las oficinas centrales de un corporativo con las divisiones. Comparada con una estructura funcional o de división de productos, una

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 6.1
Creación de la estructura multidivisional de GM

William C. Durant formó General Motors Company el 16 de septiembre de 1908. En ella conjuntó cerca de 25 diferentes empresas. Originalmente, cada una mantenía su propia identidad operativa y la organización GM era simplemente una empresa matriz, una oficina central rodeada por 25 satélites. Cuando Alfred P. Sloan asumió la presidencia de GM en 1923, heredó esta colección de empresas automotrices administradas independientemente que tomaban sus propias decisiones, hacían su propia investigación y desarrollo y producían su propia gama de autos.

El principal competidor de GM, Ford, estaba organizado de manera muy diferente. Desde el comienzo, Henry Ford había buscado las ventajas de las economías de escala y de la producción en masa y diseñó una estructura mecanizada para lograrlas. Creó una organización altamente centralizada en la que ostentaba un control personal total sobre la toma de decisiones importantes. Para reducir costos, Ford produjo primero un solo vehículo, el modelo T, y se enfocó en encontrar maneras de fabricar el auto de la manera más eficaz. Debido al diseño organizacional, la empresa Ford fue desde el principio más rentable que GM. El problema que enfrentaba Sloan era competir con Ford, no sólo en términos de hacer un producto exitoso sino también en mejorar el desempeño financiero de GM.

Enfrentado al éxito de Ford, Sloan se vio tentado a cerrar varias de las pequeñas operaciones de GM y concentrar la producción en unos cuantos lugares en donde la empresa pudiera disfrutar de los beneficios del ahorro de costos de fabricar menos modelos y de las economías de escala. Por ejemplo, pudo haber elegido una estructura de división de productos, creado tres divisiones de producto para fabricar tres tipos de autos y centralizado las funciones de apoyo como marketing, investigación y desarrollo e ingeniería para reducir costos. Sin embargo, Sloan reconoció las ventajas de desarrollar los diversos abanicos de habilidades y competencias de investigación, diseño y marketing presentes en las pequeñas empresas automotrices. Se dio cuenta de que había un gran riesgo de perder esta diversidad de talento si combinaba todas estas habilidades en un departamento central de investigación y diseño. Además, si el mismo grupo de funciones de apoyo, como ingeniería y diseño, atendían a todas las divisiones de GM, existía el peligro de que todos los autos de GM empezaran a parecerse. No obstante, Sloan también reconocía las ventajas del control centralizado a la hora de lograr economías de escala, controlar costos y desarrollar un plan estratégico para la empresa en su conjunto, en lugar de hacerlo para cada sección por separado.

Así, Sloan buscó una estructura organizacional que le permitiera lograr todos estos objetivos simultáneamente y encontró la respuesta en la estructura multidivisional, que había utilizado exitosamente DuPont Chemicals. En 1920, instituyó este cambio, observando que GM "necesitaba encontrar un principio de coordinación sin perder las ventajas de la descentralización".[6]

Cada empresa automotriz de GM se colocó en una de las cinco divisiones operativas autocontenidas (Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick y Cadillac) con servicios de apoyo como ventas, producción, ingeniería y finanzas. Cada división se convirtió en un centro de ganancias y se evaluaba por su retorno sobre la inversión. Sloan fue bastante claro acerca de la ventaja principal de ligar la descentralización con el retorno sobre la inversión: ello aumentó la visibilidad del desempeño de cada división, y Sloan observó que 1) "aumenta la moral de la organización al colocar cada operación en su propio fundamen-

(*continúa*)

to, ... asumir su propia responsabilidad y contribuir con su participación en el resultado final"; 2) "desarrolla estadísticas que reflejan correctamente... la verdadera medida de eficiencia"; y 3) "permite a la corporación colocar capital adicional donde traiga el mayor beneficio para la corporación en general".[7]

Sloan recomendó que las transacciones entre las divisiones se asignaran mediante un esquema de cotización de transferencia con base en el costo más alguna tasa de retorno predeterminada. Sin embargo, para evitar proteger a un proveedor interno de alto costo, también recomendó algunos pasos para analizar la participación de las operaciones de los competidores externos con el fin de determinar el precio justo. Sloan estableció un personal de la casa matriz corporativa sólido, profesional y centralizado para realizar dichos cálculos. La función principal de la administración corporativa era auditar el desempeño divisional y planear la estrategia de toda la organización. Los gerentes de división eran responsables de todas las decisiones relacionadas con el producto.

En la década de 1980, después de una competencia feroz con los japoneses, GM analizó a fondo su estructura multidivisional. La duplicación de investigación y desarrollo e ingeniería y la compra de insumos que cada división hacía de forma independiente le estaba costando a la empresa miles de millones de dólares extra. En 1984, las cinco divisiones automotrices autónomas de GM se combinaron en dos grupos: Chevrolet y Pontiac que se concentrarían en autos pequeños, y Buick, Oldsmobile y Cadillac que se enfocarían en los autos grandes.[8]

GM esperaba que esta reorganización reduciría costos y agilizaría el desarrollo de productos, pero fue un desastre. Con el control del diseño e ingeniería más centralizada en el nivel de grupo, los autos de las diferentes divisiones empezaron a verse igual. Nadie podía distinguir un Buick de un Cadillac o un Oldsmobile. Las ventas cayeron en picada. Además, la reorganización no agilizó la toma de decisiones. Aumentó el número de niveles jerárquicos al introducir el nivel de grupo en la organización. Como resultado, GM tuvo 13 niveles jerárquicos comparado con Toyota, por ejemplo, que sólo tenía cinco. Una vez más la empresa estaba en problemas. Antes de la reorganización, había estado demasiado descentralizada; ahora estaba demasiado centralizada. ¿Qué debía hacer?

Dándose cuenta del error, GM trasladó el control del diseño de productos a las divisiones mientras continuaba centralizando funciones de alto costo como ingeniería y compras. Esta reestructuración tuvo cierto éxito. La administración de Cadillac se movió rápidamente para establecer una nueva identidad del producto y diseñar nuevos modelos. Durante la década de 1990, GM redujo el número de diferentes modelos que producía y en 2004 cerró su división Oldsmobile. GM también ha aumentado su eficiencia para la década del 2000 y aún está trabajando para reducir los gastos generales.[9] Sin embargo, en 2005, seguía luchando para fabricar los autos innovadores que los clientes estadounidenses desearían comprar, pero sus ventas descendieron bruscamente.[10]

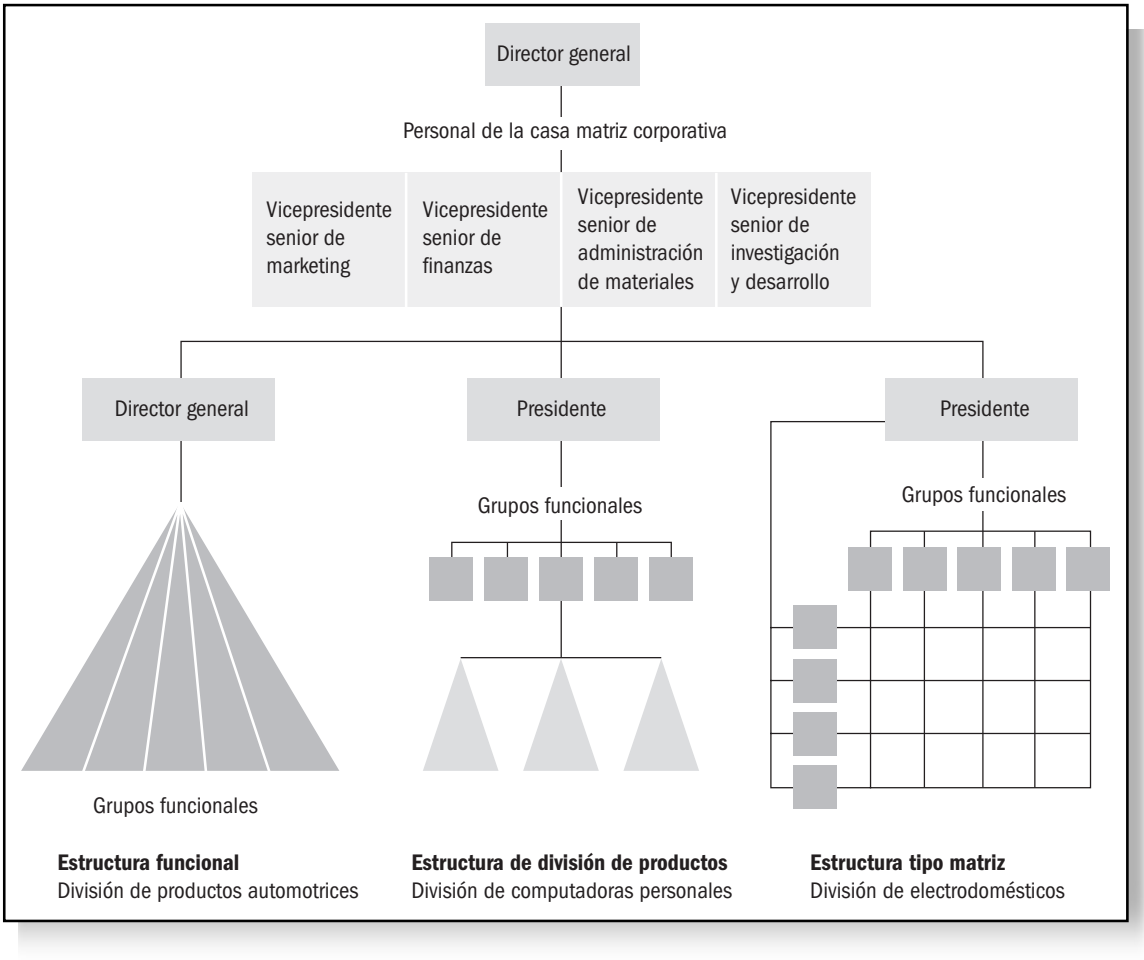
estructura multidivisional proporciona diferenciación e integración adicionales, lo que facilita el control de actividades complejas.

Un personal corporativo y divisiones autocontenidas son dos factores que distinguen una estructura multidivisional de una estructura de división de productos. Pero existen otras diferencias importantes entre ellas. Una estructura de división de productos sólo puede usarse para controlar las actividades de una empresa que opera en *una* sola actividad o industria. En contraste, una estructura multidivisional se diseña para permitirle operar en muchas actividades comerciales distintas. Cada división de una estructura multidivisional es esencialmente un negocio diferente. Aún más, es responsabilidad de cada gerente de división diseñar la estructura divisional que mejor satisfaga las necesidades de los productos y de sus clientes. Así, una o más divisiones independientes dentro de una estructura multidivisional podría usar una estructura de división de productos o cualquier otra estructura para coordinar sus actividades. Esta diversidad se ilustra en la figura 6.7.

La organización multidivisional representada en la figura 6.7 tiene tres divisiones, cada una con una estructura diferente. La división de manufactura automotriz tiene una estructura funcional porque produce un pequeño rango de componentes simples. La división de PC tiene una estructura de división de productos; cada una de sus divisiones desarrolla un tipo difrente de computadora. La división de electrodomésticos presenta una estructura tipo matriz (la cual se analizará más adelante en este capítulo) para responder rápidamente a las necesidades de los clientes. En su punto máximo, Beatrice, una empresa de alimentos y productos de consumo, tenía más de 100 divisiones diferentes. Su división de Samsonite, que producía maletas, y su división Hund y Wesson, mejor conocida por sus productos a base de tomate, operaban con estructuras de división de productos; pero el imperio completo de Beatrice operaba con una estructura multidivisional.

La mayoría de las empresas de *Fortune 500* tienen una estructura multidivisional porque les permite aumentar y expandir sus operaciones mientras mantienen el control de sus actividades. Sólo cuando una organización presenta una estructura multidivisional, la jerarquía gerencial se expande para incluir los tres niveles más poderosos de la gerencia: los gerentes corporativos que supervisan las operaciones de *todas* las divisio-

Figura 6.7 Estructura multidivisional en la que cada división tiene una estructura diferente



nes; los gerentes de división que dirigen las divisiones individuales; y los gerentes funcionales que son responsables de desarrollar las competencias esenciales de la organización. La historia de la decisión de GM de pasarse a una estructura multidivisional ilustra muchos de los aspectos implicados en la operación de una estructura así y en las diferencias entre ésta y una estructura de división de productos.

Como sugiere la historia de GM, operar una estructura multidivisional no es tarea fácil. Es, tal vez, el reto más grande que los altos directivos enfrentan. Debido a que la estructura multidivisional se usa tan ampliamente, hay que analizar en detalle sus ventajas y desventajas.

Ventajas de una estructura multidivisional

Cuando la estructura multidivisional se maneja de manera eficaz, ofrece varias ventajas a una organización grande y compleja.[11]

Mejora la eficacia organizacional. Una división de labores generalmente aumenta la eficacia de la organización. En una estructura multidivisional existe una clara división de labores entre los gerentes corporativos y los de división. Estos últimos son responsables de las operaciones del día a día en sus respectivas divisiones y de adaptar sus actividades a las necesidades de los clientes. Los gerentes corporativos son responsables de la planeación a largo plazo de toda la corporación y de adaptar la misión de las divisiones a las metas de la organización.

Mayor control. Los gerentes corporativos monitorean el desempeño de los jefes de división. El control extra proporcionado por la oficina corporativa anima a los gerentes de división a buscar más decididamente la eficacia organizacional interna. Sabiendo que tie-

nen que reportar a los gerentes corporativos, los de división tal vez pongan freno a su tendencia a hacer crecer el tamaño de su personal, aumentando así su estatus y control sobre los costos. Puede ser que lo piensen dos veces antes de invertir en productos que eleven su estatus pero hagan poco por promover el desempeño corporativo.

En términos más generales, como sugiere el ejemplo de GM, la creación de divisiones autocontenidas significa que los gerentes corporativos pueden desarrollar sistemas de control para comparar el desempeño de una división con el de otra midiendo la rentabilidad o el tiempo de desarrollo del producto. En consecuencia, los gerentes corporativos están en buena posición para intervenir y tomar acciones selectivas que corrijan las deficiencias cuando éstas surgen.

Crecimiento rentable. Cuando cada división tiene su propio centro de utilidad, es decir, cuando su rentabilidad individual se puede evaluar claramente, la matriz corporativa puede identificar las divisiones en las que una inversión de capital producirá los mayores rendimientos.[12] Así, los ejecutivos corporativos pueden decidir una mejor asignación de recursos de capital para promover el crecimiento corporativo. Al mismo tiempo, su función como monitores en lugar de como administradores significa que pueden supervisar un mayor número de diversos negocios y actividades. La estructura multidivisional le permite a una empresa crecer sin sufrir por los problemas de sobrecarga de comunicación o información que pueden ocurrir cuando se mezclan ambas funciones, como sucede en la estructura funcional.

Mercado laboral interno. Los gerentes de división más capaces son ascendidos a gerentes corporativos. Por consiguiente, los gerentes de división tienen un incentivo porque el desempeño puede darles una promoción. Una empresa divisional grande posee un mercado interno de trabajo que aumenta la motivación de los gerentes de trabajar para incrementar la eficacia de la organización.

Desventajas de una estructura multidivisional

Como en otras estructuras, con el tiempo pueden desarrollarse ciertos problemas en las estructuras multidivisionales. Aunque una buena gerencia puede controlar la mayoría de los problemas, no los elimina.

Cómo administrar la relación corporativo-divisiones. El problema principal de administración que presenta una estructura multidivisional es cuánta autoridad centralizar a nivel corporativo y cuánta descentralizar a favor de las divisiones operativas. Por un lado, cada división está lo más cerca de su ambiente operativo particular y en la mejor posición para desarrollar planes y así aumentar su propia eficacia, así que la descentralización es una opción lógica. Por otro lado, la función de las oficinas centrales es adoptar la visión a largo plazo y adaptar las actividades de las divisiones a las necesidades de toda la organización, por lo que la centralización también tiene sus ventajas.

Hay que administrar continuamente el equilibrio entre las dos. Demasiada centralización de autoridad puede limitar a los gerentes de división; pierden el control en la toma de decisiones ante los gerentes de la oficina matriz que están lejos del frente de batalla y el resultado puede ser un mal desempeño. El intento de GM por centralizar la toma de decisiones para reducir costos fue un desastre porque todos sus autos empezaron a verse igual. Sin embargo, demasiada descentralización puede ocasionar dar tanta libertad a los gerentes de división que pueden aflojar y fracasar en el control de sus costos de división. La relación corporativo-divisiones tiene que administrarse continuamente. Con el tiempo, a medida que cambie el ambiente operativo, cambiará también la decisión sobre qué actividades gerenciales centralizar y cuáles descentralizar.

Problemas de coordinación entre divisiones. Cuando se crea una estructura multidivisional, se pueden usar las mediciones de eficacia como el retorno sobre la inversión para comparar el desempeño de las divisiones, y las oficinas centrales corporativas les pueden asignar capital con base en su desempeño. Un problema con este enfoque es que las divisiones tal vez empiecen a competir por los recursos y la rivalidad entre ellas puede impedir que cooperen entre sí. Tal rivalidad puede disminuir el desempeño organizacional cuando la eficacia de la empresa depende del intercambio de conocimiento e información de las divisiones acerca de las innovaciones para elevar el desempeño de las mismas. Sería contraproducente, por ejemplo, si una de las divisiones de GM inven-

tara un nuevo motor sumamente eficiente y se rehusara a compartir esa información con otras divisiones.

Precio de transferencia
Precio al cual una división vende un producto o información sobre innovaciones a otra división.

Precio de transferencia. Los problemas entre las divisiones con frecuencia giran alrededor del **precio de transferencia**, es decir, el precio al cual una división vende un producto o información acerca de las innovaciones a otra división. Para maximizar su propio retorno sobre la inversión, una división deseará un alto precio de transferencia, pero eso penalizará a la otra división la cual, después de todo, forma parte de la misma organización. Así, cada división busca sus propias metas y pueden surgir problemas de coordinación dentro de la organización. La función del centro corporativo es manejar esos problemas, como observó Sloan de GM. Es muy importante que una organización multidivisional establezca mecanismos de integración que permitan cooperar a los gerentes de las diferentes divisiones. Los mecanismos como la integración de departamentos y papeles son importantes a la hora de promover la cooperación. La oficina corporativa en sí misma es un tipo de departamento integrador.

Costos burocráticos. Las estructuras multidivisionales son muy costosas de operar. Cada división tiene un complemento total de funciones de apoyo, incluyendo investigación y desarrollo. Por lo tanto, hay una extensa duplicación de actividades en la organización y de los costos de los gerentes en las oficinas centrales del corporativo. Los altos costos de operar una estructura multidivisional deben evaluarse continuamente en comparación con los beneficios que obtiene la empresa. Si los beneficios con relación al costo disminuyen, debería reducir el tamaño de las oficinas corporativas, el número de divisiones o encontrar una manera de reducir los costos de sus funciones de apoyo. Tal vez sea posible, por ejemplo, para una organización cambiarse a una estructura de división de productos o a una estructura de equipo de productos (sigue un análisis) y atender las necesidades de sus diferentes productos a través de un conjunto de funciones de apoyo centralizadas.

Problemas de comunicación. En las altas jerarquías surgen los problemas de comunicación, especialmente la distorsión de la información. Estos problemas son comunes en las estructuras multidivisionales porque tienden a ser las más altas de todas las estructuras organizacionales. La brecha entre el centro corporativo y las divisiones es particularmente grande. La cabeza de una división puede deliberadamente disfrazar el desempeño decreciente de la división para recibir mayores asignaciones de capital; cuando una empresa tiene 200 divisiones, tal engaño puede ser difícil de detectar. Además, puede tomar tanto tiempo para que en las oficinas centrales tomen decisiones y las transmitan a las divisiones que las respuestas a los competidores resultan demasiado lentas. Cuanto más centralizada sea una organización, mayor será el problema de comunicación.

Estructura de equipo de productos

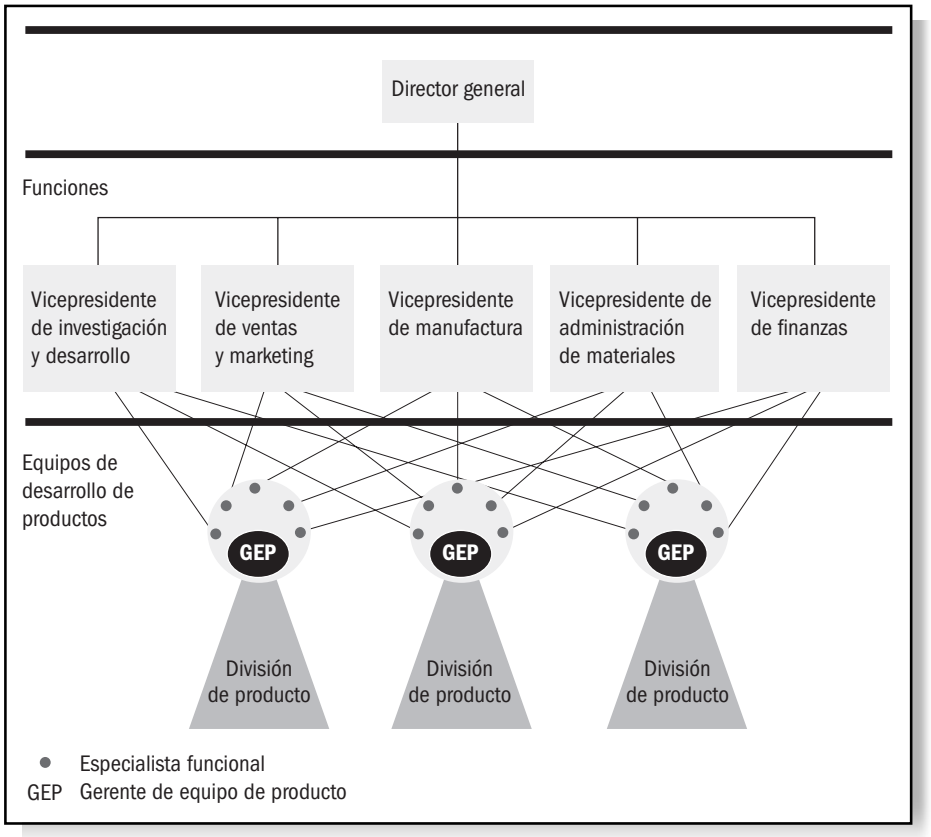
En una estructura de división de productos, los integrantes de las funciones de apoyo como marketing e investigación y desarrollo se coordinan con las diferentes divisiones a medida que se necesitan sus servicios, pero su principal lealtad es a su función, no a la división. Cada vez más, las organizaciones están descubriendo que la orientación funcional de los especialistas no está a favor de los mayores intereses de la organización porque la competencia de la industria se ha enfocado en el producto. Hoy en día es especialmente importante personalizar los productos para adecuarse a las necesidades de los clientes conteniendo al mismo tiempo sus costos de desarrollo. Además, la creciente competencia ha hecho que sea importante reducir el tiempo necesario para colocar un nuevo producto en el mercado agilizando su proceso de desarrollo. Una solución a este problema pudiera ser una estructura multidivisional en la que cada división tuviera su propio grupo de funciones de apoyo. Sin embargo, como se acaba de analizar, esta estructura es muy costosa de operar y los problemas de comunicación entre las divisiones pueden retrasar la innovación y el desarrollo del producto. Muchas empresas, en su búsqueda de una nueva estructura para resolver estos problemas, han vuelto a reformar sus estructuras divisionales convirtiéndolas en estructuras de equipo de productos.

Estructura de equipo de productos
Estructura divisional en la cual los especialistas de las funciones de apoyo se combinan en los equipos de desarrollo de productos que se especializan en las necesidades de una clase particular de producto.

Una estructura de equipo de productos es una mezcla entre la estructura de división de productos, en la que las funciones de apoyo se centralizan, y la estructura multidivisional, en la que cada división tiene sus propias funciones de apoyo. En una **estructura de equipo de productos**, los especialistas de las funciones de apoyo se combinan en equipos de desarrollo de productos que se especializan en las necesidades de un tipo particular de producto (véase figura 6.8). Cada equipo, es, en efecto, una división autocontenida encabe-

Figura 6.8
Estructura de equipo de productos

Cada gerente de equipo de productos (GEP) supervisa las actividades relacionadas con el desarrollo y manufactura del producto.



zada por un gerente de equipo de producto (GEP, en la figura 6.8), quien supervisa las actividades operativas asociadas con el desarrollo y la manufactura del producto. Los equipos de productos se enfocan en las necesidades de un producto (o cliente) o en unos cuantos productos relacionados y son leales, no a sus funciones, sino al equipo de producto al que se unen. Los vicepresidentes de funciones, en lo más alto de la organización, retienen el control total funcional, pero la autoridad de la toma de decisiones para cada producto se descentraliza al equipo y cada uno se vuelve responsable del éxito de un proyecto. Hallmark Cards ha encontrado que este enfoque para coordinar funciones y productos es una manera eficaz de desarrollar nuevos productos rápidamente.

En el pasado, Hallmark utilizaba una estructura funcional para coordinar sus actividades. Una gran cantidad de artistas, escritores, litógrafos y diseñadores que trabajaban en diferentes departamentos funcionales producían una enorme gama de tarjetas de felicitación. Los problemas de coordinar las actividades de 700 escritores y artistas a través de límites funcionales se volvieron tan complejos y difíciles que Hallmark tardaba dos años en desarrollar una nueva tarjeta. Para resolver sus problemas de desarrollo de producto, Hallmark cambió su reingeniería hacia una estructura de equipo de productos. Los artistas y los escritores se organizaron en equipos de productos alrededor de categorías particulares de tarjetas de felicitación, como día de la madre, de Navidad, etc. Sin ninguna diferencia en la orientación de las subunidades que impidiera el flujo de información, el ajuste mutuo se volvió mucho más fácil y el trabajo se realizó mucho más rápido. El tiempo de desarrollo de productos se redujo de años a semanas.

Una estructura de equipo de productos es más descentralizada que una estructura funcional o una estructura de división de productos y los especialistas de los diferentes equipos pueden tomar decisiones de inmediato, algo particularmente importante en las organizaciones de servicios. La agrupación en equipos de productos autocontenidos aumenta la integración porque cada equipo se responsabiliza de todos los aspectos de sus operaciones. A través de una estrecha colaboración, los integrantes del equipo se involucran más intensamente en todos los aspectos del desarrollo del producto y en adaptarlo a su mercado. Aún más, el alto nivel de integración que producen los equipos hace posible tomar decisiones más rápidamente y responder a los requisitos tan cambiantes de los

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 6.2
Iacocca introduce la estructura de equipos en Chrysler

Después de que Lee Iacocca tomara el control de un Chrysler con problemas en la década de 1980, reestructuró el enfoque del desarrollo de productos. Antes de Iacocca, la empresa había propuesto una idea para un nuevo modelo de auto, luego formó una división de producto para controlar la idea e hizo responsables a los gerentes de división de obtener las aportaciones de las distintas funciones ubicadas en las oficinas centrales corporativas. Las funciones hicieron sus contribuciones en secuencia; así, por ejemplo, diseño tenía la idea, el departamento de ingeniería diseñaba el prototipo, compras y suministros ordenaba las adquisiciones, manufactura hacía el vehículo y marketing y ventas lo vendía. Iacocca decidió que este enfoque era ineficaz porque Chrysler tardaba siete u ocho años en colocar un auto nuevo en el mercado, más del doble de tiempo en comparación con Toyota o Nissan. Además este sistema dio como resultado vehículos de fabricación más costosa y de menor calidad que los autos japoneses.

De acuerdo con Iacocca, tener diferentes grupos de apoyo funcionales que cooperen y coordinen sus actividades para llegar al diseño final del producto es una pesadilla. Con frecuencia las actividades de una función entran en conflicto con las de otra y no hay ningún aprendizaje porque cada una enfoca el proceso de desarrollo a sus respectivas orientaciones de subunidad. El departamento de ingeniería dice: "Nuestra meta es desarrollar un auto aerodinámico y ligero que alcance un buen kilometraje y no nos interesa realmente cuán difícil sea ensamblarlo o cuán costoso resulte construirlo." El departamento de marketing dice: "Ustedes, los de ingeniería y producción, deben controlar mejor sus costos para que podamos cotizar este auto de manera competitiva."

Iacocca estaba decidido a cambiar esta situación. Como experimento, usó lo que llamó un "equipo plataforma" para desarrollar el Dodge Viper, un nuevo y lujoso auto deportivo. En un equipo plataforma, que es lo mismo que un equipo de desarrollo de productos, las funciones se organizan en torno al producto. Un equipo consta de ingenieros de producto y manufactura, planificadores y compradores, diseñadores, analistas financieros y personas de marketing y ventas, y cada equipo tiene la única responsabilidad de diseñar el auto y hacérselo llegar a los consumidores. ¿La meta de Iacocca? Trabajar en equipos para animar a los diferentes especialistas a interactuar, agilizar la comunicación, facilitar la rápida solución de problemas e incrementar la eficacia. Además, cuando los especialistas comienzan a aprender uno de otro la calidad del producto mejora y el ritmo de la innovación se acelera. El concepto tuvo mucho éxito en Chrysler. El "equipo Viper" sacó el producto al mercado en tres años, un tiempo récord para la organización. Además, el auto fue un éxito y los clientes hacían filas para comprarlo.

Con el éxito del concepto de equipo plataforma, Iacocca reestructuró el resto de las operaciones de desarrollo de productos de Chrysler organizadas funcionalmente en equipos plataforma orientados al producto, para auto grande, pequeño, minivan y Jeep/camión.

clientes. DaimlerChrysler (entonces sólo Chrysler) fue una de las primeras empresas grandes que hizo el experimento de pasarse a una estructura de equipo de productos. La sección de perspectiva organizacional anterior ilustra cómo Chrysler, al elegir esta estructura, salvó a la empresa de la bancarrota.

A mediados de la década de 1990, el cambio en Chrysler llevó a que Daimler Benz la comprara, ya que quería obtener las nuevas capacidades de Chrysler en la producción a bajo costo y el rápido desarrollo de productos, e implantarlos en su propia organización. El nuevo DaimlerChrysler ha intentado combinar estas competencias con las suyas de ingeniería y diseño para producir autos de clase mundial en todos los rangos de precios. La empresa se topó con nuevos problemas a principios de la década del 2000, cuando los gerentes pasaron por una época difícil al combinar las dos estructuras y culturas muy diferentes en un todo consistente. Los costos se dispararon y las ventas cayeron, pero entonces un nuevo director alemán tomó el control de las operaciones en Estados Unidos y reestructuró la empresa una vez más. En 2005, la nueva línea de autos rediseñados por DaimlerChrysler la convirtió en la empresa automotriz más exitosa con sede en Estados Unidos.[13] Estos temas de reestructuración se abordan en el capítulo 10, donde se examinan a detalle el cambio y el rediseño organizacional.

La división de actividades por producto es el segundo método más común que las organizaciones usan para agrupar las actividades, después de agruparlas por funciones. La estructura del producto aumenta la diferenciación horizontal y vertical y lleva a la diferenciación de gerentes a nivel corporativo, de división y de función. En años recientes, muchas empresas grandes han cambiado de un tipo de estructura de producto a otro en un intento por ahorrar dinero o hacer mejor uso de sus recursos funcionales. Es importante para los gerentes evaluar continuamente cuán bien está funcionando su estructura de producto porque esto tiene un impacto directo en la eficacia de su organización.

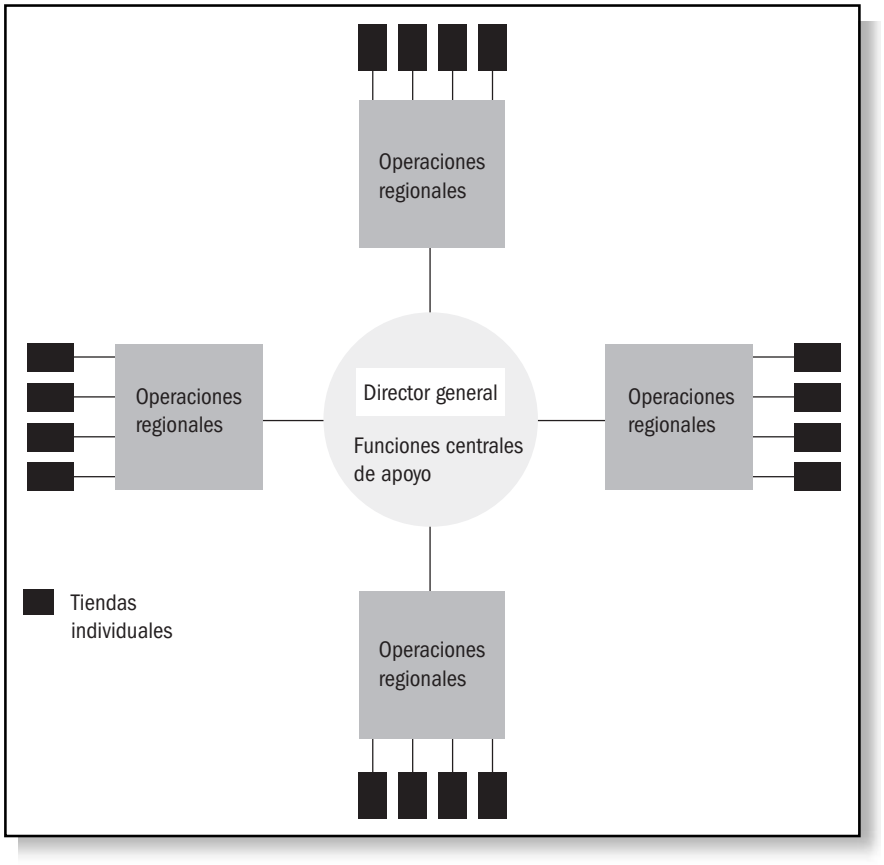
Estructura divisional II: estructura geográfica

Estructura divisional geográfica
Estructura divisional en la que las divisiones se organizan de acuerdo con los requisitos de las diferentes ubicaciones en que opera una organización.

De los tres tipos de estructuras de producto analizados anteriormente, la estructura multidivisional es la que más usan las grandes organizaciones. Proporciona el control adicional que es importante cuando una empresa produce una amplia variedad de bienes o servicios complejos o incursiona en nuevas industrias y necesita tratar con diferentes grupos de partes interesadas y fuerzas competitivas. Sin embargo, cuando los problemas de control que sufren las empresas dependen de la geografía, se puede tener una **estructura divisional geográfica**, en la que las divisiones están organizadas de acuerdo con los requisitos de las diferentes ubicaciones en que opera la organización.

A medida que una organización crece, con frecuencia desarrolla una base de clientes nacionales. Cuando se extiende a diferentes regiones de un país, necesita ajustar su estructura para alinear sus competencias esenciales con las necesidades de los clientes en las diferentes regiones geográficas. Una estructura geográfica permite centralizar algunas funciones en una oficina principal y descentralizar otras a nivel regional. Por ejemplo, el fabricante de latas Crown Cork and Seal produce muchas de las latas que se usan en refrescos, verduras y frutas. Debido a que son objetos voluminosos y caros de transportar, tiene sentido establecer plantas manufactureras en las diferentes partes del país donde hay más demanda de ellas. Asimismo, existe un límite en cuanto al número de latas que la empresa puede producir eficazmente en un solo lugar; cuando las economías de escala se agotan en una ubicación, resulta lógico establecer otra planta en otro sitio. Reconociendo estos factores limitantes, Crown Cork and Seal opera varias plantas en todo Estados Unidos y Canadá. Cada una cuenta con sus propios departamentos de compras, control de calidad y ventas. Sin embargo, los de investigación y desarrollo e ingeniería están centralizados en sus oficinas principales.

Figura 6.9
Estructura geográfica



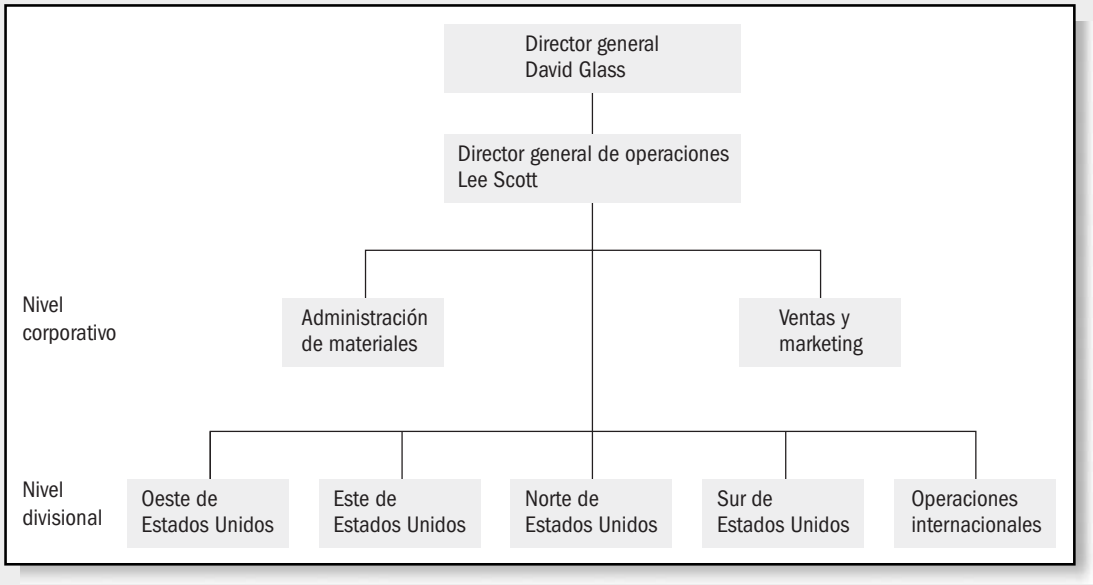
Neiman-Marcus, la tienda departamental especializada, también tiene una estructura geográfica pero por una razón diferente. Cuando operaba sólo en Texas, tenía una estructura funcional para coordinar sus actividades. Pero conforme abrió tiendas en determinados lugares por todo Estados Unidos, enfrentó un dilema: cómo responder a las necesidades de los clientes acomodados que difieren de una región a otra aprovechando las ventajas de costos de las compras centralizadas. La solución de Neiman-Marcus fue establecer una estructura geográfica que agrupara las tiendas por regiones (véase figura 6.9). Las tiendas individuales están bajo la dirección de una oficina regional, la cual es responsable de coordinar las necesidades específicas de los productos de las tiendas en esa región, por ejemplo, trajes de baño y ropa deportiva en Los Ángeles, y sombreros, guantes y chaquetas en Chicago. La oficina regional retroalimenta los requisitos específicos de los clientes a las oficinas centrales en Dallas, donde las funciones centralizadas de compra deciden para toda la empresa.

Crown Cork and Seal y Neiman-Marcus superpusieron una agrupación geográfica sobre su agrupación funcional básica y así aumentaron la diferenciación horizontal. La creación de un nuevo nivel jerárquico, los gerentes regionales y la descentralización del control a favor de las jerarquías regionales también aumentaron la diferenciación vertical. Las jerarquías regionales ofrecen más control que una jerarquía centralizada y, en los casos de Crown Cork and Seal y Neiman-Marcus, han aumentado su eficacia. La siguiente sección de perspectiva organizacional perfila la estructura geográfica de Wal-Mart.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 6.3
Wal-Mart a nivel nacional, después global

Wal-Mart es una empresa que ha encontrado el equilibrio correcto de operación entre un estilo mecanizado y uno orgánico y ha prosperado. Su crecimiento explosivo ha continuado sin merma; en la década del 2000, ha abierto más de 300 nuevos megacentros, 60 tiendas de descuento y 12 Sam's Clubs y ha adquirido cadenas de supermercados en México, Europa, Japón y Sudamérica. Por ejemplo, en 2005 compró 140 supermercados brasileños y tiendas al mayoreo por más de 750 millones de dólares para acelerar su expansión en Latinoamérica.[14] Estas nuevas aperturas sumarán otros 100 mil millones en ventas durante los próximos cinco años.[15] El problema que enfrenta Wal-Mart es elegir una estructura lo suficiente-

Figura 6.10 Estructura corporativa de Wal-Mart



(*continúa*)

mente compleja para operar su creciente imperio global a la vez que le permite mantener su equilibrio mecanizado/orgánico de precios bajos y la receptividad de los clientes, las claves de su éxito. La estructura elegida es una estructura geográfica (véase figura 6.10).

Bajo el control del director general de operaciones, Lee Scott, Wal-Mart centraliza sus actividades de administración de materiales y ventas y marketing en sus oficinas corporativas. Entonces divide las operaciones de las tiendas en regiones, incluyendo operaciones internacionales y permite a sus gerentes regionales informarse sobre qué mezcla de productos debería venderse en sus regiones para maximizar las ventas. En este momento, Wal-Mart trabaja para reproducir sus actividades de administración de materiales y de marketing en otras regiones del mundo. Wal-Mart intenta llegar a ser un gran minorista en Europa (si no el más grande) en la siguiente década y también planea abrir operaciones en Japón, donde su introducción en el mercado está provocando agitación entre las cadenas de tiendas japonesas acostumbradas a pocos cambios y que no han experimentado los efectos de un competidor eficaz global. Mientras se expande el alcance global de sus operaciones, sin duda subdividirá más su división internacional para cumplir con las necesidades de los clientes. Esto es especialmente cierto en México y Centroamérica, que se están convirtiendo rápidamente en los grandes proveedores de muchos de sus productos alimenticios y del hogar como galletas, salsas picantes y productos de cerámica.[16]

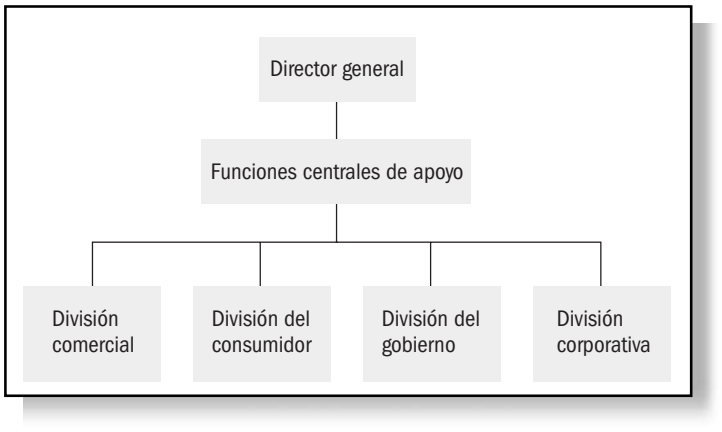
Estructura divisional III: estructura de mercado

La agrupación de actividades por producto o geografía hace que el producto o la región sea el centro de atención. En contraste, una estructura de mercado alinea las habilidades y las capacidades funcionales con las necesidades del producto de los diferentes grupos de clientes. Marketing, y no manufactura, determina de qué manera los gerentes deciden agrupar las actividades organizacionales en divisiones. La figura 6.11 muestra una estructura de mercado con las divisiones creadas para satisfacer las necesidades de los clientes comerciales, de consumo, corporativos y gubernamentales.

Cada división de clientes tiene un enfoque diferente de marketing y su trabajo es desarrollar productos que encajen con las necesidades de sus clientes específicos. Cada división utiliza funciones centralizadas de apoyo. La ingeniería adapta los productos para que se ajusten a las diversas necesidades de las divisiones y la manufactura sigue las especificaciones de cada una de ellas. Debido a que la estructura de mercado enfoca las actividades de toda la organización a las necesidades del cliente, ésta puede percatarse rápidamente de los cambios de su mercado y transferir las habilidades y los recursos para satisfacer las necesidades cambiantes de este grupo vital de partes interesadas. Como se describe en la siguiente sección de perspectiva organizacional, Mellon Bank tuvo gran éxito cuando cambió su estructura de producto a una estructura de mercado.

Figura 6.11
Estructura de mercado

Cada división se enfoca en las necesidades de un grupo distintivo de clientes.



PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 6.4
Cómo diseñar una estructura que se ajuste a los clientes

Mellon Bank acostumbraba agrupar sus actividades alrededor de sus productos principales: certificados de depósito (CD), seguros, hipotecas, tarjetas de crédito y depósitos de los clientes. Cada división de producto tenía su propio director y conjunto de servicios de apoyo y esto creaba muchos problemas. Cada gerente de producto ignoraba el efecto de sus acciones en los productos de otros gerentes y los vínculos para atraer a posibles clientes entre las divisiones de producto se ignoraban debido a que era en el producto, no en el cliente, en lo que se enfocaba la organización. Aunque estas divisiones maximizaban la venta de sus propios productos, las ventas entre las divisiones eran pequeñas comparadas con lo que podrían haber sido si hubiera existido cooperación entre las divisiones. La empresa estaba dejando pasar una importante oportunidad de aumentar sus ventas al ofrecer a cada cliente una amplia gama de servicios bancarios.[17]

Para ofrecer una línea completa de estos servicios a los clientes, Mellon decidió reorganizarse adoptando una estructura basada en el mercado con divisiones que ofrecerían toda una gama de productos financieros para diferentes grupos de clientes, por ejemplo, clientes acomodados (aquéllos con una cartera de más de un millón de dólares) y clientes corporativos. La nueva estructura mejoró la comunicación entre las divisiones específicas de clientes y las animó a compartir información porque ya no competían entre sí por los clientes.

Para ofrecer un servicio de apoyo centralizado a las divisiones de clientes, Mellon decidió centralizar las funciones de apoyo de publicidad, investigación de mercados y computadoras. Este cambio produjo enormes beneficios, un ahorro de 2 millones de dólares de las economías de escala. Con el antiguo enfoque en los productos financieros, estas funciones de apoyo con frecuencia habían entrado en conflicto con los gerentes de producto en cuanto al mejor uso de los recursos del banco. Con el enfoque en el mercado, estos conflictos desaparecieron y las divisiones de clientes pudieron aprovechar mejor su experiencia y ofrecieron a los clientes servicios financieros más eficaces. El resultado fue que la base de clientes de Mellon aumentó rápidamente y la empresa se ha fortalecido cada vez más.[18]

IMPLICACIONES GERENCIALES

Cambiar la estructura de la organización

1. A medida que una organización crece, sea sensible a la necesidad de cambiar a una estructura funcional para mejorar el control de las actividades organizacionales.
2. Cuando el problema de control es administrar la producción de una amplia variedad de bienes, considere utilizar una forma de estructura divisional.
3. Use una estructura divisional de producto si los productos de la organización son generalmente similares.
4. Cambie a una estructura multidivisional si la organización produce una amplia variedad de bienes o servicios diferentes y complejos u opera en más de un negocio o industria.
5. Si el problema de control es reducir el tiempo de desarrollo del producto aumentando la integración entre las funciones de apoyo, considere utilizar una estructura de equipo de producto.
6. Cuando el problema de control sea ajustar los productos a las necesidades de los clientes en diferentes áreas geográficas, considere utilizar una estructura geográfica.
7. Cuando el problema de control sea coordinar el marketing de todos los productos de la empresa para varios grupos distintivos de clientes, use una estructura de mercado.
8. Siempre sopese los beneficios que surgirán de cambiarse a una nueva estructura (es decir, los problemas de control que se resolverán) en comparación con los costos que surgirán de cambiar de estructura (esto es, costos de operación más elevados asociados con la administración de una estructura más compleja) para ver si el cambio de estructura aumentará la eficacia de la organización.

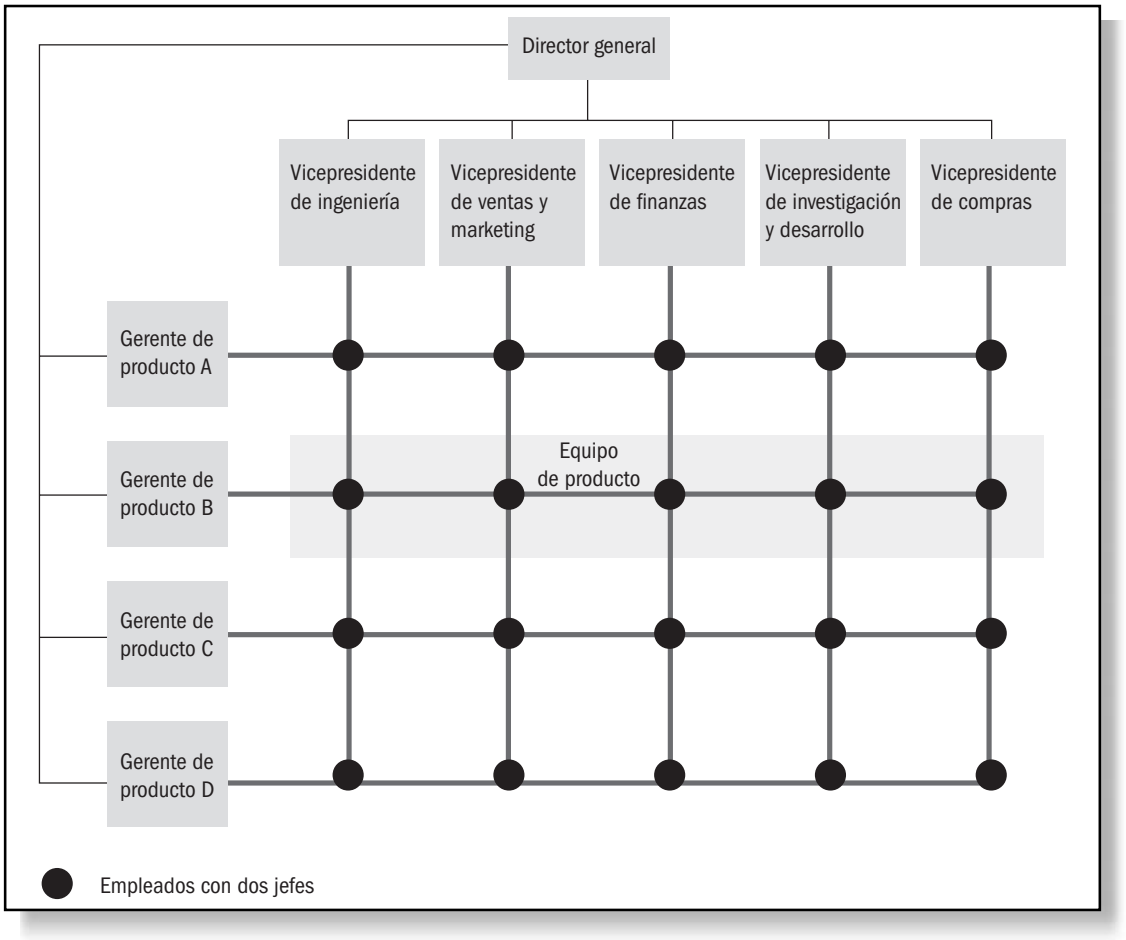
Estructura matriz

Estructura matriz
Estructura en la cual las personas y los recursos se agrupan en dos formas simultáneamente: por función y por proyecto o producto.

La búsqueda de maneras mejores y más rápidas de desarrollar productos y responder a las necesidades de los clientes ha llevado a algunas empresas a elegir una **estructura matriz**, esto es, un diseño organizacional que agrupa a las personas y a los recursos en dos formas simultáneamente: por función y por producto.[19] Una estructura tipo matriz tiene características parecidas y diferentes a una estructura de equipo de producto.

Figura 6.12 Estructura matriz

Los integrantes del equipo son empleados que reportan a dos jefes, tanto al gerente del equipo de producto como al gerente funcional.



Antes de examinar esas diferencias, es necesario analizar cómo funciona una estructura matriz (véase figura 6.12). En el contexto del diseño organizacional, una matriz es una cuadrícula rectangular que muestra un flujo *vertical* de responsabilidad *funcional* y un flujo *horizontal* de responsabilidad del *producto*. En la figura 6.12 las líneas que apuntan hacia abajo representan la agrupación de tareas por función y las líneas que van de izquierda a derecha representan la agrupación de tareas por producto. Una organización con una estructura matriz se diferencia de cualquiera de las funciones que la organización necesite para lograr sus metas. La organización por sí misma es muy plana, tiene niveles jerárquicos mínimos en cada función y autoridad descentralizada. Los empleados funcionales reportan a los jefes de sus respectivas funciones (generalmente, vicepresidentes funcionales) pero no trabajan bajo su supervisión directa. En su lugar, el trabajo del personal funcional se determina principalmente por pertenecer a uno de los diversos equipos de producto multifuncionales bajo el liderazgo de un gerente de producto. Los integrantes de los equipos se llaman **empleados con dos jefes** porque reportan a dos superiores: al gerente del equipo de producto y al gerente funcional. La característica que define una estructura matriz es el hecho de que los integrantes de los equipos tienen dos superiores.

Empleados con dos jefes
Empleados que reportan a dos superiores: al gerente del equipo de producto y al gerente funcional.

El equipo es tanto el elemento básico de la matriz como el principal mecanismo de coordinación e integración. Las relaciones de función y de autoridad se dejan deliberadamente vagas porque la suposición subyacente de la estructura matriz es que cuando los integrantes del equipo reciben más responsabilidad que autoridad formal, se les obliga a cooperar para terminar el trabajo. Así, la matriz depende de un control vertical mínimo por parte de la jerarquía formal y un control horizontal máximo del uso de mecanismos

de integración, equipos, que promuevan el ajuste mutuo. Las estructuras tipo matriz son una forma principal de estructura orgánica (véase capítulo 4).

Tanto la estructura matriz como la estructura de equipo de productos utilizan equipos para coordinar actividades, pero difieren en dos aspectos importantes. Primero, los integrantes del equipo en una estructura de equipo de producto tienen sólo un jefe: el gerente del equipo de producto. Los integrantes del equipo de una estructura matriz tienen dos jefes, el gerente de producto y el gerente de función, y por consiguiente hay una división de lealtad. Deben hacer malabares con las demandas en conflicto de la función y el producto. Segundo, en la estructura matriz, la pertenencia al equipo no es fija. Los integrantes de los equipos se pasan de un equipo a otro, donde sus habilidades se necesiten más.

En teoría, debido a estas dos diferencias, la estructura tipo matriz debería ser más flexible que la estructura de equipo de productos, en la que las líneas de autoridad y coordinación son más estables. La matriz está diseñada deliberadamente para superar las diferencias de orientación funcional y para obligar a la integración de sus integrantes. ¿Funciona?

Ventajas de una estructura matriz

Una estructura matriz tiene cuatro ventajas importantes sobre las estructuras más tradicionales.[20] Primero, el uso de equipos interfuncionales está diseñado para reducir las barreras funcionales y superar el problema de la orientación de las subunidades. Con la diferenciación entre las funciones mantenida al mínimo, es más fácil lograr la integración. A su vez, la estructura de equipos facilita la adaptación y el aprendizaje para toda la organización. El sistema de equipos de tipo matriz está diseñado para que la organización sea flexible y pueda responder rápidamente a las cambiantes necesidades de productos y clientes. No sorprende que las estructuras de este tipo se usaran primero en empresas de alta tecnología para las cuales la capacidad de desarrollar con rapidez productos tecnológicamente avanzados era la clave del éxito. TRW Systems, un contratista de la defensa de Estados Unidos, desarrolló el sistema tipo matriz para hacer los cohetes Atlas y Titan que conformaron el programa espacial estadounidense en la década de 1960.

Una segunda ventaja de la estructura matriz es que abre la comunicación entre los especialistas funcionales y da la oportunidad a los integrantes de los equipos de diferentes funciones de aprender más unos de otros y desarrollar sus habilidades. De esta manera facilita el progreso tecnológico porque las interacciones de los diferentes especialistas producen las innovaciones que dan a la empresa sus competencias esenciales.

Tercero, la matriz permite que una organización utilice eficazmente las habilidades de sus empleados especializados que pasan de un producto a otro según sea necesario. Por ejemplo, al principio de un proyecto se necesitan habilidades básicas en investigación y desarrollo, pero después de la primera innovación lo que se necesitan son las habilidades de los ingenieros para diseñar y hacer el producto. Las personas se mueven por la matriz a dondequiera que se les necesite más; la pertenencia al equipo cambia constantemente para adaptarse a las necesidades del producto.

Cuarto, el enfoque dual funcional y de producto promueve la preocupación por el costo y la calidad. La meta principal de los especialistas funcionales es probablemente técnica: fabricar el producto de la más alta calidad y más innovador posible (sin importar el costo). En cambio, las metas principales de los gerentes de producto están probablemente relacionadas con el costo y la velocidad de desarrollo; hacer todo lo que se pueda dada la cantidad de tiempo y dinero disponibles. Este enfoque de inclusión en calidad *y* costos mantiene al equipo en el camino y a las posibilidades técnicas en sintonía con las realidades comerciales.

Desventajas de una estructura matriz

En teoría, los principios subyacentes a las estructuras tipo matriz parecen lógicos. Sin embargo, en la práctica surgen muchos problemas.[21] Para identificar las fuentes de estos problemas, hay que considerar lo que falta en una matriz.

Una matriz carece de las ventajas de una estructura burocrática (analizada en el capítulo 5). Con una jerarquía plana, pocas reglas y procedimientos operativos estándares, la matriz carece de una estructura de control que permita a los empleados desarrollar expectativas estables entre sí. En teoría, los integrantes de los equipos negocian continuamente entre sí acerca de las responsabilidades de función y el toma y daca resultante hace que la organización sea flexible. En la práctica, a muchas personas no les gusta la

ambigüedad de funciones ni los conflictos de roles que las estructuras tipo matriz pueden producir. Por ejemplo, el jefe funcional, enfocado en la calidad y el jefe de producto, enfocado en el costo, con frecuencia tienen diferentes expectativas de los integrantes del equipo. El resultado es un conflicto de papeles. Los integrantes del equipo no están seguros de qué hacer, y una estructura diseñada para promover la flexibilidad de hecho puede reducirla si los integrantes del equipo temen asumir responsabilidades.

La falta de una jerarquía claramente definida de autoridad también puede desatar un conflicto entre los equipos de funciones y de producto sobre el uso de los recursos. En teoría, se supone que los gerentes de producto compran los servicios de los especialistas funcionales del equipo (por ejemplo, los servicios de 10 ingenieros a 2,000 dólares por día). Sin embargo, en la práctica, el costo y la asignación de recursos se vuelven confusos cuando los productos sobrepasan sus presupuestos y los especialistas no pueden superar los obstáculos técnicos. Las luchas por el poder surgen entre los gerentes del producto y funcionales y comienza el politiqueo para ganar el apoyo de la alta gerencia.

Como esto sugiere, las estructuras tipo matriz tienen que estar cuidadosamente administradas para conservar su flexibilidad. No producen automáticamente el alto nivel de coordinación que se les pide y las personas que trabajan en una matriz con frecuencia se quejan de los altos niveles de estrés e incertidumbre. Con el tiempo, los individuos de una estructura matriz probablemente experimenten un vacío de autoridad y responsabilidad y formen su propia organización informal para tener algún sentido de estructura y estabilidad. Los líderes informales surgen en los equipos. A estas personas se les va reconociendo como expertos o como grandes "líderes de equipo" y surge un estatus de jerarquía dentro de los equipos. Los integrantes a menudo se resisten a cambiarse a otros equipos para seguir con sus colegas.

Cuando los altos gerentes no consiguen los resultados esperados, algunas veces tratan de aumentar su control sobre la matriz y su poder sobre la toma de decisiones. De forma lenta pero segura, cuanto más compitan las personas por poder y autoridad, un sistema que empezó siendo muy plano y descentralizado se convierte en una estructura centralizada y menos flexible.

Las estructuras tipo matriz necesitan administrarse cuidadosamente para que las ventajas sean mayores que las desventajas. Sin embargo, no están diseñadas para usarse en situaciones organizacionales normales y cotidianas. Son adecuadas principalmente cuando se necesita un alto nivel de coordinación entre los expertos en funciones para que una organización deba responder rápidamente a una ambiente en cambio. Dados los problemas asociados con la administración de una estructura compleja tipo matriz, muchas empresas en crecimiento han elegido revestir una estructura funcional o una estructura de división de producto con equipos de producto en lugar de intentar administrar una matriz completamente desarrollada. El uso de la tecnología de información facilita mucho este proceso, ya que aporta la integración adicional necesaria para coordinar actividades complejas de creación de valor.

La estructura matriz multidivisional

Las estructuras multidivisionales permiten a una organización coordinar actividades eficazmente pero son difíciles de administrar. Surgen problemas de comunicación y coordinación por el alto grado de diferenciación que hay dentro de una estructura multidivisional. En consecuencia, una empresa con varias divisiones necesita asegurarse de tener instaurados suficientes mecanismos de integración para manejar sus necesidades de control. Algunas veces, el centro corporativo se aleja mucho de las actividades de las divisiones y es incapaz de desempeñar este importante rol de integración. Cuando esto sucede, las organizaciones introducen la estructura matriz en lo más alto de la organización y crean una **estructura matriz multidivisional**, es decir, una estructura que proporciona más integración entre los gerentes corporativos y los de divisiones. La figura 6.13 representa esta estructura.

Estructura matriz multidivisional
Estructura que proporciona más integración entre los gerentes corporativos y de división y entre los de división.

Como muestra la figura, esta estructura permite a los vicepresidentes senior del centro corporativo enviar especialistas de su nivel a cada división, realizar una evaluación profunda de su desempeño y concebir un plan de acción funcional para cada división. Los gerentes de división se reúnen con los corporativos para intercambiar conocimiento e información y para coordinar las actividades de las divisiones. La estructura matriz multidivisional hace mucho más fácil que los altos directivos de las divisiones y de las oficinas centrales corporativas cooperen y coordinen conjuntamente las actividades organizacionales. Muchas grandes empresas internacionales que operan globalmente utilizan esta

Figura 6.13
Estructura matriz multidivisional

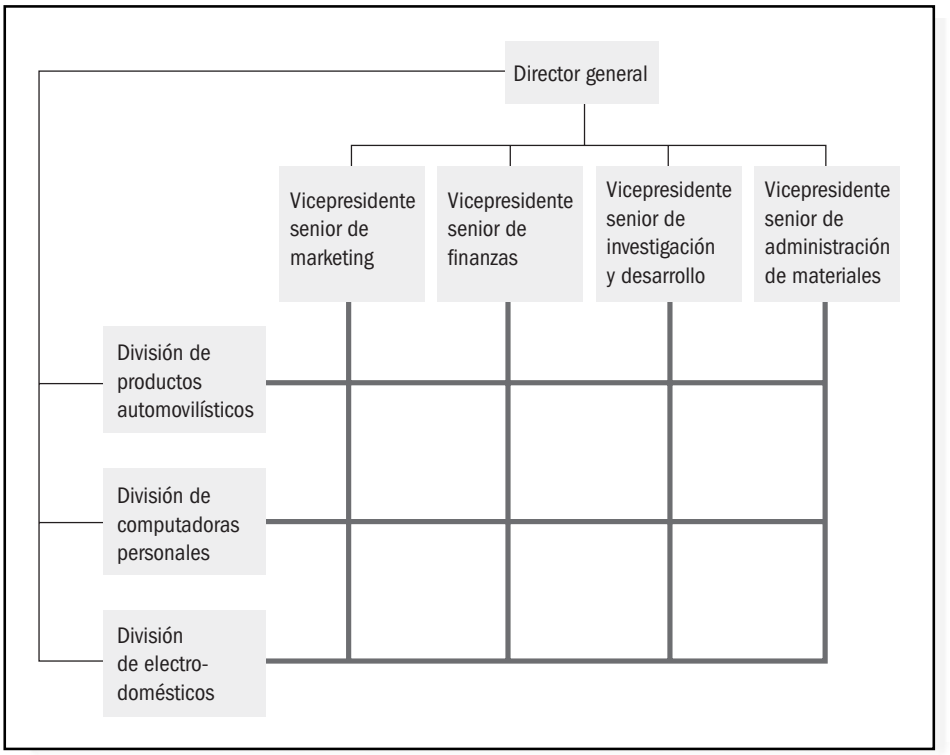
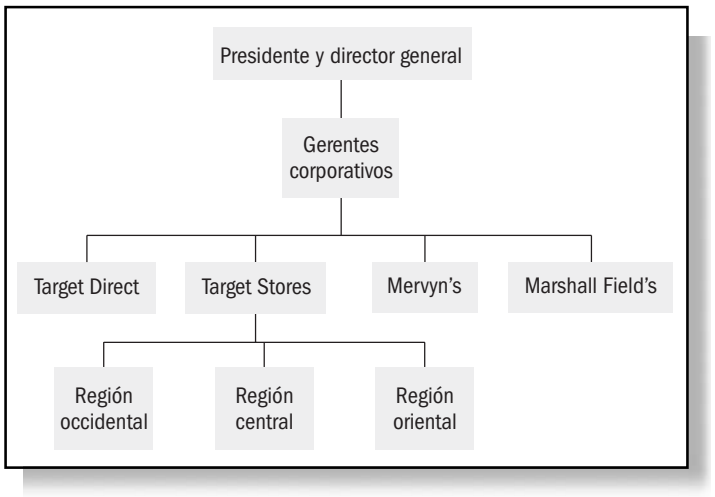


Figura 6.14
La estructura híbrida de Target



estructura. Sin embargo, queda para el capítulo 8 el análisis de cómo diseñar una estructura organizacional internacional.

Estructura híbrida

Estructura híbrida
Estructura de una gran organización que tiene muchas divisiones y utiliza simultáneamente muchos tipos diferentes de estructura organizacional.

Como lo sugiere el análisis anterior, las organizaciones grandes y complejas que tienen muchas divisiones a menudo adoptan simultáneamente muchas estructuras diferentes, es decir, operan con una **estructura híbrida**. Como se analizó con anterioridad, muchas organizaciones grandes que operan en varias industrias utilizan una estructura multidivisional y crean divisiones autocontenidas; entonces, cada gerente de división de producto selecciona la estructura que mejor satisface las necesidades particulares del ambiente, la estrategia, etc. (véase figura 6.14). Así, una división de producto tal vez elija operar con una estructura funcional, una segunda tal vez escoja una estructura geográfica y una tercera quizás elija

una de equipo de producto debido a la naturaleza de los productos de la división o al deseo de ser más receptivo a las necesidades de los clientes.

Las empresas que operan sólo en una industria, pero eligen competir en diferentes segmentos del mercado de esa industria, también pueden usar una estructura híbrida. Por ejemplo, Target utiliza una estructura híbrida en la industria al menudeo y agrupa sus actividades por tipo de segmento de mercado/cliente y por geografía.

Como se muestra en la figura 6.14, Target opera sus diferentes cadenas de tiendas como cuatro divisiones independientes en una estructura divisional de mercado. Sus cuatro divisiones de mercado son Mervyn's y Marshall Field's, las que atienden las necesidades de los clientes acomodados; Target Stores, la cual compite en el segmento de precios bajos; y Target Direct, la división de Internet de Target que administra las ventas en línea.[22]

Bajo esta capa organizacional existe otra capa de estructura porque tanto Target Stores como Marshall Field's operan con una estructura geográfica que agrupa las tiendas por región. Las tiendas individuales están bajo la dirección de una oficina regional, la cual es responsable de coordinar las necesidades del mercado de las tiendas de su región y de responder a las necesidades de los clientes regionales. La oficina regional retroalimenta de información a las oficinas centrales de las divisiones, donde las funciones centralizadas de marketing toman decisiones para todas las Target Stores o Marshall Field's.

La estructura divisional se puede comparar con las capas de una cebolla. La capa externa proporciona una estructura divisional envolvente (lo más común es que sea alguna forma de estructura de producto o de división de mercado) y cada capa interna es la estructura que cada división selecciona para sí misma en respuesta a las contingencias que enfrenta, como una estructura geográfica o de equipo de producto. La capacidad para dividir una gran organización en unidades o divisiones más pequeñas hace mucho más fácil para los gerentes cambiar de estructura cuando surge la necesidad, por ejemplo, cuando un cambio en tecnología o un aumento en una competencia en el ambiente exige cambiar de una estructura funcional a una de equipo de producto.

Estructura en red y la organización sin límites

Otra innovación en el diseño organizacional se ha extendido por todo Estados Unidos: el uso de estructuras en red. Recuerde que en el capítulo 3 se vio que una *estructura en red* es una agrupación de diferentes organizaciones cuyas acciones están coordinadas por contratos y acuerdos más que por una jerarquía formal de autoridad.[23] Muchas veces una organización toma la iniciativa de crear la red cuando busca una manera de aumentar su eficacia; por ejemplo, un fabricante de ropa tal vez busque formas de producir y comercializarla más barata. En lugar de fabricar ropa en sus propias fábricas, la empresa decide subcontratar la fabricación a una empresa asiática de bajo costo. También firma un acuerdo con una gran agencia de publicidad Madison Avenue para diseñar e implementar su campaña de ventas. Recuerde también como el *outsourcing* (subcontratación) cambia la actividad de creación de valor que se hacía *dentro* de una organización hacia *afuera*, donde la realiza otra empresa.

Con frecuencia, las estructuras en red se vuelven muy complejas cuando la empresa celebra acuerdos con un rango completo de proveedores, fabricantes y distribuidores para subarrendar muchas de las actividades de creación de valor necesarias para producir y comercializar las mercancías y servicios.[24] Por ejemplo, Nike, el fabricante de calzado deportivo más grande y más rentable del mundo, ha desarrollado una estructura en red muy compleja para producir sus zapatos. En el centro de la red están sus funciones de diseño e investigación de producto que se localizan en Beaverton, Oregon, donde sus diseñadores son pioneros en las innovaciones en el diseño de calzado deportivo. Casi todas las demás especialidades que Nike necesita para producir y comercializar sus zapatos ¡las ha subcontratado a empresas de todo el mundo![25]

¿Cómo maneja Nike las relaciones entre todas las empresas de su red? Principalmente utilizando tecnología de información moderna (que se analiza a profundidad en

el capítulo 12). Los diseñadores de Nike usan el diseño asistido por computadora (CAD, por sus siglas en inglés) para crear zapatos, y toda la nueva información del producto, incluyendo las instrucciones de fabricación, se almacena electrónicamente. Cuando los diseñadores han hecho su trabajo, transmiten electrónicamente todos los diseños de los nuevos productos a la red de proveedores y fabricantes de Nike en el sudeste asiático.[26] Por ejemplo, las instrucciones para el diseño de una nueva suela pueden enviarse a un proveedor en Taiwán y las instrucciones para los laterales de piel a un proveedor de Malasia. Estos proveedores producen las partes del zapato, las cuales se envían para su ensamblado final a un fabricante en China con quien Nike ha establecido una alianza. Desde China estos zapatos se embarcan a distribuidores de todo el mundo y en cada país los comercializa una organización con la que Nike ha formado algún tipo de alianza, como un contrato a largo plazo.

Ventajas de las estructuras en red

¿Por qué adopta Nike una estructura en red para controlar el proceso de creación de valor en lugar de realizar todas las actividades funcionales por sí mismo? Existen varias ventajas que Nike, y otras organizaciones, pueden obtener usando una estructura en red.

Primero, los costos de producción se reducen al grado al cual una organización encuentre un asociado en red que pueda desempeñar una actividad funcional específica responsablemente y a un costo menor.[27] Por ejemplo, casi toda la manufactura de Nike se hace en Asia, porque los salarios en el sudeste asiático son una fracción de lo que son en Estados Unidos. Segundo, el grado al cual una organización contrate a otras organizaciones para desempeñar actividades específicas de creación de valor, y evitar los altos costos burocráticos de operar una estructura organizacional compleja. Por ejemplo, la jerarquía puede mantenerse tan simple como sea posible y se necesitan menos gerentes. Asimismo, debido a que Nike subcontrata muchas actividades funcionales puede seguir siendo pequeño y flexible. El control del proceso de diseño se descentraliza a los equipos que están asignados para desarrollar cada una de las nuevas clases de zapatos de deporte y de descanso por los que Nike es bien conocido.

Tercero, una estructura en red permite que una organización actúe de una manera orgánica. Por ejemplo, si el ambiente cambia y nuevas oportunidades resultan evidentes, una organización puede alterar rápidamente su red en respuesta. Por ejemplo, puede cortar los vínculos con las empresas cuyos servicios ya no necesita y celebrar nuevas uniones con las que tienen las habilidades que necesita. Una organización que realizara todas sus propias actividades funcionales tardaría más tiempo en responder a los cambios que surgen. Cuarto, si cualquiera de sus asociados de la red no cumple con los estándares de Nike, puede ser reemplazado con nuevos asociados. Finalmente, una razón muy importante para el desarrollo de redes ha sido que las organizaciones tienen acceso a fuentes extranjeras de insumos y experiencia funcional a bajo costo, algo crucial en el cambiante ambiente global de hoy.

Desventajas de las estructuras en red

Aunque la estructura en red tiene varias ventajas, también tiene inconvenientes en ciertas situaciones. Para verlos, imagine una empresa de alta tecnología que compite por colocar en el mercado un hardware y un software más rápidamente que sus competidores. ¿Qué tan fácil sería subcontratar las actividades funcionales necesarias para asegurar que el hardware y el software sean compatibles y trabajen con el software de otras empresas? Absolutamente nada fácil. Se necesita cierta interacción cercana entre las divisiones de hardware y software y entre los diferentes grupos de programadores responsables de diseñar las distintas partes del sistema. Se necesita un nivel considerable de ajuste mutuo para permitir a los grupos interactuar para que puedan aprender unos de otros y mejorar constantemente el producto final. También, los gerentes deben estar allí para integrar las actividades de los grupos con el fin de asegurarse que sus actividades vayan bien. Los problemas de coordinación que surgirían al tener a diferentes empresas realizando distintas partes del proceso de trabajo serían enormes. Además, tiene que haber mucha confianza entre los diversos grupos para que estén dispuestos a compartir sus ideas, algo necesario para el desarrollo exitoso de un nuevo producto.

Es poco probable que una estructura en red dé a una organización la capacidad para controlar un proceso tan complejo de creación de valor porque los gerentes carecerían de los medios para coordinar y motivar eficazmente a los asociados de la red. Primero, sería difícil obtener el aprendizaje actual que con el tiempo crean las competencias esenciales de una empresa, porque éstas por separado tienen menos incentivos para hacer tal inversión.[28] En consecuencia, se perderían muchas oportunidades de reducir costos y mejorar la calidad. Segundo, si uno de los proveedores fracasara en el desempeño, Nike podría fácilmente reemplazarlo celebrando un contrato con alguien más. Pero, ¿qué tan fácil es encontrar empresas confiables de software que puedan hacer el trabajo sin tomar información exclusiva y usarla para sí o dársela a los competidores de la empresa?

En general, cuanto más complejas sean las actividades de creación de valor necesarias para producir y comercializar los bienes y servicios, mayores serán los problemas relacionados con el uso de la estructura en red.[29] Al igual que en las otras estructuras analizadas en este capítulo, las estructuras en red son adecuadas en algunas situaciones y en otras no.

La organización sin límites

La capacidad de los gerentes de desarrollar una estructura en red para producir u ofrecer los bienes y servicios que sus clientes desean, en lugar de crear una estructura organizacional compleja para hacerlo, ha llevado a muchos investigadores y consultores a popularizar la idea de la "organización sin límites", la cual se compone de personas que están conectadas por medio de computadoras, faxes, sistemas de diseño asistido por computadora y teleconferencias en video, y quienes rara vez o nunca se conocen en persona.[30] Las personas van y vienen según necesitan sus servicios, muy parecido a la estructura tipo matriz, pero no son integrantes formales de la organización. Son expertos funcionales independientes que forman una alianza con ella, cumplen sus obligaciones contractuales y luego se van a otro proyecto.

El uso de *outsourcing* (subcontratación) y el desarrollo de las organizaciones en red están aumentando rápidamente conforme éstas reconocen las múltiples oportunidades que ofrecen para reducir costos y aumentar la flexibilidad. Está claro que los gerentes tienen que evaluar cuidadosamente los beneficios relativos de hacer que su propia organización realice una actividad funcional o una aportación en particular, en lugar de formar una alianza con otra organización para hacerlo y aumentar así la eficacia organizacional. El diseño de la estructura organizacional se está volviendo una actividad administrativa cada vez más compleja en el mundo cambiante de hoy.

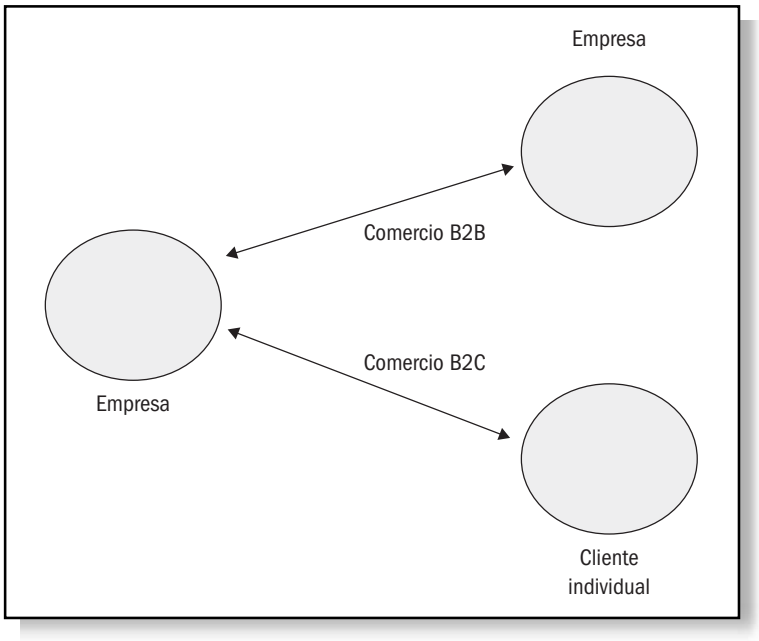
Comercio electrónico

Comercio electrónico
Intercambio realizado entre organizaciones y entre éstas e individuos utilizando tecnología de información e Internet.

El **comercio electrónico** es el intercambio que se realiza entre empresas y entre éstas y clientes individuales utilizando tecnología de información e Internet. El *comercio negocio a negocio* (*B2B*, por sus siglas en inglés) es el que se realiza entre empresas utilizando tecnología de información e Internet para unir y coordinar cadenas de valor de *diferentes* empresas (véase figura 6.15). Las empresas usan el comercio B2B porque les permite reducir sus costos operativos y puede mejorar la calidad del producto. Una importante aplicación de red B2B es el mercado B2B de la red de comercio de una industria específica establecido para conectar a los compradores y a los vendedores utilizando Internet. Para participar en un mercado B2B las empresas acuerdan usar el software de redes estándar que les permite buscar y compartir información entre sí. Entonces, con el tiempo pueden trabajar juntas para encontrar maneras de reducir costos y mejorar la calidad.

El *comercio negocio a cliente (B2C)* es el que se realiza entre una empresa y su red de *clientes individuales* utilizando tecnología de información e Internet. Cuando una empresa usa la tecnología de información para conectarse directamente con los clientes, aumenta el control sobre su red; por ejemplo, puede manejar sus propias actividades de marketing y distribución y no necesita usar intermediarios como mayoristas o minoristas. Por ejemplo, Dell Computer fue una de las primeras empresas en crear una red B2C que le permitió vender directamente a los clientes y adaptar sus computadoras personales a las necesidades de éstos. El uso de escaparates en línea permite a las empresas ofrecer a sus clientes una gama mucho más amplia de productos y proporcionarles mucha más información acerca de estos productos de forma rentable. Esto con frecuencia per-

Figura 6.15
Tipos de comercio en línea



mite atraer a más clientes y así la red de la empresa se fortalece con el tiempo. Ésta es la meta de Dell y por supuesto de Amazon.com, el cual ha abierto más de 40 tipos diferentes de escaparates para poder vender a sus millones de clientes leales una gama cada vez más amplia de productos. Amazon también ha creado una estructura en red que une los puntos de venta convencionales como Circuit City y Toys "Я" Us, donde los clientes que compran en línea pueden ir físicamente a recoger sus productos. Así, todos estos diferentes tipos de redes trabajan juntos para beneficio de una organización.

Resumen

Diseñar la estructura organizacional es una tarea difícil y desafiante. Los gerentes tienen que manejar continuamente las dimensiones vertical y horizontal de la estructura y elegir una asignación apropiada de responsabilidades de autoridad y de tareas. Conforme una organización crece y se vuelve más compleja, es importante que modifique su estructura para responder a las necesidades cambiantes y a las contingencias.

Diseñar una estructura que encaje con las necesidades de la empresa es un gran reto. Cada estructura tiene ventajas y desventajas y los gerentes tienen que estar preparados y dispuestos a rediseñar su organización para obtener las ventajas y anticipar y minimizar los problemas de cualquier estructura que escojan. Una organización que controla su estructura tiene una ventaja competitiva importante sobre la que no lo hace.

Muchas organizaciones ignoran los problemas de coordinación inherentes al proceso de organización. Muy a menudo, esperan hasta que ya está en problemas (en descenso) antes de intentar tratar con los problemas de coordinación y motivación. Las características del equipo de altos directivos son muy importantes en este aspecto porque determinan cómo se toman las decisiones y cómo perciben ellos los problemas que sufre la organización. En el capítulo 6 se han establecido los siguientes puntos principales:

1. Una estructura funcional es un diseño que agrupa a las personas porque tienen habilidades parecidas o usan los mismos recursos. Los grupos funcionales incluyen finanzas, investigación y desarrollo, marketing e ingeniería. Todas las organizaciones comienzan como estructuras funcionales.
2. Una organización necesita adoptar una estructura más compleja cuando empieza a producir muchos bienes o cuando enfrenta necesidades especiales, como la de producir nuevas mercancías rápidamente, lidiar con diferentes grupos de clientes o manejar el crecimiento en nuevas regiones.
3. El cambio a una estructura más compleja se basa en tres opciones de diseño: aumentar la diferenciación vertical, la horizontal y la integración.

4. La mayoría de las organizaciones cambian de una estructura funcional a algún tipo de estructura divisional: una estructura de producto, geográfica o de mercado.
5. Existen tres clases de estructura de producto: estructura de división de producto, estructura multidivisional y estructura de equipo de producto.
6. La estructura de división de producto se usa cuando una organización produce, en términos generales, bienes similares que usan el mismo conjunto de funciones de apoyo.
7. Las estructuras multidivisionales están disponibles para las organizaciones que crecen rápidamente y producen una amplia variedad de productos o que operan en tipos de industrias completamente diferentes. En una estructura multidivisional, cada división de producto es una división autocontenida con la estructura operativa que mejor se adapta a sus necesidades. El personal de la casa matriz corporativa es responsable de coordinar las actividades de las divisiones de la organización. Cuando se requiere mucha coordinación entre ellas, una empresa puede usar una estructura matriz multidivisional.
8. Las estructuras de equipo de producto se enfocan en el bien que se está produciendo. Los equipos de especialistas de función se organizan en torno al producto para agilizar el desarrollo del mismo.
9. Las estructuras geográficas se usan cuando las organizaciones se expanden a nuevas áreas o empiezan a fabricar en muchas diferentes ubicaciones.
10. Las estructuras de mercado se usan cuando las organizaciones desean agrupar sus actividades para enfocarse en las necesidades de distintos grupos de clientes.
11. Las estructuras de matriz agrupan actividades por función y producto. Son un tipo especial de estructura que se puede usar cuando una organización necesita lidiar con productos nuevos o tecnológicamente sofisticados en mercados que cambian rápidamente.
12. Las estructuras en red se forman cuando una organización celebra acuerdos o contratos con otras organizaciones para llevar a cabo actividades funcionales específicas de creación de valor.

Preguntas para análisis

1. A medida que las organizaciones crecen y se diferencian, ¿qué problemas pueden surgir con una estructura funcional?
2. ¿En qué se diferencian la estructura divisional y la multidivisional?
3. ¿Por qué podría una organización preferir aplicar una estructura de equipo de producto en lugar de una estructura matriz?
4. ¿Cuáles son las principales diferencias entre una estructura funcional y una multidivisional? ¿Por qué una empresa cambiaría de una estructura funcional a una multidivisional?
5. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas asociadas a las estructuras en red?

La teoría organizacional en acción

La teoría organizacional en la práctica: ¿Qué nueva estructura organizacional?

Formen equipos de tres a cinco personas y analicen el siguiente escenario:

Ustedes son un grupo de gerentes de una gran empresa de refrescos que está compitiendo contra Coca-Cola para aumentar su participación de mercado. Su estrategia es incrementar su gama de productos y ofrecer agua embotellada en todos los segmentos de mercado para atraer clientes, así como empezar a ofrecer refrescos y otras bebidas adaptadas a las necesidades de los clientes en diferentes regiones del país.

Actualmente tienen una estructura funcional. Lo que están tratando de decidir ahora es la mejor forma de implementar su estrategia para lanzar sus nuevos productos. ¿A qué clase de estructura deberían cambiarse?

1. Analice los pros y los contras de las diferentes estructuras organizacionales posibles.
2. ¿Qué estructura les ayudará mejor a lograr sus metas en cuanto a a) el costo más bajo; b) ofrecer el mejor grado de respuesta a los clientes o c) ambas?

La dimensión ética # 6

Cuando una organización subcontrata sus actividades funcionales, por lo general despide a muchos de sus empleados (si no a la mayoría) que acostumbraban a realizar la tarea funcional dentro de los límites de la organización. Levi Strauss, por ejemplo, cerró su última planta en Estados Unidos en 2001; Dell Computer subcontrató cientos de sus empleos de los centros de servicio a clientes en la India.

1. ¿Tiene sentido comercial subcontratar? ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas potenciales?
2. Dadas dichas ventajas y desventajas, ¿cuándo y bajo qué condiciones es ético subcontratar las actividades organizacionales, despedir empleados y enviar esos empleos al extranjero?

Hacer la conexión # 6

Encuentre un ejemplo de una empresa que haya cambiado de alguna manera su forma de diferenciación horizontal. ¿Qué hizo? ¿Por qué hizo el cambio? ¿Qué espera lograr como resultado del cambio? ¿A qué estructura se cambió?

Analizar la organización: Módulo de diseño # 6

Este módulo se enfoca en la diferenciación horizontal de su organización y en la estructura que ésta usa para coordinar sus tareas y funciones.

Tarea

1. ¿Qué clase de estructura (por ejemplo, funcional, de producto, divisional, multidivisional) tiene su organización? Dibuje un diagrama que muestre su estructura e identifique sus principales subunidades o divisiones.
2. ¿Por qué la empresa usa este tipo de estructura? Desarrolle un breve informe sobre las ventajas y las desventajas asociadas con esta estructura para su organización.
3. ¿Experimenta su empresa algún problema en particular en la administración de sus actividades? ¿Puede sugerir alguna estructura más apropiada que su empresa pudiera adoptar para resolver estos problemas?

CASO PARA ANÁLISIS

Surge una nueva Caterpillar

Una reputación de manufactura a bajo costo combinada con su excelente distribución y servicio posventa hicieron de Caterpillar una de las más grandes y prósperas de todas las empresas de equipos para la construcción. Sin embargo, al igual que las empresas automotrices estadounidenses, Caterpillar se encontró bajo una intensa competencia con Komatsu, Kubota e Hitachi, los fabricantes de equipo para construcción más grandes de Japón. Al adoptar las últimas técnicas en robótica, sistemas de inventarios justo a tiempo y tecnología de fabricación flexible, estas empresas japonesas habían obtenido una gran ventaja de costos sobre Caterpillar y pudieron rebajar fácilmente sus precios. Como resultado, la reputación de bajo costo de Caterpillar estaba decayendo, su participación de mercado se desgastaba y la empresa estaba en problemas.

Reconociendo la crisis, Caterpillar se dispuso rápidamente a cambiar la estructura de su organización. La estrella principal de esta reestructuración fue Donald V. Fites, su director general. Durante su ascenso en la jerarquía gerencial de Caterpillar, Fites había pasado mucho tiempo en Japón. Mientras estuvo allí, observó dos características de las estructuras organizacionales de las empresas japonesas que no existían en la suya. Primero, en esas compañías dependían mucho de los equipos de personas de diferentes funciones para el desarrollo de los productos. Cada equipo se enfocaba en un solo producto y ponía atención exclusiva a mejorar la calidad y reducir los costos de ese producto. Segundo, las empresas japonesas tenían un enfoque muy descentralizado de la toma de decisiones; las decisiones acerca de un producto las tomaban las personas más familiarizadas con éste y su mercado, no los ejecutivos en las lejanas oficinas centrales corporativas. Fites vio que la combinación de tecnología de punta con los equipos interfuncionales de trabajadores a los que se les otorgó facultades para tomar decisiones acerca del producto, y el control descentralizado eran la máxima fuente de las ventajas competitivas de las empresas japonesas. Una vez que tomó el control de Caterpillar, rápidamente adoptó prácticas organizacionales al estilo japonés.

Fites introdujo los equipos interfuncionales en el proceso de desarrollo de productos de Caterpillar. A cada equipo de desarrollo de producto se le otorgó su propio personal de marketing, diseñadores de producto e ingenieros de manufactura, todos trabajando juntos para integrar sus especialidades funcionales. Este cambio estructural redujo el tiempo de desarrollo de productos a la mitad. Después, descentralizó el control sobre marketing de las oficinas centrales corporativas a nivel regional, en Norteamérica y globalmente, para agilizar la respuesta de Carterpillar a sus clientes. La manufactura también experimentó cambios rápidos. La empresa emprendió un programa de modernización de la planta de miles de millones de dólares con base en el uso de los sistemas de manufactura flexibles integrados por computadora mediante grupos de empleados en equipos de productos. Este nuevo sistema ayudó a aumentar la productividad en un 30 por ciento.[31]

La fuerza total del empuje de Fites respecto a explotar las ventajas de los equipos de productos, descentralización de la toma de decisiones y modernización de la planta se vio en 1990. Fites orquestó una enorme reorganización estructural en Caterpillar, transformándola de ser una empresa organizada sobre una base funcional, a una organizada por divisiones de producto. Aunque Caterpillar continuó centralizando investigación y desarrollo, compras y algunos servicios de apoyo en cuatro "divisiones de servicios", Fites creó 14 divisiones de producto, cada una de las cuales es un centro de ganancias que se espera satisfaga el 15 por ciento del retorno sobre los activos. Cada división de producto tiene una estructura de equipo de producto como las japonesas en que los equipos interfuncionales son responsables de todos los aspectos del desempeño del producto.

La nueva estructura descentralizada de Caterpillar contrasta bruscamente con la estructura antigua, en que las decisiones se tomaban en lo alto de las diferentes funciones y luego se aplicaban hacia abajo a toda la organización.[32] Con su nueva estructura ya funcionando, Caterpillar está lista para cosechar los frutos de su larga y difícil reorganización y competir eficazmente en el mercado global.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Cuáles fueron los problemas con la antigua estructura organizacional de Caterpillar?
2. ¿Cómo cambió Fites la estructura de Caterpillar para mejorar su eficacia?

Referencias

1. J. Child, *Organization: A Guide for Managers and Administrators* (Nueva York: Harper and Row, 1977); R. Duncan, "What Is the Right Organization Structure?" *Organization Dynamics* (invierno de 1979), pp. 59-80; J. R. Galbraith y R. K. Kazanjian, *Strategy Implementation: Structure, System, and Process*, 2e (St. Paul, MN: West, 1986).
2. O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* (Nueva York: Free Press, 1975).
3. P. R. Lawrence y J. W. Lorsch, *Organization and Environment* (Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967).
4. A. D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962); Williamson, *Markets and Hierarchies.*
5. Chandler, *Strategy and Structure*; B. R. Scott, *Stages of Development* (Cambridge, MA: Harvard Business School, 1971).
6. A. P. Sloan, *My Years at General Motors* (Garden City, NY: Doubleday, 1946), p. 46.
7. Ibidem, p. 50.
8. A. Tayor, III, "Can GM Remodel Itself?" *Fortune*, 13 de enero de 1992, pp. 26-34; W. Hampton y J. Norman, "General Motors: What Went Wrong?" *Business Week*, 16 de marzo de 1987, pp. 102 -110.
9. www.yahoo.com, "GM Will Match Japan Quality in 2-3 Years", 17 de septiembre de 2002.
10. www.gm.com, 2005.
11. C.W.L. Hill y G. R. Jones, *Strategic Management*, 4e (Boston: Houghton Mifflin, 1998); G. R. Jones y C.W.L. Hill, "Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice", *Strategic Management Journal*, *9* (1983), pp. 159-172.
12. Sloan, *My Years at General Motors*.
13. www.daimlerchrysler.com, 2005.
14. yahoo.com, "Wal-Mart Increases Latin America Hold", 15 de diciembre de 2005.
15. www.walmart.com, 2006.
16. Ibidem.
17. "Mellon: A Sweeter Mix", *Financial World*, 1 de agosto de 1995, p. 24.
18. www.mellon.com, 2005.
19. S.M. Davis y P. R. Lawrence, *Matrix* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977); J. R. Galbraith, "Matrix Organization Designs: How to Combine Functional and Project Forms", *Business Horizons*, *14* (1971), pp. 29-40.
20. L.R. Burns, "Matrix Management in Hospitals: Testing Theories of Matrix Structure and Development", *Administrative Science Quarterly*, *34* (1989), pp. 349-368; Duncan, "What Is the Right Organization Structure?"
21. S. M. Davis y P. R. Lawrence, "Problems of Matrix Organization", *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1978), pp. 131-142; E. W. Larson y D. H. Gobelli, "Matrix Management: Contradictions and Insight", *California Management Review* (verano de 1987), pp. 126-138.
22. www.target.com, 2005.
23. R. E. Miles y C. C. Snow, "Causes of Failure in Network Organizations", *California Managememt Review* (julio de 1992), pp. 53-72.
24. W. Baker, "The Network Organization in Theory and Practice", in N. Nohria y R. Eccles, eds., *Networks and Organizations* (Boston, Harvard Business School 1992), pp. 397-429.
25. www.nike.com, 2006.
26. G. S. Capowski, "Designing a Corporate Identity", *Management Review* (junio de 1993), pp. 37-38.
27. J. Marcia, "Just Doing It", *Distribution* (enero de 1995), pp. 36-40.
28. R. A. Bettis, S. P. Bradley y G. Hamel, "Outsourcing and Industrial Decline", *Academy of Management Executive* (febrero de 1992), pp. 7-22.
29. C. C. Snow, R. E. Miles, H. J. Coleman, Jr. "Managing 2lst Century Network Organizations", *Organizational Dynamics* (invierno de 1992), pp. 5-20.
30. J. Fulk y G. Desanctis, "Electronic Communication and Changing Organizational Forms", *Organizational Science*, *6* (1995), pp. 337-349.
31. T. E. Benson, "Caterpillar Wakes Up", *Industry Week*, 20 de mayo de 1991. pp. 33-37; K. Kelly, A. Bernstein y R. Neff, "Caterpillar's Don Fites: Why He Didn't Blink", *Business Week*, 10 de agosto de 1992, pp. 56-57.
32. "Upgrade for Caterpillar", *Fleet Equipment*, *22* (1996), p. 71.

Capítulo 7

Creación y administración de la cultura organizacional

Objetivos de aprendizaje

En este capítulo se examina el concepto tan difícil de definir de cultura organizacional. Se considera la cultura en términos de los valores y normas que influyen en el comportamiento de sus integrantes, determinan la forma en que éstos interpretan el ambiente, los vinculan a la organización y le dan a ésta una ventaja competitiva. También se examina la dimensión global de la cultura, junto con los problemas que las empresas enfrentan cuando se expanden globalmente.

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Distinguir entre valores y normas y comprender cómo comparten la cultura los integrantes de una organización.
2. Describir cómo aprenden la cultura los individuos tanto en términos formales (esto es, de qué manera la organización espera que la aprendan) como informales (es decir, al ver la forma en que funciona la organización).
3. Identificar los cuatro elementos fundamentales (o cimientos de la cultura de una organización) que explican las diferencias culturales entre las organizaciones.
4. Comprender cómo puede diseñarse o administrarse la cultura de una organización, por ejemplo, su estructura.
5. Analizar un resultado importante de la cultura organizacional: su postura frente a la responsabilidad social corporativa.

¿Qué es la cultura organizacional?

Cultura organizacional
Conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización, que controlan las interacciones entre ellos y con otras personas externas a la misma.

En capítulos anteriores se ha analizado cómo la función más importante de la estructura organizacional es controlar (esto es, coordinar y motivar) a las personas dentro de una organización. En el capítulo 1 se definió la **cultura organizacional** como el conjunto de valores y normas compartidas que controlan las interacciones entre los integrantes de una organización y sus proveedores, clientes y otras personas externas a la misma. Así como la estructura de una organización puede ser utilizada para lograr una ventaja competitiva y promover las pretensiones de las partes interesadas, la cultura de una organización también puede utilizarse para aumentar la efectividad organizacional,[1] ya que controla la manera en que sus integrantes toman las decisiones, la forma en que interpretan y manejan el

ambiente de la organización, lo que hacen con la información y su manera de comportarse.[2] Por estas razones, la cultura afecta la posición competitiva de una organización.

Valores
Criterios, estándares o principios clave generales que las personas utilizan para determinar qué tipos de comportamientos, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables.

¿Qué son los valores organizacionales y cómo afectan el comportamiento? Los **valores** son criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamientos, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables. Existen dos tipos de valores: los terminales y los instrumentales (véase figura 7.1).[3] Un **valor terminal** es un estado final o resultado deseado que las personas buscan alcanzar. Las organizaciones podrían adoptar cualquiera de los siguientes valores terminales, es decir, tomarlos como principios clave: la excelencia, la responsabilidad, la fiabilidad, la rentabilidad, el carácter innovador, la economía, la moralidad y la calidad. Por ejemplo, las grandes aseguradoras quizá valoren la excelencia, pero sus valores terminales suelen ser la estabilidad y la previsibilidad, porque la empresa debe saber cómo hacer frente a las reclamaciones de sus asegurados.

Valor terminal
Estado o resultado final deseado que las personas buscan alcanzar.

Un **valor instrumental** es un estilo de comportamiento deseado. Entre los estilos de comportamiento que las organizaciones fomentan están el trabajo duro, el respeto a las tradiciones y la autoridad, la moderación y cautela, frugalidad, creatividad y audacia, honestidad, capacidad para asumir riesgos y disposición para mantener estándares altos.

Valor instrumental
Estilo o patrón de comportamiento deseado.

Por lo tanto, la cultura de una organización consiste en los estados finales que busca conseguir (sus *valores terminales*) y los estilos de comportamiento que fomenta (sus *valores instrumentales*). En un mundo ideal, los valores instrumentales ayudan a la organización a lograr sus objetivos terminales. Por ejemplo, una empresa de software como Google, cuya cultura hace hincapié en el valor terminal de la innovación, puede conseguir este resultado por medio de los valores instrumentales del trabajo duro, la creatividad y la disposición a asumir riesgos. Es la combinación de valores terminales e instrumentales lo que genera la cultura empresarial. Por otro lado, una empresa de hardware como Gateway, que busca la estabilidad y previsibilidad para reducir sus costos, puede hacer énfasis en la precaución, la atención a los detalles y el respeto a las reglas de trabajo y a los procedimientos de operación estándar (SOP, por sus siglas en inglés). El resultado será una cultura conservadora.

Los valores terminales quedan reflejados en la declaración de misión y en las metas oficiales de una organización, las cuales indican tanto a sus miembros como a otros interesados qué tipos de valores y estándares éticos desea que utilicen en su toma de decisiones. Para que éstos comprendan los valores instrumentales (es decir, los estilos de comportamiento que se espera que sigan en su búsqueda de los estados finales deseados), las organizaciones desarrollan normas específicas, reglas y SOP que encarnan sus valores instrumentales. En el capítulo 4 se definieron las **normas** como los estándares o estilos de comportamiento que se consideran aceptables o característicos de un grupo de personas. Por ejemplo, las normas específicas de ser cortés y mantener limpia y segura el área de trabajo se desarrollarán en una organización entre cuyos valores instrumentales se incluyan ser servicial y trabajar duro.

Normas
Estándares o estilos de comportamiento que se consideran aceptables o característicos de un grupo de personas.

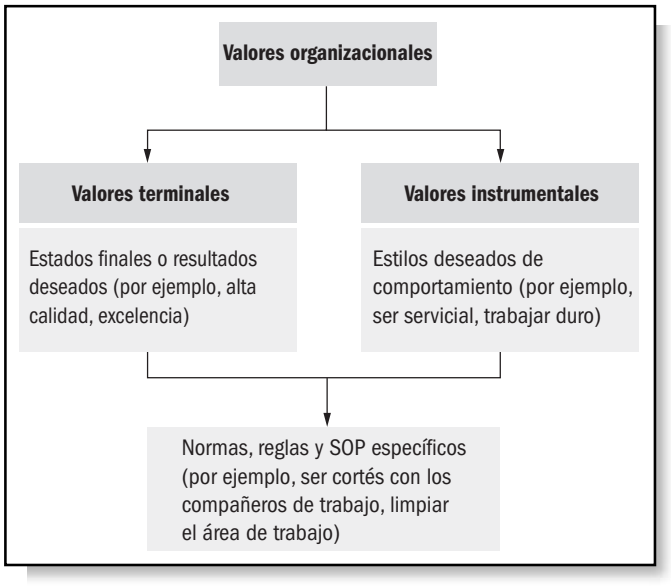


Figura 7.1
Valores terminales e instrumentales en la cultura de una organización

Muchos de los valores más influyentes y cruciales de una organización no están escritos. Tan sólo existen en las normas, creencias, suposiciones y estilos de pensar y actuar que las personas dentro de una organización comparten y utilizan para relacionarse entre sí y con otros fuera de ella. Los integrantes aprenden unos de otros cómo interpretar y responder a las distintas situaciones en maneras que concuerden con los valores aceptados por la organización. A la larga, eligen y siguen los valores apropiados sin darse cuenta siquiera de que están tomando una decisión. Con el paso del tiempo, interiorizan los valores y las reglas, normas y SOP específicos de la organización que rigen el comportamiento. En otras palabras, los valores organizacionales se vuelven parte del modo de pensar de las personas (es decir, de los propios sistemas de valores de las personas) y afectan su interpretación de cada situación.[4]

Los valores y normas de los distintos países también afectan la cultura de una organización. De hecho, las diferencias culturales producto de las diferencias entre los valores y las normas nacionales de cada país ayudan a revelar el poderoso efecto sobre el comportamiento que tiene la cultura organizacional.[5] Para comprender este efecto de la cultura sobre el comportamiento, considere lo que sucedió cuando una compañía estadounidense y otra mexicana intentaron cooperar en una empresa conjunta, como se resume en la siguiente sección de perspectiva organizacional.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 7.1
Cómo la cultura global afecta la cultura organizacional

Luego de infinitas negociaciones, Corning Glass Works, empresa con sede en Pittsburgh, y Vitro, una empresa mexicana fabricante de vidrio, crearon una empresa conjunta para compartir tecnología y comercializar sus productos de vidrio en Estados Unidos y México. La alianza que formaron buscaba aprovechar las oportunidades que les presentaba el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el cual abrió los mercados de ambos países a los productos de cada empresa. Al firmar la creación de la empresa conjunta, ambas compañías se mostraban entusiasmadas con los prospectos de su alianza. Según afirmaban los gerentes de las dos empresas, sus culturas organizacionales eran muy similares. La alta directiva de las dos compañías aún estaba dominada por integrantes de las familias fundadoras, ambas eran empresas globales con extensas líneas de productos y habían tenido éxito en el manejo de alianzas con otras compañías en el pasado.

Con todo, dos años después Corning Glass dio por finalizada la empresa conjunta y le devolvió a Vitro los 150 millones de dólares que había entregado a Corning para tener acceso a su tecnología.[6] ¿Por qué fracasó la empresa conjunta? Las culturas y los valores de ambas compañías eran tan diferentes que los gerentes de Corning y los de Vitro no podían trabajar juntos.

Vitro, la empresa mexicana, hacía negocios a la manera mexicana, según los valores que prevalecían en este país. En México, los negocios se llevan a cabo a un ritmo más lento que en Estados Unidos. Acostumbradas a un mercado protegido, las empresas mexicanas prefieren darse su tiempo y tomar las decisiones de una manera "muy cordial" y consensual. Los gerentes por lo general llegan a trabajar a las 9 de la mañana, se toman dos o más horas para almorzar, a menudo en casa con sus familias, y después trabajan hasta tarde, con frecuencia hasta las 9 de la noche. Los gerentes mexicanos y sus subordinados son muy leales y respetuosos hacia sus superiores; la cultura corporativa se basa en valores paternalistas y jerárquicos y la toma de las decisiones más importantes se centraliza en un pequeño equipo de altos directivos. Esta centralización hace más lenta la toma de decisiones porque, aunque los gerentes medios encuentren una solución para un problema, jamás actuarán sin la aprobación de los altos directivos. En México, establecer relaciones con nuevas empresas requiere tiempo y esfuerzo porque la confianza se adquiere lentamente. Por eso, los contactos personales que se desarrollan con el tiempo entre los gerentes de diferentes empresas son un importante requisito para realizar negocios en México.

Corning, la empresa estadounidense, hacía negocios a la manera de ese país, de acuerdo con los valores que prevalecían en su cultura nacional. Los gerentes de Estados Unidos suelen hacer almuerzos cortos o aprovechan para trabajar mientras comen para poder irse temprano a casa. En muchas empresas, la autoridad en la toma de decisiones está descentralizada y recae en los gerentes de niveles inferiores, quienes toman decisiones importantes y conducen a sus organizaciones por ciertos cursos de acción. Los gerentes estadounidenses prefieren tomar las decisiones rápidamente y preocuparse después por las consecuencias.

Conscientes de las diferencias en sus enfoques para realizar negocios, los gerentes de Corning y los de Vitro intentaron llegar a un acuerdo y encontrar un estilo de trabajo aceptable para las dos partes. Los gerentes de ambas empresas decidieron tomar largas horas para el almuerzo. Los mexicanos acordaron no ir a casa a la hora del almuerzo y los estadounidenses acordaron trabajar un poco más tarde por las noches para poder hablar con los altos directivos de Vitro y así acelerar la toma de decisiones. Sin embargo, con el paso del tiempo las diferencias en los estilos administrativos y enfoques hacia el trabajo se convirtieron en una fuente de frustración para los gerentes de las dos compañías. El lento ritmo de la toma de decisiones resultaba desesperante para los gerentes de Corning. La presión de los gerentes de Corning por hacerlo todo rápidamente fue igualmente desesperante para los de Vitro. Los gerentes de Corning que trabajaban en México descubrieron que las culturas organizacionales de Vitro y Corning no eran tan parecidas después de todo, por lo que decidieron regresar a casa. Los gerentes de Vitro también se dieron cuenta de que no tenía sentido prolongar la empresa cuando las diferencias eran tan abrumadoras.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 7.2
Las fusiones y la cultura

Cuando BankAmerica se fusionó con Security Pacific, se suponía que la fusión se daría entre iguales, y que los altos directivos de ambas empresas administrarían de manera conjunta la compañía resultante. Richard Rosenberg, el presidente de Bank America, acordó formar con el de Security Pacific, Robert Smith, una sola oficina del presidente; también se acordó que Smith sería el sucesor de Rosenberg como presidente del nuevo banco cuando este último se jubilara. De manera similar, se suponía que la junta directiva se dividiría a partes iguales entre los directores de ambas empresas, y BankAmerica acordó colocar a cuatro gerentes ejecutivos de Security Pacific en el nuevo equipo de alta gerencia.

Sin embargo, después de la fusión las cosas no resultaron como se esperaba. BankAmerica planeó la fusión de manera precipitada, sin investigar a fondo los detalles sobre la condición financiera de Security Pacific. Después de la fusión, los gerentes de BankAmerica comenzaron a encontrar grandes fallas en la forma de otorgar préstamos de los gerentes de Security Pacific, lo cual generó más de 300 millones de dólares en pérdidas por cuentas irrecuperables, a las que seguirían pérdidas igualmente grandes. El equipo de altos directivos de Bank America empezó a menospreciar y ridiculizar la manera de hacer negocios de los gerentes de Security Pacific. Achacaban gran parte de la culpa a la cultura descentralizada e independiente de esta empresa, que permitía a los altos directivos otorgar cuantiosos préstamos a sus clientes con base en las relaciones personales. Los valores de esta empresa se desarrollaron durante la crisis de los ahorros y préstamos, cuando asumir riesgos sin verse constreñidos por los intereses de los accionistas había sido la norma.

En contraste, los gerentes de BankAmerica habían cultivado en su organización un estilo de toma de decisiones conservador y centralizado. Para reducir la posibilidad de errores y fraudes, las decisiones eran tomadas por equipos de directivos que restringían la autonomía de los gerentes de niveles inferiores para actuar por su cuenta. Todos los préstamos se hacían de acuerdo con criterios que imperaban en toda la empresa y eran examinados escrupulosamente por los altos directivos. Estos valores tradicionales y moderados se basaban en el cumplimiento de las reglas del sistema legal y en una forma de actuar ética hacia sus accionistas. Sus normas hacían hincapié en la conformidad con su sistema de operación y la precaución en la toma de decisiones.[7]

Convencidos de que su cultura era la que debía desarrollarse en la nueva organización fusionada, los gerentes de BankAmerica comenzaron a ejercer su poder como la parte dominante en la fusión (por ser presidente de la empresa más grande, Rosenberg tenía más poder legítimo que Smith) para restarles autoridad a los gerentes de Security Pacific y tomar las riendas de la nueva organización. Menos de dos semanas después de la fusión, Smith se vio relevado de toda autoridad en la toma de las decisiones importantes, misma que se transfirió a Rosenberg y su equipo de altos directivos. De manera similar, siempre que los altos directivos de BankAmerica negociaban con los gerentes de Security Pacific acerca de futuras relaciones operativas y de autoridad, utilizaban su poder para reducir las atribuciones de los gerentes de Security Pacific y alejarlos de la organización. Después de unos meses, casi todos los altos directivos de Security Pacific habían dejado la nueva organización, seguidos por miles de gerentes medios quienes, en opinión de los gerentes de BankAmerica, no eran confiables para conservar los nuevos estándares culturales y la forma de hacer negocios de la empresa. Después de todo, los gerentes de Security Pacific no habían desarrollado el tipo de valores correcto para que se confiara en que trabajarían de manera ética a favor de todas las partes interesadas en el banco.

Tanto Corning como muchas otras empresas estadounidenses que han participado en acuerdos globales se han dado cuenta de que realizar negocios en México o en cualquier otro país es diferente a realizar negocios en casa. Los gerentes estadounidenses que viven en el extranjero no deben esperar realizar negocios a la manera de su país. Debido a que los valores, normas, costumbres y protocolos difieren de un país a otro, los gerentes que trabajan en el extranjero deben aprender a apreciar y responder a esas diferencias.

Los valores terminales e instrumentales en Corning y Vitro generaron respuestas muy diferentes en sus empleados. Aunque este ejemplo trata sobre empresas en diferentes países, lo mismo sucede entre diferentes empresas de un mismo país. Muchas fusiones han fracasado debido a las diferencias en sus culturas organizacionales. Sabedoras de esto, algunas organizaciones de la actualidad que de manera consistente absorben otras empresas conforme van creciendo (como Microsoft y United Technologies) utilizan equipos de especialistas experimentados en "culturas de fusión", que llegan una vez que se ha producido la unión e implementan los pasos necesarios para mezclar las culturas de las empresas fusionadas. Antes de analizar con detalle lo anterior, considere algunos problemas que ocurrieron durante una fusión a causa de las diferencias en la cultura organizacional.

La cultura organizacional se basa en valores relativamente perdurables plasmados en las normas, reglas, SOP y objetivos de una organización. Las personas de la misma recurren a estos valores culturales cuando deben actuar y tomar decisiones; también recurren

a ellos cuando se enfrentan con la ambigüedad o incertidumbre tanto dentro como fuera de la organización.[8] Los valores que integran la cultura de una organización son importantes formadores del comportamiento y de la manera de responder a las situaciones de los integrantes y aumentan la fiabilidad de su comportamiento.[9] En el presente contexto, *fiabilidad* no necesariamente implica comportarse en todo momento de manera obediente o pasiva; también puede significar un comportamiento consistentemente innovador o creativo,[10] aunque puede también referirse a conductas no éticas.

Arthur Andersen, una firma contable hoy caída en el desprestigio, era conocida por su insistencia en que los empleados cumplieran sus rígidas y restrictivas reglas de comportamiento. Debían vestir trajes azul oscuro y zapatos negros; en algunas sucursales, los gerentes insistían en que los zapatos fueran de agujeta, y a quienes no obedecían se les llamaba la atención. También contaba con un extenso y minucioso sistema de administración por objetivos, y los empleados eran evaluados de manera constante para revisar su desempeño. Los valores de la firma se basaban en la obediencia a las reglas y normas de la empresa, el respeto a los socios y la tradición y la importancia de seguir las reglas y los SOP. A primera vista, esta insistencia en que los empleados siguieran sus valores y normas parecería una práctica sólida para una empresa cuyo negocio consistía en medir y responsabilizarse de los recursos de sus clientes. La contabilidad es una ciencia exacta; lo último que una empresa contable necesita es que sus empleados practiquen la "contabilidad creativa".

Por lo anterior, es natural que el mundo empresarial quedara atónito en 2001 cuando se dio a conocer que algunos de los socios de mayor jerarquía de Arthur Andersen, sus altos directivos, al parecer habían estado dando instrucciones de manera sistemática a sus subordinados, algunas veces directa y otras indirectamente, de pasar por alto o no hacer caso de anomalías en las cuentas de los clientes, con lo que la firma obtenía altos honorarios por consultoría y conservaba el negocio de esos clientes. También se reveló que Arthur Andersen destruyó documentos donde se revelaban sus tratos con Enron antes de que los reguladores gubernamentales pudieran examinarlos.

Lo paradójico es que los valores de Arthur Andersen eran tan sólidos que llevaron a los subordinados a desatender el aspecto "verdaderamente" ético de lo que estaban haciendo y permitir, por el contrario, que la ética "distorsionada" de esta empresa se convirtiera en su pauta a seguir. La cultura de Arthur Andersen al parecer era tan fuerte que ejercía un efecto de culto entre sus integrantes, quienes temían cuestionar lo que sucedía debido al enorme estatus y poder que ostentaban los socios, y la amenaza de sanción si alguien desobedecía o cuestionaba las reglas.

Una fuerte cultura organizacional puede volverse peligrosa en manos de dueños o gerentes que se comportan fuera de la ética o la legalidad. Por otro lado, una cultura organizacional sólida puede ser el factor que vuelva grande a una organización al inspirar a sus integrantes a dar su mejor esfuerzo para trabajar duro en la búsqueda y generación de bienes y servicios que promuevan el bienestar de sus clientes y por tanto el de ellos mismos. La cultura puede inspirar y facilitar de muchas maneras el intenso tipo de interacciones personales y de equipo que son necesarias para desarrollar competencias organizacionales y lograr la ventaja competitiva.

Primero, los valores culturales son importantes facilitadores del ajuste mutuo en una organización. Cuando los valores culturales compartidos proporcionan un punto de referencia en común, los empleados no necesitan dedicar mucho tiempo a establecer una buena comunicación y superar las diferencias en sus percepciones de los acontecimientos. Los valores culturales pueden suavizar las interacciones entre los integrantes de una organización. Las personas que los comparten pueden llegar a identificarse fuertemente con la compañía, al grado que el hecho de formar parte de ella puede desarrollar fuertes sentimientos de autoestima.[11] Por ejemplo, los empleados de empresas como Google, Southwest Airlines y Dell Computer parecen tener en gran estima el formar parte de la organización y estar comprometidos con ella.

Segundo, la cultura organizacional es una forma de organización informal que facilita el funcionamiento de la estructura organizacional. Es un determinante fundamental de la manera en que los empleados consideran sus tareas y papeles. Por ejemplo, les indica si deben seguir reglas y procedimientos establecidos y limitarse a obedecer órdenes o si se les permite hacer sugerencias a sus superiores, encontrar maneras mejores o más creativas de desempeñar sus papeles y sentirse libres de demostrar su capacidad sin temor a represalias por parte de sus colegas o superiores.

Lo anterior no es poca cosa. Una de las quejas más frecuentes de los empleados y gerentes intermedios de las organizaciones es que, aunque sepan que ciertas tareas o funciones podrían, y deberían, desempeñarse de otra manera más eficiente, los valores y normas de su organización no les permiten aconsejar o cuestionar a sus superiores en la jerarquía organizacional. Esto los hace sentirse atrapados e inconformes y a menudo los lleva a dejar la organización, lo que ocasiona una elevada rotación de personal. Para atenuar este problema, empresas como GE y Microsoft cuentan con líneas de comunicación abierta con el director general, sin necesidad de pasar por el supervisor. También hacen todo lo posible por desarrollar valores de equidad y justicia para demostrar su compromiso de recompensar a los empleados que trabajan por los objetivos organizacionales en vez de hacerlo por su propio interés. GE incluso tiene un nombre para los gerentes que sólo ven por sí mismos: gerentes "Tipo 4". A éstos se les pide de manera rutinaria, con base en la información de sus subordinados, que abandonen la empresa para hacer espacio a aquéllos capaces de desarrollar subalternos motivados y capaces de asumir obligaciones. Las prácticas de GE son una manera de demostrar los valores de la empresa a todos sus integrantes.

¿Cómo se transmite la cultura de la organización a cada uno de sus integrantes?

La capacidad de una organización de motivar a sus empleados y aumentar la efectividad organizacional se relaciona directamente con la manera en que sus integrantes absorben los valores de la organización: aprenden dichos valores fundamentales a partir de las prácticas de socialización formal de la organización y de las historias, el ceremonial y el lenguaje organizacional que se desarrollan de manera informal a medida que madura la cultura de la misma.

Socialización y tácticas de socialización

Los nuevos miembros de una organización deben aprender los valores y normas que rigen el comportamiento y la toma de decisiones de sus integrantes.[12] ¿Deben trabajar de 10 a 7 en vez de 8 a 5? ¿Pueden confrontar los puntos de vista de sus colegas y supervisores o simplemente quedarse callados y escuchar? Los recién llegados son vistos como extraños, y sólo cuando ya han aprendido e interiorizado los valores de la organización y actúan de acuerdo con sus reglas y normas pueden ser aceptados como iguales por los integrantes de mayor antigüedad de la empresa.

Para aprender la cultura de una organización, los recién llegados deben obtener información acerca de los valores culturales de ésta. Pueden conocer los valores indirectamente, al observar cómo se comportan los integrantes existentes y deducir qué comportamientos son apropiados y cuáles no. Sin embargo, desde la perspectiva de la organización, el método indirecto es riesgoso porque los recién llegados podrían observar y aprender hábitos que *no* son aceptables para la organización. Desde la perspectiva organizacional, la manera más eficiente en que un nuevo integrante aprenda los valores aceptados es por medio de la **socialización**, que, como se vio en el capítulo 4, es el proceso por medio del cual los integrantes aprenden e interiorizan las normas de la cultura de una organización.

Socialización
Proceso por medio del cual los integrantes aprenden e interiorizan los valores y normas de la cultura de una organización.

Van Maanen y Schein desarrollaron un modelo de socialización que sugiere cómo pueden estructurar las organizaciones esta experiencia de socialización para que los recién llegados aprendan los valores que la organización quiere. Estos valores influyen a su vez en la orientación de las funciones que asume el nuevo integrante.[13] La **orientación de las funciones** es la forma característica en que los nuevos integrantes responden a una situación: ¿responden de manera pasiva y obediente a las órdenes de otros? ¿Muestran creatividad e innovación en su búsqueda de soluciones a los problemas?

Orientación de las funciones
Forma característica en que los recién llegados responden a una situación.

Van Maanen y Schein identificaron 12 tácticas de socialización que influyen en la orientación de las funciones de los recién llegados (véase la tabla 7.1). Al usarse diferentes conjuntos de estas tácticas se llega a dos diferentes orientaciones de las funciones: la institucionalizada y la individualizada. La *orientación institucionalizada de las funciones* surge cuando a los individuos se les enseña a que respondan a los nuevos contextos de la misma manera que los integrantes ya existentes en la organización. La orientación institucionalizada fomenta la obediencia y conformidad con las reglas y normas. La *orientación individualizada de las funciones* surge cuando a los individuos se les permite y alienta a ser creativos y experimentar con normas y valores cambiantes para que la organización

Tabla 7.1 Cómo las tácticas de socialización moldean la orientación de las funciones de los empleados

TÁCTICAS QUE GENERAN UNA ORIENTACIÓN INSTITUCIONALIZADA	TÁCTICAS QUE GENERAN UNA ORIENTACIÓN INDIVIDUALIZADA
Colectiva	Individual
Formal	Informal
Secuencial	Aleatoria
Fija	Variable
Serial	Disyuntiva
De despojo	De investidura

pueda alcanzar de una mejor manera sus valores.[14] En la siguiente lista se comparan las tácticas usadas para socializar a los recién llegados dentro de una orientación institucionalizada con aquellas que se utilizan para desarrollar una orientación individualizada.

1. ***Colectiva vs. individual.*** Las prácticas colectivas proporcionan a los recién llegados experiencias de aprendizaje comunes diseñadas para generar una respuesta estandarizada a una situación. Con las tácticas individuales, la experiencia de aprendizaje de cada recién llegado es única, por lo que puede aprender respuestas nuevas adecuadas a cada situación.
2. ***Formal vs. informal.*** Las tácticas formales aíslan a los recién llegados de quienes ya son integrantes de la organización durante el proceso de aprendizaje. Con las tácticas informales, los recién llegados aprenden sobre la marcha como parte de un equipo.
3. ***Secuencial vs. aleatoria.*** Las tácticas secuenciales proporcionan a los recién llegados información explícita acerca de la secuencia en que desempeñarán nuevas actividades u ocuparán nuevos papeles a medida que avanzan en la organización. Con las tácticas aleatorias, la capacitación se basa en los intereses y necesidades de cada recién llegado porque la organización no cuenta con una secuencia establecida para verificar el avance de los nuevos integrantes.
4. ***Fija vs. variable.*** Las tácticas fijas permiten a los recién llegados conocer de manera precisa el cronograma asociado con la culminación de cada etapa del proceso de aprendizaje. Las tácticas variables no proporcionan información sobre el momento en que el recién llegado alcanzará cierta etapa en el proceso de aprendizaje; de nueva cuenta, la capacitación depende de las necesidades e intereses del individuo.
5. ***Serial vs. disyuntiva.*** Cuando se emplean tácticas seriales, quienes ya son integrantes de la organización actúan como modelos a seguir y mentores para los recién llegados. Los procesos disyuntivos requieren que los recién llegados discurran y desarrollen su propia manera de comportarse: jamás se les dice qué hacer.
6. ***De despojo vs. de investidura.*** Con el estilo de despojo, los recién llegados reciben un apoyo social negativo (esto es, se les ignora o se les hace blanco de burlas) y los que ya son integrantes de la organización no los apoyan sino hasta que aprenden lo que deben hacer y cumplen las normas establecidas. Con el estilo de investidura, los recién llegados reciben inmediatamente un apoyo social positivo por parte de los demás integrantes de la organización, y se les anima a ser ellos mismos.

Se ha comprobado que cuando las organizaciones combinan las tácticas de la tabla 7.1 pueden influir en la orientación de las funciones de un individuo.[15] Por ejemplo, la socialización de estilo militar genera una orientación extremadamente institucionalizada. A los nuevos soldados se les coloca en batallones con otros nuevos reclutas (*colectiva*), se les segrega de quienes ya son integrantes de la organización (*formal*), practican ejercicios y experiencias de aprendizaje preestablecidos (*secuencial*), saben exactamente cuánto les tomará el proceso y qué deben hacer (*fija*), tienen oficiales o superiores que son sus modelos a seguir (*serial*) y no se les trata con ningún respeto y tolerancia sino hasta que han aprendido sus deberes y "terminado el programa" (*despojo*). Como resultado, los nuevos reclutas desarrollan una orientación institucionalizada de las funciones en la cual la obediencia y conformidad con las normas y los valores organizacionales son señales de éxito. Los nuevos integrantes que no pueden o no están dispuestos a desempeñarse de acuerdo con estas normas y valores se van (o se les pide que se vayan), de modo que al finalizar el

proceso de socialización, quienes se quedaron se han convertido en clones de los integrantes existentes de la organización.

Ninguna organización controla a sus integrantes al grado en que lo hace el ejército, pero otras organizaciones utilizan prácticas similares para socializarlos. Arthur Andersen, la empresa analizada antes, contaba con un programa muy institucionalizado. Los reclutas eran elegidos con sumo cuidado, y sólo se contrataba a quienes parecían poseer los valores que Arthur Andersen deseaba (por ejemplo, disposición para el trabajo duro, cautela, obediencia, minuciosidad). Una vez contratados, todos los nuevos reclutas asistían a un curso de seis semanas en el centro de capacitación de la empresa a las afueras de Chicago, donde se les adoctrinaba colectivamente dentro del estilo de hacer negocios de Arthur Andersen. En clases formales de ocho horas diarias, los integrantes ya existentes de la organización servían como modelos a seguir y señalaban a los recién llegados lo que se esperaba de ellos. Éstos también aprendían de manera informal a la hora de la comida y durante su tiempo libre lo que significaba trabajar para Arthur Andersen. Al final de este proceso de socialización, habían absorbido los valores de la organización y las reglas y normas que regían la forma en que se esperaba que se comportaran cuando representaran a los clientes de Andersen.

Este esfuerzo por crear una orientación institucionalizada de las funciones sirvió muy bien hasta la década de 1990, cuando algunos socios codiciosos y carentes de ética que pretendían maximizar sus rendimientos a expensas de otras partes interesadas, aprovecharon esta sólida cultura para llevar por el mal camino a sus empleados. El centro de capacitación de Andersen se cerró en 2002, después de la quiebra de la empresa, lo cual afectó aún más a las partes interesadas en ella.

¿Debe una organización fomentar una orientación institucionalizada de las funciones en la que los recién llegados acepten sin chistar el statu quo y desempeñen sus labores según las órdenes que se les den? ¿O debe fomentar una orientación individualizada de las funciones en la cual se permita a los recién llegados desarrollar respuestas creativas e innovadoras a las tareas que se requiere de ellos? La respuesta depende de la misión de la organización. En un principio, Arthur Andersen desarrolló su sólida cultura para estandarizar la manera en que sus empleados desempeñaban las actividades de auditoría, con el fin de fomentar una reputación de honestidad y confiabilidad. La credibilidad y reputación de una institución financiera frente a sus clientes depende de su integridad, por ello debe mantener un estricto control sobre lo que hacen sus empleados. Necesita adoptar programas de socialización firmes que refuercen sus valores culturales y, como en el ejemplo de BankAmerica, en la mayoría de los casos tal orientación institucionalizada se traduce en un beneficio para la organización.

Un riesgo de la socialización institucionalizada consiste en el poder que se otorga a los ejecutivos de más alto rango en la organización para manipular la situación, como en el caso de Arthur Andersen, que en 2002 perdió su licencia para practicar la contabilidad en el estado de Texas. Un segundo riesgo puede ser la uniformidad que podría generar entre los integrantes de una organización. Si todos los empleados se han socializado al grado de compartir una sola manera de ver el mundo, ¿cómo podría la empresa cambiar y adaptarse cuando el mundo cambie? Enfrentados a modificaciones en el ambiente organizacional (por ejemplo, la aparición de nuevos productos, nuevos competidores, un nuevo cambio en las exigencias de los clientes), los empleados adoctrinados en los antiguos valores serán incapaces de desarrollar nuevos valores que les permitan innovar. Como resultado, ni ellos ni la organización podrán adaptarse y responder a las nuevas condiciones.

Una organización cuya misión es proporcionar productos innovadores a los clientes debe fomentar experiencias informales y aleatorias a partir de las cuales los empleados obtengan información sobre la marcha conforme la vayan necesitando. De modo particular, muchas de las empresas de Internet, como Yahoo!, Amazon.com y eBay, se valen de tácticas de socialización individualizadas y ofrecen oportunidades a sus integrantes para que desarrollen habilidades en áreas que les permitan aprovechar sus capacidades e intereses.[16] Estas empresas asumen este enfoque debido a que su efectividad depende no de la estandarización del comportamiento individual, sino de la innovación y la capacidad de sus integrantes de idear nuevas y mejores soluciones a los problemas relacionados con Internet, como el intento de Amazon.com por buscar nuevas maneras de generar ingresos para contrarrestar sus altos costos de operación. En 2001, esta empresa anunció que abriría un departamento de consultoría para ofrecer sus conocimientos de TI a cualquier organización interesada (algo que sugirieron empleados de niveles inferiores). En lo que va del siglo XXI, ha utilizado sus sólidos valores y normas para cimentar su veloz ingreso en muchos nuevos tipos de mercado y para vender una variedad cada vez mayor de pro-

ductos. En cada mercado, si los empleados saben cómo deben trabajar para cumplir sus objetivos es porque son "Amazónicos". Por esto, las prácticas de socialización de la organización no sólo ayudan a los integrantes a aprender los valores culturales de la misma y las reglas y normas que rigen el comportamiento, sino que también apoyan la misión de la organización.

Historias, ceremonias y lenguaje organizacional

Los valores culturales de una organización a menudo salen a relucir en las historias, ceremonias y lenguaje que forman parte de ella.[17] Por ejemplo, en Southwest Airlines las costumbres de que los empleados usen disfraces en Halloween, los viernes se hagan comidas al aire libre con los altos directivos y los gerentes trabajen de manera periódica con los empleados para desempeñar las tareas organizacionales básicas, refuerzan y comunican la cultura de la empresa a todos sus integrantes.

Las organizaciones utilizan varios tipos de ritos ceremoniales para comunicar sus normas y valores culturales (véase la tabla 7.2).[18] Los *ritos de transición* marcan la entrada, promoción y salida de un individuo de la organización. Los programas de socialización que se utilizan en el ejército, las universidades y empresas como 3M y Microsoft, que reconocen a su personal más creativo con nombres especiales para sus puestos, placas y demás, son ejemplos de ritos de transición; también las maneras en que una organización prepara a las personas para su promoción o jubilación. Los *ritos de integración*, como los anuncios del éxito compartidos con toda la organización, las fiestas de la oficina y las comidas al aire libre de la empresa, desarrollan y refuerzan los lazos comunes entre sus integrantes. Los *ritos de mejoramiento*, como las cenas de premio, los comunicados internos y las promociones de los trabajadores, reconocen y recompensan públicamente las contribuciones de los empleados.

Triad Systems, una empresa de computadoras con sede en Livermore, California, aprovecha muy bien estas ceremonias para integrar y mejorar su cultura organizacional. Cada año realiza una exposición comercial donde se representan todas sus divisiones importantes así como a muchos de sus proveedores. En esta exposición anual, los gerentes entregan premios de reconocimiento a los empleados por un excelente servicio. Se otorga con gran bombo el Grindstone Award a "los empleados que han mostrado de manera más consistente su iniciativa, enfoque, dedicación y empeño"; el Innovator Award se entrega a quienes "conciben y ponen en marcha ideas innovadoras", y el Busting the Boundaries Award para "aquellos que trabajan de manera más eficiente más allá de las fronteras departamentales y divisionales para cumplir sus labores".[19] Cada año, más de 700 de los 1500 empleados de Triad reciben premios. El objetivo de las exposiciones y ceremonias de premiación de Triad es desarrollar un folclor organizacional para apoyar a sus equipos de trabajo y generar una cultura productiva. Triad considera que los elogios y reconocimientos edifican una comunidad de empleados que comparten valores similares y, por ello, buscarán conjuntamente el éxito organizacional. Además, proporcionar a los integrantes estas experiencias en común promueve el desarrollo entre grupos funcionales, de un lenguaje corporativo compartido que une a las personas y les permite coordinar mejor sus actividades.

Las historias y el lenguaje organizacionales de una empresa son importantes medios para comunicar la cultura. Las historias (ya sean hechos reales o ficción) acerca de héroes organizacionales, como Herb Kelleher de Southwest Airlines, proporcionan claves importantes sobre los valores y normas culturales. Tales historias pueden revelar los tipos de comportamiento que la organización valora y de prácticas que desaprueba. Estudiar estas historias y este lenguaje puede revelar los valores que rigen el comportamiento.[20] Debido a que, en las organizaciones, el lenguaje es el principal medio de comunicación, las frases características que enmarcan y describen los acontecimientos proporcionan claves fundamentales sobre las normas y los valores. Por ejemplo, si algún gerente en la

Tabla 7.2
Ritos organizacionales

Tipos de rito	Ejemplo	Propósito del rito
Rito de transición	Introducción y capacitación básica	Aprender e interiorizar normas y valores
Rito de integración	Fiesta de Navidad de la oficina	Generar normas y valores comunes
Rito de mejoramiento	Presentación de premios anuales	Motivar el compromiso con las normas y los valores

antigua división de computadoras portátiles de IBM utilizaba la frase "No coincido" cuando no estaba de acuerdo con un plan de acción propuesto, se abandonaba el plan porque lograr el consenso solía ser un importante valor instrumental en IBM. Sin embargo, después de que a cada división se le dio la autoridad de controlar sus propias actividades, el lenguaje cambió. A un gerente que intentaba "no coincidir" otros gerentes le decían: "Ya no reconocemos esa frase", para indicar que la división había adoptado nuevos valores terminales que volvían obsoletos los viejos valores instrumentales.

El concepto de lenguaje organizacional abarca no sólo el lenguaje hablado, sino también la forma de vestirse de las personas, las oficinas que ocupan, los autos de la empresa que conducen y con cuánta formalidad se dirigen unos a otros. En Microsoft y algunas otras organizaciones, la norma es vestir de manera informal, pero en los bancos de inversiones como Goldman Sachs y las tiendas departamentales de lujo como Neiman Marcus y Saks, la ropa bien confeccionada y costosa constituye la orden del día.

Muchas organizaciones tienen lenguajes técnicos que facilitan la mutua adaptación entre los integrantes de la organización.[21] En 3M, los clientes internos deben subrayar la relación que su producto tiene con los valores terminales de la empresa para poder lograr que el comité de desarrollo de productos apruebe sus ideas. Como gran parte de sus productos son planos (como los discos compactos, las notas adheribles Post-it, los discos flexibles, el papel y los acetatos), la característica de ser plano suele ser el tema dominante en el lenguaje corporativo de 3M (aumenta las oportunidades de que un nuevo producto sea financiado). En Microsoft, los empleados han desarrollado un lenguaje taquigráfico de frases técnicas de programación para describir problemas de comunicación. Los lenguajes técnicos son utilizados en el ejército, los equipos deportivos, los hospitales y en muchos otros contextos donde el trabajo es especializado. Al igual que las prácticas de socialización, el lenguaje, las ceremonias, las historias e incluso libros detallados sobre reglas específicas de la organización ayudan a las personas a aprender los principios y los valores culturales de una empresa. Considere el ejemplo de siteROCK, que se presenta en la siguiente sección de perspectiva organizacional.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 7.3
La cultura administrativa de estilo militar de siteROCK

La cultura punto.com de la alta tecnología por lo general no se asocia con los valores y normas que caracterizan al ejército. Sin embargo, los gerentes de miles de empresas de Internet que quedaron en bancarrota en los primeros años del siglo XXI pudieron haberse visto beneficiados de algunos de los valores y normas disciplinarias del estilo militar. De hecho, algunas de las empresas que sobrevivieron a la debacle lo hicieron porque sus gerentes utilizaban reglas y SOP de estilo militar para controlar a sus empleados y garantizar su alto desempeño. Una de estas empresas es siteROCK, con sede en Emeryville, California, cuyo director de operaciones, Dave Lilly, fue antes comandante de un submarino nuclear.

siteROCK se dedica al negocio de hospedar y administrar los sitios Web de otras empresas; su función consiste en hacerlos funcionar sin errores. El principal enemigo de la empresa es el sitio de un cliente que deja de funcionar o tiene problemas. Para maximizar el desempeño de sus empleados y aumentar su capacidad de responder a sucesos inesperados en línea, Lilly llegó a la conclusión de que necesitaba desarrollar una orientación institucionalizada de las funciones y un extenso conjunto de reglas y procedimientos estandarizados de operación que abarcara todos los principales problemas conocidos.[22] Lilly insistió en que cada procedimiento para resolver problemas se pusiera por escrito y se codificara. siteROCK cuenta ahora con más de 30 voluminosas carpetas con descripciones de todos los procedimientos y listas de control que los empleados necesitan seguir cuando ocurre un suceso inesperado. Su trabajo es tratar de solucionar el problema utilizando estos procedimientos.

Además, aprovechando nuevamente su experiencia militar, Lilly instituyó una norma de "dos hombres": siempre que ocurra lo inesperado, cada empleado debe decírselo inmediatamente a un compañero y entre los dos intentar solucionar el problema. El objetivo es simple: desarrollar fuertes normas de cooperación para lograr solucionar de manera rápida cualquier asunto complicado. Si las reglas existentes no funcionan, entonces los empleados deben experimentar, y cuando encuentran la solución, ésta se convierte en una nueva regla que se incluirá en el libro de procedimientos, para ayudar a la toma de decisiones futura de todos los empleados de la organización.

En siteROCK, estas reglas y SOP escritos han dado como resultado valores que permiten a los empleados lograr elevados niveles de servicio al cliente. Debido a que el objetivo es lograr el cien por ciento de confiabilidad, la planeación y la toma de decisiones se realizan con base en guías detalladas de procedimientos, jamás mediante decisiones precipitadas que pudieran resultar efectivas el 80 por ciento de las veces, pero resultar desastrosas el resto. Antes de entrar al cuarto de control cada día, los empleados de siteROCK deben volver a leer las reglas y SOP más importantes. Al final del turno, pasan 90 minutos registrando con detalle todo lo que han hecho y estableciendo cualquier regla nueva mejorada que hayan ideado. Claramente, siteROCK ha desarrollado un testamento exclusivo de la empresa que representa para los empleados la necesidad de un esfuerzo sostenido y cooperativo.

Por último, los símbolos organizacionales a menudo comunican los valores culturales de una organización a sus integrantes y a otras personas fuera de la misma. Por ejemplo, en algunas organizaciones, el tamaño de las oficinas de las personas, el que se ubiquen en el tercer piso o en el trigésimo tercero o el lujo con que se equipa cada una constituyen símbolos que comunican una imagen acerca de los valores en la cultura organizacional. Por ejemplo, ¿la organización es jerárquica y clasista, o fomenta las relaciones de trabajo informales y participativas? En GM, la suite ejecutiva, ubicada en el piso más alto de su sede en Detroit, se encuentra aislada del resto del edificio y sólo está abierta a sus altos ejecutivos. Sus oficinas están interconectadas por pasillos y escaleras privados, y un elevador exclusivo lleva a cada uno hacia su estacionamiento particular con calefacción.

En ocasiones, el mismo diseño del edificio constituye un símbolo de los valores de la organización. Por ejemplo, Walt Disney contrató al famoso arquitecto japonés Arata Isozaki para que diseñara el Team Disney Building, el cual alberga la "unidad de ingeniería de la imaginación" de Disney, en Orlando, Florida. El diseño contemporáneo y poco común de este edificio, que presenta inusuales formas y brillantes colores, comunica la importancia que tienen la imaginación y creatividad tanto para la empresa como para las personas que trabajan en él.

IMPLICACIONES GERENCIALES

ANALIZAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Estudie la cultura de su organización e identifique los valores terminales e instrumentales en los que ésta se basa para poder evaluar cómo afectan el comportamiento organizacional.
2. Evalúe si las metas, normas y reglas de su organización transmiten de manera eficiente a sus integrantes los valores de su cultura. Identifique las áreas que pueden mejorarse.
3. Examine los métodos que usa su organización para socializar a sus nuevos integrantes. Evalúe si estas prácticas de socialización ayudan de manera eficiente a que los recién llegados aprendan la cultura de la organización. Recomiende maneras para mejorar el proceso.
4. Trate de desarrollar ceremonias organizacionales para ayudar a los empleados a aprender los valores culturales, a mejorar el compromiso de los empleados y a vincularlos con la organización.

¿DE DÓNDE PROVIENE LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

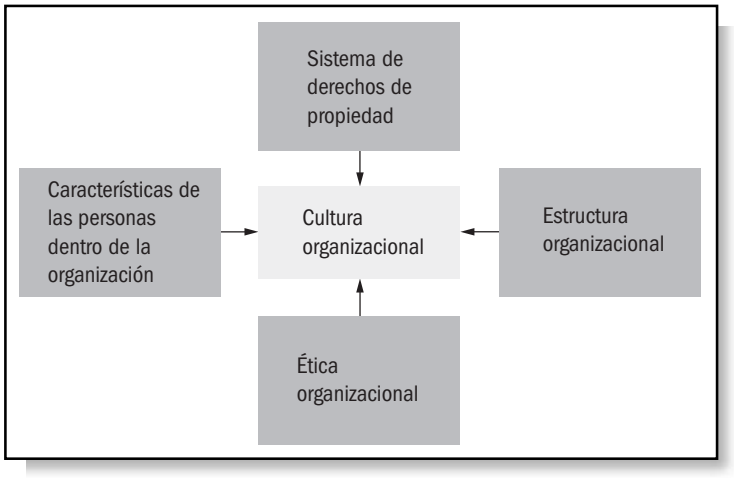
Ahora que ha visto qué es la cultura organizacional y cómo los integrantes la aprenden y se vuelven parte de ella, es posible analizar algunas preguntas difíciles: ¿de dónde proviene la cultura organizacional? ¿Por qué diversas compañías poseen culturas diferentes? ¿Por qué una cultura que ha ayudado a la organización a seguir su misión corporativa por muchos años de pronto puede dañarla? ¿Es posible administrar la cultura?

La cultura organizacional se desarrolla a partir de la interacción de cuatro factores: las características personales y profesionales de los individuos que la componen, la ética organizacional, los derechos de propiedad que la organización otorga a los empleados y la estructura organizacional (véase figura 7.2). La interacción de estos factores genera diferentes culturas dependiendo de cada organización, y con el paso del tiempo provoca cambios en dicha cultura. Primero se analizará la manera en que las características personales de los individuos forman la cultura.

Características de las personas dentro de la organización

La fuente más importante de la cultura de una organización son las personas que la conforman. Si quiere saber por qué las culturas difieren, vea a los integrantes que las componen. Las organizaciones A, B y C desarrollan culturas a todas luces diferentes porque atraen, seleccionan y conservan personas cuyos valores, personalidades y sentido de la ética difieren entre sí.[23] Las personas se pueden sentir atraídas por una organización cuyos valores son similares a los suyos; de igual manera, las organizaciones eligen a quienes comparten sus valores. Con el paso del tiempo, las personas que no se ajustan se van. El resultado es que los empleados dentro de una organización a cada momento se parecen

Figura 7.2
De dónde proviene la cultura organizacional



más entre sí, los valores de la organización se vuelven cada vez más severos y su cultura se distingue cada vez más de la de otras organizaciones similares.

El fundador de la organización ejerce una influencia considerable sobre la cultura inicial de la organización debido a sus valores y creencias personales.[24] Los fundadores establecen el escenario para el desarrollo subsiguiente de una cultura porque no sólo instituyen los valores de la nueva empresa, sino que también contratan a sus primeros integrantes. Es de suponer que las personas elegidas por el fundador poseen valores e intereses similares a los de éste.[25] Con el tiempo, los integrantes adoptan la visión del fundador y perpetúan sus valores dentro de la organización.[26] Una consecuencia importante de esta forma de ver la cultura organizacional como algo capaz de ser moldeado por las personas es que, con el tiempo, dicha cultura puede verse fortalecida y modificada por las personas que la controlan y están al mando de ella.[27] El crecimiento de Google proporciona un buen ejemplo del papel tan importante que tienen los fundadores de una empresa en el desarrollo de los valores culturales compartidos que instituyen una fuerte cultura organizacional.

Ética organizacional

Muchos valores culturales provienen de la personalidad y las creencias del fundador y del equipo de altos directivos, por lo que, en cierto sentido, quedan fuera del control de la organización. El fundador de Microsoft, Bill Gates, es un adicto al trabajo que aun en la actualidad suele trabajar 18 horas al día. Sus valores terminales para Microsoft son excelencia, innovación y alta calidad, y los valores instrumentales que apoya son el trabajo duro, la creatividad y los altos estándares de calidad. Si Gates espera que sus empleados trabajen largas jornadas es porque él mismo se exige este nivel de compromiso y supone que harán todo lo que puedan para promover la innovación y calidad porque eso mismo hace él. Los empleados que no creen en estos valores abandonan la empresa, y quienes se quedan son presionados por las normas organizacionales a seguir trabajando aun después de que la jornada normal haya terminado y a hacer todo lo posible por ayudar a los demás y asumir nuevas tareas en beneficio de la organización. Los valores culturales de Microsoft no están bajo el control de la organización porque están basados en la personalidad de Bill Gates.

Sin embargo, una organización puede desarrollar con toda conciencia y premeditación algunos valores culturales para controlar el comportamiento de sus integrantes. Los valores éticos entran en esta categoría. Como se analiza en el capítulo 2, la ética organizacional se refiere a los valores, las creencias y las reglas morales que establecen la manera apropiada en que los integrantes de una organización se deben comportar unos con otros y también con las partes interesadas de la organización (véase figura 7.3).

Al desarrollar los valores culturales, los altos directivos deben tomar en todo momento decisiones sobre lo que es correcto o apropiado. Por ejemplo, empresas como IBM o Sears quizá se pregunten si deben desarrollar pautas sobre procedimientos para enterar por anticipado a los empleados y gerentes medios cuando hay despidos o cierre de tiendas inminentes. Tradicionalmente, las empresas se han mostrado renuentes a hacer esto porque temen despertar la hostilidad y apatía en los empleados. En 2001, Ford y Firestone enfrentaron la decisión de si retirarían o no del mercado las camionetas Explorer debi-

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 7.4
La cultura googling de Google

La historia de Google, la empresa creadora del buscador de Internet, surgió en 1995 cuando dos estudiantes de licenciatura en ciencias computacionales de Stanford desarrollaron un nuevo tipo de tecnología para buscar contenidos en Internet. Sabedores de las limitaciones de los buscadores existentes, para 1998 habían desarrollado un buscador mejorado que consideraron listo para ingresarlo en línea. Reunieron un millón de dólares entre sus familiares, amigos y providenciales inversionistas dispuestos a asumir el riesgo, con el cual adquirieron el equipo necesario para conectar Google a Internet.

Al principio, Google respondía a 10,000 búsquedas diarias, pero en pocos meses el número ascendió a 500,000; para el otoño de 1999, eran 3 millones; el verano de 2000 eran de 60 millones y en la primavera de 2001 llegaron a 100 millones de búsquedas por día. En lo que va de la década, Google se ha convertido en el buscador líder y es una de las cinco empresas más usadas de Internet. Rivales como Yahoo! y Microsoft trabajan duro para alcanzar y derrotar a Google en su propio terreno.

El explosivo crecimiento de Google se debe en gran parte a la cultura o iniciativa empresarial e innovación que sus fundadores cultivaron desde el principio. Aunque para 2005 Google ya contaba con más de 2,000 empleados a nivel mundial, según sus fundadores la empresa aún conservaba el ambiente de una pequeña compañía porque su cultura delega en sus empleados, a quienes llaman "el personal" o "googlers", la responsabilidad de crear el mejor software posible. Brin y Page, los creadores de Google, desarrollaron de diversas maneras la cultura empresarial del sitio Web.

Desde el inicio, debido a la falta de espacio y al objetivo de mantener bajos costos operativos, los empleados en Google trabajaban en "grupos de alta densidad". Tres o cuatro empleados, cada uno equipado con una estación de trabajo Linux de alto rendimiento, pero compartiendo un solo escritorio, un sillón y sillas que eran en realidad grandes pelotas de goma, trabajaban juntos en el mejoramiento de su tecnología. Incluso cuando la empresa se mudó a su propio edificio (el cual llamó "Googleplex"), el personal siguió trabajando en despachos compartidos. Google también diseñó sus edificios de manera que los empleados pudieran reunirse cuantas veces quisieran en su extravagante vestíbulo, en el Google Café, donde todos comen juntos, en sus instalaciones recreativas de alta tecnología y en sus "salas de refrigerios", equipadas con contenedores repletos de cereales, ositos de goma, yogur, zanahorias y, por supuesto, sobres para preparar capuchino. También establecieron muchas reuniones sociales para empleados, como las reuniones abiertas y juegos de hockey sobre ruedas al aire libre dos veces por semana, donde a los empleados se les anima a derribar a los fundadores de la compañía.

Todo este esfuerzo por crear lo que podría ser la sede más genial de una empresa en el mundo no fue casualidad. Brin y Page sabían que la fortaleza más importante de Google sería su capacidad para atraer a los mejores ingenieros de software del mundo y más tarde motivarlos a desempeñarse bien. Las oficinas, vestíbulos, cafés y demás áreas comunes permiten a los empleados mantener un contacto muy estrecho entre sí, lo que desarrolla la cooperación profesional y los anima a compartir sus nuevas ideas con sus colegas para poder mejorar de manera constante la tecnología de búsqueda por Internet y encontrar nuevas maneras para hacer crecer a la empresa. La libertad que Google otorga a sus empleados para perseguir nuevas ideas es una clara señal del deseo de sus fundadores de darles el poder para ser innovadores y salirse de los canales trillados en busca de nuevas ideas. Por último, como una manera de reconocer que los empleados que idean nuevas e importantes aplicaciones deben ser recompensados por sus logros, los fundadores de Google también les otorgaron acciones de la empresa, lo cual, en los hechos, los convierte asimismo en dueños de la misma.

La capacidad de los fundadores de Google para darse cuenta de que la innovación exitosa requiere una cultura organizacional sólida dio resultados. En agosto de 2004, Google comenzó a cotizar en el mercado bursátil y sus acciones, que empezaron vendiéndose en 85 dólares cada una, ascendieron a más de 100 por acción al final del primer día de mercado. Para diciembre de 2005, ¡sus acciones se cotizaban en más de 440 dólares cada una! Esto hizo que la participación de Brin y Page en la empresa valiera miles de millones, y hoy muchos de sus empleados son multimillonarios.

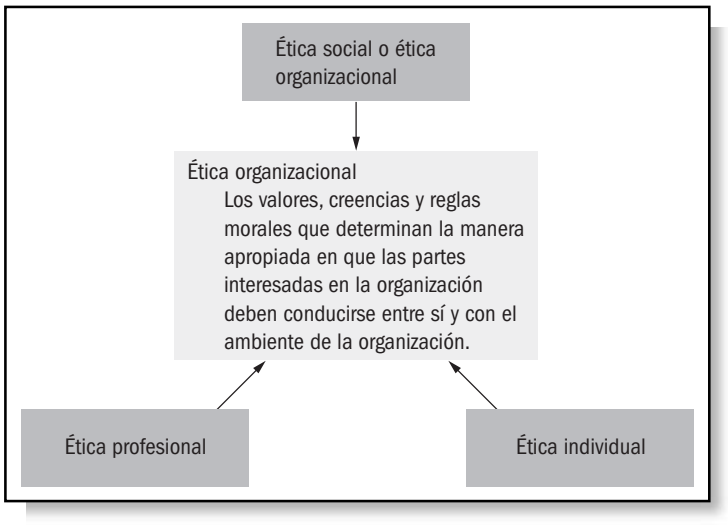


Figura 7.3
Factores que influyen en el desarrollo de la ética organizacional

do a que los neumáticos defectuosos de ese modelo provocaban muchas volcaduras, produciendo severos daños o lesiones a los pasajeros. De manera similar, algunas empresas tienen que decidir si permiten o no a sus gerentes pagar sobornos a funcionarios de los gobiernos de otros países donde tales pagos son una forma ilegal, pero aceptada, de hacer negocios. En tales situaciones, los gerentes que deciden qué acciones tomar deben encontrar el equilibrio entre los intereses de la organización y los de las otras partes interesadas de la empresa.[28]

Para tomar sus decisiones, los gerentes se basan en los valores instrumentales éticos plasmados en la cultura de la organización.[29] Tales valores resumen las maneras correcta y errónea de comportarse en situaciones en las que una acción puede ayudar a una persona o un grupo de partes interesadas, pero afectar a otros.[30] Los valores éticos y las reglas y normas que éstos expresan son una parte inseparable de la cultura de la organización, porque ayudan a formar los valores que los integrantes utilizan para manejar las situaciones y tomar decisiones.

Una de las principales responsabilidades de los altos directivos es garantizar que los integrantes de la organización respetarán la ley. De hecho, en ciertas situaciones, los altos directivos pueden ser responsables de la conducta de sus subordinados. Una de las principales maneras en que los altos directivos pueden garantizar la legalidad del comportamiento organizacional es crear una cultura que inculque valores instrumentales éticos tales que los integrantes se relacionen con las partes interesadas de una manera ética y con total conciencia. Aunque hay empresas, como Johnson & Johnson y Merck, que son reconocidas por sus culturas éticas, muchas organizaciones actúan de manera ilegal, inmoral y poco ética y hacen muy poco por desarrollar valores éticos que observen sus empleados. El equipo administrativo que solía dirigir Beech-Nut colocó sus intereses personales por encima de la salud de sus clientes y de la ley.

La ética personal y profesional (véase el capítulo 2) también influye en la manera como una persona actuará en una organización, por ello la cultura organizacional se ve muy afectada por quienes están en posición de imponer sus propios valores éticos. Como ya se vio antes, el fundador de una empresa ostenta un papel particularmente importante en el establecimiento de las normas y los valores éticos de ésta.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 7.5
Jugo de manzana o agua dulce

A principios de la década de 1980 Beech-Nut, un fabricante de comida para bebé, enfrentaba problemas financieros en su lucha por competir con Gerber Products, la empresa líder del ramo. Al verse amenazada por el fracaso si no lograba reducir sus costos, Beech-Nut firmó un acuerdo con un proveedor de concentrado de jugo de manzana de bajo costo. Se suponía que el acuerdo le ahorraría a la empresa 250,000 dólares al año en una época en que cada dólar contaba. No pasó mucho tiempo antes de que uno de los expertos en investigación y desarrollo de Beech-Nut se mostrara preocupado por la calidad del concentrado. Pensó que no contenía manzana solamente, sino también grandes cantidades de aceite de maíz, caña de azúcar y ácido málico. Llamó la atención de los altos directivos de Beech-Nut sobre esta información, pero éstos, obsesionados con la necesidad de mantener bajos los costos, prefirieron no hacerle caso. La empresa siguió elaborando su producto, el cual vendía como si se tratara de jugo de manzana puro.

Finalmente, los investigadores de la Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos (FDA, por sus siglas en inglés), al verse alertados por otra información, confrontaron a Beech-Nut con las pruebas de que el concentrado estaba adulterado. Los altos directivos publicaron un desmentido y rápidamente enviaron lo que les quedaba en existencia del jugo de manzana al mercado antes de que pudieran embargar su inventario.

El especialista en investigación y desarrollo que en un principio cuestionó la pureza del jugo de manzana había renunciado a Beech-Nut tiempo atrás, no obstante lo cual decidió denunciar a la empresa. Le informó a la FDA que los altos directivos de Beech-Nut supieron sobre el problema del concentrado, pero prefirieron maximizar las ganancias de la empresa antes que informar a los clientes acerca de los aditivos en el jugo de manzana. En 1987, la compañía se declaró culpable de los cargos de haber vendido deliberadamente jugo adulterado y recibió una multa de más de 2 millones de dólares. También se encontró culpables a sus altos directivos, quienes fueron condenados a prisión (aunque las sentencias les fueron revocadas por detalles técnicos). La confianza de los clientes en los productos de Beech-Nut se vino abajo, lo mismo que el valor de las acciones de la empresa. Finalmente Ralston Purina adquirió la compañía, la renovó por completo, lo mismo que a su personal administrativo, y promovió nuevos valores éticos estrictos para establecer una nueva cultura en la organización.[31]

Derechos de propiedad

Derechos de propiedad
Derechos que una organización otorga a sus integrantes para recibir y utilizar los recursos organizacionales.

Los valores en la cultura de una organización reflejan la ética de los individuos que la componen, de los grupos de profesionales y de la sociedad en la cual existe la organización. Los valores que existen en la cultura de la organización también se desprenden de la manera en que ésta distribuye los **derechos de propiedad**, es decir, los derechos que otorga a sus integrantes para recibir y utilizar los recursos que le pertenecen.[32] Los derechos de propiedad definen los derechos y responsabilidades de cada grupo interno de interesados y promueven el desarrollo de diferentes normas, valores y actitudes en torno a la organización. La tabla 7.3 identifica algunos de los derechos de propiedad que se conceden comúnmente a los gerentes y empleados.

De todos los grupos con interés en la compañía, son los accionistas quienes poseen los derechos de propiedad más fuertes porque son dueños de los recursos de la empresa y comparten las ganancias de ésta. Los altos directivos a menudo gozan también de fuertes derechos de propiedad porque se les conceden grandes cantidades de recursos organizacionales, por ejemplo, salarios elevados, el derecho a enormes opciones de acciones o indemnizaciones en caso de despido, que les garantizan grandes sumas de dinero si son despedidos en caso de que la empresa sea absorbida por otra. Los derechos de los altos directivos a utilizar recursos organizacionales se reflejan en su autoridad para tomar decisiones y controlar dichos recursos. Por lo general, a los gerentes se les otorgan derechos muy fuertes porque, si no comparten los valores que la organización crea, lo más probable es que no estén motivados para trabajar duro en beneficio de ella y de las partes interesadas en ella.

También es posible concederle a la fuerza de trabajo de una organización derechos de propiedad fuertes, como es la garantía de un empleo de por vida, la participación en el plan de posesión de acciones para los empleados (ESOP, por sus siglas en inglés) o un plan de reparto de utilidades. Sin embargo, a la mayoría de los empleados no se les conceden derechos de propiedad muy sólidos. Son muy pocos los que gozan de un empleo de por vida o la participación en un ESOP, si bien es posible que se les garantice que tendrán empleo durante mucho tiempo o que podrán calificar para recibir bonos. A menudo los derechos de propiedad de los empleados se limitan a sus salarios y las prestaciones de salud y jubilación que reciben. Sus derechos a utilizar recursos organizacionales se reflejan en la responsabilidad que tienen dentro de su nivel de control particular sobre sus tareas.

La distribución de derechos de propiedad tiene un efecto directo en los valores instrumentales que moldean el comportamiento de los empleados y motivan a los integrantes organizacionales.[33] Los intentos por limitar las prestaciones de los empleados y reducir sus derechos a recibir y utilizar recursos a menudo generan hostilidad y una elevada tasa de rotación de personal. Sin embargo, establecer ambiciosos planes de opciones sobre acciones de la empresa, como hizo Google, y animar a los empleados a utilizar los recursos organizacionales para encontrar mejores maneras de servir a los clientes puede fomentar el compromiso y la lealtad, como ocurre en empresas como Southwest Airlines, Microsoft y Wal-Mart.

La distribución de derechos de propiedad a diferentes interesados determina (1) qué tan eficiente es una organización y (2) el tipo de cultura que emerge de ella. Cada sistema de derechos de propiedad promueve el desarrollo de una cultura particular, porque influye en las expectativas de las personas sobre cómo deben comportarse y qué pueden esperar de sus acciones. Cierto conflicto que ocurrió en Apple Computer muestra con toda claridad el poder que tienen los derechos de propiedad sobre las expectativas de las personas. Durante sus primeros diez años de operación, Apple nunca tuvo un solo despido, al grado

Tabla 7.3 Derechos de propiedad comunes que se otorgan a gerentes y empleados

Derechos de los gerentes	Derechos de los empleados
Indemnizaciones por despido	Notificación de despidos
Opciones de compra de acciones	Pagos por cesantía
Grandes salarios	Empleo de por vida
Control sobre los recursos organizacionales	Empleo de larga duración
Toma de decisiones	Jubilación y prestaciones
	Planes de posesión de acciones para los empleados
	Participación en la toma de decisiones.

de que los empleados llegaron a dar por sentada la seguridad del empleo. Aunque ningún documento escrito prometía dicha seguridad, se sentían apreciados y poseían un derecho de propiedad implícito sobre sus empleos. Imagine entonces lo que ocurrió en 1991, cuando Apple anunció los primeros despidos de su historia, y varios miles de empleados de nivel medio e inferior fueron cesados para que la empresa pudiera reducir costos. Los empleados no daban crédito: ésa no era la manera en que Apple trataba a sus trabajadores. Se manifestaron fuera de la sede de la empresa durante varias semanas. ¿Qué efecto tuvieron estos despidos en la cultura de esa organización? Pues que la certeza de que Apple valoraba a sus empleados se vino abajo, y eso hizo añicos una cultura organizacional que motivó durante años a sus integrantes para esforzarse mucho más allá de lo que les exigía su empleo. En Apple, la lealtad de los empleados se transformó en hostilidad.

Lucent, WorldCom, Kodak y otras grandes empresas que en fechas recientes han despedido a un gran número de empleados, se encuentran en la nada sencilla postura de requerir un mayor compromiso a quienes se quedaron, para poder dar un giro a su negocio. ¿Es razonable que esperen algo así? ¿Cómo pueden fomentarlo? Tal vez puedan dar a los empleados derechos de propiedad que despierten el compromiso con la organización. Dicha tarea es responsabilidad de la alta gerencia.

La alta gerencia y los derechos de propiedad

Los altos directivos gozan de una sólida posición para determinar los términos de su propio empleo, su salario y sus paquetes de prestaciones, así como su terminación y retiro. También deciden los derechos de propiedad que deben recibir otros y por lo tanto determinan el tipo de cultura que habrá de desarrollarse en la organización. Las competencias esenciales de Apple Computer y Microsoft, por ejemplo, dependen de las habilidades y capacidades de su personal. Para conseguir el compromiso de sus empleados, dichas organizaciones recompensan con generosidad a sus mejores programadores y expertos funcionales, además de concederles derechos de propiedad muy fuertes. Apple cuenta con un puesto denominado "Apple Fellow" ("Socio Apple"), que otorga a los mejores programadores el derecho de trabajar en cualquier proyecto de la corporación o iniciar nuevos proyectos que consideren prometedores. Ambas corporaciones recompensan a los empleados importantes con generosas opciones de acciones. Por ejemplo, miles de personas que se unieron a Microsoft en las décadas de 1970 y 1980 son ahora multimillonarias gracias a las opciones de acciones que recibieron en el pasado. No es difícil imaginar el grado de compromiso que muestran hacia la organización. Sin embargo, si el fundador de Microsoft, Bill Gates, concede estas opciones de acciones, no es porque sea muy generoso; lo hace porque quiere fomentar valores terminales de excelencia e innovación y valores instrumentales de creatividad y trabajo duro. También para evitar que sus mejores empleados renuncien para fundar sus propias empresas (que con toda probabilidad competirían con Microsoft) o ¡que se vayan a trabajar con la competencia!

¿Conceder derechos de propiedad más fuertes a los obreros y personal de oficina genera una cultura de compromiso con la organización y de motivación para desempeñarse con mayor eficiencia? Cuando Bimba Manufacturing introdujo un plan de opción sobre acciones para los empleados, éste tuvo efectos espectaculares en el comportamiento de los mismos y en la cultura de la organización.

Como ilustra la historia de Bimba, modificar el sistema de derechos de propiedad cambia la cultura corporativa al cambiar los valores instrumentales que motivan y coordinan a los empleados. Bimba ya no necesita una supervisión estrecha ni reglas y procedimientos estrictos para controlar el comportamiento de sus integrantes. Por el contrario, la coordinación se logra mediante equipos que valoran la cooperación y se sienten motivados por la perspectiva de compartir el valor generado por el nuevo sistema de trabajo.

¿Existe la posibilidad de que los derechos de propiedad sean demasiado fuertes?

Como la historia de Bimba sugiere, el valor de la conducta de una persona y su nivel de desempeño son, en parte, consecuencia de los derechos que se le otorgan. No obstante, hay ocasiones en que a los empleados se les conceden derechos de propiedad tan fuertes que con el tiempo tanto ellos como la organización resultan afectados.

Por ejemplo, a lo largo de los años IBM desarrolló una cultura muy conservadora en la que los empleados gozaban de derechos fuertes, como la promesa implícita de contar con empleo de por vida. Como resultado, según cuenta Lou Gerstner, quien fuera uno de sus directores generales, los empleados de IBM se volvieron demasiado precavidos y renuentes a hacer cambios. Gerstner afirmaba que la organización protegía de tal manera a sus empleados que éstos no tenían motivación alguna para desempeñarse mejor, asumir

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 7.6
Bimba modifica su sistema de derechos de propiedad

Bimba Manufacturing Company, empresa con sede en Monee, Illinois, fabrica cilindros de aluminio. Su dueño, Charles Bimba, decidió vender la empresa a sus trabajadores mediante el establecimiento de un plan de posesión de acciones de los empleados (ESOP, por sus siglas in inglés). Él conservó el 10 por ciento de las acciones; el otro 90 por ciento fue vendido a los empleados. Parte del dinero de éstos provino del plan de reparto de utilidades que ya existía en la empresa, el resto se pidió prestado a un banco.

Los cambios en la empresa desde la introducción del ESOP han sido radicales, y la orientación de la fuerza de trabajo hacia la organización ha cambiado totalmente. Antes la empresa tenía dos grupos de empleados: gerentes que establecían las reglas y trabajadores que las seguían. Los trabajadores rara vez hacían sugerencias y por lo general se limitaban a obedecer órdenes. Ahora, equipos interfuncionales compuestos por gerentes y trabajadores se reúnen con regularidad para analizar problemas y encontrar nuevas maneras de mejorar la calidad. Dichos equipos también se reúnen cada cierto tiempo con los clientes para cubrir mejor las necesidades de estos últimos.

Debido a los incentivos otorgados por el nuevo ESOP, la gerencia y los trabajadores han desarrollado nuevas relaciones laborales basadas en el trabajo en equipo para lograr la excelencia y una calidad elevada. Cada equipo contrata a sus propios integrantes y dedica un tiempo considerable a socializar a los nuevos empleados dentro de la nueva cultura de la organización. Este nuevo espíritu cooperativo dentro de la planta ha obligado a los gerentes a aprender otra vez sus papeles. Ahora escuchan a los trabajadores y actúan como consejeros en vez de superiores.

Hasta ahora, cambiar el sistema de derechos de propiedad de la empresa ha funcionado. Las ventas han aumentado 70 por ciento y la fuerza de trabajo ha crecido en 59 por ciento. Bimba se mudó a unas nuevas instalaciones de mayor tamaño y acaba de inaugurar una planta en Inglaterra. Además, los trabajadores han liquidado más de 60 por ciento del préstamo que recibieron para financiar la compra de acciones. El ESOP ha cambiado totalmente la cultura corporativa de Bimba y ha modificado el compromiso de su fuerza de trabajo. En palabras de uno de sus empleados, la empresa motivó "un cambio radical en nuestra manera de ver el empleo".[34]

riesgos, o alterar la estructura de la organización. Su conclusión fue que los derechos de propiedad de los empleados de IBM eran demasiado fuertes.

Es fácil darse cuenta de cómo los derechos de propiedad pueden volverse demasiado fuertes. En el capítulo 5 se analizó la manera en que, en un sistema de burocracia, los individuos pueden llegar a creer que sus puestos y los derechos que conllevan son de su propiedad. Cuando esto sucede, las personas toman medidas para proteger esos derechos y resistirse a los intentos de otros por quitárselos. El resultado son conflictos, luchas de poder internas y la pérdida de flexibilidad e innovación a medida que la organización pierde de vista su misión, debido a que a sus integrantes les preocupan más sus propios intereses que los de la organización. Es por estas razones que los derechos de propiedad deben otorgarse con base en el desempeño y de un modo selectivo. Los gerentes deben evaluar y asumir de manera continua este difícil desafío.

Gerstner llevó a cabo las acciones necesarias para modificar el sistema de derechos de propiedad de IBM y con ello generar una cultura empresarial mediante recompensas adicionales basadas en el desempeño; además, dio por terminadas las expectativas de los trabajadores de contar con un empleo de por vida. Si una organización desea crear una clase de cultura determinada, debe elaborar un sistema de derechos de propiedad relacionado. La cultura organizacional es reflejo, al menos en parte, de los valores que emanan del sistema de derechos de propiedad de la organización.

La estructura organizacional

Se ha visto cómo los valores que coordinan y motivan a los empleados provienen de las personas de la organización, de su ética y de la distribución de derechos de propiedad entre las diversas partes interesadas. La cuarta fuente de valores culturales es la estructura organizacional. Si recuerda del capítulo 1, la *estructura organizacional* es el sistema formal de relaciones de tareas y autoridad que una organización establece para controlar sus actividades. Debido a que las distintas estructuras generan diferentes culturas, si los gerentes desean crear un tipo de cultura organizacional en particular necesitan diseñar un tipo de estructura organizacional determinado. Por ejemplo, las estructuras mecanicistas, así como las orgánicas, generan conjuntos de valores culturales totalmente diferentes unos de otros. Los valores, reglas y normas de una estructura mecanicista son distintos de los de una orgánica.

Recuerde del capítulo 4 que las *estructuras mecanicistas* son altas (verticales), sumamente centralizadas y estandarizadas, mientras que las *estructuras orgánicas* son planas

(horizontales), descentralizadas y dependen del ajuste mutuo. En una organización alta y centralizada, las personas tienen relativamente poca autonomía y entre los comportamientos deseables se incluyen ser precavido, obedecer la autoridad superior y respetar las tradiciones. Por eso, una estructura mecanicista con toda probabilidad hará surgir una cultura en la que la previsibilidad y estabilidad sean los estados finales deseados. En una estructura plana y descentralizada, las personas gozan de mayor libertad para elegir y controlar sus propias actividades, y los comportamientos deseados incluyen ser creativo o audaz y asumir riesgos. Por esto es probable que una estructura orgánica haga surgir una cultura en la cual los estados finales deseados sean la innovación y flexibilidad.

La estructura de una organización puede promover valores culturales que fomenten la integración y coordinación. Por ejemplo, además de las tareas estables y las relaciones entre las distintas funciones, surgen normas y reglas compartidas que ayudan a reducir los problemas de comunicación, prevenir la distorsión de la información y acelerar el flujo de ésta. Además, estas normas, valores y lenguaje organizacional en común pueden mejorar el desempeño de los equipos y las fuerzas de tarea. Resulta relativamente sencillo compartir información entre las distintas funciones y confiar en los demás cuando se comparten valores culturales similares. Una razón por la cual en estructuras de equipos de productos y de tipo matriz el tiempo de desarrollo de productos es corto y la organización es flexible, es que, al depender del contacto personal, los especialistas funcionales de los equipos se ven obligados a desarrollar rápidamente valores compartidos y respuestas comunes a los problemas.

El que una empresa sea centralizada o descentralizada también provoca el desarrollo de diferentes tipos de valores culturales. Al descentralizar la autoridad, una organización puede establecer valores que fomenten y recompensen la creatividad o innovación. Los fundadores de Hewlett-Packard instauraron el "Estilo Hewlett-Packard", una filosofía organizacional que da a los empleados acceso al equipo y los recursos para que puedan ser creativos y conducir de manera informal sus propias investigaciones, sin descuidar las responsabilidades de su empleo normal. En 3M, se alienta informalmente a los empleados a destinar 15 por ciento de su tiempo a trabajar en proyectos personales. En ambas empresas, la estructura organizacional genera valores culturales que dicen a sus integrantes que ser innovador y hacer las cosas a su propia manera está bien, siempre y cuando sus acciones concuerden con el bien de la organización.

En contraste, en algunas organizaciones lo importante es que los empleados no tomen decisiones por sí mismos y que sus acciones estén abiertas al escrutinio de sus superiores. En tales casos, la centralización puede utilizarse para crear valores culturales que refuercen la obediencia y la responsabilidad. En las plantas de energía nuclear, por ejemplo, los valores que impulsan la estabilidad, previsibilidad y obediencia a la autoridad superior son fomentados de manera deliberada para prevenir desastres.[35] Por medio de las normas y las reglas, se inculca en los empleados la importancia de comportarse de forma consistente y honesta, y se les enseña que compartir información con los supervisores, en especial información sobre los errores, es la única forma aceptable de comportamiento.[36]

En resumen, la estructura organizacional afecta los valores culturales que guían a los integrantes de una organización en el desempeño de sus actividades. A su vez, la cultura mejora la manera en que las estructuras coordinan y motivan los recursos organizacionales para ayudar a que la organización alcance sus objetivos. Una fuente de la ventaja competitiva de la empresa es su capacidad de diseñar una estructura propia y administrar su cultura de modo que haya un buen ajuste entre las dos. Esto le permite forjar una competencia esencial que otras organizaciones difícilmente puedan imitar. Sin embargo, cuando las empresas no logran un buen ajuste, o cuando los cambios estructurales producen cambios en los valores culturales, empiezan a surgir problemas.

¿Puede administrarse la cultura organizacional?

Los gerentes interesados en comprender la interacción que surge entre la cultura de la organización y la efectividad de ésta en la creación de valor para las partes interesadas deben estudiar muy de cerca los cuatro factores generadores de cultura: las características de los integrantes de la organización (en especial los fundadores y altos directivos), la ética de la misma, el sistema de derechos de propiedad y la estructura organizacional. Cambiar una cultura puede ser muy difícil porque estos factores interactúan entre sí y porque

a menudo se necesitan modificaciones importantes para cambiar los valores de una organización.[37] Para cambiar su cultura, una organización puede necesitar rediseñar su estructura y revisar los derechos de propiedad que utiliza para motivar y recompensar a los empleados. La organización también puede requerir un cambio de su personal, en especial de su equipo de altos directivos. Con esta noción de lo difícil que es administrar la cultura organizacional en la mente, veamos cómo la cultura de Microsoft evolucionó como resultado de la interacción de estos cuatro factores.

Como se analizó anteriormente, los valores y creencias personales de Bill Gates y su visión de lo que Microsoft podría lograr constituyen la base de la cultura de Microsoft, cuyos valores terminales son la excelencia y la innovación. Gracias al éxito inicial logrado por sus sistemas MS-DOS y Microsoft Word, Microsoft comenzó a atraer a los mejores ingenieros de software en el mundo. Por lo tanto, Gates se encontró en posición de elegir a aquellas personas que creyeran en sus valores y que pudieran desempeñarse en el nivel que él y sus gerentes requerían. Con el paso del tiempo fueron surgiendo las normas basadas en la necesidad de que los individuos mostraran iniciativa (para mejorar los valores instrumentales de creatividad y disposición a asumir riesgos) y capacidad para trabajar en equipo (para mejorar la cooperación), y Microsoft construyó un complejo de oficinas generales similar a un campus universitario para promover el desarrollo de un ambiente informal en el cual las personas pudieran establecer fuertes lazos de trabajo.

Gates diseñó una estructura orgánica para Microsoft y la mantuvo tan plana y descentralizada como pudo mediante equipos pequeños para coordinar las actividades laborales. Este diseño fomentó la creatividad y la voluntad para asumir riesgos. También utilizó una estructura de equipos de producto para apuntalar el ambiente de equipo y las normas de "espíritu de equipo". Por si fuera poco, estableció una cultura de la innovación al recompensar con fuertes derechos de propiedad la toma de riesgos exitosa y la creatividad. Muchos empleados clave recibieron opciones de acciones con base en su desempeño en la empresa, y todos por igual tienen la posibilidad de recibir bonos. Además, Microsoft ofrece jugosas jubilaciones y prestaciones y jamás ha tenido que despedir a ningún empleado. Por último, la empresa goza de un impresionante historial de comportamiento ético hacia sus empleados y clientes. La gente de Microsoft, su estructura, sus derechos de propiedad y su ética interactúan y se ajustan entre sí para formar la cultura de Microsoft.

Compare la cultura de Microsoft con la que Louis Gerstner, antiguo director general de IBM, tuvo que modificar para renovar la empresa: IBM poseía una cultura conservadora y estable producida por 1) derechos de propiedad que no estaban ligados al desempeño, sino a la antigüedad del empleado dentro de la organización y 2) una estructura alta y centralizada que promovía la obediencia y conformidad con las reglas. Las personas que se sentían atraídas por la cultura de IBM eran aquellas a las que les gustaba trabajar en un ambiente estable donde cada quien conocía su lugar, todos aceptaban el *statu quo* y no les preocupaba que la cultura organizacional limitara sus oportunidades para innovar o ser creativos. A pesar de que los factores que producían la cultura de IBM estaban equilibrados, ésta no funcionaba bien para la empresa. Debido a que sus valores culturales enfatizaban la estabilidad, IBM no pudo adaptarse a los cambios del ambiente, como los ocurridos en la tecnología y en las necesidades de los clientes.

¿Puede una empresa conservar una cultura creativa y emprendedora a medida que crece? Los analistas se preguntan si Gates ha podido preservar la cultura dinámica y libre de Microsoft conforme ésta ha ido creciendo. Piensan que ha dejado pasar muchas oportunidades que empresas como Google y SAP sí han sabido aprovechar. Gates, por su parte, sostiene que la política de Microsoft de utilizar equipos pequeños de desarrollo de productos y dividir en distintos equipos de producto cualquier unidad que ascienda a 200 personas ayuda a la empresa a conservar sus valores empresariales y a impedir el surgimiento de la inercia y la autocomplacencia.

Para evitar que la cultura de la organización cambie de tal manera que reduzca la efectividad a medida que ésta crece, los altos directivos deben rediseñar su estructura para contrarrestar los problemas de control que vienen aparejados con el mayor tamaño y complejidad.[38] Por ejemplo, IBM se reorganiza de forma continua en nuevas unidades de negocios autónomas para mantener a los empleados enfocados en sus problemas presentes y para dar a cada unidad la oportunidad de desarrollar una nueva cultura que apoye valores como la receptividad hacia los clientes y la excelencia. IBM también hizo cambios en su sistema de derechos de propiedad para intentar modificar las valores culturales que regían el comportamiento de los empleados; ahora es el desempeño, no la antigüedad, lo que determina la distribución de los derechos de propiedad. Además, opera en un edifi-

cio de oficinas generales parecido a un campus universitario como una manera de animar a sus integrantes a adoptar una perspectiva flexible y basada en equipos interdivisionales. Al cambiar las bases sobre las que se construyó la antigua cultura de la empresa, los altos directivos pueden fomentar culturas nuevas más emprendedoras, una cuestión fundamental en un ambiente global altamente competitivo.

IMPLICACIONES GERENCIALES

Diseñar la cultura organizacional

1. Trate de identificar la fuente de los valores y normas de la cultura de su organización y analice los efectos relativos de las personas, la ética, los derechos de propiedad y la estructura que influyen en la cultura organizacional.
2. Utilice este análisis para producir un plan de acción que permita rediseñar la cultura de la organización y con ello mejore su efectividad.
3. Asegúrese de que el plan de acción tome en consideración los cuatro factores, puesto que cada uno afecta a los otros. Limitarse a cambiar sólo un factor puede no ser suficiente para modificar toda la cultura organizacional.
4. Haga del desarrollo de valores organizacionales éticos una de sus principales prioridades.

La responsabilidad social

Una consecuencia muy importante de los valores y normas de la cultura de una organización es su postura ante la responsabilidad social. El término *responsabilidad social* se refiere al deber u obligación que tiene un gerente de tomar decisiones que preserven, protejan, mejoren y promuevan el bienestar de las partes interesadas y de la sociedad. Muchos tipos de decisiones señalan el interés de la organización por mostrarse socialmente responsable (véase la tabla 7.4).

Enfoques de la responsabilidad social

Enfoque obstruccionista
El punto más bajo de los compromisos de una organización con la responsabilidad social.

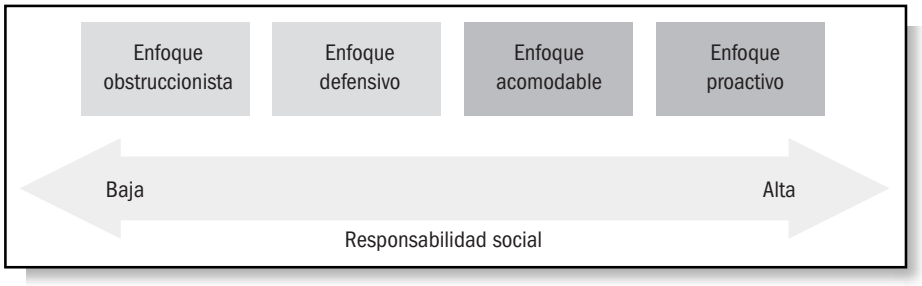
El compromiso de una organización hacia la responsabilidad social puede ir desde muy poco hasta muy elevado (véase figura 7.4).[39] En el punto más bajo se encuentra el **enfoque obstruccionista**. Los gerentes obstruccionistas eligen no comportarse de manera socialmente responsable. Al contrario, actúan de manera poco ética e ilegal y hacen todo lo que pueden por impedir que su comportamiento llegue a ser del conocimiento de las partes interesadas en la organización y de la sociedad. Cuando se hallaron pruebas de que el asbesto provoca daños a los pulmones, los gerentes de Mansville Corporation prefirieron adoptar el enfoque obstruccionista, lo mismo que los gerentes de Beech-Nut, quienes tra-

Tabla 7.4 Formas de comportamiento socialmente responsable

Los gerentes son socialmente responsables y muestran su apoyo por las partes interesadas de su organización cuando:

- Proporcionan indemnizaciones por cesantía para ayudar a los empleados despedidos a subsistir hasta que encuentren otro empleo.
- Proporcionan a los trabajadores oportunidades para mejorar sus habilidades y adquirir educación adicional para que sigan siendo productivos y su trabajo no se vuelva obsoleto debido a los cambios en la tecnología.
- Permiten a los empleados tomar horas libres cuando lo requieren y les proporcionan prestaciones de cuidado de la salud y jubilación.
- Contribuyen con organizaciones benéficas o apoyan actividades cívicas diversas en las ciudades o pueblos en donde se ubican. (Target y Levi Strauss aportan cinco por ciento de sus ganancias para apoyar a escuelas, organizaciones benéficas, las artes y otras causas.)
- Deciden mantener abiertas fábricas cuyo cierre devastaría a la comunidad local.
- Deciden conservar las operaciones de sus empresas en su país de origen para proteger los empleos de los trabajadores en vez de irse al extranjero.
- Deciden gastar dinero para mejorar cada nueva fábrica de modo que no contamine el ambiente.
- Rechazan invertir en países que no muestren respeto hacia los derechos humanos.
- Eligen ayudar a países pobres a desarrollar una base económica para mejorar sus estándares de vida.

Figura 7.4
Enfoques de la responsabilidad social



taron de ocultar las pruebas de que el jugo de manzana de su empresa estaba elaborado en parte con jarabe de maíz. Los gerentes de todas esas organizaciones eligen un enfoque obstruccionista. El resultado fue no sólo la pérdida de su reputación sino también la devastación de sus organizaciones y de todas las partes interesadas involucradas.

Enfoque defensivo
Enfoque que indica un compromiso con el comportamiento ético.

Un **enfoque defensivo** indica al menos un compromiso con el comportamiento ético. Los gerentes defensivos se mantienen dentro de la ley y acatan los requisitos legales, pero no intentan ejercer su responsabilidad social más allá de lo que dicta la ley. Los gerentes que adoptan este enfoque hacen todo lo que pueden por garantizar que sus empleados se comporten legalmente y no dañen a otros. Pero cuando toman decisiones éticas, anteponen las peticiones e intereses de sus accionistas a los de cualquier otro interesado.

Es probable que la naturaleza misma de la sociedad capitalista (en la cual la principal responsabilidad de los gerentes es hacia los dueños de la corporación, es decir, sus accionistas) fomente las respuestas defensivas. Algunos economistas piensan que, en una sociedad capitalista, los gerentes deben colocar siempre en primer lugar los intereses de sus accionistas, y que si estas elecciones no son aceptables para otros integrantes de la sociedad y son consideradas poco éticas, entonces se deben aprobar leyes y crear reglamentos y regulaciones que rijan las decisiones de los gerentes.[40] Desde una perspectiva defensiva, tomar decisiones socialmente responsables no es obligación de los gerentes; el trabajo de éstos es cumplir las reglas que se han establecido legalmente. Así, los gerentes defensivos muestran poco interés por la responsabilidad social.

Enfoque acomodable
Reconocimiento de la necesidad de fomentar la responsabilidad social.

Un **enfoque acomodable** es el reconocimiento sobre la necesidad de apoyar la responsabilidad social. Los gerentes que adoptan este enfoque están de acuerdo en que los integrantes organizacionales deben comportarse conforme a la ley y la ética, e intentan equilibrar los intereses de las distintas partes con participación en la empresa para que los derechos de los accionistas se consideren en relación con los de otros interesados. Estos gerentes buscan tomar decisiones que sean razonables a los ojos de la sociedad y desean hacer lo correcto cuando se les pide hacerlo.

Enfoque proactivo
Gerentes que adoptan activamente la necesidad de comportarse de maneras socialmente responsables, hacen todo lo posible por conocer las necesidades de las diferentes partes interesadas y están dispuestos a utilizar los recursos organizacionales para promover los intereses no sólo de los accionistas, sino de otros grupos interesados.

Los gerentes que asumen un **enfoque proactivo** adoptan la necesidad de comportarse de maneras socialmente responsables, hacen todo lo posible por conocer las necesidades de las diferentes partes interesadas y están dispuestos a utilizar los recursos organizacionales para promover los intereses no sólo de los accionistas, sino también de otros grupos interesados. Las empresas que adoptan este enfoque (como HP, The Body Shop, McDonald's, Johnson & Johnson) se encuentran al frente de campañas en defensa de un ambiente libre de contaminación, el reciclaje y la conservación de recursos, la reducción o eliminación del uso de animales en pruebas de medicamentos o cosméticos y la reducción del crimen, el analfabetismo y la pobreza.

¿Por qué ser socialmente responsable?

Hay quienes afirman que cuando los gerentes y organizaciones se comportan de manera socialmente responsable se logran varias ventajas. Primera, los empleados y la sociedad resultan directamente beneficiados, porque las organizaciones (en vez del gobierno) asumen parte de los costos de ayudar a los trabajadores. Segunda, se ha dicho que si todas las empresas fueran socialmente responsables, la calidad de vida se elevaría. De hecho, diversos expertos en administración argumentan que la manera en que las organizaciones se comportan hacia sus empleados determina muchos de los valores y las normas de la sociedad, así como el comportamiento ético de sus ciudadanos. Se ha sugerido que si todas las organizaciones adoptaran un enfoque solidario y acordaran que su responsabilidad es promover los intereses de sus empleados, imperaría un clima de solidaridad en

la sociedad.[41] Según los expertos, Japón, Suecia, Alemania, Holanda y Suiza son los países donde las organizaciones muestran la mayor responsabilidad social y, por ello mismo, sus tasas de criminalidad y desempleo son relativamente bajas, ostentan tasas de alfabetización muy elevadas y los valores socioculturales promueven la armonía entre los distintos grupos de personas. Una razón más para ser socialmente responsable es, sencillamente, que es lo correcto, y que las empresas que actúan responsablemente hacia sus interesados resultan beneficiadas por una mayor actividad comercial y de esta manera ven aumentar sus utilidades.[42]

Con estas ventajas, ¿por qué alguien podría rebatir que las organizaciones y sus gerentes deben promover la responsabilidad social? Un argumento es que, aunque los interesados se benefician con este compromiso de los gerentes hacia la responsabilidad social, otras partes interesadas, en especial los accionistas, pueden considerar que sus pretensiones se ven perjudicadas porque los recursos organizacionales se destinan sólo a acciones socialmente responsables. Hay quienes sostienen que la actividad comercial se mueve sólo por un tipo de responsabilidad: utilizar los recursos para actividades que aumenten las utilidades y así recompensar a sus accionistas.[43]

¿Cómo deben decidir los gerentes a qué cuestiones sociales responderán y a qué grado sus organizaciones deben intercambiar las ganancias económicas por ganancias sociales? Como resulta obvio, el comportamiento ilegal no debe tolerarse; todos los gerentes y trabajadores deben estar pendientes de este tipo de comportamiento y reportarlo de inmediato. El término **delator de malas conductas** se utiliza para referirse a quien informa sobre una conducta ilegal o poco ética y asume una postura contra los gerentes u otros interesados inescrupulosos que sólo persiguen sus propios intereses.[44] En Estados Unidos existen ahora leyes para proteger a quienes hacen estas denuncias, pues ponen en riesgo sus empleos y carreras para dar a conocer los comportamientos poco éticos. Estas leyes se aprobaron en parte debido a las experiencias de los ingenieros en Morton Thiokol, quienes advirtieron que las juntas del transbordador espacial Challenger se verían afectadas por el clima frío a la hora del lanzamiento.[45] Sus advertencias fueron ignoradas por todos los que participaban en la operación para lanzar el transbordador. Como resultado, siete astronautas perdieron la vida cuando el Challenger explotó poco después de despegar en enero de 1986. Aunque estas acciones de los ingenieros fueron reconocidas por parte del comité de investigación, sus carreras resultaron afectadas porque los gerentes en Morton Thiokol los culparon de dañar la reputación de la empresa y afectar sus intereses.

Delatar las malas conductas en el trabajo
Información que da un empleado a alguna persona o agencia externa (como las agencias gubernamentales o los reporteros de un periódico o canal de televisión) sobre el comportamiento ilegal o inmoral de su organización (de sus gerentes).

Otra manera en que los gerentes pueden determinar si están actuando de manera socialmente responsable es mediante la aplicación de estándares y valores éticos. La ética de cada gerente se refleja en su comportamiento, y sus valores influyen de modo determinante en si adoptará un enfoque proactivo hacia la responsabilidad social. El código de ética de una organización, que por lo general aparece en sus informes anuales y declaraciones de misión, también define qué tan concienzudamente buscarán apoyar los gerentes las necesidades de todas las partes interesadas. Algunas organizaciones, como Johnson & Johnson, consideran el código de ética de la empresa como la única política a seguir cuando surge algún dilema ético, y permiten que este código sea el que rija sus elecciones. No obstante, hay organizaciones que sólo se adhieren de palabra al código ético y, como resultado, cuando los gerentes enfrentan un dilema moral, lo primero que buscan es proteger sus propios intereses, para preocuparse después por cómo se verán afectados los demás interesados.[46] Cuando estos gerentes hablan de proteger a la organización, de lo que realmente están hablando es de proteger sus propios intereses: sus empleos, bonos, carreras y habilidades para utilizar los recursos organizacionales en su propio interés.

La pruebas sugieren que los gerentes que se comportan de manera socialmente responsable, a la larga beneficiarán más a las partes interesadas de la organización (incluso a sus accionistas). Parece que las empresas socialmente responsables, en comparación con los competidores menos responsables, constituyen inversiones menos arriesgadas, tienden a ser algo más rentables, su fuerza de trabajo es más leal y comprometida y gozan de mejor reputación, lo que alienta a las partes interesadas (incluidos sus clientes y proveedores) a establecer relaciones comerciales a largo plazo con ellas.[47] Además, las comunidades mismas buscan a las empresas socialmente responsables, las exhortan a ubicarse en sus ciudades y les ofrecen incentivos como reducciones de impuestos y la construcción de nuevos caminos y servicios gratuitos para sus plantas. Por esto, son muchas las razones para creer que, con el tiempo, mostrar un sólido apoyo hacia la responsabilidad social da como resultado mayores beneficios no sólo a las partes interesadas organizacionales (incluso sus accionistas), sino también a la sociedad en general.

Resumen

La cultura organizacional ejerce un fuerte control sobre las interacciones de los integrantes de la organización, tanto entre ellos mismos como con los individuos fuera de ella. Al otorgarles a las personas un conjunto de valores, normas y reglas que les muestran cómo comportarse, la cultura organizacional resulta fundamental para determinar la manera en que habrán de interpretar y reaccionar ante una situación dada, por lo que ésta puede ser una fuente de ventaja competitiva. En el capítulo 7 se han establecido los siguientes puntos principales:

1. La cultura de una organización es un conjunto de valores compartidos que proporcionan a sus integrantes una comprensión en común de cómo deben actuar ante una situación determinada.
2. Existen dos tipos de valores organizacionales: terminales (un estado final o resultado deseado) e instrumentales (un estilo de comportamiento deseado). Idealmente, los valores instrumentales ayudan a la organización a lograr sus objetivos terminales.
3. La cultura organizacional afecta la efectividad de la organización porque puede (a) proporcionarle una ventaja competitiva, (b) mejorar la manera en que funciona su estructura organizacional y (c) aumentar la motivación de los empleados para perseguir los intereses de la misma.
4. La cultura se transmite a los integrantes de una organización por medio de (a) la socialización y los programas de capacitación y (b) las anécdotas, las ceremonias y el lenguaje utilizados por ellos.
5. La cultura organizacional se desarrolla a partir de la interacción entre (a) las características de los integrantes de la organización, (b) la ética organizacional, (c) los derechos de propiedad distribuidos entre dichos integrantes y (d) la estructura organizacional.
6. Las distintas estructuras organizacionales provocan el surgimiento de diferentes patrones de interacción entre las personas, los cuales generan la formación de diferentes culturas organizacionales.
7. La responsabilidad social es la responsabilidad moral de una organización hacia las partes interesadas afectadas por las acciones de la organización. Existen cuatro posturas con respecto a la responsabilidad social, mismas que generan implicaciones muy diferentes para el comportamiento organizacional.

Preguntas para análisis

1. ¿De dónde surge la cultura organizacional? ¿Por qué diferentes organizaciones tienen culturas diferentes?
2. ¿Cómo aprenden los recién llegados la cultura de la organización? ¿Cómo puede ésta animar a sus nuevos integrantes a desarrollar (a) una orientación institucionalizada de las funciones y (b) una orientación individualizada de las funciones?
3. ¿Cuáles son las maneras en que la cultura organizacional puede aumentar la efectividad organizacional? ¿Por qué es importante lograr un ajuste correcto entre la estructura y la cultura organizacional?
4. "Las organizaciones siempre deben adoptar una postura abierta con respecto a la responsabilidad social." Explique por qué está de acuerdo o no con esta declaración.

La teoría organizacional en acción

Practicar la teoría organizacional: desarrollar una cultura de servicio

Formen grupos de tres a cinco personas y analicen el siguiente escenario:

Son los dueños (o los gerentes) de un nuevo hotel de cinco estrellas que se inaugurará en las blancas playas de la costa oeste de Florida. Para que su empresa tenga éxito, debe garantizar que los empleados se enfoquen en proporcionar a los clientes un servicio de la más alta calidad posible. Están realizando reuniones para analizar cómo crear una cultura que promueva el servicio de alta calidad, que anime a los empleados a comprometerse con el hotel y que reduzca las tasas de rotación de personal y el ausentismo, las cuales por lo general son elevadas en el negocio hotelero.

1. ¿Qué tipos de valores y normas organizacionales alientan a los empleados a comportarse de manera que generen el servicio al cliente de mayor calidad posible?
2. Mediante los conceptos analizados en este capítulo (por ejemplo, las personas, los derechos de propiedad, la socialización), analicen cómo crear una cultura que promueva el aprendizaje de valores y normas de servicio al cliente.
3. ¿Qué factor es el determinante más importante del tipo de cultura que espera encontrar en un hotel de cinco estrellas?

La dimensión ética # 7

En este capítulo se analizó cómo la cultura organizacional de Arthur Andersen llegó a ser tan fuerte que algunos de sus socios y subordinados comenzaron a actuar de manera poco ética y a seguir sus propios intereses a corto plazo a expensas de otros interesados. Muchos empleados sabían que estaban haciendo algo incorrecto, pero tenían miedo de negarse a seguir las órdenes. En Beech-Nut, los valores éticos de la empresa se vinieron abajo: los gerentes incluso solían bromear sobre el daño que hacían a los interesados.

1. ¿Por qué los valores y normas de una organización pueden llegar a ser tan fuertes que provoquen comportamientos poco éticos?
2. ¿Qué pasos puede seguir una empresa para prevenir este problema e impedir que sus valores y normas se enfoquen tanto hacia la propia empresa que los gerentes y empleados pierdan de vista sus obligaciones con los interesados?

Hacer la conexión # 7

Identifique una organización que haya intentado cambiar su cultura; describa esta última. ¿Por qué esa cultura ya no es eficiente? ¿Cómo ha intentado generar el cambio la organización? ¿Cuánto éxito ha tenido?

Analizar la organización: Módulo de diseño # 7

En este módulo analizará la cultura de su organización, las maneras características de actuar de sus integrantes y su postura hacia la responsabilidad social.

Tarea

1. ¿Los gerentes y empleados utilizan ciertas palabras y frases para describir el comportamiento de las personas de la organización? ¿Por lo general se utiliza alguna anécdota acerca de eventos o personas para describir la manera en que funciona la organización? (*Una pista*: visite el sitio Web de la empresa.)
2. ¿Cómo socializa a sus empleados la organización? ¿Los hace cursar programas de capacitación formales? ¿Qué tipos de programas utiliza y cuál es su objetivo?
3. ¿Qué creencias y valores parecen caracterizar la manera en que las personas se comportan en la organización? ¿Cómo afectan el comportamiento de las personas?
4. Dadas sus respuestas a las tres primeras preguntas, ¿cómo describiría la cultura de la organización y de qué manera ésta la beneficia o la perjudica? ¿Cómo podría mejorarse la cultura?
5. ¿Puede encontrar una declaración escrita de la postura de la organización hacia la responsabilidad social? ¿Existe algún artículo periodístico acerca de la empresa? Si lo hay, ¿qué dice?

CASO PARA ANÁLISIS

Historia de dos culturas

En un intento por dar a Southwest Airlines una ventaja competitiva basada en el bajo costo y un servicio de alta calidad, su director general, Herbert Kelleher, ha desarrollado valores terminales e instrumentales que hacen de la cultura de Southwest la envidia de sus competidores. Los gerentes y empleados de esta empresa están comprometidos por igual con el éxito de la organización y hacen todo lo que pueden por ayudarse entre ellos y por proporcionar a los clientes un excelente servicio (valor terminal). Cuatro veces al año, los gerentes trabajan como maleteros, vendedores de boletos y sobrecargos para poder conocer los problemas que éstos enfrentan. Una norma informal permite que los empleados departan con Kelleher cada viernes al mediodía en el estacionamiento de la empresa en Dallas en una comida al aire libre.

Kelleher mantiene la organización tan plana e informal como es posible, y los gerentes alientan a los empleados a ser creativos y desarrollar reglas y normas para solucionar sus propios problemas. Por ejemplo, para agradar a los clientes, los empleados se disfrazan en días especiales como Halloween o el día de San Valentín, y cada viernes se enfundan en "uniformes chuscos". Además, intentan desarrollar maneras innovadoras de mejorar el servicio y aumentar la satisfacción de los clientes. Todos los empleados participan en un sistema de bonos que basa las recompensas en el desempeño de la empresa, y además son dueños de más del 18 por ciento de las acciones de la aerolínea. El vestíbulo de las oficinas generales de la empresa en Love Field, Dallas, está lleno de placas que los empleados se han ganado por su desempeño sobresaliente. Todos en la organización cooperan para lograr la meta de Southwest de proporcionar un servicio de bajo costo y alta calidad. La cultura de excelencia que Southwest ha creado parece estar funcionando en su propio beneficio. Cada año en la década de 1990 Southwest aumentó sus rutas de operación y sus ganancias, y se ha convertido en una de las aerolíneas más rentables de la actualidad.

Ahora compare la actitud del director general de Southwest y su cultura organizacional con las de Value Line, Inc. Jean Buttner, editora de *Value Line Investment Survey*, ha desarrollado una cultura que los trabajadores de la empresa al parecer odian y que nadie envidia. En su intento por reducir costos y mejorar la eficiencia, ha creado valores instrumentales de frugalidad y economía que provocan la animadversión de los empleados hacia la organización. Éstos deben registrar todos los días su entrada a las 9 A.M. y su salida al irse. Si falsifican su hora de entrada o de salida, se enfrentan el despido. Debido a que en Value Line los escritorios desordenados se consideran muestras de poca productividad, Buttner pidió a los gerentes de departamento que presenten a diario un "informe de limpieza" en el que certifiquen que los empleados han arreglado sus escritorios.[48] Concede los aumentos de salario más pequeños que puede y ha mantenido el plan de bonos y de salud de la empresa bajo un estricto control.

¿Cuál ha sido el resultado estos valores? Muchos trabajadores profesionales altamente capacitados han dejado Value Line debido al ambiente hostil que se respira allí a causa de estos valores "de frugalidad" y a las reglas de trabajo que menosprecian a los empleados. Esta rotación de personal ha generado descontento entre los clientes de la empresa. Los sentimientos entre los trabajadores y Buttner se han vuelto tan amargos que los primeros, según se informa, pusieron en su tablero anuncios criticando el estilo administrativo de la editora y sugiriendo que la empresa debería desarrollar un nuevo liderazgo. La respuesta de Buttner a estos mensajes fue quitar el tablero de anuncios. Salta a la vista que en Value Line no existe una cultura de cooperación entre gerentes y empleados.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. Haga una lista de las razones por las cuales las culturas de Southwest y Value Line son tan diferentes.
2. ¿Podría el siguiente director general de Value Line copiar la cultura de Southwest?

Referencias

1. L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly 28*, (1983), pp. 339-358.
2. S. D. N. Cook y D. Yanow, "Culture and Organizational Learning", *Journal of Management Inquiry*, *2* (1993), pp. 373-390.
3. M. Rokeach, *The Nature of Human Values* (Nueva York: The Free Press, 1973).
4. P. L. Berger y T. Luckman, *The Social Construction of Reality* (Garden City, NY: Anchor Books, 1967).
5. E. H. Schein, "Culture: The Missing Concept in Organization Studies", *Administrative Science Quarterly*, *41* (1996), pp. 229-240.
6. www.corning.com, 2002.
7. www.bankofamerica.com, 2002.
8. J. P. Walsh y G. R. Ungson, "Organizational Memory", *Academy of Management Review*, *1* (1991), pp. 57-91.
9. K. E. Weick, "Organizational Culture as a Source of High Reliability", *California Management Review*, *9* (1984), pp. 653-669.
10. J. A. Chatman y S. G. Barsade, "Personality, Organizational Culture, and Cooperation: Evidence from a Business Simulation", *Administrative Science Theory*, *40* (1995), pp. 423-443.
11. A. Etzioni, *A Comparative Analysis of Organizations* (Nueva York: The Free Press, 1975).
12. G. R. Jones, "Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization: An Interactionist Perspective", *Academy of Management Review*, *8* (1983), pp. 464-474.
13. J. Van Maanen y E. H. Schein, "Towards a Theory of Organizational Socialization", en B. M. Staw, ed., *Research in Organizational Behavior*, vol. 1 (Greenwich, CT: JAI Press; 1979), pp. 209-264.
14. G. R. Jones, "Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations", *Academy of Management Review*, *29* (1986), pp. 262-279.
15. Ibídem.
16. M. A. Cusumano y R. W. Selby, *Microsoft's Secrets* (Nueva York: The Free Press, 1995).
17. H. M. Trice y J. M. Beyer, "Studying Organizational Culture Through Rites and Ceremonials", *Academy of Management Review*, *9* (1984), pp. 653-669.
18. H. M. Trice y J. M. Beyer, *The Cultures of Work Organizations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1993).
19. M. Ramundo, "Service Awards Build Culture of Success", *Human Resources Magazine*, agosto de 1992, pp. 61-63.
20. Trice y Beyer, "Studying Organizational Culture Through Rites and Ceremonials".
21. A. M. Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, *24* (1979), pp. 570-582.
22. B. Elgin, "Running the Tightest Ships on the Net", *Business Week*, 29 de enero de 2001, pp. 125-126.
23. B. Schneider, "The People Make the Place", *Personnel Psychology*, *40* (1987), pp. 437-453.
24. E. H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, *12* (1983), pp. 13-28.
25. J. M. George, "Personality, Affect, and Behavior in Groups", *Journal of Applied Psychology*, *75* (1990), pp. 107-116.
26. E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2e (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).
27. George, "Personality, Affect, and Behavior in Groups"; D. Miller y J. M. Toulouse, "Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms", *Management Science*, *32* (1986), pp. 1389-1409.
28. R. E. Goodin, "How to Determine Who Should Get What", *Ethics*, julio de 1975, pp. 310-321.
29. T. M. Jones, "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue Contingent Model", *Academy of Management Review*, *2* (1991), pp. 366-395.
30. T. L. Beauchamp y N. E. Bowie, eds., *Ethical Theory and Business* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1979); A. MacIntyre, *After Virtue* (South Bend, IN: University of Notre Dame Press, 1981).
31. "What Led Beech-Nut down the Road to Disgrace", *Business Week*, 22 de febrero de 1988, pp. 124-128; "Bad Apples in the Executive Suite", *Consumer Reports*, mayo de 1989, p. 296; R. Johnson, "Ralston to Buy Beech-Nut, Gambling It Can Overcome Apple Juice Scandal", *The Wall Street Journal*, 18 de septiembre de 1989, p. B11.
32. H. Demsetz, "Towards a Theory of Property Rights", *American Economic Review*, *57* (1967), pp. 347-359.
33. G. R. Jones, "Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective", *Administrative Science Quarterly*, *28* (1983), pp. 454-467.
34. "ESOP Brings Change in Corporate Culture", *Employee Benefit Plan Review*, julio de 1992, pp. 25-26.
35. C. Perrow, *Normal Accidents* (Nueva York: Basic Books, 1984).
36. H. Mintzberg, *The Structuring of Organizational Structures* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1979).
37. G. Kunda, *Engineering Culture* (Philadelphia: Temple University Press, 1992).
38. J. P. Kotter y J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (Nueva York: The Free Press, 1992).
39. E. Gatewood y A. B. Carroll, "The Anatomy of Corporate Social Response", *Business Horizons* (septiembre-octubre de 1981), pp. 9-16.
40. M. Friedman, "A Friedman Doctrine: The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *The New York Times Magazine*, 13 de septiembre de 1970, p. 33.
41. W. G. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981).
42. J. B. McGuire, A. Sundgren y T. Schneewis, "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance", *Academy of Management Review*, *31* (1988), pp. 854-872.
43. Friedman, "A Friedman Doctrine", pp. 32, 33, 122, 124, 126.
44. J. B. Dozier y M. P. Miceli, "Potential Predictors of Whistleblowing: A Prosocial Perspective", *Academy of Management Review*, *10* (1985), pp. 823-836; J. P. Near y M. P Miceli, "Retaliation Against

Whistleblowers: Predictors and Effects", *Journal of Applied Psychology*, *71* (1986), pp. 137-145.
45. "The Uncommon Good", *The Economist*, 19 de agosto de 1995, p. 55.
46. T. L. Beauchamp y N. E. Bowie, eds., *Ethical Theory and Business* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1979).
47. E. D. Bowman, "Corporate Social Responsibility and the Investor", *Journal of Contemporary Business* (invierno de 1973), pp. 49-58.
48. A. Bianco, "Value Line: Too Lean, Too Mean", *Business Week*, 16 de marzo de 1992, pp. 104-106.

Capítulo 8

Diseño y estrategia de la organización en un ambiente global cambiante

Objetivos de aprendizaje

Hallar la estrategia correcta que responda a los cambios que ocurren en el ambiente (como son los cambios en las necesidades de los clientes o las acciones de la competencia extranjera) es una cuestión complicada a la cual deben enfrentarse los gerentes. En un ambiente global cambiante es fácil cometer errores, y los gerentes deben vigilar de manera constante sus estrategias y estructuras para asegurar que trabajen con eficiencia tanto en casa como en el extranjero.

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Identificar las formas en que los gerentes pueden utilizar la estrategia de nivel funcional para desarrollar las competencias esenciales que le permitan a la organización crear valor y tener una ventaja competitiva.
2. Explicar cómo pueden los gerentes combinar las competencias distintivas de su organización para crear una estrategia de nivel empresarial que les permita competir por los recursos escasos.
3. Diferenciar entre las estrategias de nivel corporativo que las compañías pueden utilizar para entrar en nuevos dominios donde puedan seguir creciendo y creando valor.
4. Apreciar la importancia de vincular la estrategia a la estructura y la cultura en cada nivel (funcional, empresarial y corporativo) para incrementar la capacidad de creación de valor.
5. Entender cómo las estrategias de expansión global le permiten a la organización buscar nuevas oportunidades de explotar sus competencias esenciales con el fin de crear valor para las partes interesadas.

Estrategia
Patrón específico de decisiones y acciones que toman los gerentes para perseguir las competencias esenciales que les permitan alcanzar una ventaja competitiva con la cual superar a sus competidores.

Como se analizó en el capítulo 1, la **estrategia** de una organización constituye un patrón específico de decisiones y acciones que los gerentes toman para aprovechar sus competencias esenciales y así alcanzar una ventaja competitiva con la cual superar a sus competidores.[1] La organización desarrolla su estrategia con el objetivo de incrementar el valor que es capaz de crear para sus partes interesadas. En este contexto, el valor es cualquier cosa que satisfaga las necesidades y los deseos de esas partes interesadas. A los accionistas les interesa que la compañía establezca objetivos y desarrolle un plan de acción que maximice la rentabilidad y el valor de sus acciones a largo plazo. En cuanto a los clientes, es más probable que respondan a una estrategia basada en el objetivo de ofrecerles productos y servicios de alta calidad a precios adecuados.

Competencias esenciales
Habilidades y aptitudes para realizar actividades de creación de valor que permitan a una compañía alcanzar niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación o respuesta ante los clientes.

Por medio de su estrategia, la organización busca utilizar y desarrollar competencias esenciales para lograr una ventaja competitiva y así incrementar su participación en los recursos escasos que pueda obtener de su ambiente. Recuerde que las **competencias esenciales** son las habilidades y capacidades que se requieren para realizar actividades de creación de valor, tales como manufactura, marketing o I&D, que le permiten a una compañía alcanzar niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación o respuesta ante el cliente. La organización que posee competencias esenciales superiores puede superar a sus rivales. La estrategia organizacional permite a una organización moldear y controlar sus dominios para explotar las competencias esenciales con que ya cuenta y desarrollar otras nuevas, lo que la hace una mejor competidora en la búsqueda de recursos.

McDonald's, por ejemplo, aprovechó las competencias esenciales que ya poseía en la producción de comida rápida, como las hamburguesas y las papas fritas, para proveer con esta clase de alimentos al segmento de los desayunos en el dominio de la comida rápida. Gracias a la inversión en instalaciones para pruebas de alimentos, McDonald's desarrolló competencias en I&D que llevaron a la empresa a elaborar productos para el desayuno (como el Egg McMuffin) que pueden elaborarse en muy poco tiempo. Al dar nuevos usos a las competencias esenciales que ya poseía y desarrollar otras nuevas, McDonald's creó una nueva línea de productos para el desayuno que contribuye con el 35 por ciento de sus ganancias. En un caso similar, Gillette aplicó sus habilidades para la venta de máquinas de afeitar a la venta de artículos de tocador para hombres, con lo cual expandió su dominio hacia este tipo de productos.

Cuantos más recursos pueda obtener una organización de su ambiente, más capacitada estará para establecer metas ambiciosas a largo plazo, desarrollar una estrategia y, posteriormente, invertir en recursos para crear las competencias esenciales que le permitan alcanzar dichas metas. Estas competencias mejoradas, a su vez, le dan una ventaja competitiva, lo que le permite atraer recursos adicionales, por ejemplo, nuevos clientes, empleados altamente calificados o nuevas fuentes de apoyo financiero. La figura 8.1 muestra este proceso cíclico de creación de valor.

Fuentes de las competencias esenciales

Una función de las competencias esenciales de la organización consiste en otorgarle la capacidad para desarrollar una estrategia que le permita crear valor y superar a sus competidores. La fortaleza de dichas competencias es producto de los recursos especializados y las capacidades de coordinación que ella posea, y que otras organizaciones no tengan.[2]

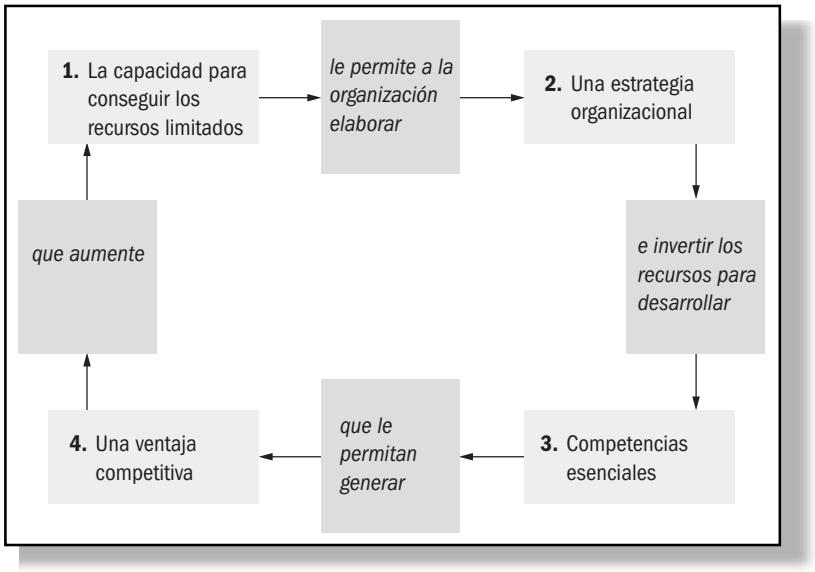
Recursos especializados

Recursos funcionales
Habilidades que posee el personal funcional de una organización.

Existen dos clases de recursos que otorgan a la organización su ventaja competitiva: los funcionales y los organizacionales. Los **recursos funcionales** son las habilidades que posee el personal funcional de una empresa. Las habilidades del personal de diseño de software de Microsoft constituyen su mayor recurso funcional. La calidad del departamento de I&D de 3M es el origen del constante crecimiento de esta empresa. El recurso funcional más importante de Procter & Gamble es su capacidad para el desarrollo de nuevos productos. No obstante, contar con recursos funcionales de la más alta calidad no basta para darle ventajas competitivas a una organización. Para que sea una fuente de ventajas competitivas, la competencia esencial de una función debe ser única o especial y muy difícil de imitar.[3] El alarde que hace Microsoft sobre su carácter único se basa en la enorme variedad de personal con talento para el software que posee. Teóricamente, cualquier competidor con recursos financieros suficientes como IBM podría ir y comprar a los mejores elementos de

Figura 8.1
El ciclo de creación de valor

Gran cantidad de recursos, una estrategia bien pensada y competencias distintivas otorgan a una organización su ventaja competitiva, la cual le facilita la adquisición de más recursos.



Microsoft, o DuPont podría tratar de atraer a los científicos de 3M. Si eso sucediera, el carácter único de que se jactan esas compañías desaparecería. Para mantener las ventajas competitivas de largo plazo, una organización tiene que proteger las fuentes de sus competencias funcionales. Es por ello que Microsoft otorga a sus mejores elementos fuertes derechos de propiedad, que incluyen compartir la propiedad de la compañía, y es por ello también que a 3M se le conoce sobre todo por sus políticas de empleo a largo plazo.

Recursos organizacionales
Atributos que le dan a una organización una ventaja competitiva, como las habilidades del equipo de altos directivos o la posesión de recursos escasos y valiosos.

Los **recursos organizacionales** son los atributos que le dan a una organización una ventaja competitiva. Esto incluye las habilidades del equipo de altos directivos de la compañía, la visión de su fundador o su director general y la posesión de recursos valiosos y escasos, como pueden ser terrenos, reservas de capital y equipos de fabricación. También incluyen intangibles, como el nombre de marca de la compañía y su reputación corporativa.[4] Para que provean de una ventaja competitiva, los recursos organizacionales, así como los funcionales, deben ser únicos o difíciles de imitar. Cuando las organizaciones pueden contratar a los gerentes de otras compañías, o pueden comprarles a Hitachi o Caterpillar su tecnología de cómputo más avanzada para el control de la manufactura, los recursos organizacionales dejan de ser únicos y ya no ofrecen una ventaja competitiva. Sin embargo, marcas como Coca-Cola y Levi Strauss, al igual que la reputación de compañías como Toyota y Microsoft, constituyen recursos organizacionales únicos y difíciles de imitar. Para obtenerlos no bastaría con contratar a sus gerentes: se tendría que adquirir toda la empresa.

Capacidades de coordinación

Capacidad de coordinación
Capacidad de una organización para coordinar sus recursos funcionales y organizacionales y con ello crear el máximo valor.

Otra fuente de competencias esenciales es la **capacidad de coordinación**. Ésta consiste en la capacidad que tiene una organización de coordinar los recursos funcionales y organizacionales para crear el máximo valor. La coordinación efectiva de recursos (que se alcanza gracias al control otorgado por la estructura y la cultura de la organización) lleva a la ventaja competitiva.[5] El sistema de control que utilice para coordinar y motivar a las personas en los niveles organizacionales y funcionales puede constituir una competencia esencial que contribuya a que alcance una ventaja competitiva global. De forma parecida, la manera en que una organización decide centralizar o descentralizar la autoridad, o en que desarrolla y promueve los valores culturales compartidos, incrementa su efectividad y le permite manejar y proteger su dominio mejor de lo que sus competidores pueden proteger los suyos. Microsoft diseña su estructura y su cultura alrededor de pequeños equipos, para con ello coordinar las actividades en una forma que facilite el rápido desarrollo y el lanzamiento de nuevos productos.

La capacidad de una organización de utilizar su estructura y cultura para coordinar sus actividades resulta igualmente importante en los niveles funcional y organizacional.[6] La manera de coordinar a las personas y los recursos dentro de las funciones que les corresponden determina la fuerza de las competencias esenciales de una organización. Por ejemplo, muchas organizaciones tienen acceso a la tecnología de producción de comida

rápida (un recurso funcional) similar a la tecnología que McDonald's utiliza; sin embargo, ninguna ha sido capaz de imitar las reglas, los procedimientos estandarizados de operación y las normas que hacen tan eficientes sus operaciones de producción. Los competidores no han sido capaces de replicar la forma en que McDonald's coordina a su personal y sus recursos, lo que le permite producir hamburguesas de forma tan eficiente y confiable.

De manera similar, a nivel organizacional, la capacidad de utilizar la estructura y la cultura para coordinar e integrar las actividades entre los distintos departamentos o divisiones otorga a algunas organizaciones competencias esenciales, y por tanto, una ventaja competitiva. Por ejemplo, el éxito de 3M y Procter & Gamble puede explicarse en parte por la capacidad de estas empresas de desarrollar mecanismos integrales que permiten que sus departamentos de marketing, desarrollo de productos y manufactura combinen sus habilidades para crear productos innovadores. El éxito de PepsiCo, de igual manera, se origina en parte porque divide sus recursos entre sus diferentes divisiones (Pepsi-Cola, Frito-Lay, etcétera).

A pesar de que muchos recursos funcionales y organizacionales no son únicos y pueden ser imitados, la capacidad de una organización de coordinar y motivar a sus departamentos y funciones debe ser difícil de imitar. Quizá se pueda comprar la experiencia funcional y el conocimiento técnico de 3M o de Microsoft, pero esa compra no incluiría el acceso a las prácticas o los métodos que utilizan estas empresas para coordinar sus recursos. Estas prácticas intangibles están inmersas en la forma en que las personas interactúan en una organización (es decir, en la forma en que la estructura organizacional controla el comportamiento), y hacen de estas compañías competidores exitosos.

Expansión global y competencias esenciales

Expandirse globalmente hacia mercados extranjeros puede ser un facilitador importante para que la organización desarrolle sus competencias esenciales. La figura 8.2 resume cuatro formas en las que la expansión global le permite a una organización crear valor para todas sus partes interesadas.

Transferir las competencias esenciales al extranjero

La creación de valor a nivel global comienza cuando una organización transfiere una de las competencias esenciales de una o más de sus funciones hacia un mercado extranjero para elaborar productos más baratos o mejores, lo que le dará una ventaja de bajo costo o de diferenciación sobre sus competidores en ese mercado. Por ejemplo, con la competencia que posee para la producción de software tecnológicamente avanzado, Microsoft aprovecha esa ventaja de diferenciación y produce software hecho a la medida de las necesidades de sus consumidores en distintos países. Más del 50 por ciento de las ganancias de Microsoft provienen de las ventas en el exterior como resultado de la transferencia de sus competencias esenciales hacia el extranjero.

Establecer una red global

Por lo general, cuando una organización ha decidido transferir sus competencias al extranjero, sitúa sus actividades de creación de valor en países donde las condiciones económicas, políticas y culturales aumenten sus probabilidades de incrementar la ventaja de

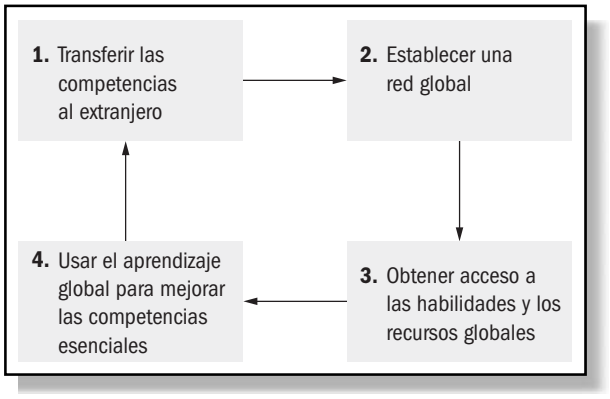


Figura 8.2
La creación de valor por medio de la expansión global

diferenciación o de bajo costo que posee. Después implanta una red global: establece relaciones de tareas y reportes entre los gerentes, las funciones y las divisiones que vinculen entre sí las actividades de creación de valor de la organización en todo el mundo. Para reducir sus costos, puede situar sus funciones de creación de valor en los países donde los costos de los factores (materia prima, trabajo calificado y no calificado, tierra e impuestos) sean los más bajos. Con esta finalidad, una compañía de videojuegos como Nintendo podría realizar sus operaciones de ensamblaje en un país y las de diseño en otro, mientras mantiene sus oficinas matrices en un tercer país y compra su materia prima en otro más. Para vincular entre sí todas estas actividades remotas, la organización desarrolla una red global.

Lograr el acceso a los recursos y las habilidades globales

Una organización con una red global tiene acceso a recursos y habilidades alrededor del mundo. Debido a que las condiciones económicas, políticas y culturales de cada país son únicas, cada uno posee recursos y habilidades característicos que le otorgan una ventaja competitiva. Así, por ejemplo, a una organización con toda probabilidad le resultaría ventajoso establecerse en países con competencias esenciales de bajo costo o de diferenciación, para así tener acceso a ellas y aprender cómo desarrollarlas. Si las organizaciones en un país poseen una competencia en I&D, también le resultaría benéfico a una compañía establecer sus operaciones en ese país para con ello lograr el acceso a dicha competencia. Japón, por ejemplo, posee habilidades para la producción "esbelta" y para la manufactura de calidad total, por lo que Kodak, IBM, Ford y otras empresas han establecido divisiones en ese país para aprender estas prácticas.

Toys "Я", el mayor minorista de juguetes de todo el mundo, es una de las compañías estadounidenses que más se ha beneficiado de las redes globales. La empresa estableció una red de tiendas en Europa para aprovechar sus competencias esenciales en distribución y ventas de juguetes al menudeo. Cuando establecía su red de proveedores en Europa, Toys "Я" descubrió infinidad de juguetes nuevos y de alta calidad producidos por compañías alemanas y suizas, los cuales consideró que podrían resultar atractivos para los consumidores estadounidenses, por lo que buscó la manera de venderlos en sus tiendas de la Unión Americana. De esta forma, incrementó su ventaja de diferenciación, creando aún más valor.

Usar el aprendizaje global para incrementar las competencias esenciales

Las organizaciones instauran sus actividades globales para tener acceso a conocimientos que les permitan mejorar sus competencias esenciales. El acceso a los recursos y habilidades globales que una red global puede proveer, coloca a la organización frente a nuevas formas de mejorarse. Una vez que domina estas nuevas habilidades, puede transferirlas a su país de origen para incrementar sus competencias esenciales, y luego enviar de vuelta estas competencias mejoradas a sus operaciones en el extranjero y de este modo incrementar sus ventajas competitivas en el exterior. Por ejemplo, después de la Segunda Guerra Mundial, los fundadores de Toyota, Panasonic y otras compañías japonesas viajaron a Estados Unidos para estudiar los métodos estadounidenses de producción y marketing, y luego llevaron este conocimiento de vuelta a Japón. No obstante, no se conformaron con sólo aprender las nuevas técnicas: dedicaron un tiempo y esfuerzo considerables para tratar de mejorarlas. Los ingenieros que fundaron Toyota estudiaron las técnicas de producción de GM y Ford y trasladaron lo que habían aprendido a Japón, donde mejoraron las técnicas y las adaptaron al ambiente japonés. Como resultado, las compañías niponas lograron una ventaja competitiva sobre las estadounidenses, las cuales, entretanto, no habían hecho ningún intento por mejorar las técnicas que estaban utilizando.

Por supuesto, existen ciertos peligros asociados a subcontratar competencias funcionales importantes a empresas en el extranjero. Primero, al compartir su tecnología, una compañía corre el riesgo de perder el control sobre ésta, ya que su asociado podría tratar de mejorarla e incluso competir con ella en el futuro. Segundo, y en el mismo tenor, cuando una compañía subcontrata una actividad funcional, deja de invertir recursos para mejorarla, por lo que estará cediendo la fuente potencial de una futura ventaja competitiva. Por estas razones, la organización debe considerar con todo cuidado qué habilidades y competencias cultivar y proteger, y cuáles debe permitir que realicen otras compañías para reducir los costos en los que incurre.

Cuatro niveles de estrategia

Para poder crear valor a partir de sus recursos funcionales y organizacionales, una organización debe hallar el ajuste entre su estrategia y su estructura. Pero, ¿en qué parte de ella se crea la estrategia, y quién la crea? La estrategia se formula en cuatro niveles organizacionales: el funcional, el empresarial, el corporativo y el global. La capacidad de una organización para crear valor en un nivel demuestra su capacidad para manejar el proceso de creación de valor en los otros niveles.

Estrategia en el nivel funcional
Plan de acción para fortalecer los recursos funcionales y organizacionales, así como las capacidades de coordinación de la organización, para con ello crear competencias esenciales.

La **estrategia en el nivel funcional** es un plan de acción para fortalecer los recursos funcionales y organizacionales, así como las capacidades de coordinación de la organización, para con ello crear competencias esenciales.[7] Por ejemplo, DaimlerChrysler realiza fuertes inversiones para mejorar sus habilidades en I&D y en el diseño de productos, y Coca-Cola destina enormes sumas al diseño de enfoques innovadores de marketing.

Para mejorar sus recursos técnicos y humanos, los gerentes funcionales capacitan y aleccionan a sus subordinados a fin de asegurarse de que la organización posea las habilidades para igualar o superar las de sus competidores. Otra parte del trabajo del gerente funcional consiste en examinar y manejar el ambiente funcional para asegurarse de que la organización esté al tanto de lo que ocurre tanto dentro como fuera de su dominio.

Los gerentes funcionales de I&D, por ejemplo, necesitan comprender las técnicas y productos de sus rivales. Los de las empresas automotrices compran de manera rutinaria autos de sus competidores y los desmontan por completo para estudiar la tecnología y el diseño que se utilizó en su manufactura. Con esta información, pueden imitar los mejores aspectos de los productos de sus competidores. Otra labor de los expertos en I&D consiste en explorar otras industrias para encontrar innovaciones que puedan ayudar a su compañía. Las innovaciones en las industrias del software y de los microchips, por ejemplo, son muy importantes para el desarrollo de productos en la industria del automóvil. Si todos los gerentes funcionales de una organización inspeccionan sus respectivos ambientes funcionales y desarrollan sus recursos y capacidades funcionales, ésta estará mejor capacitada para manejar la incertidumbre en su ambiente.[8]

Estrategia en el nivel empresarial
Plan que combina las competencias esenciales funcionales para colocar a la organización en una situación tal que le otorgue una ventaja competitiva en su dominio.

La **estrategia en el nivel empresarial** es un plan que combina las competencias esenciales funcionales para colocar a la organización en una situación tal que le otorgue una ventaja competitiva en su dominio.[9] Mercedes-Benz aprovecha sus habilidades en I&D para posicionarse en el segmento de lujo del mercado automotor. Coca-Cola utiliza sus habilidades de marketing para defender su nicho de los embates de Pepsi-Cola.

La estrategia en el nivel empresarial es responsabilidad del equipo de altos directivos (el director general y los vicepresidentes a cargo de las diversas funciones). Su trabajo es decidir cómo posicionar a la organización para que compita por los recursos dentro de su ambiente. Las cadenas CBS, NBC y ABC, por ejemplo, compiten entre sí y además con Fox, CNN y Turner Broadcasting para atraer espectadores (clientes). Determinar la programación televisiva es la variable clave que estas compañías pueden manipular. Se valen de expertos funcionales en sus departamentos de noticias, documentales, comedias y telenovelas (entre otros) para explorar el ambiente e identificar las tendencias futuras, y así encargar programas que les den una ventaja competitiva. Pero como todas las cadenas televisivas hacen lo mismo y tratan de anticiparse a sus rivales, elegir la programación adecuada es un proceso complejo e incierto.

Estrategia en el nivel corporativo
Plan para utilizar y desarrollar las competencias esenciales que permitan a la organización no sólo proteger y aumentar su dominio existente, sino también expandirse hacia nuevos dominios.

La **estrategia en el nivel corporativo** es un plan para utilizar y desarrollar las competencias esenciales que permitan a la organización no sólo proteger y aumentar su dominio existente, sino también expandirse hacia nuevos dominios.[10] Mercedes-Benz utilizó sus competencias en I&D y en desarrollo de productos para introducirse en las industrias de productos para el hogar y aeroespacial. Coca-Cola aplicó sus habilidades de marketing en la industria de los refrescos a nivel global.

La estrategia en el nivel corporativo es responsabilidad de los gerentes de este mismo nivel: el equipo de los altos directivos de una organización que cuenta con múltiples empresas. Su responsabilidad consiste en tomar las habilidades de creación de valor con que ya cuenta cada una de sus divisiones y su oficina matriz corporativa, y combinarlas para mejorar la posición competitiva de cada división y de toda la organización. Los estrategas corporativos utilizan esta combinación de recursos para crear un valor mayor de lo que se podría obtener si cada división operara de manera independiente. Por ejemplo, Honda

Estrategia de expansión en el nivel global
Plan que implica elegir la mejor estrategia para expandirse a los mercados extranjeros donde poder obtener los escasos recursos y desarrollar competencias esenciales, como se analizó líneas atrás.

utiliza sus fortalezas en la producción de motores para fabricar diferentes tipos de productos como autos, motocicletas, motos acuáticas y podadoras y, de esta manera, crear valor en muchos y muy distintos mercados.

Por último, la **estrategia de expansión en el nivel global** implica elegir la mejor estrategia para expandirse a los mercados extranjeros donde poder obtener los escasos recursos y desarrollar competencias esenciales, como se analizó anteriormente. ¿De qué manera la estrategia en cada nivel hace avanzar en el camino para lograr la meta de crear valor?

La estrategia en el nivel funcional

La meta estratégica de cada función es crear competencias esenciales que le proporcionen a la organización una ventaja competitiva. Como ya hemos visto, las funciones de producción y marketing de McDonald's le han dado competencias esenciales significativas. Ningún competidor puede igualar la eficiencia de su proceso de producción y ninguno ha desarrollado la reputación de la que goza esta marca.

Una organización crea valor cuando aplica sus habilidades funcionales y su conocimiento a sus insumos para luego transformarlos en la producción de bienes y servicios terminados. Para lograr una ventaja competitiva, debe ser capaz de hacer al menos una de las siguientes cosas: 1) llevar a cabo actividades funcionales a menor costo que sus competidores o 2) efectuar actividades funcionales de tal forma que destaque claramente sus bienes y servicios de los de los rivales, lo que se obtiene al darle a los productos las cualidades únicas que los clientes desean.[11]

Estrategias para disminuir costos o diferenciar los productos

Cualquier función capaz de disminuir el costo al que se elabora un producto o que pueda diferenciarlo le añade valor tanto a éste como a la organización. La tabla 8.1 resume las formas en que las distintas funciones organizacionales pueden acelerar el objetivo de creación de valor.

La función de manufactura puede llegar a disminuir los costos de producción si se convierte en la primera en adoptar los métodos de producción más eficientes (como los sistemas de manufactura flexible controlados por computadoras). Debido a que las habilidades y la competencia de manufactura son capaces de mejorar la calidad y confiabilidad de los productos, la manufactura puede además contribuir a la diferenciación.[12] Por ejemplo, Sony y Toyota son los líderes mundiales en técnicas de manufactura esbelta que disminuyen los costos de producción e incrementan la calidad mediante la reducción de la cantidad de defectos. La manufactura le da a los productos de estas empresas ventajas de bajo costo y diferenciación.

Tabla 8.1 Las ventajas de bajo costo y diferenciación resultado de la estrategia de nivel funcional

Función de creación de valor	Fuente de la ventaja de bajo costo	Fuente de la ventaja de diferenciación
Manufactura	• Desarrollo de habilidades en tecnología de manufactura flexible	• Aumento de la calidad y confiabilidad del producto
Administración de recursos humanos	• Reducción de la rotación de personal y del ausentismo	• Contratación de personal altamente experimentado • Desarrollo de programas innovadores de capacitación
Administración de materiales	• Uso del sistema de inventarios "justo a tiempo" y de almacenamiento computarizado • Desarrollo de relaciones a largo plazo con proveedores y clientes	• Uso de la reputación de la compañía y de las relaciones a largo plazo con proveedores y clientes para proveer insumos de alta calidad y lograr una eficiente distribución y eliminación de la producción
Ventas y marketing	• Aumento de la demanda y reducción de los costos de producción	• Grupos de clientes en un mercado objetivo • Creación de productos a la medida de los clientes • Promoción de las marcas
Investigación y desarrollo	• Logro de una mayor eficiencia en la tecnología de manufactura	• Creación de nuevos productos • Mejora de los productos existentes

Del lado de los insumos, la función de administración de recursos humanos (HRM, por sus siglas en inglés) puede reducir los costos mediante el diseño de los sistemas de control y recompensas apropiados que aumenten la motivación de los empleados y reduzcan el ausentismo y la rotación de personal.[13] La HRM puede contribuir a la diferenciación a través de la selección y contratación de empleados y gerentes de alta calidad y la realización de programas de capacitación innovadores. Usar planes de compra de acciones para los empleados, vincular el sueldo al desempeño en diferentes categorías de puestos, así como desarrollar horarios flexibles de trabajo que les permitan integrar sin dificultades sus actividades laborales con sus obligaciones fuera del trabajo, son diversas formas en que la HRM puede acelerar la causa por la creación de valor. Google, IBM, Xerox y otras empresas han desarrollado sofisticados sistemas de HRM para seleccionar y capacitar a sus empleados.

El papel que desempeña la administración de materiales tanto por el lado de los insumos como por el de la producción también es crucial. Los sistemas de inventarios "justo a tiempo" y el almacenamiento computarizado reducen los costos de manejar y distribuir los inventarios. Las habilidades de los gerentes de compras para desarrollar relaciones a largo plazo con los proveedores y los distribuidores, así como para fomentar la reputación de una organización, pueden llevar a una ventaja de bajo costo o de diferenciación.[14] Los proveedores que confían en una organización pueden ofrecer términos de pago más favorables o responder mejor cuando, por alguna emergencia, la organización pudiera requerir más insumos, o la misma cantidad pero de distinta clase. La calidad de la relación entre una compañía y sus proveedores también puede afectar la calidad de los insumos. Un proveedor estará más dispuesto a invertir en equipo especializado para producir insumos de mayor calidad si confía en la organización.[15] Los negociantes de compras con mayor experiencia también pueden ser capaces de lograr buenos términos en sus contratos con los proveedores.

VF Company, el fabricante de ropa que elabora los pantalones vaqueros de las marcas Lee y Wrangler, ha desarrollado una competencia esencial de bajo costo para la creación de valor por el lado de la producción. La empresa cuenta con un sistema de control de inventarios de alta tecnología. Una red computarizada enlaza sus plantas de manufactura y distribución directamente con sus clientes minoristas. Por ejemplo, cuando un cliente de K-mart compra un par de pantalones vaqueros de VF, el registro de la venta es transmitido electrónicamente de K-mart al almacén de VF, la cual reabastece al minorista en un plazo de cinco días. Cuando se ha enviado un número específico de prendas desde el almacén de VF, se realiza automáticamente un nuevo pedido a la planta de manufactura. Este sistema le permite a VF mantener una tasa de existencias de 97 por ciento (el promedio de la industria es de 70 por ciento) y reducir los costos de venta tanto para el minorista como para el fabricante.

Por el lado de la producción, en el proceso de creación de valor, las habilidades y la pericia en las ventas y el marketing pueden contribuir directamente a lograr una ventaja de bajo costo o de diferenciación. Una competencia esencial en marketing puede disminuir el costo de las actividades para crear valor. Suponga que un departamento de marketing idea una campaña que incrementa significativamente las ventas de un producto y, como resultado de ello, el valor de las acciones de la organización se eleva a un ritmo constante. A medida que ésta expande su producción para satisfacer el aumento de la demanda, es muy probable que desarrolle economías de escala en la manufactura y que sus costos disminuyan. Sony y Panasonic poseen una ventaja de bajo costo debido a que sus esfuerzos de marketing y ventas han desarrollado mercados globales cuyo gran tamaño les ha permitido producir enormes volúmenes de un producto a costos unitarios cada vez más bajos.

El marketing y las ventas ayudan a diferenciar los productos al decirles a los clientes por qué razón los productos de una compañía pudieran ser mejores que los de otra. Ambas funciones se dirigen a grupos de clientes y son capaces de descubrir, analizar y transmitir a los departamentos de desarrollo de productos y de I&D las necesidades de los clientes, de manera que esas funciones puedan diseñar a su vez nuevos productos para atraer a más clientes.[16] Una competencia esencial en marketing podría permitirle a una organización descubrir y responder con rapidez a las necesidades de los clientes. Esta velocidad les otorga a los productos de una organización un atractivo diferente. Coca-Cola, Philip Morris y Campbell's Soup son bien conocidas por poseer un marketing innovador que en todo momento promueve sus marcas y protege sus dominios de la competencia.

La investigación y el desarrollo pueden también contribuir de manera significativa a las actividades de creación de valor de la organización.[17] La I&D puede reducir los costos al desarrollar formas más baratas de fabricar un producto. Las habilidades en I&D han permitido a las compañías japonesas desarrollar técnicas de producción flexibles y de bajo costo que empresas como Xerox, HP, DaimlerChrysler y otras manufactureras estadounidenses empiezan a imitar. Una competencia esencial de I&D que da como resultado la mejora de los productos existentes o la creación de otros nuevos, da a la organización una

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 8.1
Las ambiciones globales de Google

Google, creadora del popular buscador de Internet, se ha impuesto una osada misión: "organizar la información mundial y hacerla universalmente accesible y útil". Para lograrlo, ha llevado sus competencias esenciales al desarrollo de herramientas superiores de búsqueda en línea que puedan recabar una cantidad mucho mayor de información relevante para los clientes de los miles de millones de páginas de la red mundial o World Wide Web (WWW), y ha comenzado a aplicar estas habilidades para recabar otros tipos de información. Google planea aprovechar su destreza en la creación de copias digitales de medios de comunicación, tales como libros, documentos escritos, imágenes, videos, música y otro tipo de contenidos en audio (como obras de teatro o musicales) para almacenarlos en su sitio Web y ponerlos a disposición de los 80 millones de personas que utilizan su página cada mes.[18]

Para lograrlo, Google ha agrupado a sus especialistas en tecnología de información en equipos de proyecto para llevar a cabo la recopilación y codificación digital de estas distintas clases de contenidos. En el proceso, desarrolla a gran velocidad sus habilidades funcionales en este dominio fundamental de software, al cual ahora han ingresado compañías como Yahoo! y Microsoft. Ambas empresas pretenden desarrollar las capacidades de búsqueda y almacenamiento digital para hacerse con los miles de millones de dólares en ganancias por publicidad en línea que se obtienen en función del número de personas que visitan una página Web. Aunque Google proporcionará esta información digital de forma gratuita a los visitantes de su sitio, la recompensa de la compañía por crear este valor para los clientes serán los miles de millones de ingresos por publicidad.

Hasta ahora, la estrategia de Google ha funcionado y el precio de sus acciones se ha disparado, aunque ha tenido que enfrentarse a cierta resistencia por parte de los dueños de los derechos de autor. Pese a ello, sus competidores se están apresurando a desarrollar sus propias competencias en esta área. Algunos analistas creen que estas competencias pueden hacer que Google supere a Microsoft y se coloque como la compañía dominante de software en el futuro, cuando la información de todo tipo, incluso la que ahora se guarda en las computadoras personales, sea almacenada en la red. De hecho, en 2006 Google adquirió la compañía creadora del procesador de palabras en línea Upstartle, para poder proveer a sus usuarios de capacidades de procesamiento de palabras en la red, así como de la capacidad para almacenar documentos en los servidores de Google. ¿Necesitaremos una computadora personal en los años por venir, o sólo una agenda electrónica con conexión inalámbrica para conectarse a la red?

robusta ventaja competitiva mediante la diferenciación. La creación de microchips cada vez más veloces y mejores es un ejemplo del perfeccionamiento gradual de un producto. La tecnología de los CD-ROM desarrollada por Microsoft y otras compañías ha llevado al nacimiento de una nueva generación de productos de cómputo. Todos los fabricantes de computadoras personales se apresuran a modificar sus productos para utilizar un nuevo chip, ya que, de otra forma, temen que sus productos pierdan su atractivo diferencial. Google es una compañía que ha desarrollado estrategias del nivel funcional para tomar ventaja de sus competencias esenciales y fortalecerlas, lo cual ha sido reseñado en la sección de perspectiva organizacional anterior.

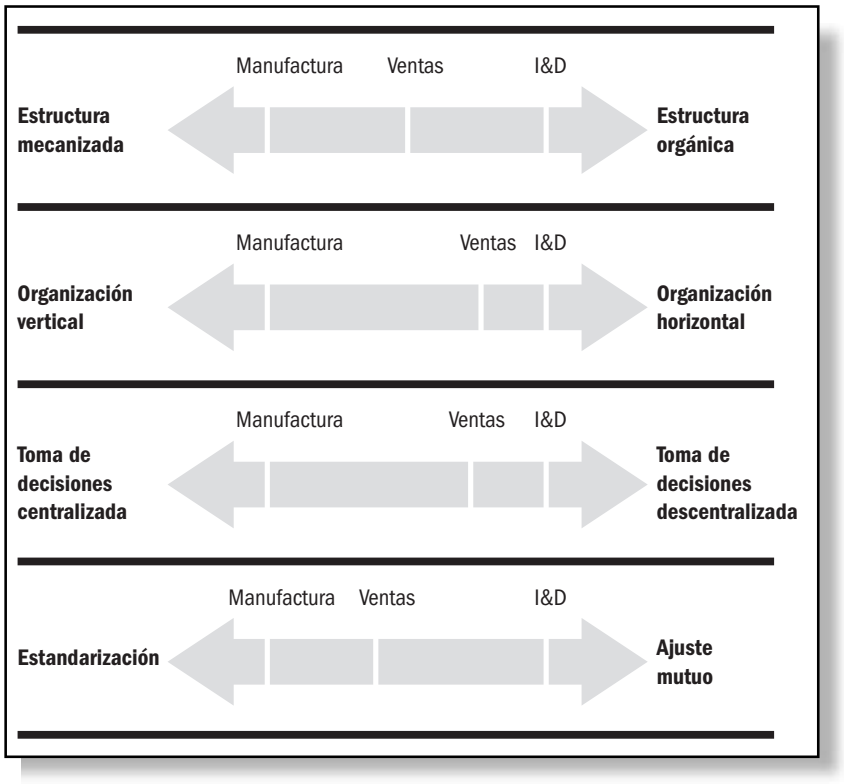
La estrategia y la estructura en el nivel funcional

Cada función en una organización puede desarrollar competencias esenciales que le permitan a ésta llevar a cabo actividades de creación de valor a un costo más bajo que sus rivales, o bien crear productos claramente diferenciados, como el buscador de Internet de Google. Uno de los objetivos de una organización es proveer a sus funciones de los recursos y el contexto que necesiten para desarrollar habilidades y destrezas superiores. Por tanto, la estructura y la cultura organizacional son muy importantes para el desarrollo de estrategias a nivel funcional. Primero se considerará la estructura.

La fortaleza de la competencia esencial de una función depende no sólo de los recursos de dicha función, sino también de su capacidad para coordinar el uso que hace de éstos. Las capacidades de coordinación de una organización, en contraste, se originan a partir de su estructura.[19] En el capítulo 4 se analizaron los descubrimientos de Lawrence y Lorsch sobre la manera en que el grado de diferenciación funcional de los departamentos de producción, ventas e investigación y desarrollo dentro de una organización, así como el grado de integración entre dichas funciones, afectan directamente el desempeño organizacional. En las compañías más eficientes, cada uno de estos tres departamentos crea una orientación específica a sus tareas funcionales y desarrolla sus propias formas de responder a su contexto funcional particular.

Según la teoría de la contingencia, el diseño de una organización debe permitir que cada función desarrolle una estructura que esté acorde con sus recursos humanos y técnicos. A medida que se examine cómo diseñar una estructura que le permita a las funciones de I&D, producción y ventas desarrollar competencias esenciales, seguiremos revisando el enfoque de la teoría de la contingencia.[20] La figura 8.3 resume las características de las estructuras que sustentan el desarrollo de las competencias esenciales por parte de esas tres funciones.

Figura 8.3
Características estructurales asociadas con el desarrollo de competencias esenciales en producción, ventas e investigación y desarrollo



La investigación y desarrollo exitosa refleja la capacidad de sus expertos para aplicar su pericia y sus conocimientos de formas innovadoras, y para combinar sus actividades con los recursos tecnológicos con el fin de elaborar nuevos productos. La estructura más propicia para el desarrollo de las capacidades funcionales en I&D es la horizontal y descentralizada, donde la principal vía para coordinar los recursos humanos y técnicos son los ajustes mutuos entre equipos. Éste es el tipo de ambiente que Google ha desarrollado. En este tipo de estructura orgánica, es muy probable que surjan normas y valores funcionales basados en el autocontrol y el control de los equipos, y también es muy posible que surja una competencia esencial en I&D que se vea fortalecida con el tiempo.

¿Qué tipo de estructura sustenta el desarrollo de competencias esenciales en la producción? Tradicionalmente, la función productiva ha utilizado una jerarquía vertical en la cual la toma de decisiones es centralizada y el ritmo de trabajo está determinado por la velocidad de la línea de producción.[21] La estandarización se logra mediante el uso de reglas y procedimientos generalizados, y el resultado de estas alternativas de diseño es una estructura mecanizada. ¿Ha propiciado este tipo de estructura que las compañías estadounidenses desarrollen competencias esenciales en la manufactura? Si comparamos las competencias de las compañías manufactureras estadounidenses con las de las japonesas actualmente, podemos ver que las primeras todavía están rezagadas, si bien durante la última década han tenido grandes progresos. ¿Qué es lo que los japoneses hacen de manera diferente? La función de manufactura de las compañías japonesas siempre ha tenido una estructura más orgánica que la de las estadounidenses: es más horizontal, más descentralizada y se basa más en los ajustes mutuos.

Otra importante fuente de las ventajas competitivas que debería ser considerada en la estrategia de una organización es la competencia esencial que se basa en las capacidades de coordinación en ventas. La función de ventas suele utilizar una estructura horizontal y descentralizada para coordinar sus actividades debido a que el principal mecanismo de control en un ambiente de ventas son los sistemas de pago por incentivos, en vez de la supervisión directa por parte de los gerentes.[22] A los vendedores por lo general se les paga según las ventas que han realizado, mientras que la información sobre las necesidades y los requerimientos siempre cambiantes de los clientes les son endilgados a los superiores de los vendedores a través de un sistema estandarizado de reportes. Debido a que los vendedores a menudo trabajan solos, el ajuste mutuo es relativamente poco importante. Por ende, la estructura de la función de las ventas tiende a estar un tanto mecanizada en comparación con la utilizada en la función de I&D, pero no tanto como la utilizada por la manufactura.

Sin embargo, en algunos ambientes de ventas se hace necesario el atractivo de la diferenciación para los clientes. Las tiendas departamentales de lujo como Nordstrom y Neiman-Marcus no utilizan el incentivo de las compensaciones. En tales ambientes, lo último que una organización desea es fomentar el estilo estandarizado y agresivo de ventas a los clientes. Por el contrario, busca que sus vendedores desarrollen una competencia en técnicas de venta basadas en un estilo cortés, personalizado y orientado al cliente.

Las mismas consideraciones estratégicas moldean la estructura de las demás funciones organizacionales, como contabilidad, recursos humanos, administración de materiales, etc. La capacidad de coordinación de cada función refleja la habilidad con que los gerentes diseñan su estructura funcional para adaptarla a los recursos que la función utiliza en sus actividades de creación de valor. Cuanto mejores sean las habilidades de una organización para coordinar los recursos funcionales, más fuertes serán las competencias esenciales que desarrolle y mayor será su ventaja competitiva.

La estrategia y la cultura en el nivel funcional

El desarrollo de las capacidades funcionales que conducen a las competencias esenciales es también resultado de la cultura que surge en una función o un departamento. En el capítulo 7 se dijo que la cultura organizacional es un conjunto de valores compartidos que los miembros organizacionales utilizan cuando interactúan entre ellos mismos y con otras partes interesadas. ¿Qué importancia tiene la cultura para la estrategia en el nivel funcional? Cualquier competidor puede imitar fácilmente la estructura de una organización, pero es muy difícil que logre imitar su cultura, ya que ésta se encuentra arraigada en las interacciones cotidianas del personal funcional. La cultura es muy difícil de controlar y manejar, y más difícil aún resulta imitarla o copiarla. Por esta razón, el que una compañía posea una cultura sólida constituye una fuente sustancial de ventajas competitivas.[23]

Muchas organizaciones imitaron a GM y DuPont y modificaron su estructura para hacerla multidivisional, en un esfuerzo por mejorar su capacidad de controlar sus operaciones. Las organizaciones también pueden imitar sus respectivos sistemas de pagos por incentivos. Hoy GM concede a sus gerentes opciones para la compra de acciones como las que ofrecen sus competidores, y las tiendas minoristas han copiado de Wal-Mart las políticas de establecer un plan de compra de acciones para los empleados. Con todo, a K-mart, a pesar de los cambios que hizo en su estructura, le resultó imposible imitar los valores culturales de ahorro y economía de Wal-Mart; de igual forma, GM no opera como Toyota (excepto su planta para la manufactura del Saturn), a pesar de que ha imitado muchos sistemas operativos de esta última. La razón de tales diferencias (a pesar de todas las similitudes estructurales) es que las capacidades de coordinación que se originan en la cultura de la organización emergen gradualmente y son resultado de múltiples factores, como pueden ser el sistema de derechos de propiedad de una organización, su estructura, su ética o las características de su equipo de altos directivos. Es precisamente debido a que estos factores pueden combinarse entre sí de muchas formas diferentes por lo que reproducir la cultura de otra organización resulta tan difícil.

Para desarrollar las capacidades funcionales y producir competencias esenciales, es necesario elegir a los gerentes funcionales, los derechos de propiedad y la estructura funcional que con mayor probabilidad incrementen la capacidad de coordinación de la función. Se acaba de ver que I&D utiliza una estructura horizontal y descentralizada, así como equipos pequeños para crear normas y valores que enfaticen el trabajo en equipo y la cooperación. Existen otras formas en que una organización puede generar una cultura que refuerce dichas normas y valores. Se les pueden ofrecer a los empleados fuertes derechos de propiedad, incluyendo la posesión de su puesto y una parte de las utilidades de la organización; además, una organización puede reclutar gente que comparta sus valores terminales y los socialice con sus valores instrumentales funcionales.[24] Microsoft y Google han creado con toda la intención una cultura empresarial mediante pequeños grupos para que los especialistas en la tecnología de información (TI) se familiaricen con sus valores instrumentales de trabajo duro y cooperación. Esto se aplica por igual a compañías de biotecnología como Amgen y Genentech que a fabricantes de artículos de consumo como Sony y Samsung.

Las capacidades de coordinación de la función de manufactura se ven también afectadas por su cultura. En algunas culturas manufactureras (como ocurre tradicionalmente en Estados Unidos), el enfoque consiste en reducir el nivel de habilidad requerido para llevar a cabo una tarea, transferir el control a los gerentes y crear una jerarquía mecanicista en la cual los trabajadores tengan un control mínimo sobre sus tareas. En tal escenario, la gerencia desarrolla una cultura basada en los valores de economía para reducir los costos de producción. Sin embargo, tal y como se vio anteriormente, otorgar facultades a los trabajadores y desarrollar valores culturales y normas que incentiven la participación, la cooperación y

el compromiso pueden constituirse en el origen del aumento en la calidad de los productos de la cual han gozado tradicionalmente los fabricantes de autos japoneses. Honda sostiene que su planta en Estados Unidos puede producir autos a un menor costo que sus plantas japonesas. Lo que Honda hace es otorgar facultades a sus trabajadores, involucrarlos en la toma de decisiones y utilizar un sistema de pago basado en el desempeño. Cuando la demanda por un modelo particular de Honda, como el Accord, disminuye porque la compañía pronto sacará un modelo nuevo, la empresa muestra su compromiso con la fuerza de trabajo estadounidense al utilizar el periodo de inactividad en la producción para capacitar a los trabajadores en la fabricación de un modelo diferente de auto, o en la reparación de la maquinaria descompuesta, en vez de despedirlos hasta que se incremente la demanda del nuevo modelo. De forma similar, en la planta del Saturn de GM los valores y normas basados en la participación de los empleados han incrementado de manera asombrosa la calidad del producto. Los tipos de capacidades que una función desarrolla son producto de las decisiones de diseño organizacional en torno a la estructura y la cultura.

En resumen, para crear valor a nivel funcional, la estrategia organizacional debe permitir e incluso incentivar que cada función desarrolle una competencia esencial para la reducción de los costos o la diferenciación de sus productos de aquéllos de sus competidores. A la larga, las fuentes de las competencias esenciales descansan en los recursos que una organización asigna a cada función y en las capacidades de los expertos funcionales para coordinar dichos recursos. Para lograr una ventaja competitiva, la organización debe diseñar su estructura y cultura funcional de tal manera que provean de un escenario en el cual puedan desarrollarse las competencias esenciales. Cuanto más se base la competencia esencial de una función en las capacidades de coordinación arraigadas en la forma de interactuar de los integrantes de una organización, más difícil será para sus rivales duplicar sus competencias esenciales y mayor será la ventaja competitiva de ésta.

IMPLICACIONES GERENCIALES

ESTRATEGIA EN EL NIVEL FUNCIONAL

1. Como integrante o gerente de una función, identifique los recursos funcionales o las capacidades de coordinación que le otorgan a su función una competencia esencial. Una vez identificados, establezca un plan para mejorarlos o reforzarlos, y desarrolle un conjunto de objetivos para medir su progreso.
2. Estudie a sus competidores y los métodos y prácticas que utilizan para controlar sus actividades funcionales. Elija a su competidor más eficiente, analice sus métodos y úselos como punto de referencia para lo que usted desea alcanzar en su función.
3. Analice la forma en que su estructura y cultura funcional afectan los recursos y capacidades funcionales. Experimente para ver si cambiar un componente en la estructura o en la cultura sirve para elevar la competencia esencial de su función.

ESTRATEGIA EN EL NIVEL EMPRESARIAL

En el nivel empresarial, la tarea a la que la organización se enfrenta es tomar las competencias esenciales creadas por las funciones y combinarlas para así sacar ventaja de las oportunidades en el ambiente. Los estrategas del nivel empresarial seleccionan y manejan el dominio donde su organización utiliza sus recursos de creación de valor y sus habilidades de coordinación de manera que puedan obtener una ventaja competitiva.[25] Por ejemplo, las competencias esenciales en tres funciones (manufactura, marketing y administración de materiales) le dan conjuntamente a McDonald's una ventaja competitiva sobre rivales como Burger King y Wendy's. Lograr una ventaja competitiva es importante debido a que, como se sugirió en el capítulo 3, las organizaciones en el mismo ambiente (en este caso, el de la comida rápida) compiten todas por recursos que son escasos. La que no sea capaz de diseñar una estrategia en el nivel empresarial que atraiga recursos se encuentra en desventaja ante sus rivales, lo cual, a la larga, probablemente la lleve al fracaso. Por tanto, necesita una estrategia de nivel empresarial que haga lo siguiente: 1) seleccionar el dominio en donde competirá la organización y 2) colocarla en una situación tal que pueda utilizar sus recursos y capacidades para manejar sus ambientes específicos y generales, y con ello proteger y aumentar su dominio.

Estrategias para disminuir los costos o diferenciar los productos

Se ha visto que las dos formas básicas mediante las cuales una organización puede crear valor son reducir el costo de sus actividades y llevarlas a cabo de tal forma que le dé a sus productos un atractivo diferencial. La estrategia en el nivel empresarial se enfoca en elegir el dominio en el cual la organización pueda explotar las competencias esenciales de su nivel funcional.

Si recuerda bien, en el capítulo 3 se mencionaba que el dominio organizacional es la gama de bienes y servicios que una organización produce para atraer a los clientes y a otras partes interesadas. Una vez que ha elegido su dominio, cuenta con dos bases en donde posicionarse para competir con sus rivales. Puede utilizar sus habilidades en la creación de valor a bajo costo y producir para el grupo de clientes que busca bienes y servicios baratos; este plan se llama **estrategia de bajo costo en el nivel empresarial**. O bien puede utilizar sus habilidades de diferenciación y producir para un grupo de clientes que desee y pueda costear productos diferenciados que demandan un precio alto. Este plan se denomina **estrategia de diferenciación en el nivel empresarial**.[26] Wal-Mart y Target, por ejemplo, se especializan en vender ropa de precio bajo a los clientes que quieren o pueden pagar sólo una cantidad modesta por su vestimenta. Neiman-Marcus y Saks Fifth Avenue se especializan en la venta de ropa costosa hecha por diseñadores exclusivos para clientes adinerados.

Estrategia de bajo costo en el nivel empresarial
Plan por medio del cual una organización produce bienes y servicios de precio bajo para todos los grupos de clientes.

Estrategia de diferenciación en el nivel empresarial
Plan por medio del cual una organización produce artículos de precio y calidad elevados dirigidos a segmentos de mercado muy particulares.

Tanto Wal-Mart como Neiman-Marcus están en la industria del vestido al menudeo, pero han elegido diferentes dominios para competir. Cada una decidió vender diferentes productos a grupos distintos de clientes. En esencia, Neiman-Marcus y Saks se han inclinado por una estrategia de nivel empresarial basada en competencias esenciales de diferenciación para poder cobrar un precio elevado, en tanto que Wal-Mart y Target han utilizado una estrategia de nivel empresarial basada en competencias esenciales para actividades de creación de valor a bajo costo que les permitan cobrar un precio bajo.

Para competir exitosamente, una organización debe desarrollar una estrategia ya sea de diferenciación o de bajo costo para proteger y ampliar su dominio. También puede tratar de seguir ambas estrategias de manera simultánea y producir productos diferenciados a bajo costo.[27] No obstante, esto último resulta en extremo difícil y requiere un conjunto de competencias esenciales sumamente sólidas. McDonald's es una empresa que ha logrado seguir con éxito ambas estrategias al mismo tiempo. Además, mediante publicidad y marketing muy sofisticados ha logrado ganarse una reputación única de marca y ha desarrollado habilidades de bajo costo para sus funciones de producción y distribución. Asimismo, ha utilizado muchas de las estrategias interorganizacionales analizadas en el capítulo 3 para alcanzar ambas estrategias simultáneamente. Ha formado alianzas estratégicas con sus proveedores, lo que le permite conseguir pan, bollos y el mobiliario para sus restaurantes (mesas, sillas, luces, etc.) de compañías con las que tiene contratos de largo plazo o en las cuales tiene un interés minoritario de propiedad. Para preservar la confiabilidad y eficiencia de sus puntos de venta al menudeo, McDonald's se vale de las franquicias, además de ser dueña de muchas de sus fuentes de insumos, como son sus ganaderías en Brasil.

Con el tiempo, la organización debe modificar su estrategia de nivel empresarial para ajustarla a los cambios surgidos en su ambiente. El desarrollo de nueva tecnología, la competencia extranjera y los cambios en las necesidades y gustos de los clientes pueden afectar la forma en que una organización pretende competir por recursos. Amazon.com constituye un interesante ejemplo de la forma en que los cambios en la tecnología de la información afectan la elección de la estrategia en el nivel empresarial de una compañía.

Como sugiere la estrategia de Amazon.com, las organizaciones tienen que defender, proteger y algunas veces alterar las fuentes de sus ventajas competitivas si desean controlar su ambiente con éxito a largo plazo. Líderes de la industria como Amazon.com, Google, Toyota y McDonald's han sostenido hasta ahora sus ventajas competitivas al mantener, mejorar y reconstituir sus recursos y capacidades del nivel funcional. Amazon.com, por ejemplo, actualiza de manera constante sus sistemas de información para aprovechar cualquier innovación tecnológica, como la emisión simultánea de audio y video. McDonald's se vio obligada a encontrar nuevas formas de diferenciar sus ofertas de comida rápida para competir contra las cadenas de sándwiches y las barras de ensalada.

ENFOQUE EN LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
Amazon.com, parte 5

Antes de la llegada de las librerías en línea, la competencia entre estos establecimientos era (en el mejor de los casos) limitada. El mercado se encontraba dividido esencialmente en dos tipos de competidores: (1) grandes cadenas de librerías como Barnes & Noble y Borders, cuyas tiendas, ubicadas por lo general en centros comerciales o en grandes corredores comerciales, ofrecían a los clientes los más recientes best-sellers; y (2) librerías independientes, las cuales variaban de tamaño. Las más grandes ofrecían una gran selección de libros a sus clientes y se localizaban en las principales urbes de Estados Unidos; las pequeñas eran librerías especializadas que se podían localizar en casi todas las ciudades de ese país. Las grandes cadenas de librerías utilizaban su gran poder de compra para negociar precios bajos con las editoriales, y seguían una estrategia de bajo costo en la que otorgaban frecuentes descuentos en los precios. Las librerías que ofrecían una gran selección de libros (en comparación con las grandes cadenas) o las especializadas buscaban de alguna forma una estrategia de diferenciación. Es por ello que los diversos tipos de librerías no competían entre sí y todas tenían posibilidades de lograr razonables utilidades.

La idea de Jeff Bezos de utilizar Internet para vender libros en línea hizo posible desarrollar una estrategia *simultánea* de bajo costo y de diferenciación, razón por la cual logró superar a los competidores existentes. Primero, por el lado de la diferenciación, la capacidad de contar con un catálogo computarizado en línea que servía para describir y hacer accesible a los clientes cualquier libro en inglés, ofrecía a los estadounidenses una selección con la que no podrían rivalizar ni siquiera las más grandes librerías de ciudades como Nueva York y San Francisco. Segundo, por el lado del bajo costo, usar la tecnología de información para interconectarse sin ningún costo con las editoriales, los distribuidores y los clientes, le permitió ofrecer libros a precios de descuento y hacérselos llegar rápidamente a los clientes.

No fue una sorpresa que esta nueva estrategia de bajo costo y diferenciación haya dado a Amazon.com una ventaja competitiva sobre sus rivales. Muchas librerías independientes tanto grandes como pequeñas han dejado el mercado; las grandes cadenas han respondido con la apertura de librerías gigantes e integrándose también a las ventas en línea. Sin embargo, no han logrado reproducir el éxito de Amazon.com. Ésta cuenta con más de 25 millones de clientes en su base de datos y asegura que más del 40 por ciento de su negocio es producto de los clientes recurrentes.[28] En lo que va del siglo, el precio de sus acciones se disparó nuevamente debido a que algunos inversionistas creen que posee las competencias esenciales y la estrategia en el nivel empresarial que le permitirán ser el escaparate en línea que domine en años venideros.

Estrategia de enfoque

Otra estrategia en el nivel empresarial es la estrategia de enfoque, es decir, especializarse en un segmento de un mercado y enfocar todos los recursos de la organización en dicho segmento.[29] KFC se especializa en el segmento del pollo en el mercado de la comida rápida; Tiffany se especializa en el segmento de lujo y de precios elevados del mercado de la joyería; Rolls Royce se enfoca en el segmento de los precios más altos del mercado de automóviles (un Rolls Royce Silver Sprite cuesta 265,000 dólares).

La estrategia y la estructura en el nivel empresarial

El valor que una organización crea a nivel empresarial depende de su capacidad para utilizar sus competencias esenciales con objeto de lograr una ventaja competitiva. Dicha capacidad surge de la forma en que la organización diseña su estructura.[30] Si lo que busca es una estrategia de diferenciación a nivel empresarial, por lo general confronta opciones de diseño diferentes a las que enfrentan las organizaciones que persiguen una estrategia de bajo costo. La figura 8.4 resume estas diferencias.

Figura 8.4
Tipos de estrategias de nivel empresarial

	Número de segmentos de mercado atendidos	
Estrategia	**Muchos**	**Pocos**
Bajo costo	●	
Bajo costo enfocado		●
Diferenciación	●	
Diferenciación enfocada		●

Las fortalezas competitivas de una organización con una estrategia de diferenciación provienen de las habilidades funcionales que dan a sus productos características únicas o de vanguardia y los distinguen de los competidores. Una organización que busca una estrategia de diferenciación debe ser capaz de desarrollar productos a gran velocidad, pues sólo será capaz de explotar dicha ventaja de diferenciación si logra llevar éstos a los clientes antes que sus competidores. Muy probablemente se requerirá una cooperación estrecha entre funciones para llevar al mercado nuevos artículos con gran rapidez. Por ejemplo, las áreas de I&D, marketing, producción y desarrollo de productos deben ser capaces de comunicarse fácilmente y ajustar de manera precisa sus actividades para acelerar el proceso de desarrollo. Todos estos factores aumentan las probabilidades de que una organización que busca una estrategia de diferenciación tenga una estructura orgánica. Dicha forma de estructura permite el desarrollo de un enfoque descentralizado e interfuncional en equipos para la toma de decisiones, lo cual es la clave para el desarrollo rápido de nuevos productos.

Una estrategia de bajo costo se asocia con la necesidad de un control estrecho de las actividades funcionales para vigilar y reducir los costos del desarrollo de un producto.[31] La manufactura y la administración de materiales se vuelven funciones centrales para una organización que busca una estrategia de bajo costo. Las otras funciones (I&D, marketing, etc.) moldean sus habilidades de tal manera que se alcance el objetivo de elaborar un producto de bajo costo. Una respuesta rápida a los cambios del mercado no es vital para el éxito competitivo de una organización de bajo costo. A menudo, como el desarrollo de productos es muy caro, una organización de este tipo se espera a desarrollar un producto nuevo o mejorado hasta que hay una clara demanda de él. Una organización de bajo costo por lo general imita el producto del diferenciador y permanece siempre un paso atrás para mantener sus costos bajos. Por consiguiente, una estructura mecanizada es por lo general la opción más apropiada para una organización que busca una estrategia de bajo costo (véase figura 8.5). La toma de decisiones centralizada le permite mantener un riguroso control sobre las actividades funcionales y, por ende, sobre los costos. Asimismo, debido a que no hay una necesidad imperiosa de responder de forma rápida o innovadora, una estructura mecanizada provee la coordinación suficiente para cumplir las demandas del dominio competitivo.

La teoría de la contingencia ofrece más pruebas sobre el vínculo que existe entre la estrategia de diferenciación y la estructura orgánica, y el que hay entre la estrategia de bajo costo y la estructura mecanizada. Recuerde lo que se dijo en el capítulo 4 sobre la teoría de la contingencia: que una organización en un ambiente incierto y en rápido cambio requiere mucha mayor diferenciación e integración que otra en ambientes más estables.[32] Debido a que, por regla general, los diferenciadores compiten en un ambiente complejo e incierto en el que tienen que reaccionar rápidamente a las acciones de sus rivales, y a que las compañías de bajo costo suelen competir en ambientes de poco movimiento, la teoría de la contingencia sugiere que los diferenciadores eficientes consiguen una mayor diferencia-

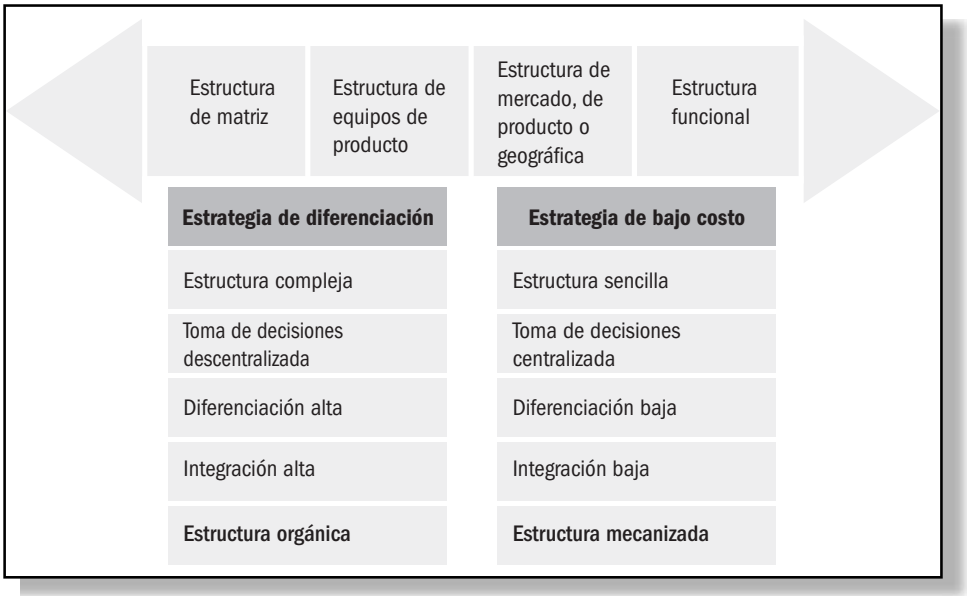


Figura 8.5
Características de la estructura organizacional que se asocia con las estrategias de diferenciación y bajo costo en el nivel empresarial

ción e integración que las compañías de bajo costo. Dado que la operación de las estructuras organizacionales con una gran diferenciación e integración es en extremo costosa, la teoría de la contingencia supone que las compañías de bajo costo deben utilizar la estructura más simple posible porque eso las ayudará a mantener bajo el costo de crear valor.[33]

Además de examinar la relación entre la estrategia en el nivel empresarial y las estructuras orgánicas y mecanizadas, se pueden analizar las relaciones entre la estrategia y los tipos de estructura organizacional que se vieron en el capítulo 6: la funcional, la divisional y la de tipo matriz. Desde la perspectiva de la estrategia, hay tres factores que afectan la elección que una organización hace de la estructura para crear por sí misma una ventaja competitiva:

1. A medida que una organización genera una gama cada vez más amplia de productos, requiere un mayor control sobre el desarrollo, marketing y elaboración de los mismos.
2. A medida que una organización busca nuevos grupos de clientes para sus productos, necesita una estructura que le permita satisfacer las necesidades de éstos.
3. A medida que aumenta el ritmo de desarrollo de nuevos productos en una industria, la organización requiere una estructura que le permita aumentar la coordinación entre sus funciones.

Las organizaciones que siguen una estrategia de bajo costo por lo general se concentran en fabricar un producto o apenas unos cuantos con tal de reducir los costos. BIC Corporation, por ejemplo, produce una sola máquina de afeitar desechable para hombres y mujeres. Las empresas de bajo costo no conocen el problema de tener que ocuparse de una gran variedad de productos o de muchos grupos de clientes y, además, jamás son líderes en el desarrollo de productos. Como son imitadoras, no sufren el problema de coordinar las actividades de distintos grupos funcionales. Por todas estas razones, las compañías de bajo costo suelen adoptar la estructura más simple que sea consistente con su estrategia. Por lo general, en una organización de bajo costo es suficiente una estructura funcional (en que las personas estén agrupadas por habilidades comunes o utilicen recursos similares) para coordinar sus competencias esenciales.

En contraste, los diferenciadores a menudo producen una gran variedad de productos para satisfacer las necesidades de diferentes grupos de clientes. Asimismo, ya que la competencia entre los diferenciadores se basa en el desarrollo de productos nuevos e innovadores (una situación que se presenta en las industrias automotriz y de las computadoras personales), necesitan una estructura que permita a los expertos funcionales cooperar entre sí para lograr un veloz desarrollo e introducción de nuevos productos. Por estas razones, los diferenciadores tienden a adoptar una estructura más compleja. Si la necesidad más apremiante es manejar una gran variedad de artículos, lo más apropiado sería la opción de una estructura de producto, en la cual los productos se agrupan en divisiones separadas que reciben apoyo de un mismo conjunto de funciones de soporte. Si manejar grupos diferentes de clientes es la clave para el éxito, entonces la opción que mejor cumplirá las necesidades de un diferenciador es una estructura de mercado o geográfica (en donde las actividades funcionales están agrupadas para satisfacer de la mejor forma las necesidades de diferentes tipos de clientes). Se puede adoptar una estructura de equipos de producto o de matriz (en las cuales el desarrollo del producto es coordinado por equipos de especialistas interfuncionales) cuando las claves para lograr una ventaja competitiva radican en un desarrollo rápido del producto y en una respuesta veloz ante los competidores.

Todas estas estructuras pueden proporcionar a una organización la capacidad para coordinar sus recursos funcionales y organizacionales y así crear una competencia esencial. Intel, el fabricante de microchips, ha decidido que la única forma de mantener su liderazgo en la industria es producir diferentes generaciones de microchips a un mismo tiempo. Por ello ha establecido una estructura de equipos de producto en la cual equipos de especialistas en investigación y desarrollo trabajan en conjunto para diseñar los chips del futuro.[34]

En resumen, una organización debe ajustar su estrategia de nivel empresarial a una estructura que le permita aprovechar sus recursos funcionales y organizacionales para crear una ventaja competitiva. El mejor departamento de I&D del mundo resulta inútil si la organización no cuenta con una estructura capaz de coordinar las actividades de ese departamento con las del departamento de marketing, las cuales puedan pronosticar correctamente los cambios en las necesidades de los clientes, y con un departamento de desarrollo de productos capaz de transformar los hallazgos de investigación y de marketing en artículos comerciales. Elegir la estructura correcta ofrece enormes recompensas, ya que le da a una organización una ventaja de bajo costo o de diferenciación a nivel empresarial, tal y como demuestra la siguiente sección de perspectiva organizacional.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 8.2
Kodak reorganiza sus productos fotográficos

Kodak, que durante tanto tiempo fuera líder mundial en la industria de productos fotográficos, se ha tenido que enfrentar a una difícil situación en años recientes debido a la revolución digital que está transformando tantos mercados e industrias. La división de productos fotográficos de Kodak, la cual fabrica las películas y el papel indispensables para la fotografía tradicional, ha sufrido la rápida caída de sus ventas debido a la incursión de la fotografía digital. Aunque la empresa vendía una línea de cámaras digitales y accesorios, su estructura le impedía capitalizar sus crecientes habilidades en la fotografía digital. Su nuevo director general, Antonio Pérez, decidió que si Kodak quería reducir sus costos y sacar a la venta los nuevos tipos de productos digitales innovadores que los clientes esperaban, se necesitaban cambios de gran alcance.[35]

Pérez separó la división de fotografía de consumo en dos grupos. Uno controla la producción y venta de cámaras digitales, impresoras caseras y accesorios; el otro maneja las películas, el papel y los productos relacionados con el revelado químico. Se trata de un cambio radical, ya que separa de hecho las actividades de ambos grupos y crea dos jerarquías de gerentes responsables de desarrollar las estrategias correctas para su negocio. En el pasado, los gerentes del grupo que manejaban la película habían detentado esencialmente la toma de decisiones sobre los productos digitales. Ahora, este control se ha descentralizado y cedido a un nuevo grupo de gerentes que le reportan directamente al director Pérez, no al director de productos de consumo. La meta del grupo de fotografía digital es producir una gama de productos diferenciados que sean del agrado de los consumidores; la tarea de los nuevos gerentes a cargo de los productos para película es encontrar maneras de disminuir los costos.

Es por estas razones que se modificó la estructura de Kodak para permitirle a la empresa encarar la dura realidad de que la industria de la fotografía está en pleno cambio. Si la nueva estructura no tiene éxito y Kodak no es capaz de elaborar productos populares o de reducir sus costos, el futuro que le espera será sombrío, ya que tendrá que luchar contra empresas como HP, Xerox, Samsung, Canon, Fuji y Hitachi, las cuales se están peleando los clientes que se cambian a la era digital.

La estrategia y la cultura en el nivel empresarial

La cultura organizacional es otro determinante importante de la capacidad para utilizar de manera eficiente los recursos funcionales y organizacionales. El reto en el nivel empresarial es desarrollar valores para toda la organización, además de normas y reglas específicas que le permitan combinar y utilizar sus recursos funcionales de la manera más provechosa. Con el tiempo, las diferentes funciones pueden desarrollar orientaciones distintas a las subunidades, las cuales obstaculizan la comunicación y la coordinación. Pero si todas las funciones comparten los mismos valores y normas, se pueden resolver todos los problemas de comunicación y coordinación. Si los gerentes de las diferentes funciones logran desarrollar formas comunes de resolver los problemas, la ventaja competitiva de una organización se verá reforzada.

¿En qué se distingue la cultura de una organización de bajo costo de la de un diferenciador? Las organizaciones que buscan estrategias de bajo costo deben desarrollar valores de ahorro y austeridad.[36] A menudo, se desarrollan normas y reglas específicas para que reflejen los valores terminales e instrumentales de una organización. Por ejemplo, cuando Ken Iverson era el director general de Nucor, un líder fabricante de acero de bajo costo, operaba la compañía de forma frugal y cuidadosa. Los altos directivos de Nucor trabajaban en oficinas corporativas pequeñas y poco pretenciosas, apenas adornadas con algunos elementos nada lujosos. Conducían en sus propios autos al trabajo, volaban en clase turista y en los viajes de negocio compartían los cuartos de hotel para reducir los costos.

Las funciones dentro de una organización de bajo costo tienden a desarrollar metas que reflejan los valores de economía de la organización. El departamento de marketing considera que su labor consiste en hallar las formas más eficientes de atraer a los clientes. El de I&D considera que su papel es desarrollar nuevos productos que ofrezcan el mayor potencial de rendimiento con la menor inversión posible de los recursos organizacionales.

En organizaciones de bajo costo, se desarrolla un "lenguaje" común y un código de comportamiento basado en los valores de bajo costo. En contraste, en una organización diferenciadora, la necesidad de distinguirse de sus competidores y de desarrollar productos innovadores colocan en el sitio más prominente a los departamentos de desarrollo de productos o de marketing. Los valores que promueven la innovación y la respuesta a los clientes, las anécdotas sobre productos que se convirtieron en ganadores o de productos ganadores que jamás llegaron a desarrollarse, así como el aumento de prestigio de los empleados que crean nuevos productos, hace que los integrantes de la organización tengan siempre presente la necesidad de ser los primeros o los mejores.[37] Los valores culturales de innovación, calidad, excelencia y singularidad ayudan a un diferenciador a implementar su estrategia elegida, y se convierten en la fuente de su fuerza competitiva. La sección de

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 8.3
Cómo la cultura dio al traste con la fusión entre AHP y Monsanto

Después de interminables negociaciones, la American Home Products (AHP), el gigantesco productor farmacéutico, anunció que adquiriría Monsanto, otra gran compañía farmacéutica y química, por 33 mil millones de dólares. Los analistas alabaron la fusión al considerar que la empresa combinada proveería de importantes ventajas de diferenciación y bajo costo. Específicamente, las compañías fusionadas controlarían una mayor variedad de productos, y además la fusión eliminaría la costosa duplicación de instalaciones de producción, lo que reduciría los costos.

Por ello, los analistas quedaron sorprendidos cuando, poco después, ambas compañías anunciaron que la fusión sería cancelada debido a que no redundaría en beneficio de sus accionistas. ¿Por qué las empresas se vieron obligadas a renunciar a estas fuentes potenciales de ventajas competitivas? La cultura de AHP se caracteriza por un enfoque de corto plazo sobre las utilidades finales. A sus gerentes les preocupan los costos, por lo que sólo buscan invertir en productos que ofrezcan una ganancia a corto plazo. Monsanto, por su parte, tiene una orientación a largo plazo. La mueve el impulso de elaborar productos nuevos e innovadores, muchos de los cuales pueden no brindar beneficios excepto a largo plazo. Por tanto, ostenta fuertes valores de innovación y excelencia.

Los gerentes de estas compañías se dieron cuenta de que era imposible armonizar estas culturas y valores conductivos tan distintos. Previeron que las ventajas potenciales del bajo costo y la diferenciación se verían opacadas por políticas y luchas internas entre los gerentes de ambas compañías, y concluyeron que no valía la pena arriesgarse a seguir adelante con la fusión.

perspectiva organizacional 8.3 ofrece un pequeño vistazo a la manera en que la cultura puede influir en la estrategia a nivel empresarial de una compañía.

Una cultura organizacional que promueve normas y reglas que incrementan la eficiencia puede ser una gran fuente de ventaja competitiva. En el capítulo 7 se vio cómo las organizaciones, para alcanzar sus metas, moldean de manera deliberada a su cultura. Sony y Microsoft, por ejemplo, promueven la innovación mediante el establecimiento de normas y reglas que permiten a sus empleados transferirse a las posiciones en las que su talento resulte más valioso para la organización.

Recuerde también que las estructuras organizacionales se eligen con base en el efecto que tienen sobre la cultura. Las estructuras orgánicas promueven el desarrollo de los valores culturales de innovación y calidad. En contraste, las estructuras mecanizadas fomentan los valores económicos que se enfocan en mejorar las reglas y los procedimientos operativos estándar (SOP, por sus siglas en inglés) existentes, no en buscar otros nuevos. Las compañías de bajo costo que buscan desarrollar los sistemas de producción esbelta al estilo japonés encontrarán muy útil la estructura mecanizada, ya que canaliza todos los esfuerzos en mejorar los procedimientos de trabajo existentes.

En resumen, la cultura organizacional es otro de los factores importantes que dan forma a la estrategia en el nivel empresarial de una organización para mejorar sus habilidades de creación de valor. A medida que cambia la tecnología, que surgen nuevos productos y mercados y que el ambiente se transforma, también la cultura de la organización debe modificarse. Al igual que la estructura organizacional, la forma en que la cultura sustenta la estrategia de creación de valor de una organización puede constituir también una fuente de ventaja competitiva. Ésa es la razón de que exista un constante interés por hallar en la cultura una explicación de las diferencias en la eficiencia organizacional.

IMPLICACIONES GERENCIALES

ESTRATEGIA EN EL NIVEL EMPRESARIAL

1. Los gerentes de cada función deben comprender cómo contribuye ésta en la ventaja de bajo costo de la organización o en el atractivo de la diferenciación. Los integrantes de una función deben examinar sus interacciones con los de otras funciones para ver si pueden idear nuevas formas de reducir los costos o desarrollar el atractivo de la diferenciación.
2. Los gerentes deben actuar como emprendedores y mantenerse siempre en busca de nuevas oportunidades para proteger y acrecentar el dominio de su organización. Deben experimentar continuamente para ver si pueden acrecentar el dominio organizacional existente, encontrar nuevos usos para los productos que ya existen o desarrollar nuevos productos para satisfacer las necesidades de sus clientes.
3. Los gerentes deben evaluar en todo momento si su estructura y cultura organizacional actuales son congruentes con la estrategia del nivel empresarial de la organización. De no ser así, deben hacer de inmediato los cambios necesarios para mejorar su posición competitiva.

Una organización que es incapaz de crear más valor en su dominio actual a menudo intenta encontrar un nuevo dominio en donde pueda competir por los recursos. La estrategia en el nivel corporativo implica la búsqueda de nuevos dominios en donde explotar y defender la capacidad de la organización para crear valor mediante el uso de sus competencias esenciales de bajo costo o de diferenciación.[38] La estrategia a nivel corporativo es una continuación de la estrategia a nivel empresarial, debido a que la organización toma sus competencias esenciales existentes y las aplica a los nuevos dominios. Por ejemplo, si una organización toma sus habilidades desarrolladas en marketing en un dominio y las aplica en uno nuevo, puede crear valor en este nuevo dominio. Cuando Philip Morris tomó las habilidades en marketing que desarrolló en la industria del tabaco, las aplicó a Miller Brewing y logró convertir a la cerveza Miller Light en líder del mercado, creó valor para los clientes de Miller y también para los accionistas de Philip Morris. A continuación se verá con más detalle cómo la integración vertical y la diversificación, dos estrategias importantes del nivel corporativo, pueden ayudar a una organización a crear valor. En el siguiente capítulo se examinará la expansión global, que constituye el otro tipo principal de estrategia corporativa.

Integración vertical
Estrategia en la cual la organización absorbe y se apropia de sus proveedores (integración vertical hacia atrás) o de sus distribuidores (integración vertical hacia delante).

Integración vertical

Una organización que busca una estrategia de **integración vertical** establece (o absorbe y compra) a sus propios proveedores (integración vertical hacia atrás) o a sus distribuidores (integración vertical hacia delante).[39] De esta forma, controla la producción de sus insumos o la eliminación de sus productos (véase figura 8.6). Por ejemplo, en la figura 8.7 se

Figura 8.6
Estrategias de nivel corporativo para entrar en nuevos dominios

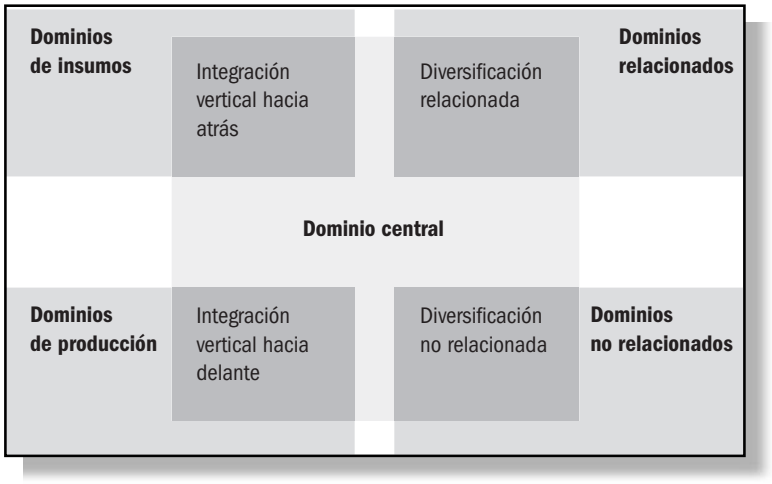
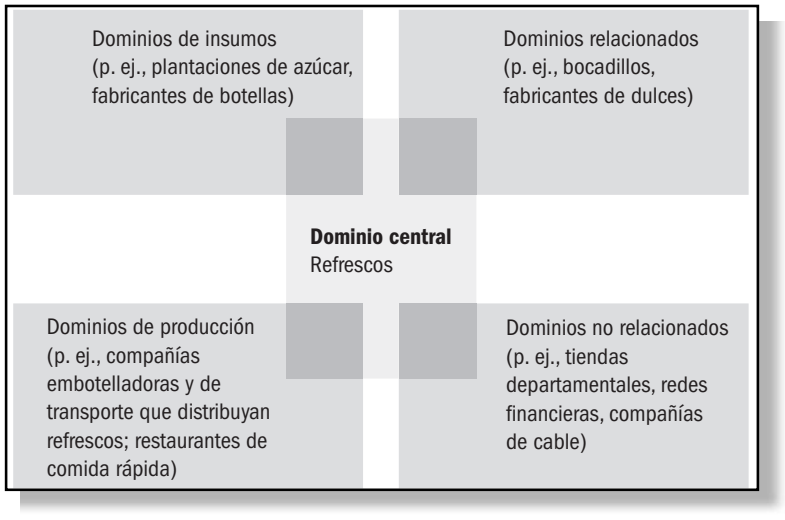


Figura 8.7
Estrategias de nivel corporativo de una compañía de refrescos para entrar en nuevos dominios



muestra a una compañía de refrescos que entra en nuevos dominios que se superponen a su dominio central de tal manera que puede usar, mejorar o proteger sus habilidades de creación de valor de bajo costo o de diferenciación.

¿De qué manera la integración vertical permite a una organización utilizar o mejorar sus competencias esenciales en la creación de valor? Una firma que se provee de sus propios insumos o dispone ella misma de sus propios productos puede ser capaz de conservar para sí misma las utilidades que antes obtenían sus proveedores. Además, en ocasiones, es posible lograr ahorros de costos de producción cuando la organización es dueña de sus proveedores de insumos. Éstos pueden diseñarse de manera que sea posible ensamblarlos a bajo costo; además, el control de su confiabilidad y calidad puede ahorrarle una gran cantidad de dinero si, a la larga, los productos deben ser reparados bajo la garantía.

Una organización puede llamar la atención hacia su singularidad al hacer que sus productos sean diferentes de los de sus rivales. Una forma de lograrlo es controlar los insumos que hacen a ese producto único. Coca-Cola, por ejemplo, posee el control total sobre la fórmula de su refresco, lo que hace que la Coca-Cola no sepa como ningún otro refresco de cola. Controlar los insumos también ayuda a la organización a mantener el control de calidad, lo que le da su carácter único al producto. Rolls Royce cuida con gran esmero los rebaños de ovejas de donde obtiene la piel para la tapicería de sus autos: los borregos se mantienen en corrales sin alambre de púas y son protegidos para que su piel no muestre ningún defecto ni imperfección. Por último, si se absorbe a los proveedores mediante la integración vertical se evitan los problemas que surgen cuando hay pocos proveedores en una industria y actúan de manera oportunista intentando engañar a la organización, por ejemplo, inflando los costos o disminuyendo la calidad de sus insumos.

Controlar la manera en que se distribuye un producto puede convertirse asimismo en una ventaja de bajo costo o de diferenciación. Tandy Corporation, por ejemplo, es dueña de Radio Shack, por lo que obtiene todas las utilidades de las ventas de productos electrónicos y accesorios de Radio Shack, mismas que de otra forma habrían ido a parar a otros distribuidores minoristas. Tandy puede controlar también la calidad de las ventas y los servicios de reparación que reciben los clientes de Radio Shack y, por consiguiente, desarrollar la lealtad por parte de éstos (una ventaja de diferenciación).

Controlar la superposición de los dominios de los insumos y la producción incrementa la ventaja competitiva de una organización en su dominio central y genera nuevas oportunidades para crear valor. No obstante, una organización también debe tomar en cuenta los costos burocráticos que vienen aparejados con la posesión total de sus proveedores y distribuidores.[40] La organización debe evaluar otras alternativas viables (propiedad minoritaria, alianzas estratégicas u otras estrategias interorganizacionales) a la integración vertical.[41] Las ventajas de creación de valor de la integración vertical pueden lograrse en ocasiones con costos burocráticos mucho más bajos si se hacen alianzas estratégicas con empresas existentes, porque las organizaciones buscan siempre evitar los costos asociados con tener que operar el negocio. Cuanto más busque una organización la integración vertical, más grande se volverá; los costos burocráticos asociados con la administración de la estrategia tienden a incrementarse de manera drástica debido a los problemas de comunicación y coordinación, y al simple hecho de que contratar gerentes resulta muy costoso. Una integración vertical excesiva puede ser un error estratégico. Por ello, los gerentes deben tener el cuidado de tomar las decisiones de diseño de la estructura y la cultura organizacionales que incrementen y den sustento a dicha estrategia.

Diversificación relacionada

Diversificación relacionada
Entrada a un nuevo dominio que se relaciona de alguna forma con el dominio de la organización.

La **diversificación relacionada** tiene lugar cuando una organización entra a un nuevo dominio en donde puede explotar una o más competencias esenciales existentes para crear una ventaja competitiva de bajo costo o de diferenciación en ese nuevo dominio. Por ejemplo, cuando Honda entró a los mercados de los autos compactos y las podadoras, ingresó en un dominio donde podía explotar las habilidades funcionales de diseño y fabricación de motores que había desarrollado en su dominio central, las motocicletas, para con ello lograr una ventaja de bajo costo. Cada vez que una organización entra a un nuevo dominio con el fin de explotar la posibilidad de utilizar cualquiera de sus competencias esenciales de tal manera que pueda disminuir los costos o crear un carácter único, crea valor mediante la diversificación relacionada.

Diversificación no relacionada

Diversificación no relacionada
Entrada a un nuevo dominio que no está relacionado de ninguna forma con el dominio esencial de la organización.

El valor creado mediante la diversificación relacionada proviene de explotar cualquiera de las competencias esenciales de la organización en un nuevo dominio. Cuando una compañía busca la diversificación no relacionada, entra a nuevos dominios que no tienen nada que ver con su dominio central. El valor creado por la **diversificación no relacionada** proviene de explotar una competencia esencial en particular: la capacidad de un equipo de altos directivos de controlar un conjunto de organizaciones mejor que los equipos de altos directivos existentes en la organización.[42]

Suponga que el equipo de altos directivos de una organización minorista ha desarrollado habilidades únicas para economizar en costos burocráticos al diseñar y administrar una estructura organizacional. Si el equipo se da cuenta de que una organización en un nuevo dominio (por ejemplo, el de la comida rápida) no está siendo administrada de manera eficiente y no está haciendo el mejor uso de sus recursos, los miembros del equipo pueden ver en ello la oportunidad de que su organización se expanda a ese nuevo dominio y cree valor ahí. Si el equipo de altos directivos absorbe a la organización ineficiente, reestructura sus operaciones, reduce los costos burocráticos e incrementa su rentabilidad, habrá creado un valor que no existía previamente en la organización de comida rápida.

Cuando una organización absorbe compañías ineficientes y las reestructura para crear valor, persigue una estrategia de diversificación no relacionada. Si continúa administrando estas organizaciones desde la perspectiva de su rentabilidad únicamente, y las compra y vende bajo la premisa de su retorno sobre la inversión, también persigue una estrategia de diversificación no relacionada. Por ejemplo, Hanson Trust, una organización que alberga todo un conjunto de divisiones británicas y estadounidenses no relacionadas, busca organizaciones con bajo desempeño, vende las divisiones que no le sirven y conserva sólo las que cree que puede reestructurar y operar de manera rentable. Diseñar una estructura organizacional eficiente es una parte importante de la estrategia de diversificación no relacionada, debido a que las compañías que muestran un desempeño deficiente suelen tener unos costos burocráticos elevados.

La estrategia y la estructura en el nivel corporativo

La estructura organizacional apropiada debe elegirse a nivel corporativo para poder conocer el valor asociado a la integración vertical y a la diversificación relacionada y no relacionada. En general, como se analizó en el capítulo 6, para las organizaciones que trabajan en más de un dominio, la elección más apropiada es la estructura multidivisional (véase figura 6.6). El uso de divisiones operativas autocontenidas apoyadas por el personal de una oficina matriz corporativa ofrece el control que la organización requiere para coordinar las transferencias de recursos entre las divisiones, de tal forma que las competencias esenciales puedan ser compartidas en toda la organización. Existen pocas variantes de la estructura multidivisional, cada una de las cuales es apropiada para lograr los beneficios asociados con la diversificación no relacionada y la relacionada.

La estructura conglomerada y la diversificación no relacionada

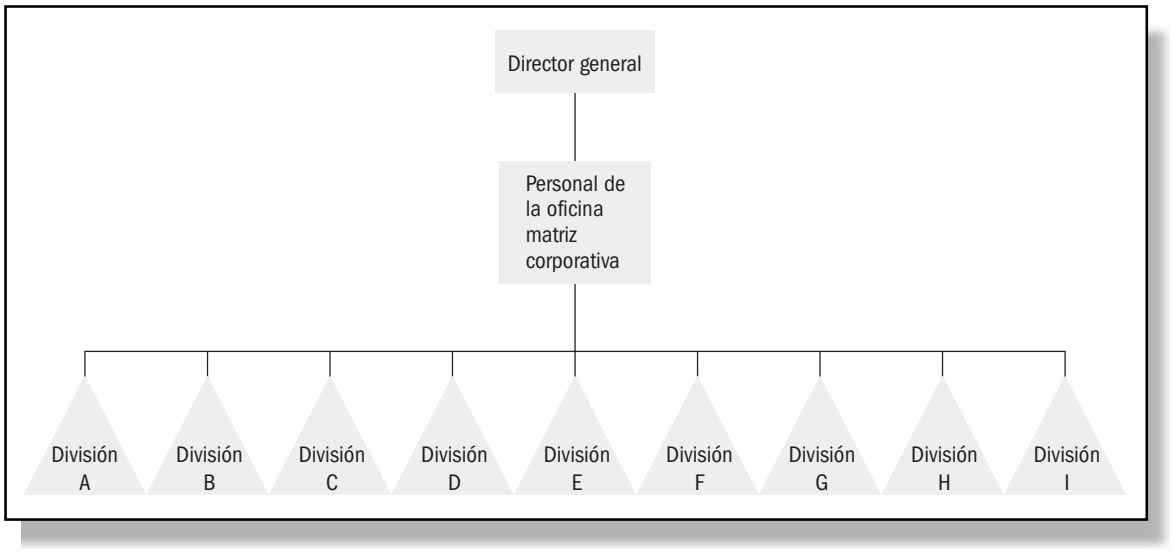
Las organizaciones que buscan una estrategia de diversificación no relacionada buscan crear valor mediante la adquisición de empresas con bajo desempeño, a las cuales reestructuran para luego administrarlas con mayor eficiencia. Esta estrategia libera a los gerentes de la organización matriz de tener que involucrarse en la dirección rutinaria de las diferentes compañías que la organización posee. Después de la reestructuración, el único papel de la dirección corporativa es vigilar el desempeño de cada compañía e intervenir para realizar acciones selectivas cuando es necesario. Las organizaciones con una estrategia de diversificación no relacionada tienden a utilizar estructuras conglomeradas.

Estructura conglomerada
Estructura en donde cada empresa está colocada en una división independiente y no hay contacto entre las distintas divisiones.

Como muestra la figura 8.8, en una **estructura conglomerada** cada empresa no relacionada es una división autocontenida. Como no hay necesidad de coordinar las actividades entre divisiones, sólo se requiere de un personal reducido para la oficina matriz corporativa. La comunicación se realiza de arriba abajo y discurre con mayor frecuencia sobre cuestiones relacionadas con los costos burocráticos, tales como las decisiones sobre el nivel de los gastos financieros necesarios para lograr nuevas oportunidades de creación de valor. El conglomerado Hanson Trust, por ejemplo, operaba con un personal corporativo de sólo 120 personas para supervisar a más de 50 compañías; y lo hacía primordialmente a través de reglas para controlar los costos burocráticos. Según una de sus reglas, cualquier

Figura 8.8
Estructura conglomerada

Una estructura en la que cada empresa es colocada en una división autocontenida y no existe ningún contacto entre las distintas divisiones.



gasto mayor a 3,000 dólares debía ser aprobado por un ejecutivo corporativo.[43] Más allá de esto, prácticamente no intervenía en los asuntos de sus divisiones operativas.

Estructuras para la diversificación relacionada

Una organización que persigue una estrategia de diversificación relacionada trata de obtener valor al compartir los recursos o transferir las habilidades funcionales de una división a otra, procesos que requieren de una enorme coordinación e integración. La diversificación relacionada requiere de comunicación lateral entre las divisiones, así como de comunicación vertical entre éstas y las oficinas matrices corporativas. Como resultado, se necesitan funciones y equipos de integración compuestos por expertos funcionales que coordinen las transferencias de habilidades y recursos. La coordinación es complicada porque cabe la posibilidad de que las divisiones compitan por los recursos y se rehúsen a compartir información y conocimientos a menos que se les premie equitativamente por hacerlo. Para lograr con la diversificación relacionada un conjunto de ganancias comparables a las obtenidas de la diversificación no relacionada, se requiere más personal en las oficinas matrices corporativas que coordine las actividades interdivisionales, además de más tiempo y esfuerzo por parte de los gerentes. La estructura corporativa de Hitachi ofrece una oportunidad interesante para conocer la forma de administrar una estrategia de diversificación relacionada.

Debido a que Hitachi cuenta con 28 divisiones operacionales, sus problemas de coordinación son enormes. Imagine los problemas que se originan al tratar de organizar a más de 150 divisiones, como ocurre con GE y Textron. A menudo, el problema de coordinación se vuelve tan severo que se tiene que utilizar la estructura matriz multidivisional para incrementar la integración (véase figura 6.13). Como se vio en el capítulo 6, esta estructura provee una coordinación entre las divisiones y las oficinas matrices corporativas que permite la transferencia de habilidades y el reparto de recursos por toda la organización. También ofrece a los altos directivos funcionales, divisionales y corporativos la oportunidad de reunirse en equipos para planear la futura estrategia de la organización.

Los costos burocráticos asociados con el manejo de la diversificación relacionada (ya sea en una estructura multidivisional o una de matriz multidivisional) son mayores que los asociados con la integración vertical y la diversificación no relacionada.[44] Se necesita una comunicación y coordinación considerablemente mayores para crear valor a partir de la diversificación relacionada que de otras estrategias de nivel corporativo. Cuanto mayor sea la cantidad de personal corporativo y de tiempo que los gerentes divisionales y corporativos destinen a la coordinación con otras divisiones, más elevados serán los costos burocráticos. En contraste, los costos burocráticos asociados con la diversificación no relacionada tienden a ser bajos debido a que no hay necesidad de coordinar la transferencia de recursos entre las divisiones (entre las divisiones no se realiza intercambio alguno).

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 8.4
Hitachi Ltd.

Hitachi Ltd. es una de las compañías japonesas más grandes e innovadoras.[45] Cada año este gigante de 62 mil millones de dólares representa el 6 por ciento de los gastos en I&D de Japón y más del 2 por ciento del producto interno bruto de esa nación. Al igual que sus grandes competidores, como IBM y Fujitsu, Hitachi es un importante fabricante de computadoras. Sin embargo, a diferencia de aquéllos, también participa en negocios que no tienen que ver con las computadoras, pero que dependen en gran medida de la tecnología de cómputo: aparatos electrónicos de consumo, centrales eléctricas, transportación, equipo médico y de telecomunicaciones.[46] Está en busca de una estrategia de diversificación relacionada a gran escala, y la investigación y desarrollo son los cimientos de la organización y de sus actividades de creación de valor.

Hitachi posee 28 divisiones. Cada una cuenta con su propio laboratorio de I&D y es responsable del desarrollo de los productos desde su concepción hasta el diseño y el marketing final. El control, el cual está descentralizado, recae en cada división, y cada una tiene la responsabilidad final de elegir su dominio. Este enfoque descentralizado impone sobre Hitachi una pesada carga para encontrar maneras de integrar y coordinar sus divisiones, de manera que puedan compartir sus habilidades y recursos e incrementar su nivel de innovación.

Para responder a esta necesidad de coordinación interdivisional, Hitachi ha adoptado varios mecanismos de integración:

1. La empresa emplea un gran número de ejecutivos corporativos con funciones integradoras para supervisar las actividades de cada división y controlar los flujos de información de una división a otra.
2. Posee un laboratorio corporativo de I&D responsable de coordinar el flujo de nuevos conocimientos entre los laboratorios de I&D de cada división y de difundir entre todas las divisiones los conocimientos que genera.
3. Utiliza una sofisticada red de telecomunicaciones y teleconferencias que conecta todos sus laboratorios, de modo que los científicos e ingenieros en diferentas ubicaciones puedan trabajar efectivamente cara a cara para intercambiar conocimientos y cooperar en investigaciones conjuntas.
4. Ha desarrollado una fuerte cultura corporativa basada en valores de cooperación y trabajo en equipo entre sus científicos, además de normas que apoyan la innovación.

Con todos estos medios, Hitachi ha incrementado su capacidad para transferir las habilidades de I&D por toda la organización y asegurar que obtendrá ganancias de su estrategia de diversificación relacionada.

En Hitachi las oportunidades de encontrar nuevas formas de crear valor son enormes, porque sus divisiones están relacionadas entre sí gracias a su dependencia en la tecnología computacional y electrónica. Sin embargo, los costos burocráticos de seguir esta estrategia son muy altos debido a que se requiere mucho tiempo y dinero para integrar los 28 laboratorios de I&D con tal de tener a cada uno al tanto de las actividades de los demás. Los enormes costos de operar tantas unidades de I&D también consumen algo de las utilidades. Hitachi ha elegido asumir estos costos para obtener beneficios de su estrategia de diversificación relacionada. Dado que su horizonte temporal para el desarrollo de productos se extiende hacia el futuro distante, lo que menos le preocupa es el balance final individual de cada división a corto plazo. Lo que le importa a Hitachi es preservar su capacidad a largo plazo para crear valor.

La estrategia y la cultura en el nivel corporativo

De la misma manera en que un cambio hacia una estructura organizacional apropiada puede reducir los costos burocráticos, mudar hacia una cultura organizacional apropiada puede lograr el mismo resultado. Los valores culturales y las normas, reglas y metas comunes que reflejan esos valores pueden facilitar en gran medida la administración de una estrategia corporativa. Por ejemplo, Hanson Trust, empresa que persigue una estrategia de diversificación no relacionada, le da la mayor parte del valor a la economía, al recorte de costos y al uso eficiente de los recursos de la organización. Los gerentes de división en Hanson Trust no podían gastar grandes cantidades de dinero sin la aprobación de los ejecutivos corporativos. Sabedores de que su desempeño era motivo de un escrutinio minucioso, sus acciones estaban regidas por los valores corporativos y los resultados del balance final.

Por el contrario, suponga que una organización busca una estrategia de diversificación relacionada. ¿Qué tipo de valores, normas y reglas son los más útiles para manejar esta estrategia? Debido a que la creación de valor en la diversificación relacionada requiere mucha coordinación e integración, las normas y valores más importantes en este caso son aquellos que subrayen la cooperación entre divisiones. Este tipo de cultura disminuye los costos del intercambio de recursos y tiende a caracterizarse por un lenguaje corporativo común que puede ser utilizado por las distintas divisiones para comunicarse entre sí. Aunque cada división tenga su propia cultura, la cultura corporativa prevalece sobre las diferencias en la orientación divisional, de la misma manera en que, a nivel empresarial, la cultura de la organización puede superar las diferencias en las orientaciones funcionales.

En Sony, por ejemplo, los valores corporativos de la innovación y el espíritu empresarial se transmiten mediante anécdotas que los miembros de la organización utilizan como marco de los eventos corporativos importantes. Los nuevos empleados son introducidos en la cultura innovadora y aprenden el lenguaje corporativo por medio de sus interacciones con otras personas. Con cada ascenso de un empleado a la oficina matriz corporativa, Sony también envía un mensaje en torno a los valores y comportamientos que se asocian con el éxito en la organización (las acciones que llevan a la creación de productos nuevos e innovadores). De igual forma, las organizaciones que premian a sus gerentes por manejar con éxito los esfuerzos interdivisionales al compartir habilidades e intercambiar recursos son las que poseen una cultura que apoya una estrategia de diversificación relacionada.

Por tanto, las diferentes culturas ayudan a las organizaciones a seguir distintas estrategias de nivel corporativo. Una organización debe crear una cultura que refuerce y desarrolle la estrategia que persigue y la estructura que adopta. En una organización cuya estructura es conglomerada, es decir, en la que no existe ninguna conexión entre las divisiones, no tendría caso desarrollar una cultura corporativa común a todas las divisiones debido a que los gerentes de cada una de éstas no se conocerían entre sí. Una estructura matriz multidivisional, en contraste, sustenta el desarrollo de una cultura corporativa cohesiva ya que permite el intercambio rápido de ideas y la transferencia de normas y valores por toda la organización. En resumen, como se vio en el capítulo 7, la cultura corporativa es una importante herramienta que las organizaciones pueden utilizar para coordinar y motivar a sus empleados.

Como ocurre en el nivel empresarial, las estrategias interorganizacionales analizadas en el capítulo 3 son un medio importante para incrementar el valor que una organización puede crear a través de su estrategia corporativa, al permitirle a ésta evitar los costos burocráticos que suelen estar asociados con la administración de una nueva organización en un nuevo dominio. Por ejemplo, conforme aumenta el número de divisiones de una organización, los costos burocráticos asociados con administrar las actividades interdivisionales también aumentan. Las estrategias interorganizacionales, como son las alianzas estratégicas, pueden permitirle disfrutar las ganancias de la cooperación entre divisiones sin padecer sus costos. Suponga que dos organizaciones se asocian en una empresa conjunta (*joint venture*) para producir una variedad de productos en un dominio que es nuevo para ambas. Cada organización contribuye a la empresa conjunta con una habilidad o recurso diferente. Una provee las habilidades de producción de bajo costo; la otra ofrece sus habilidades en I&D y marketing diferenciados. Al establecer la empresa conjunta, evitan los costos burocráticos en que incurrirían si una organización absorbiera a la otra o si cualquiera de las dos tuviera que coordinar internamente las nuevas transferencias de recursos necesarias para hacer funcionar a la nueva empresa. De igual forma, a menudo se pueden disfrutar las ventajas de la integración vertical gracias a la posesión minoritaria o mediante contratos de largo plazo, lo que evitaría la necesidad de ser el dueño del proveedor o el distribuidor. Una organización capaz de utilizar una estrategia interorganizacional para entrar y competir en un nuevo dominio a menudo puede asegurar los beneficios de las estrategias de diversificación e integración sin incurrir en los costos burocráticos.

IMPLICACIONES GERENCIALES

ESTRATEGIA EN EL NIVEL CORPORATIVO

1. Los gerentes deben analizar cuidadosamente su ambiente para poder proteger los dominios existentes de la organización y explotar sus competencias esenciales en la creación de valor para todas las partes interesadas.
2. Para distinguir entre una oportunidad de creación de valor y una que provoque una pérdida del mismo, los gerentes deben evaluar con todo cuidado los beneficios y los costos asociados con el ingreso a un nuevo dominio.
3. Como parte de este análisis, los gerentes deben sopesar los beneficios contra los costos de diversas estrategias para entrar a un nuevo dominio; por ejemplo, absorber una compañía existente, establecer una nueva organización o utilizar una alianza estratégica como crear una empresa conjunta.
4. Sin importar qué estrategia corporativa sigan los gerentes, a medida que la organización crece, los gerentes deben tener el cuidado de ajustar su estructura y cultura organizacional a la estrategia que pretenden instaurar.

La estrategia global puede desempeñar un papel crucial en el fortalecimiento del control de la compañía sobre su ambiente. Existen cuatro estrategias principales que las compañías utilizan cuando empiezan a vender sus productos y a establecer instalaciones de producción en el extranjero: (1) una *estrategia multinacional*, orientada a la respuesta local: la compañía descentraliza el control a sus subsidiarias y divisiones en cada país donde opera, para producir y adaptar los productos a los mercados locales; (2) una *estrategia internacional*, cuyo fin es centralizar la I&D y el marketing en el país de origen mientras todas las demás funciones de creación de valor se descentralizan hacia unidades nacionales; (3) una *estrategia global*, orientada a la reducción de costos, donde todas las funciones principales de creación de valor se centralizan en la localidad global de menor costo; y (4) una *estrategia transnacional*, enfocada en lograr tanto la respuesta local como la reducción de costos (algunas funciones están centralizadas mientras que otras están descentralizadas en la localidad global más indicada para alcanzar los objetivos).

La necesidad de coordinar e integrar las actividades globales aumenta cuando una compañía pasa de una estrategia multinacional a una internacional, luego a una global y por último a una transnacional. Por ejemplo, para obtener los beneficios de seguir una estrategia transnacional, una compañía debe transferir sus competencias distintivas a la localidad global donde puedan crear el mayor valor, además de establecer una red global para coordinar sus divisiones tanto en casa como en el extranjero. El objetivo de dicha coordinación es conseguir las ventajas de transferir o apalancar las competencias en todas las divisiones globales de una compañía. Por ello, los costos burocráticos asociados con solucionar los problemas de comunicación y medición que surgen al manejar transferencias entre países con el fin de buscar una estrategia transnacional son mucho más altos que los que surgen de buscar otras estrategias. La estrategia multinacional no requiere la coordinación de actividades a nivel global debido a que las actividades de creación de valor se manejan de manera local, por país o por región geográfica. Las estrategias internacional y global caen en medio de las otras dos estrategias: aunque los bienes tienen que venderse y comercializarse globalmente, y por tanto hay que manejar transferencias de productos, la necesidad de coordinar las transferencias de habilidades y recursos es menor que para una estrategia transnacional.

Lo anterior implica que, conforme las compañías pasan de una estrategia multinacional a una internacional, global o transnacional, requieren de una estructura, un sistema de control y una cultura cada vez más complejos para coordinar las actividades de creación de valor asociadas con la implementación de cualquiera de dichas estrategias. En general, la elección de la estructura y los sistemas de control para administrar una empresa global está en función de tres factores:

1. La decisión de cómo distribuir y asignar la responsabilidad y autoridad entre los gerentes en casa y en el extranjero, para mantener un control efectivo sobre las operaciones globales de la compañía
2. La selección de la estructura organizacional que agrupe las divisiones tanto en casa como en el extranjero de forma tal que permita el mejor uso de los recursos y cumpla de la manera más efectiva con las necesidades de los clientes extranjeros
3. La selección correcta de los mecanismos de integración y control y de la cultura organizacional, para hacer que toda la estructura global funcione con eficacia

La tabla 8.2 resume las elecciones de diseño más apropiadas para las compañías que buscan adoptar alguna de estas estrategias.

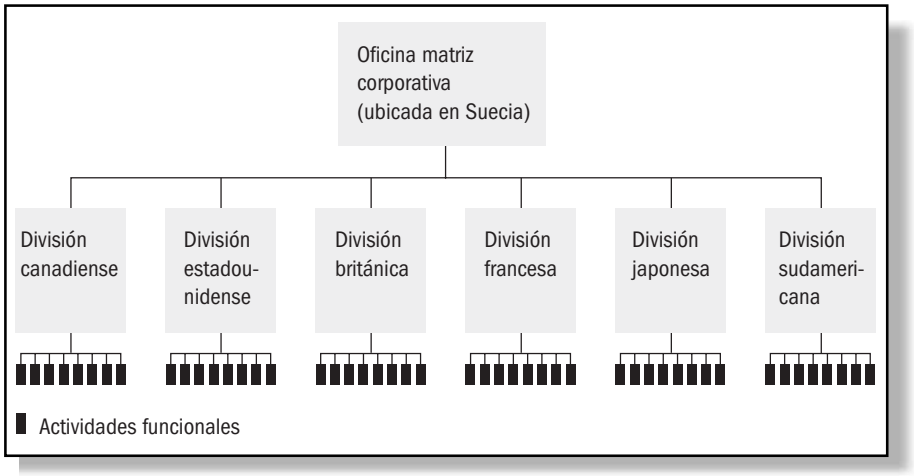
Implementación de una estrategia multinacional

Cuando una compañía busca una estrategia multinacional, por lo general opera con una estructura geográfica global (véase figura 8.9). Cuando se utiliza esta estructura, la compañía duplica todas las actividades de creación de valor y establece una división extranjera en cada país o área geográfica en la que opera. La autoridad, por tanto, se descentraliza a los gerentes de cada división extranjera, y son ellos quienes diseñan la estrategia apropiada para responder a las necesidades del ambiente local. Los gerentes de la oficina matriz global utilizan controles de mercado y de producción, como el rendimiento sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés), el incremento en la participación de mercado

Tabla 8.2 Relaciones estrategia-estructura en el ambiente internacional

	Estrategia multinacional	Estrategia internacional	Estrategia global	Estrategia transnacional
	Baja ←	Necesidad de coordinación	→	Alta
Decisiones de diferenciación vertical				
Niveles jerárquicos	Relativamente horizontal	Relativamente vertical	Relativamente vertical	Relativamente horizontal
Centralización de la autoridad	Descentralizada	Competencias esenciales centralizadas, las demás descentralizadas	Centralizada	Centralizada y descentralizada de manera simultánea
Diferenciación horizontal	Estructura global geográfica	Estructura global por grupos de productos	Estructura global por grupos de productos	Matriz global o "con la matriz en la mente"
Integración				
Necesidad de mecanismos de integración como las fuerzas de tarea y las funciones integradoras	Baja	Media	Media	Alta
Necesidad de integración electrónica y de redes administrativas	Media	Alta	Alta	Muy alta
Necesidad de integración a través de una cultura organizacional	Baja	Media	Alta	Muy alta
	Baja ←	Costos burocráticos	→	Alta

Figura 8.9
Estructura geográfica global



y los costos de operación, para evaluar el desempeño de las divisiones en el extranjero. Basados en tales comparaciones globales, pueden tomar decisiones sobre la asignación del capital y preparar la transferencia de nuevos conocimientos entre las divisiones.

Una compañía que elabora y vende los mismos productos en muchos países a menudo agrupa sus divisiones extranjeras en regiones geográficas para simplificar la coordinación de los productos entre países. Europa puede ser una región, la cuenca del Pacífico otra y el Medio Oriente una tercera. Tal agrupamiento permite el mismo conjunto de producción y de controles de comportamiento que deben aplicarse en todas las divisiones dentro de una sola región. Por ende, las compañías globales pueden reducir sus problemas de comunicación y de transferencia gracias a que la información puede transmitirse con mayor facilidad entre los países que tengan semejanzas culturales generales. Por ejemplo, las preferencias de los consumidores en torno al diseño del producto y su marketing quizá se parezcan más entre países de una misma región geográfica que entre países de diferentes regiones del mundo.

Como las divisiones extranjeras tienen poco o ningún contacto con otras en diferentes regiones, no se requieren mecanismos integradores. Tampoco se necesita desarrollar una cultura organizacional global, debido a que no hay transferencia de habilidades o recursos, ni transferencias de personal entre los gerentes de varias regiones geográficas. Históricamente, las compañías automotrices como DaimlerChrysler, GM y Ford utilizaban estructuras parecidas a las de las áreas geográficas globales para administrar sus operaciones en el extranjero. La compañía Ford en Europa, por ejemplo, tenía poco o ningún contacto con su matriz en Estados Unidos, y el capital era el principal recurso que se intercambiaba.

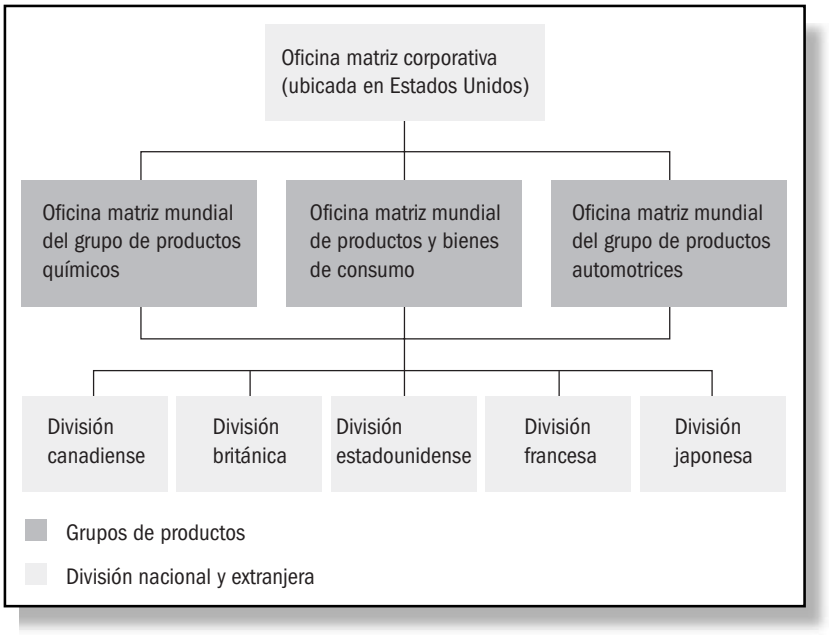
Uno de los problemas asociados con la estructura global geográfica y la estrategia multinacional es que la duplicación de actividades especializadas entre los países aumenta la estructura de costos generales. Además, la compañía no aprovecha las oportunidades de transferir, compartir o apalancar sus competencias y capacidades globales: por ejemplo, no puede aplicar los conocimientos de producción de bajo costo que desarrolló en una región geográfica en otra. Por tanto, las compañías multinacionales desaprovechan los múltiples beneficios de operar globalmente.

Implementación de una estrategia internacional

Una compañía que sigue una estrategia internacional adopta una ruta diferente a la expansión global. Una compañía con muchos productos o negocios diferentes enfrenta el grave problema de coordinar el flujo de diversos productos a través de diferentes países. Para administrar estas transferencias, muchas compañías utilizan una estructura global por grupos de productos y crean una oficina matriz de grupos de productos para coordinar las actividades de las divisiones nacionales y extranjeras dentro de cada grupo de productos. Los gerentes de producto son los responsables de organizar todos los aspectos de la creación de valor a nivel global (véase figura 8.10).

Este arreglo de tareas y funciones reduce los costos de transacción que implica el manejo de traspasos entre países y regiones geográficas. Sin embargo, los gerentes en el extranjero se encuentran en esencia bajo el control de los gerentes de la división internacional, y si los gerentes nacionales y extranjeros compitieran entre sí por controlar la creación de la estrategia, podrían surgir conflictos y falta de cooperación. Muchas compañías como IBM, Citibank y DaimlerChrysler han experimentado este problema. Con mucha frecuencia, una porción significativa del control estratégico se ha descentralizado hacia las divisiones extranjeras. Cuando, presionados por los costos, los gerentes corporativos se ven forzados a evaluar nuevamente su estrategia y deciden intervenir, esto a menudo genera una resistencia, en gran parte debido a las diferencias en las culturas (no sólo la corporativa, sino también la cultura de cada país).

Figura 8.10
Estructura global por grupo de productos



Implementación de una estrategia global

En la actualidad, cuando una compañía se embarca en una estrategia global, sitúa sus actividades de manufactura y de otros segmentos de la cadena de valor en la ubicación mundial que le permita incrementar la eficiencia y la calidad. Al hacerlo, debe resolver los problemas de coordinar e integrar sus actividades globales. Debe encontrar una estructura que disminuya los costos burocráticos asociados con la transferencia de recursos entre las oficinas corporativas y sus divisiones globales y que proporcione el control centralizado que requiere una estrategia global. La respuesta para muchas compañías se encuentra también en la estructura global por grupos de productos (véase figura 8.10).

Una vez más, los grupos de productos coordinan las actividades de operación en casa y en el extranjero. Entonces, cada gerente de división de la oficina matriz decide dónde situar cada una de las diferentes funciones en la ubicación global más conveniente para llevar a cabo dicha actividad. Por ejemplo, Philips cuenta con una división que es responsable a nivel global de la I&D, la producción, el marketing y las ventas de sus focos, otra para equipo médico, etc. Las oficinas matrices de la división médica y su departamento de I&D se ubican en Bothell, Washington; la manufactura se realiza en Taiwán, y los productos son vendidos por subsidiarias de ventas en cada mercado local.

La estructura por grupos de productos permite a los gerentes decidir la mejor manera de buscar una estrategia global. Por ejemplo, decidir en qué país debe ser llevada a cabo qué actividad de la cadena de valor, como la producción o el diseño de productos, para incrementar de esa forma la eficiencia. Cada vez con mayor frecuencia, las compañías estadounidenses y japonesas están mudando su manufactura a países de bajo costo como China, al tiempo que establecen sus centros de diseño de productos en Europa o en Estados Unidos, todo ello para aprovechar las habilidades y capacidades extranjeras y de esa manera aprovechar los beneficios de esta estrategia.

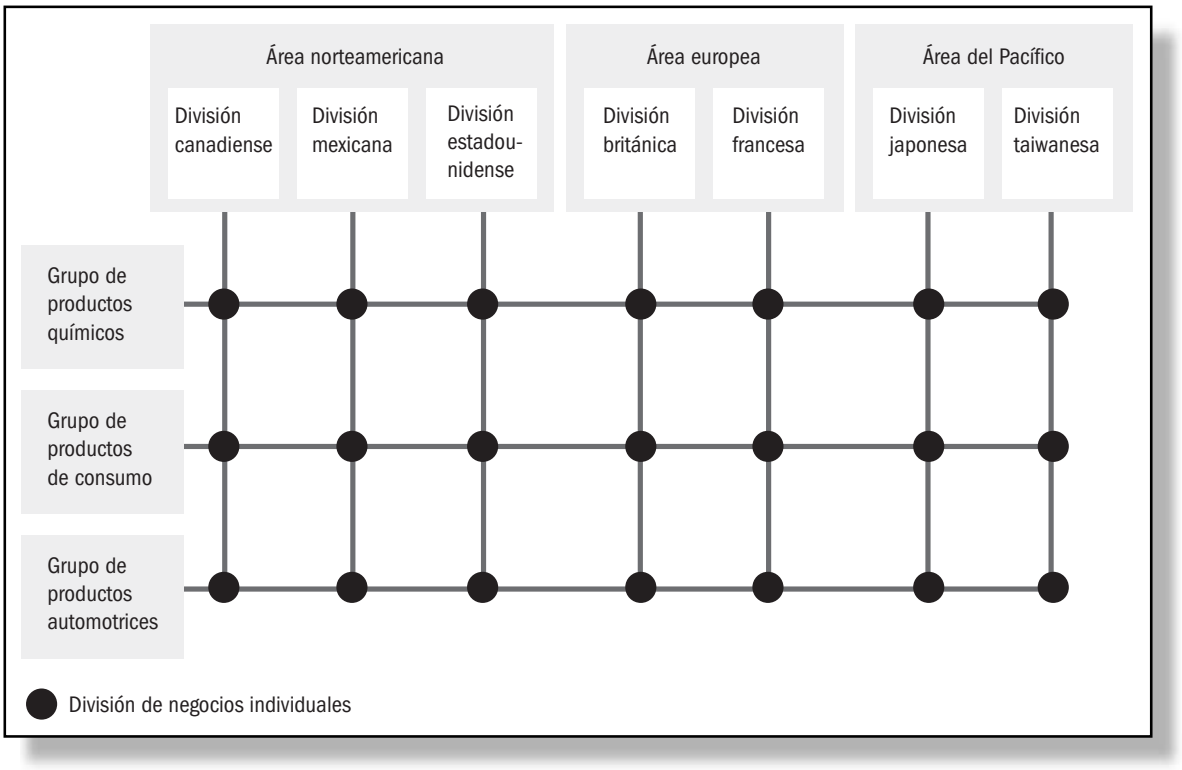
Implementación de una estrategia transnacional

La principal debilidad de la estructura global por grupos de productos es que, si bien permite a una compañía alcanzar una eficiencia y calidad superiores, resulta menos sólida cuando se trata de dar respuesta a los clientes debido a que sigue enfocada en un control centralizado. Además, esta estructura dificulta el intercambio de información y conocimientos entre los distintos grupos de productos e impide aprovechar las ventajas de transferir, compartir y apalancar sus competencias. Algunas veces las ventajas potenciales de compartir entre los grupos de productos los conocimientos sobre productos, marketing o I&D son muy grandes; sin embargo, también lo son los costos burocráticos asociados con dichas ventajas. ¿Existe alguna estructura que permita de manera simultánea economizar en estos costos y proveer la coordinación necesaria para lograr estos beneficios?

En la década de 1990, muchas compañías implementaron una estructura matriz global para reducir los costos globales de sus estructuras y diferenciar al mismo tiempo sus actividades mediante una innovación y respuesta superior hacia sus clientes a nivel global. En la figura 8.11 se muestran las divisiones extranjeras de la compañía en el eje vertical. Los gerentes a nivel regional o de país controlan las operaciones locales. Los grupos corporativos de productos de la compañía, los cuales proveen a sus divisiones extranjeras servicios de especialistas en I&D, diseño de productos e información de mercado, entre otros, están agrupados por región y se muestran en el eje horizontal. Estos pueden ser los grupos de productos químicos, de bienes de consumo y de automóviles. Mediante un sistema de control de la producción y del comportamiento, se puede reportar al personal de los grupos de productos corporativos de Estados Unidos y en última instancia al director general o al presidente. Los directores de las regiones geográficas o los gerentes de los países son también responsables de trabajar con los gerentes de los grupos de productos en Estados Unidos para desarrollar los sistemas de control y recompensas para promover los procesos de transferir, compartir o apalancar las competencias que darán como resultado un desempeño superior.

No obstante, implementar una estructura matriz descentraliza el control hacia los gerentes del extranjero y les ofrece una flexibilidad considerable para manejar cuestiones administrativas locales, si bien aún otorga a los gerentes de producto y corporativos en Estados Unidos, el control centralizado que necesitan para coordinar las actividades de la compañía a nivel global. La estructura matriz puede permitir la transferencia del conocimiento y la experiencia entre regiones geográficas, grupos de productos y entre grupos

Figura 8.11
Estructura de matriz global



de productos y regiones. Gracias a que ofrece muchas oportunidades para el contacto personal entre gerentes en casa y en el extranjero, la estructura matriz facilita la transmisión de las normas y valores de la compañía y, por consiguiente, el desarrollo de una cultura corporativa global. Esto resulta de especial importancia para una compañía con extensas operaciones globales cuyas líneas de comunicación son por tanto más largas. El Club Med, por ejemplo, utiliza una estructura matriz para estandarizar su servicio de alta calidad a los clientes en todas sus villas turísticas en el mundo.

Resumen

La estrategia organizacional es un plan de acción que una organización lleva a cabo para crear valor. Las organizaciones que no establecen de manera continua nuevas metas ambiciosas e intentan encontrar medios efectivos para alcanzar dichas metas, tienen más probabilidades de verse amenazadas por los competidores más jóvenes y ágiles que están en busca de medios para hacerse de recursos. En consecuencia, los miembros organizacionales en todos los niveles de la organización (funcional, empresarial, corporativo y global) deben desarrollar sus habilidades y capacidades para la creación de valor. Los gerentes deben manejar la interrelación entre la estrategia (en todos los niveles), la estructura y la cultura para maximizar la capacidad de la organización para manejar, acrecentar y proteger su dominio, y así crear valor para satisfacer a todas las partes interesadas. En el capítulo 8 se consideraron los siguientes puntos principales:

1. El valor que una organización crea a través de su estrategia se encuentra en función de cómo se posiciona en su ambiente para aprovechar mejor sus competencias esenciales en su lucha por los recursos.
2. Las competencias esenciales de una organización son producto de sus recursos funcionales y organizacionales, además de su capacidad de coordinación.
3. Una organización debe formular su estrategia en cuatro niveles: funcional, empresarial, corporativo y global.
4. El objetivo de la estrategia en el nivel funcional es crear en cada función una competencia de bajo costo o de diferenciación que le dé a la organización una ventaja competitiva.
5. La estructura y cultura funcionales generan las capacidades funcionales que apoyan el desarrollo de los recursos funcionales.
6. El objetivo de la estrategia en el nivel empresarial es combinar las competencias de bajo costo y las de diferenciación para explotar las oportunidades en el ambiente organizacional. La estrategia en el nivel empresarial selecciona y administra el

dominio en el cual la organización utiliza sus recursos de creación de valor y sus capacidades de coordinación.
7. Las dos principales estrategias en el nivel empresarial son la estrategia de bajo costo y la de diferenciación.
8. Una organización elige una estructura y una cultura determinadas para desarrollar las capacidades de coordinación que den sustento a su estrategia de nivel empresarial.
9. El objetivo de la estrategia en el nivel corporativo es utilizar y desarrollar competencias de bajo costo y de diferenciación para que la organización pueda proteger y acrecentar el dominio con que ya cuenta y expandirse a otros nuevos.
10. Los tres principales tipos de estrategias en el nivel corporativo son la integración vertical, la diversificación relacionada y la diversificación no relacionada.
11. Una estructura y una cultura de nivel corporativo apropiadas pueden ayudar a reducir los costos burocráticos de manejar una estrategia.
12. Las cuatro estrategias que una compañía utiliza para manejar la expansión global son la multinacional, la internacional, la global y la transnacional. Cada una se asocia con un enfoque de creación de valor diferente y con un conjunto distinto de problemas de diseño organizacional.

Preguntas para análisis

1. ¿Cómo debe diseñar una organización su estructura y cultura para lograr una competencia esencial en manufactura y en investigación y desarrollo?
2. Elija una organización determinada, como un restaurante o una tienda departamental. Analice cómo podría seguir una estrategia de bajo costo o una de diferenciación.
3. ¿Cuál es la diferencia entre una estrategia de bajo costo y una de diferenciación? ¿Cómo deberían diseñar sus estructuras y culturas una organización de biotecnología diferenciada y una organización de comida rápida de bajo costo para promover sus respectivas ventajas competitivas?
4. Compare las ventajas competitivas de que gozan una gran cadena de restaurantes, como Steak and Ale o Red Lobster, y las fuentes de ventajas competitivas que disfruta un pequeño restaurante local.
5. ¿Por qué una organización debería elegir una estrategia de nivel corporativo para expandir sus actividades de creación de valor más allá de su dominio central? Analice cómo la estructura y la cultura de una organización pueden cambiar cuando empieza a entrar a nuevos dominios.
6. ¿Cómo y por qué los costos burocráticos se incrementan a medida que una compañía se transforma de multinacional a internacional, luego a global y por último a transnacional?

La teoría organizacional en acción

Puesta en práctica de la teoría organizacional: ¿Qué tipo de supermercado?

Formen grupos de tres a cinco personas y analicen el siguiente escenario:

Ustedes son un grupo de inversionistas que están contemplando abrir un nuevo supermercado en su ciudad. Traten de decidir qué estrategia de nivel empresarial daría a su supermercado una ventaja competitiva que les permitiera atraer a los clientes y superar a sus futuros rivales.

1. Hagan una lista de cadenas de supermercados de su ciudad e identifiquen las estrategias en el nivel empresarial de cada una (por ejemplo, de bajo costo, de diferenciación, enfocada). Incluya también cualquier tipo de fortalezas o debilidades funcionales que pudieran tener (por ejemplo, que cuenten con una gran pastelería o su mostrador de pescado esté en pésimas condiciones).
2. Con base en este análisis, ¿qué tipo de estrategia de nivel empresarial creen que sería la más exitosa en el mercado local? ¿Cuáles serían los elementos específicos para esta estrategia (por ejemplo, ¿qué tipo de supermercado sería? ¿Qué clase de fortalezas funcionales tratarían de desarrollar? ¿A qué tipo de clientes se dirigirían? ¿Qué harían para atraerlos?)?

La dimensión ética # 8

En muchos países, los sobornos y la corrupción son cosa corriente, y para sus habitantes ya forman parte de la manera habitual de hacer negocios en esos sitios. Estados Unidos prohibe a cualquier compañía estadounidense pagar sobornos a funcionarios extranjeros o cometer actos ilegales para asegurar jugosos contratos y recursos en el extranjero.

1. ¿Por qué Estados Unidos adopta esta postura ética y legal cuando las personas en otros países aceptan el soborno como una norma?
2. ¿Qué podrían hacer las compañías estadounidenses para ayudar a reducir la incidencia de los sobornos en estos países y promover prácticas empresariales éticas?

Hacer la conexión # 8

Encuentre un ejemplo de una organización que esté en busca de una estrategia empresarial, corporativa o de expansión global. ¿Qué tipo de estrategia busca? ¿Por qué eligió dicha estrategia? ¿Cómo crea valor la estrategia? ¿Cómo afecta la estrategia a la estructura y la cultura de la organización?

Analizar la organización: módulo de diseño # 8

Este módulo se centra en los tipos de bienes y servicios que produce su organización, los mercados donde compite y los tipos de estrategias que utiliza para crear valor para las partes interesadas.

Tarea

Explore cómo su compañía puede crear valor a través de su estrategia y estructura para manejar el ambiente.

1. Describa brevemente el dominio de su organización, es decir, los bienes y servicios que produce y los grupos de clientes a los que atiende.
2. ¿Qué competencias esenciales le dan a la organización una ventaja competitiva? ¿Cuáles son las estrategias de nivel funcional de la organización?
3. ¿Cuál es la principal estrategia de nivel empresarial de su organización: es de bajo costo o de diferenciación? ¿Qué tan exitosamente persigue su organización esta estrategia? ¿De qué manera necesita mejorar sus competencias esenciales para mejorar su posición competitiva?
4. ¿De qué manera la estructura y la cultura de su organización se ajustan a su estrategia? ¿Encajan bien? ¿Habría forma de mejorar este ajuste? ¿Experimenta su organización algún tipo de problemas con su estructura?
5. ¿Opera su organización en más de un dominio? De ser así, ¿qué tipo de estrategias de nivel corporativo busca? ¿Cómo crean valor a partir de esas estrategias? ¿Tiene éxito?
6. ¿Qué tipo de estrategia persigue su organización en el ambiente internacional? ¿Qué tipo de estructura utiliza su organización para administrar esta estrategia?

CASO PARA ANÁLISIS

Levi Strauss se globaliza

Levi Strauss and Company, la empresa estadounidense que produce los pantalones vaqueros, o jeans, famosos en todo el mundo, tiene un gran incentivo para incrementar su presencia global: los jeans que en Estados Unidos se venden al menudeo en 30 dólares, ¡en sitios como Londres, París o Tokio alcanzan precios de hasta 80 dólares o más! El precio de venta al mayoreo de los jeans Levi's en Europa y Japón es de 31.99 dólares, más que el precio al menudeo en Estados Unidos.[47] Fuera de Estados Unidos, los jeans Levi's son un símbolo de estatus y exigen un precio elevado por parte de los jóvenes consumidores europeos y asiáticos, a pesar de que en Estados Unidos la categoría de Levi's se ha visto mermada por la competencia de productores como Calvin Klein y Ralph Lauren.

Para aprovechar su popularidad en los mercados extranjeros, y al mismo tiempo incrementar sus márgenes de utilidad en casa, Levi Strauss ha seguido cada vez con mayor ímpetu una estrategia transnacional que le exige ubicar sus operaciones de producción global en todo el mundo y adaptar sus productos para satisfacer las necesidades de los clientes en distintos países y regiones geográficas. Por ejemplo, ha situado sus operaciones de adquisición de materia prima, manufactura intermedia y ensamble en los lugares donde los costos son más bajos. Compra la mayor parte de su algodón en El Paso, Texas, donde es transformado en tela de dril que más tarde se tiñe y deslava. Esta tela de dril se envía después a lugares como República Dominicana, Filipinas y otros sitios donde se confecciona como jeans. En la actualidad Levi Strauss no mantiene operaciones de manufactura para sus jeans en Estados Unidos; las cerró todas para aprovechar al máximo la mano de obra barata en el extranjero.

Para poder perseguir su estrategia transnacional, Levi Strauss creó un número de subsidiarias extranjeras para que manejaran su marketing por todo el mundo y le permitieran elaborar jeans a la medida de las diferentes necesidades de cada país o región geográfica. Por ejemplo, los clientes asiáticos son en general de menor estatura, por ello es importante que exista una gran variedad de jeans de menor tamaño para incrementar la venta en los países de esa región. Los colores preferidos de los jeans también difieren de un país a otro. La división europea de Levi Strauss maneja la distribución y marketing en toda Europa y es responsable de determinar las demandas de los clientes en los distintos países europeos. Esta información luego es transmitida a los proveedores de insumos de Levi's y a las plantas maquiladoras, para asegurar que produzcan y confeccionen las clases de jeans que satisfagan las demandas de los consumidores europeos.

Levi Strauss también está sacando ventaja de su estrategia transnacional para transferir al extranjero las habilidades de marketing que ha desarrollado en Estados Unidos. Por ejemplo, hace poco introdujo en Europa y Asia la exitosa línea de ropa informal Dockers, valiéndose de la experiencia que obtuvo al introducir la marca Dockers al mercado estadounidense. También en fecha reciente realizó un gran esfuerzo para popularizar entre los consumidores estadounidenses los pantalones informales de algodón a prueba de arrugas, un concepto desarrollado primero en Europa. Las empresas que, como Levi Strauss, persiguen estrategias transnacionales, se encuentran en búsqueda constante de formas para explotar sus fortalezas organizacionales que les permitan atender mejor las necesidades de sus clientes globales e incrementar sus utilidades.

Para seguir con mayor eficacia su estrategia, Levi Strauss ha creado una estructura de red. La empresa mantiene centralizadas en Estados Unidos sus competencias esenciales de diseño, al tiempo que ha creado una serie de alianzas estratégicas con compañías extranjeras para producir y distribuir sus productos. A cada fabricante extranjero le exige cumplir con los estrictos estándares de producción y pautas éticas en relación con las condiciones bajo las que se contrata a la fuerza de trabajo extranjera. Si sus asociados no cumplen con estos estándares, se cancela la alianza. Levi's ha dado por terminadas sus relaciones con 13 proveedores debido a que utilizan mano de obra infantil y les pagan a sus empleados salarios muchos menores que el mínimo. La capacidad de Levi's de hacer y deshacer relaciones globales le otorga una gran flexibilidad para responder a los cambios en las demandas de los clientes en diferentes partes del mundo. Gracias a ello, Levi's puede mantener su estructura alineada de manera muy estrecha con su estrategia.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Cómo aprovecha Levi Strauss el ambiente global?
2. ¿Qué estrategia de expansión global busca la compañía?

Referencias

1. A. D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).
2. C.W.L. Hill y G. R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*, 4a ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1998).
3. M. E. Porter, *Competitive Strategy* (Nueva York: The Free Press, 1980).
4. K. Weigelt y C. Camerer, "Reputation and Corporate Strategy", *Strategic Management Journal*, *9* (1998), pp. 443-454.
5. Hill y Jones, *Strategic Management*, capítulo 10.
6. R. R. Nelson y S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982).
7. M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: The Free Press, 1985).
8. R. W. Ruekert y O. C. Walker, "Interactions Between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies", *Strategic Management Journal*, *8* (1987), pp. 233-248.
9. Porter, *Competitive Strategy*.
10. K. N. M. Dundas y P. R. Richardson, "Corporate Strategy and the Concept of Market Failure", *Strategic Management Journal*, *1* (1980), pp. 177-188.
11. Porter, *Competitive Advantage*.
12. S. C. Wheelright, "Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link", *Strategic Management Journal*, *5* (1984), pp. 77-91.
13. D. Ulrich, "Linking Strategic Planning and Human Resource Planning", en L. Fahey, ed., *The Strategic Planning Management Reader* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1989), pp. 421-426.
14. E. S. Buffa, "Positioning the Production System: A Key Element in Manufacturing Strategy", en Fahey, *The Strategic Planning Management Reader*, pp. 387-395.
15. O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies* (Nueva York: The Free Press, 1975).
16. R. M. Johnson, "Market Segmentation: A Strategic Management Tool", *Journal of Marketing Research*, *8* (1971), pp. 15-23.
17. V. Scarpello, W. R. Boulton y C. W. Hofer, "Reintegrating R&D into Business Strategy", *Journal of Business Strategy*, *6* (1986), pp. 49-56.
18. www.google.com, 2005
19. D. Miller, "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance", *Academy of Management Journal*, *30* (1987), pp. 7-32.
20. P. R. Lawrence y J. W. Lorsch, *Organization and Environment* (Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967).
21. J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (Londres: Oxford University Press, 1965).
22. K. M. Eisenhardt, "Control: Organizational and Economic Approaches", *Management Science*, *16* (1985), pp. 134-138.
23. J. B. Barney, "Organization Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *Academy of Management Review*, *11* (1986), pp. 791-800.
24. S. M. Oster, *Modern Competitive Analysis* (Nueva York: Oxford University Press, 1990).
25. Porter, *Competitive Strategy*, capítulo 2.
26. Ibídem.
27. R. E. White, "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation", *Strategic Management Journal*, *7* (1986), pp. 217-231; G. R. Jones y J. E. Butler, "Costs, Revenue, and Business Level Strategy", *Academy of Management Review*, *13* (1988), pp. 202-213.
28. www.amazon.com, 2006.
29. Porter, *Competitive Strategy*.
30. White, "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance"; D. Miller, "Configurations of Strategy and Structure", *Strategic Management Journal*, *7* (1986), pp. 223-249.
31. S. Kotha y D. Orne, "Generic Manufacturing Strategies: A Conceptual Synthesis", *Strategic Management Journal*, *10* (1989), pp. 211-231.
32. P. R. Lawrence y J. W. Lorsch, *Organization and Environment* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1967).
33. D. Miller, "Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance", *Academy of Management Journal*, *30* (1987), pp. 7-32.
34. A. Deutschman, "If They're Gaining on You, Innovate", *Fortune*, 2 de noviembre de 1992, p. 86.
35. www.kodak.com, 2005.
36. T. J. Peters y R. H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (Nueva York: Harper and Row, 1982).
37. E. Deal y A. A. Kennedy, *Corporate Cultures* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1985).
38. M. E. Porter, "From Competitive Advantage to Competitive Strategy", *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1987), 43-59.
39. Basado en Chandler, *Strategy and Structure*.
40. Chandler, *Strategy and Structure*; J. Pfeffer y G. R. Salancik, *The External Control of Organizations* (Nueva York: Harper and Row, 1978).
41. Williamson, *Markets and Hierarchies*; K. R. Harrigan, *Strategic Flexibility* (Lexington, MA: Lexington Books, 1985).
42. Porter, "From Competitive Advantage to Competitive Strategy".
43. C.W.L. Hill, "Hanson PLC", en C.W.L. Hill y G. R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*, 4a ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1998), pp. 764-783.
44. G. R. Jones y C.W.L. Hill, "Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice", *Strategic Management Journal*, *9* (1988), pp. 159-172.
45. www.hitachi.com, 2006.
46. "New In-Flight Adapter Adds to Hitachi's Mobilized Computing Vision and Extends Flexibility and Mobility", *Business Wire*, 20 de octubre de 1997.
47. N. Munk, "The Levi Straddle", *Forbes*, 17 de enero de 1994, pp. 44-45.

Capítulo 9

Diseño organizacional, competencias y tecnología

Objetivos de aprendizaje

Este capítulo se centra en la tecnología y examina la manera en que las organizaciones la emplean para desarrollar competencias y crear valor. Asimismo, analiza por qué hay más probabilidades de usar ciertas clases de estructuras organizacionales con ciertas clases de tecnología (de la misma manera en que en capítulos previos utilizamos un enfoque de contingencia similar para examinar por qué algunos entornos o estrategias por lo general requieren del uso de determinadas clases particulares de estructura).

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Identificar qué es la tecnología y cómo se relaciona con la efectividad organizacional.
2. Distinguir tres clases específicas de tecnología que dan lugar a diferentes competencias.
3. Entender cómo cada clase de tecnología necesita ajustarse a cada clase de estructura organizacional para que la organización pueda ser eficaz.
4. Entender cómo la tecnología afecta la cultura organizacional.
5. Apreciar la forma en que los avances en la tecnología y las nuevas técnicas para su administración están ayudando a incrementar la eficacia organizacional.

¿Qué es la tecnología?

Cuando se piensa en una organización, lo más probable es que se haga en términos de lo que hace. Se piensa en organizaciones manufactureras como Whirlpool o Ford como sitios donde las personas emplean sus habilidades, en combinación con maquinaria y equipo, para transformar insumos en electrodomésticos, automóviles y otros productos terminados. Percibimos a las organizaciones de servicios, por ejemplo, los hospitales y los bancos, como lugares donde las personas utilizan sus habilidades, aunadas a maquinaria o equipo, para curar a los enfermos o facilitar las transacciones financieras de los clientes. En todas las organizaciones de manufactura y servicios se llevan a cabo acciones para crear valor, esto es, los insumos se convierten en bienes y servicios que satisfacen las necesidades de las personas.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 9.1
Manufactura progresiva en Ford

En 1913, Henry Ford inauguró su planta en Highland Park para producir el auto modelo T. Al hacerlo, cambió para siempre la manera de fabricar productos complejos, tales como los automóviles, y dio origen a la nueva tecnología de "manufactura progresiva" (término acuñado por Ford), o producción en masa. Antes de que la introdujera, la mayoría de los autos se fabricaban artesanalmente. Un equipo de trabajadores (un mecánico calificado y algunos ayudantes) llevaba a cabo todas las operaciones necesarias para elaborar el producto. Los artesanos individuales, no sólo de la industria automotriz, sino también de otras, poseían las habilidades para manejar las situaciones inesperadas que se fueran presentando durante el proceso de fabricación. Podían modificar partes desalineadas para que embonaran a la perfección y, siguiendo las especificaciones, podían crear toda una gama de productos en pequeños lotes. Puesto que la artesanía depende de la habilidad y experiencia de los trabajadores, es un método de fabricación costoso y lento. En la búsqueda de nuevas maneras de mejorar la eficiencia de la fabricación.

Ford desarrolló el proceso de la manufactura progresiva, para la cual bosquejó tres principios:

1. El trabajo debe ser llevado al trabajador; éste no tiene que ir a buscarlo.[1] En la planta de Highland Park, una banda transportadora llevaba los autos a los trabajadores, quienes no se movían más allá de una línea estacionaria de autos en proceso de ensamblaje.
2. El trabajo debe proceder en una secuencia específica y ordenada de tal suerte que cada tarea se añada a la que le precedió. En Highland Park, la implementación de este concepto recayó en los gerentes, quienes idearon la secuencia de tareas más eficiente y las coordinaron con la velocidad de la banda transportadora.
3. Las tareas individuales deben subdividirse en sus componentes más simples para incrementar la especialización y crear una división eficiente del trabajo. Por ejemplo, el ensamblaje de una luz trasera podría subdividirse en dos tareas separadas que dos distintos obreros repitieran durante todo el día. Uno de ellos colocaría focos en un panel reflejante; el otro atornillaría una lente roja sobre el mismo panel.

Al seguir aquellos tres principios, Ford realizó la conversión de insumos (componentes) en productos (autos terminados) de manera mucho más controlable y predecible de lo que nunca antes lo fue mediante la artesanía. La velocidad de la banda transportadora liberó a los supervisores de la necesidad de vigilar y dirigir a cada empleado. En el nuevo sistema laboral, el trabajo de un supervisor consistía en evaluar el desempeño y disciplinar a los trabajadores por un trabajo mal hecho. Los tres principios de Ford redujeron los niveles de habilidad y competencia que se requerían de los trabajadores de producción: un trabajador nuevo tardaba sólo dos días en aprender las habilidades necesarias para desempeñarse en un puesto típico de la línea de montaje.

Como resultado de este nuevo sistema laboral, para 1914 las plantas de Ford empleaban a 15,000 obreros, pero sólo a 255 supervisores (sin incluir a la alta dirección) para supervisarlos. La proporción de trabajadores a supervisores era de 58 a 1. Este amplísimo rango de control era posible porque la secuencia y el ritmo del trabajo no eran dirigidos por los supervisores, sino que eran controlados por la programación laboral y la velocidad de la línea de montaje.[2] El sistema de producción en masa le permitió a Ford controlar a muchos obreros con un número relativamente pequeño de supervisores, pero también produjo una jerarquía con varios niveles ascendentes. La jerarquía en una típica planta de Ford contaba con seis niveles, lo cual reflejaba el hecho de que la mayor preocupación de la gerencia era la comunicación vertical de la información a la alta dirección, misma que controlaba la toma de decisiones para toda la planta.

La introducción de la tecnología de producción en masa en la fabricación de vehículos fue sólo una de las innovaciones tecnológicas de Henry Ford para la manufactura. Otra fue la utilización de partes intercambiables. Cuando las partes son intercambiables, los componentes de proveedores distintos se ajustan entre sí; no es necesario modificarlos para hacerlos embonar durante el proceso de ensamblado. Con el antiguo método artesanal de producción, se requería de un elevado nivel de competencia laboral para hacer ensamblar los componentes suministrados por distintos fabricantes, mismos que a menudo diferían en calidad y tamaño. Ford insistía en que los fabricantes de piezas siguieran especificaciones detalladas para que las partes no necesitasen arreglo, de tal manera que su fuerza laboral relativamente no especializada fuera capaz de ensamblarlas con facilidad. A la larga, su deseo de controlar la calidad de los insumos lo llevó a embarcarse en un monumental programa de integración vertical. Ford extraía mineral de hierro de las minas que poseía en el norte de Michigan y lo transportaba en una flota de barcas de su propiedad a las acereras Ford en Detroit, donde era fundido, laminado y troquelado en partes estandarizadas de carrocería.

Como resultado de estas innovaciones tecnológicas en la manufactura, para principios de la década de 1920 la organización de Henry Ford fabricaba más de dos millones de autos por año. Gracias a sus eficientes métodos, Ford redujo en dos tercios el precio de un auto. A su vez, esta ventaja de un precio bajo creó un mercado masivo para su producto.[3] Resulta claro que, si se mide por los estándares de eficiencia técnica y la capacidad de satisfacer a los participantes externos, como los consumidores, se puede concluir que Ford Motor Company era una organización muy eficaz. Dentro de las fábricas, sin embargo, la imagen no era tan optimista.

Los obreros detestaban sus trabajos. Los gerentes de Ford respondían a su descontento con una supervisión represiva. Los obreros eran vigilados en todo momento. No se les permitía hablar en la línea de producción y su conducta tanto en la planta como fuera de ella era observada muy de cerca (por ejemplo, no se les permitía ingerir alcohol, ni siquiera cuando no estuvieran trabajando). Los supervisores podían despedir inmediatamente a los obreros que desobedecieran cualquier regla. Las condiciones eran tan represivas que, para 1914, el número de obreros despedidos o que habían renunciado era tal que cada día debían contratarse 500 nuevos obreros para mantener la fuerza laboral en 15,000 individuos.[4] A todas luces, la nueva tecnología de producción en masa imponía exigencias demasiado severas para cada uno de los obreros.

Tecnología
La combinación de habilidades, conocimientos, capacidades, técnicas, materiales, máquinas, computadoras, herramientas y otros equipos que las personas utilizan para convertir o transformar materias primas en bienes y servicios de valor.

Producción en masa
Tecnología organizacional que utiliza bandas transportadoras y un proceso de ensamblaje progresivo y estandarizado para manufacturar bienes.

Trabajo artesanal
Tecnología que involucra grupos de trabajadores calificados que interactúan estrechamente para elaborar productos a la medida.

La **tecnología** es la combinación de habilidades, conocimientos, capacidades, técnicas, materiales, máquinas, computadoras, herramientas y otros equipos que las personas utilizan para convertir o transformar materias primas en bienes y servicios de valor. Cuando el personal de Ford, la Clínica Mayo y H&R Block utilizan sus habilidades, conocimientos, materiales, máquinas y demás para producir un automóvil terminado, curar un paciente o calcular una devolución de impuestos, lo que hacen es utilizar la tecnología para generar un cambio en algo a fin de agregarle valor.

Dentro de una organización, la tecnología existe en tres niveles: individual, funcional o departamental y organizacional. En el nivel *individual*, la tecnología consiste en las habilidades, conocimientos y capacidades que hombres y mujeres poseen de manera particular. En el nivel *funcional* o *departamental*, los procedimientos y técnicas que los grupos emplean para realizar sus labores crean competencias que constituyen la tecnología. La interacción de los integrantes de un equipo de cirugía, los esfuerzos cooperativos de los científicos en un laboratorio de investigación y desarrollo y las técnicas elaboradas por los trabajadores de una línea de montaje son todos ejemplos de competencias y tecnología a nivel funcional o departamental.

La manera en que una organización convierte insumos en productos suele ser usada para clasificar su tecnología a nivel *organizacional*. La **producción en masa** es la tecnología organizacional que se basa en las competencias en el uso de un proceso de ensamblaje progresivo y estandarizado para manufacturar bienes. El **trabajo artesanal** es la tecnología que involucra grupos de trabajadores calificados, quienes interactúan estrechamente y combinan sus competencias para elaborar productos a la medida. La diferencia entre estas dos formas de tecnología queda de manifiesto por la manera en que Henry Ford revolucionó la producción automotriz.

Tecnología y efectividad organizacional

En el capítulo 1 vimos que las organizaciones toman insumos del ambiente y crean valor a partir de ellos al transformarlos en productos a través de procesos de conversión (véase figura 9.1). Aunque por lo general sólo se considera la tecnología durante la etapa de conversión, en realidad la tecnología está presente en todas las actividades organizacionales: entrada, conversión y salida.[5]

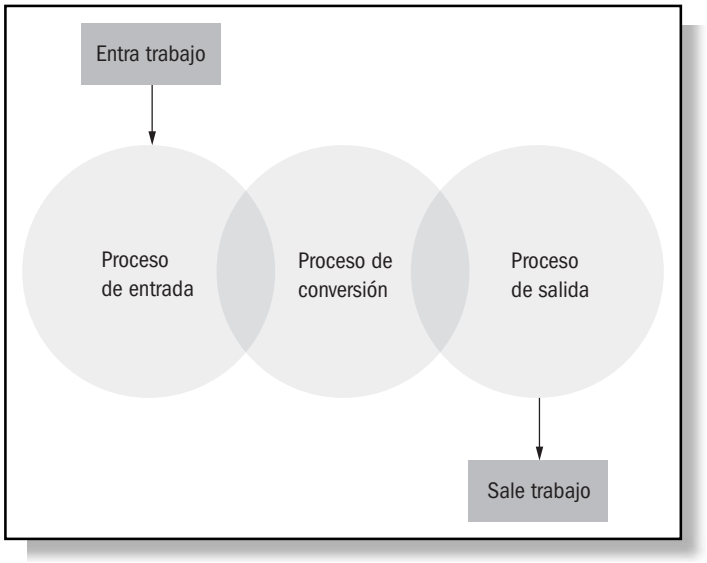
En la etapa de *entrada*, es la tecnología (la cual comprende habilidades, procedimientos, técnicas y competencias) lo que permite a cada función organizacional manejar las relaciones con las partes interesadas externas para que la organización pueda administrar eficazmente su ambiente específico. Por ejemplo, la función de recursos humanos cuenta con técnicas particulares, como procedimientos para entrevistas y pruebas psicológicas, que utiliza para reclutar y seleccionar a empleados calificados. La función de administración de materiales ha desarrollado competencias para tratar con los proveedores de los insumos, mismas que le permiten negociar términos favorables en los contratos y obtener componentes de alta calidad a bajo costo. El departamento de finanzas posee técnicas para conseguir capital a un costo favorable para la compañía.

En la etapa de *conversión*, la tecnología (que en este caso incluye una combinación de máquinas, técnicas y procedimientos laborales) transforma los insumos en productos. Contar con la mejor tecnología permite a las organizaciones añadirle el mayor valor a sus insumos con el menor costo de recursos organizacionales, por lo que éstas a menudo tratan de mejorar la eficiencia de sus procesos de conversión. Una manera de hacerlo es capacitando a los empleados en nuevas técnicas de administración del tiempo y permitiéndoles idear maneras de desempeñar sus labores.

En la etapa de *salida* (*resultados*), la tecnología le permite a una organización poner de manera eficaz bienes terminados y servicios a disposición de las partes interesadas. Para ser eficaz, una organización debe poseer competencias que le permitan probar la calidad del producto terminado, venderlo y comercializarlo, así como administrar un servicio posventa a los clientes.

La tecnología de los procesos de entrada, conversión y salida de una organización es una fuente importante de su ventaja competitiva. ¿Por qué Microsoft es la compañía de software más exitosa? ¿Por qué Toyota es el fabricante automotriz más eficiente? ¿Por qué McDonald's es la compañía de comida rápida más eficiente? ¿Por qué Wal-Mart constantemente supera en desempeño a K-mart y Sears? Cada una de estas organizaciones sobre-

Figura 9.1
Los procesos de entrada, conversión y salida



sale en el desarrollo, administración y uso de la tecnología para crear competencias que generen mayor valor para las partes interesadas.

Si recuerda del capítulo 1, existen tres enfoques principales para medir e incrementar la efectividad organizacional (véase tabla 1.1). Una organización que opte por el *enfoque de recursos externos* utiliza la tecnología para incrementar su capacidad en la administración y control de sus partes interesadas externas. Cualquier desarrollo tecnológico nuevo que permita a una organización mejorar su servicio a los clientes, tales como la capacidad de adaptar productos a las especificaciones de éstos o incrementar la calidad y confiabilidad de los productos, aumenta la efectividad de la organización.

Una organización que escoja el *enfoque de sistemas internos* utiliza la tecnología para incrementar el éxito de sus intentos por innovar, desarrollar nuevos productos, servicios y procesos, y reducir el tiempo necesario para sacar nuevos productos al mercado. Como vimos anteriormente, introducir la producción en masa en la planta de Highland Park le permitió a Henry Ford crear una nueva clase de producto: un automóvil para un mercado de masas.

Una organización que elija el *enfoque técnico* emplea la tecnología para aumentar la eficiencia y reducir los costos mientras al mismo tiempo mejora la calidad y confiabilidad de sus productos. Ford aumentó la eficiencia de su organización al utilizar sus recursos funcionales para crear autos de mejor calidad a un costo más bajo tanto para el fabricante como para el consumidor.

Las organizaciones utilizan la tecnología para volverse más eficientes, más innovadoras y ser más capaces de enfrentarse a las necesidades y deseos de las partes interesadas. Cada departamento o función es responsable de crear competencias y desarrollar la tecnología que le permita contribuir de manera positiva al desempeño de su organización. Cuando ésta cuenta con la tecnología que le permite crear valor, necesita una estructura que maximice la eficacia de dicha tecnología. Así como las características del ambiente requieren que las organizaciones hagan ciertas elecciones de diseño organizacional, las características de las diferentes tecnologías afectan la elección de la estructura de una organización.

En las siguientes tres secciones se examinarán igual número de teorías de la tecnología que pretenden captar la manera en que funcionan diferentes tecnologías departamentales y organizacionales y afectan al diseño organizacional. Obsérvese que estas tres teorías son *complementarias*, dado que cada una esclarece ciertos aspectos de la tecnología que las otras no cubren. Las tres teorías son necesarias para entender las características de distintos tipos de tecnologías. Los gerentes, de todos los niveles y en todas las funciones, pueden usar estas teorías para (1) elegir la tecnología que de manera más efectiva transforme los insumos en salidas y (2) diseñar una estructura que le permita a la organización operar la tecnología con mayor eficacia. Por ello es importante que estos gerentes comprendan el concepto de complejidad técnica, las diferencias subyacentes entre tareas complejas y rutinarias y el concepto de interdependencia de las tareas.

Complejidad técnica: la teoría de Joan Woodward

Tecnología programada
Tecnología en la cual los procedimientos para convertir los insumos en salidas se pueden especificar con antelación para que las tareas puedan estandarizarse y el proceso de trabajo sea predecible.

Complejidad técnica
Medida del grado al que es posible programar un proceso de producción para poderlo controlar y predecir.

Algunos tipos de tecnología son más complejos y difíciles de controlar que otros, debido a que son más difíciles de programar. Se dice que la tecnología es **programada** cuando los procedimientos para convertir los insumos en salidas se pueden especificar con antelación para que las tareas puedan estandarizarse y el proceso de trabajo sea predecible. La tecnología que usa McDonald´s para producir hamburguesas está altamente programada, lo mismo que la que utiliza Ford para producir autos. Y lo prefieren así para poder controlar la calidad de sus salidas, sean éstas hamburguesas o automóviles. Cuanto más difícil sea especificar el proceso para convertir insumos en salidas, más difícil será controlar el proceso de producción y hacerlo predecible.

Según la investigadora Joan Woodward, la **complejidad técnica** de un proceso de producción (es decir, el grado al que es posible programarlo para poderlo controlar y predecir) es la importante dimensión que distingue a una tecnología de las demás.[6] Existe una *alta complejidad técnica* cuando los procesos de conversión pueden programarse con antelación y hacerlos totalmente automatizados. Cuando la automatización es total, las actividades laborales y las salidas que de ellas resultan están estandarizadas y se pueden predecir con exactitud. La *baja complejidad técnica* es la que existe cuando los procesos de conversión dependen principalmente de las personas y de sus habilidades y conocimientos y no de las máquinas. Esta mayor participación humana y menor dependencia de las máquinas provoca que las actividades laborales no se puedan programar con antelación y los resultados dependan de las habilidades de las personas involucradas.

Por ejemplo, la producción de servicios suele depender mucho más del conocimiento y la experiencia de los empleados que interactúan de manera directa con los clientes para generar el resultado final, que de las máquinas y otros equipos. Por su propia naturaleza de trabajo intensivo, la estandarización y programación de actividades laborales y el control del proceso de trabajo resultan especialmente difíciles en la producción de servicios. Cuando los procesos de conversión dependen principalmente del desempeño de las personas en vez del de las máquinas, la complejidad técnica es baja y la dificultad para mantener una calidad elevada y uniformidad en la producción es grande.

Joan Woodward identificó 10 niveles de complejidad técnica, los cuales asoció con tres tipos de tecnología de producción: (1) tecnología unitaria y de pequeños lotes, (2) tecnología de producción en masa y de grandes lotes y (3) tecnología de proceso continuo (véase figura 9.2).[7]

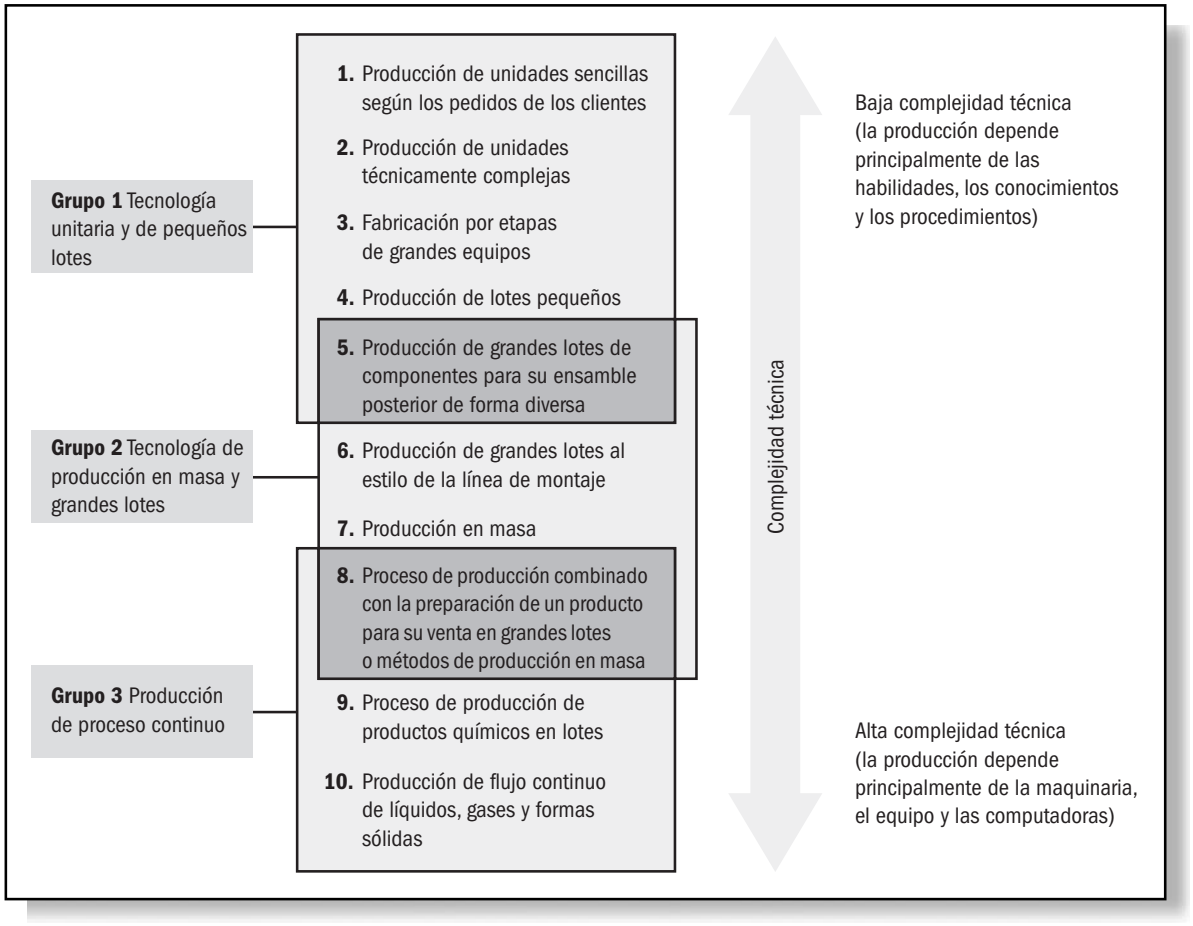
Tecnología unitaria y de pequeños lotes

Las organizaciones que utilizan la tecnología unitaria y de pequeños lotes fabrican productos únicos en su tipo y a la medida del cliente o en pequeñas cantidades. Entre los ejemplos de tales organizaciones pueden mencionarse los fabricantes de muebles que construyen mobiliario diseñado al gusto de unos pocos compradores, impresores que suministran invitaciones de boda grabadas para determinadas parejas, y los hospitales y equipos de cirujanos, los cuales proveen una gran variedad de servicios a la medida de cada paciente. La tecnología unitaria y de pequeños lotes alcanza la puntuación más baja en la dimensión de la complejidad técnica (véase figura 9.2), ya que cualquier máquina utilizada en el proceso de conversión importa menos que las habilidades y el conocimiento de las personas. El trabajador decide cómo y cuándo emplear las máquinas y el proceso de producción refleja las decisiones que toma acerca de cómo aplicar su conocimiento. Por ejemplo, un fabricante de muebles a la medida utiliza una gran variedad de herramientas, como tornos, martillos, cepillos y sierras, para transformar un montón de tablas en un armario. Sin embargo, qué herramientas emplear y en qué orden hacerlo depende de cómo decida el fabricante hacer el armario. Con la tecnología unitaria y de pequeños lotes, el proceso de conversión es flexible, ya que el trabajador adapta las técnicas para ajustarlas a los deseos de cada cliente en particular.

La flexibilidad de la tecnología de pequeños lotes le da a la organización la capacidad de producir una gran variedad de artículos que pueden adaptarse a los clientes individuales. Por ejemplo, los diseñadores de alta costura y los fabricantes de productos como perfumes finos, automóviles a la medida y mobiliario especializado emplean la tecnología de pequeños lotes. Ésta permite a un fabricante de muebles a la medida, por ejemplo,

Figura 9.2
La complejidad técnica y los tres tipos de tecnología

Joan Woodward identificó 10 niveles de complejidad técnica, los cuales asoció con tres tipos de tecnología de producción. *Fuente:* Adaptado de Joan Woodward, *Management and Technology*, Londres, Her Majesty's Stationery Office, 1958, p. 11. Reproducido con autorización del Contralor de la Oficina de Publicaciones de Su Majestad Británica.



satisfacer la solicitud de un cliente que desea una mesa de un estilo determinado hecha de un tipo de madera en particular.

La tecnología de pequeños lotes es relativamente cara en su operación porque el proceso de trabajo es impredecible y la creación de productos a la medida, hechos por encargo, hace difícil la programación anticipada de las actividades laborales. Sin embargo, la flexibilidad y la capacidad para responder a una gran variedad de peticiones de los clientes hacen que esta tecnología sea ideal para fabricar productos nuevos o complejos. Microsoft emplea la tecnología de pequeños lotes cuando asigna a un equipo de programadores el desarrollo de nuevas aplicaciones de *software*.

Tecnología de producción en masa y de grandes lotes

Para incrementar el control sobre el proceso de trabajo y hacerlo predecible, las organizaciones tratan de incrementar el uso de máquinas y equipo, esto es, tratan de elevar su nivel de complejidad técnica así como su eficiencia. Las organizaciones que utilizan la tecnología de la producción en masa o de grandes lotes generan grandes volúmenes de productos estandarizados que pueden ser desde automóviles hasta navajas de rasurar, latas de aluminio o refrescos. Ejemplos de tales organizaciones incluyen a Ford, Gillette, Crown Cork and Seal y Coca Cola. Con la tecnología de producción en masa y de grandes lotes, las máquinas controlan el proceso de trabajo. Su uso permite especificar las tareas y programarlas con antelación. Como resultado, las actividades laborales están

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 9.2
Los pequeños lotes de donas de Krispy Kreme

Fundada en 1937 en Newington, Connecticut, Krispy Kreme es un minorista especializado líder en donas de calidad superior y doble tamaño por su levadura. Las donas de Krispy Kreme cuentan con una amplia clientela y se venden a un precio más elevado debido a su sabor y calidad únicos. Aunque en años recientes ha enfrentado problemas ocasionados por su rápida expansión en Estados Unidos, la forma en que Krispy Kreme utiliza la producción de lotes pequeños para incrementar su eficiencia y capacidad de respuesta con los clientes de sus tiendas es ejemplar. Krispy Kreme llama a sus operaciones de producción "el teatro de las donas" debido a que la disposición física de sus tiendas está ideada para que los clientes puedan ver y oler las donas a medida que sus impresionantes máquinas diseñadas por la propia compañía las elaboran.

¿Cuáles son los elementos de su método de producción de pequeños lotes? La historia comienza con la receta secreta de la empresa para hacer donas, la cual tiene 65 años de antigüedad y está guardada en una caja fuerte. Ninguno de sus franquiciatarios conoce la receta para hacer su masa: Krispy Kreme les vende la masa preparada, así como otros ingredientes, a sus tiendas. Hasta las máquinas para hacer las donas son diseñadas y producidas por la compañía para que ningún otro fabricante de donas pueda imitar sus exclusivos métodos de preparación y de esta manera crear un producto competitivo similar.

Las máquinas de donas están diseñadas para producirlas en una gran variedad de estilos diferentes en pequeñas cantidades: cada tienda hace y vende entre 4,000 y 10,000 docenas de donas cada día.

Krispy Kreme perfecciona de manera constante su sistema de producción para mejorar la eficiencia de sus operaciones de pequeños lotes. Por ejemplo, rediseñó su máquina de donas para incluir un extrusor de alta tecnología que emplea aire a presión para formar una fila tras otra de anillos o bollos de masa. Los empleados solían ajustar la presión del aire manualmente conforme la cantidad de masa disminuía; ahora el proceso es totalmente automático. Un nuevo glaseador de donas recubre con chocolate las que ya están terminadas; antes de que la máquina fuera inventada, los empleados tenían que sumergir a mano dos donas cada vez. Aunque estas innovaciones pueden parecer "pequeñas", en cientos de tiendas y para millones de donas equivale a mejoras significativas en la productividad, y a más clientes satisfechos.

estandarizadas y el proceso productivo es sumamente controlable.[8] Por ejemplo, en lugar de que un equipo de artesanos fabrique los muebles pieza por pieza, mediante sierras y cepillos de alta velocidad se cortan tablas y se les da la forma de componentes estandarizados que son ensamblados en miles de mesas o sillas idénticas por obreros no calificados en una línea de producción.

El control que ofrece la tecnología de la producción en masa y de grandes lotes permite a la organización ahorrar dinero en la producción y cobrar un precio más bajo por sus productos. Como vimos en el caso con que abrimos esta sección, cuando Henry Ford reemplazó la producción de lotes pequeños (el ensamblaje de autos uno por uno por hábiles artesanos) con la producción en masa para fabricar el modelo T, cambió la historia de la manufactura. El uso de la banda transportadora, partes estandarizadas e intercambiables y tareas especializadas y secuenciales hicieron más eficientes y productivos los procesos de conversión en la planta de Highland Park. Los costos de producción disminuyeron a tal grado que Ford pudo reducir el costo del modelo T y crear un mercado de consumo en masa para su producto.

Tecnología de proceso continuo

Con la tecnología de proceso continuo, la complejidad técnica llegó a su punto máximo (véase figura 9.2). Entre las organizaciones que emplean la tecnología de proceso continuo se cuentan compañías fabricantes de productos derivados del petróleo y químicos como Exxon, DuPont y Conoco, y cervecerías como Anheuser-Busch y Miller Brewing. En la producción de proceso continuo, el proceso de conversión está casi totalmente automatizado y mecanizado; los empleados por lo general no participan de manera directa. Su papel en la producción se limita a vigilar la planta y su maquinaria para asegurar una operación eficiente.[9] La tarea de los empleados contratados en la producción de un proceso continuo consiste sobre todo en manejar las excepciones del proceso de trabajo, como pueden ser descomposturas de la maquinaria o fallas del equipo.

El sello distintivo de la tecnología de proceso continuo es la fluidez de su operación. La producción continúa con muy poca variación en su salida y casi nunca se detiene. Por ejemplo, en una refinería, el crudo traído de manera ininterrumpida a la refinería por buques petroleros fluye a través de tuberías hacia las columnas de fraccionamiento, en don-

de se extraen sus componentes químicos individuales y se envían a otras partes de la refinería para su posterior refinación. Los productos finales como la gasolina, el gasóleo, el benceno y el alquitrán salen de la planta en tanques que serán enviados a los clientes. Los trabajadores en una refinería o en una planta química rara vez ven lo que producen. La producción tiene lugar a través de tuberías y máquinas. En un cuarto de control centralizado, los empleados vigilan los indicadores y cuadrantes para asegurar que el proceso funcione de manera fluida, segura y eficiente.

La producción de proceso continuo tiende a ser técnicamente más eficiente que la producción en masa porque está más mecanizada y automatizada, con lo que es más predecible y fácil de controlar. Es más rentable que la producción unitaria y la producción en masa porque los costos de mano de obra constituyen sólo una pequeña parte de su costo total. Cuando se opera a toda su capacidad, la tecnología de proceso continuo ostenta los costos más bajos de producción.

Woodward observó que las organizaciones por lo general buscan incrementar su uso de maquinaria (cuando es más práctico hacerlo) y trasladarse de la producción en pequeños lotes a la producción en masa y de proceso continuo para reducir costos. Sin embargo, hay excepciones a este avance. Para muchas actividades organizacionales, mudarse a la producción automatizada resulta imposible o poco práctico. Por ejemplo, el desarrollo de prototipos, la investigación básica de nuevos medicamentos o computadoras y la operación de hospitales y escuelas son actividades intrínsecamente impredecibles y, por consiguiente, serían difíciles de programar con anticipación mediante una máquina automatizada. Una compañía farmacéutica no puede ofrecer algo como: "Nuestro departamento de investigación inventará tres nuevos medicamentos, uno para la diabetes y dos para la hipertensión, cada seis meses". Tales inventos son el resultado de la prueba y el error y dependen de las habilidades y conocimientos de los investigadores. Es más, muchos clientes están dispuestos a pagar precios muy elevados por productos diseñados por encargo que complazcan sus gustos particulares, tales como trajes a la medida, joyería y hasta autos. Por lo tanto, aunque sus costos de producción sean altos, existe un mercado para los productos de las compañías de lotes pequeños.

Complejidad técnica y estructura organizacional

Una de las metas de Woodward al clasificar las tecnologías según su complejidad técnica era descubrir si la tecnología de una organización afectaba el diseño de su estructura. Específicamente, lo que Woodward deseaba ver era si la estructura de las organizaciones eficaces se adecuaba a las necesidades de sus tecnologías. Cuando comparó las características estructurales de organizaciones que buscaban adoptar alguno de los tres tipos de tecnología, encontró diferencias sistemáticas en su relación tecnología-estructura. La figura 9.3 muestra algunos de sus hallazgos, junto con un modelo simplificado de la estructura organizacional asociada con cada tipo de tecnología.

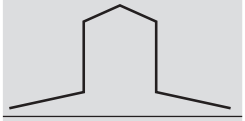
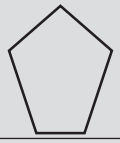
Basándose en estos hallazgos, Woodward concluyó que cada tecnología se asocia con una estructura diferente porque cada tecnología presenta problemas de control y coordinación diferentes. Las organizaciones con tecnología de lotes pequeños por lo general muestran tres niveles en su jerarquía, las organizaciones con tecnología de producción en masa cuentan con cuatro y las organizaciones con tecnología de proceso continuo ostentan seis. A medida que la complejidad tecnológica se incrementa, las organizaciones se vuelven más verticales y el margen de control del director ejecutivo aumenta. El margen de control de los supervisores de primera línea primero se amplía y después se contrae. Cuando la tecnología es de pequeños lotes, este control es relativamente pequeño, se amplía mucho con la tecnología de producción en masa y se contrae de modo drástico con la tecnología de proceso continuo. Estos hallazgos dan como resultado que las estructuras adopten formas tan variadas como las mostradas en la figura 9.3 ¿Por qué la naturaleza de la tecnología de una organización genera estos resultados?

El principal problema de coordinación asociado con la *tecnología de pequeños lotes* es su imposibilidad de programar las actividades de conversión, ya que la producción depende de las habilidades y experiencia de personas que deben trabajar juntas. Una organización que emplea tecnología de pequeños lotes debe dar a los individuos la libertad de tomar sus propias decisiones para que puedan responder rápidamente y de manera flexible a las exigencias de los clientes y crear el producto exactamente como ellos lo desean. Por este motivo, la estructura de este tipo de organización es relativamente llana (tres niveles en la jerarquía) y la toma de decisiones está descentralizada hacia grupos pequeños en los cuales los supervisores de primera línea tienen un margen

Figura 9.3
Complejidad técnica y estructura organizacional

La investigación de Woodward indicó que cada tecnología presenta problemas de control y coordinación diferentes y, en consecuencia, se asocia con una estructura organizacional particular.
Fuente: Adaptado de J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, Londres, Oxford University Press, 1965. Reimpreso con el consentimiento de Oxford University Press.

Baja ← Complejidad técnica → Alta

Características estructurales	Tecnología de pequeños lotes	Tecnología de producción en masa	Tecnología de proceso continuo
Nivel en la jerarquía	**3**	**4**	**6**
Margen de control del director general	**4**	**7**	**10**
Margen 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**
Forma aproximada de la organización	*Relativamente horizontal, con un margen de control estrecho*	 *Relativamente vertical, con un margen de control amplio*	 *Muy alta, con un margen de control muy estrecho*
Tipo de estructura	Orgánica	Mecanizada	Orgánica
Costo de operación	Alto	Medio	Bajo

de control relativamente pequeño (23 empleados). Con la tecnología de pequeños lotes, cada supervisor y grupo de trabajo deciden cómo administrar las decisiones a medida que se necesitan en cada paso del proceso de insumos-conversión-salida. Este tipo de toma de decisiones requiere de un ajuste mutuo: comunicación cara a cara con los compañeros de trabajo y a menudo con los clientes. La estructura más apropiada para la tecnología de producción unitaria y de pequeños lotes es una estructura orgánica en la que los gerentes y empleados trabajen de manera muy estrecha para coordinar sus actividades a fin de satisfacer las cambiantes demandas de trabajo; de ahí, la estructura relativamente horizontal mostrada en la figura 9.3.[10]

En una organización que utiliza *tecnología de producción en masa*, la capacidad para programar tareas con anticipación permite a la organización estandarizar y hacer predecible el proceso de fabricación. El margen de control de los supervisores de primera línea se eleva a 48 debido a que el principal método de coordinación consiste en la formalización por medio de reglas y procedimientos. La toma de decisiones se centraliza y la jerarquía de la autoridad se torna más alta (cuatro niveles) conforme los gerentes dependen más de la comunicación vertical para controlar el proceso de trabajo. En un entorno de producción en masa la estructura mecanizada se convierte en la estructura apropiada para controlar las actividades laborales, por lo que la estructura organizacional se torna más alta y ancha, como se muestra en la figura 9.3.

En una organización que utiliza la *tecnología de proceso continuo*, las tareas se pueden programar con anticipación y el proceso de trabajo es predecible y controlable en un sentido técnico, aunque aún exista la posibilidad de que ocurra alguna falla importante del sistema. El principal problema de control al que se enfrenta la organización es vigilar el proceso de producción para controlar y corregir sucesos no previstos antes de que desemboquen en un desastre. Por ejemplo, las consecuencias de permitir una tubería defectuosa en una refinería o en una planta química son potencialmente desastrosas. Los accidentes en una planta nuclear (otro usuario de la tecnología de proceso continuo) también pueden tener efectos catastróficos, como quedó demostrado después de los accidentes en Chernobyl y Three Mile Island.

Esta necesidad de vigilar de manera constante el sistema operativo y asegurarse de que cada empleado observe los procedimientos operativos aceptados es la razón por la cual la tecnología de proceso continuo está asociada con la jerarquía de autoridad más alta (seis niveles). Los gerentes de todos los niveles vigilan muy de cerca las acciones de sus subordinados. La forma de diamante de la jerarquía mostrada en la figura 9.3 refleja el hecho de que los supervisores de primera línea ostentan un margen de control estrecho. Se requiere de muchos supervisores para observar a los empleados de menor nivel y vigilar y controlar al mismo tiempo el sofisticado equipo. Puesto que los empleados también trabajan juntos como equipo y elaboran conjuntamente procedimientos para manejar situaciones inesperadas y reaccionar ante ellas, el ajuste mutuo se convierte en el principal medio de coordinación. Es por ello que la *estructura orgánica* es la apropiada para administrar una tecnología de proceso continuo, dado que el potencial de que ocurran acontecimientos impredecibles requiere de la capacidad para proporcionar respuestas rápidas y flexibles.

El investigador Charles Perrow afirma que la compleja tecnología de proceso continuo, como la que se emplea en los reactores nucleares, es tan complicada que resulta por ello incontrolable.[11] Aunque reconoce que en los sistemas de control se integran sistemas de respaldo para manejar problemas conforme éstos se presentan, y que estos sistemas de respaldo cuentan con otros sistemas de seguridad para prevenir las fallas en los sistemas de respaldo, considera que el número de acontecimientos inesperados que pueden ocurrir cuando la complejidad técnica es muy alta (como lo es en las plantas nucleares) es tan grande que los gerentes no pueden reaccionar con la suficiente rapidez para solucionar todos los problemas que pudieran surgir. Para Perrow, ciertas tecnologías de proceso continuo son tan complejas que ninguna estructura organizacional es capaz de permitirles a los gerentes operarlas con seguridad, es imposible idear procedimientos operativos estandarizados para manejar anticipadamente los problemas y no hay ajuste mutuo capaz de solucionar los problemas conforme surjan. Una implicación del punto de vista de Perrow es que las plantas nucleares deberían cerrarse definitivamente porque su complejidad es tal que resulta imposible operarlas con seguridad. Otros investigadores, no obstante, disienten de él; según éstos, cuando se logra el equilibrio correcto de control centralizado y descentralizado, la tecnología puede ser operada con seguridad.

El imperativo tecnológico

Los resultados alcanzados por Woodward, los cuales han sido repetidos por varios investigadores, sugieren de manera sólida que la tecnología es uno de los principales factores que determinan el diseño de la estructura organizacional.[12] Sus hallazgos implican que si una compañía opera con una tecnología definida, entonces, para ser eficaz, necesita adoptar una clase determinada de estructura. Si una compañía utiliza tecnología de producción en masa, por ejemplo, entonces debe contar con una estructura mecanizada con seis niveles de jerarquía, un margen de control de uno a 48, etcétera, para ser eficaz. A este argumento de que la tecnología determina la estructura se le conoce como **imperativo tecnológico**.

Imperativo tecnológico
Argumento según el cual la tecnología determina la estructura.

A otros investigadores interesados también en la relación tecnología-estructura les preocupó que los resultados de Woodward hubieran sido consecuencia de la muestra de compañías que estudió y que haya sobreestimado la importancia de la tecnología.[13] Señalaron que la mayoría de las compañías que ella estudió eran relativamente pequeñas (82 por ciento de ellas tenían menos de 500 empleados) y sugirieron que esta muestra bien pudo influir en los resultados. Reconocen que en el caso de una pequeña compañía manufacturera, por ejemplo, la tecnología quizá tenga un impacto importante en la estructura porque mejorar la eficiencia de fabricación puede ser la prioridad más importante de la gerencia. Pero sugirieron que cuando se trata de una organización de 5,000 o 500,000 empleados (como las de Exxon, GM o IBM) resulta menos probable que su estruc-

tura esté determinada principalmente por la tecnología empleada para fabricar su variedad de productos.

En una serie de estudios conocidos como los Estudios Aston, los investigadores reconocieron que la tecnología tiene cierto efecto en la estructura organizacional: cuanto más automatizada y mecanizada esté la tecnología de la empresa, más probable será que la organización tenga una estructura mecanizada altamente centralizada y estandarizada. Pero, concluyen los Estudios Aston, al momento de determinar la estructura de la compañía, el tamaño de la organización es más importante que la tecnología.[14] En capítulos anteriores se ha visto que, a medida que una organización crece y se diferencia, surgen problemas de control y coordinación a los que se debe hacer frente con cambios en la estructura de la organización. Según los investigadores de Aston, aunque la tecnología puede afectar considerablemente la estructura de una organización pequeña, la adoptada por las grandes organizaciones puede ser producto de otros factores que ocasionan que la organización crezca y se diferencie.

En el capítulo 8 se vio que la estrategia organizacional y las decisiones de producir una variedad más amplia de productos y de entrar en nuevos mercados pueden ocasionar que una organización crezca y adopte una estructura más compleja. En consecuencia, las opciones estratégicas que elija una organización, en especial una de gran tamaño, acerca de qué salidas producir y para qué mercados son al menos tan importantes para el diseño de la estructura de la organización como la tecnología que ésta emplea para producir dichas salidas. Cuando se trata de pequeñas organizaciones, o de las funciones o los departamentos dentro de organizaciones grandes, el peso de la tecnología como pronosticador de la estructura puede ser mayor de lo que lo es para las organizaciones grandes.[15]

Tareas rutinarias y tareas complejas: la teoría de Charles Perrow

Para entender por qué algunas tecnologías son más complejas (más impredecibles y difíciles de controlar) que otras, es necesario entender por qué las tareas asociadas con algunas tecnologías son más complejas que las asociadas con otras. ¿Qué hace que una tarea sea más difícil que otra? ¿Por qué, por ejemplo, pensamos que la tarea de servir hamburguesas en un restaurante de comida rápida es más rutinaria, es decir, más predecible y controlable, que la tarea de programar una computadora o realizar una cirugía de cerebro? Si se piensa en la variedad de tareas que la gente desempeña, ¿qué características de estas tareas hacen pensar que unas son más complejas que otras? Según Charles Perrow, dos dimensiones señalan la diferencia entre las tareas y tecnologías rutinarias y las no rutinarias o complejas: la variabilidad de las tareas y su probabilidad de ser analizadas.[16]

Variabilidad de las tareas y la susceptibilidad de ser analizadas

Variabilidad de las tareas
Número de excepciones (situaciones nuevas o inesperadas) a las que una persona se enfrenta mientras lleva a cabo una tarea.

La **variabilidad de las tareas** es el número de excepciones (situaciones nuevas o inesperadas) a las que una persona se enfrenta mientras lleva a cabo una tarea. Las excepciones pueden ocurrir en las etapas de entrada, conversión o salida. Cuando una persona puede esperar toparse con muchas situaciones nuevas o problemas al realizar una tarea, la variabilidad de ésta es alta. Por ejemplo, en un quirófano durante una cirugía, las probabilidades de que surjan problemas inesperados son muy elevadas. La condición del paciente podría ser más grave de lo que los doctores calcularon en un principio, o el cirujano podría cometer un error. Independientemente de lo que suceda, el cirujano y el equipo de cirugía deben tener la capacidad de adaptarse rápidamente a las nuevas situaciones conforme se presentan. De manera similar, la enorme variabilidad en la calidad de las materias primas hace especialmente difícil manejar y mantener la calidad constante durante la etapa de conversión.

La **variabilidad de las tareas** es baja cuando una tarea está altamente estandarizada o es tan repetitiva que el trabajador siempre se enfrentará a la misma situación.[17] Por ejemplo, en un restaurante de comida rápida, el número de excepciones a una tarea dada es limitado. Cada cliente hace un pedido diferente, pero todos los clientes deben elegir del mismo menú limitado, así que los empleados raramente se enfrentan a situaciones inesperadas. De hecho, el menú en un restaurante de comida rápida está diseñado

para tener una baja variabilidad de las tareas, lo que mantiene bajos los costos y elevada la eficiencia.

Susceptibilidad de analizar las tareas
Grado al cual se requiere una actividad de búsqueda para solucionar un problema.

La **susceptibilidad de analizar las tareas** es el grado al cual se requiere una actividad de búsqueda para solucionar un problema. Cuanto más analizable es una tarea, más rutinaria resulta, porque los procedimientos para terminarla se han resuelto o se han programado con antelación. Por ejemplo, aunque un cliente puede seleccionar miles de combinaciones de alimentos de un menú en un restaurante de comida rápida, la tarea de quien toma el pedido de cada cliente es relativamente fácil. El problema de acomodar los alimentos en una bolsa es fácilmente analizable: el encargado de levantar el pedido toma la bebida y la pone en la bolsa; entonces agrega las papas, la hamburguesa y así sucesivamente; dobla el extremo superior de la bolsa y se la da al cliente. Se requiere de poca reflexión o juicio para despachar una orden.

Las tareas son difíciles de analizar cuando no pueden ser programadas, es decir, cuando los procedimientos para ejecutarlas y ocuparse de las excepciones no pueden determinarse por adelantado. Cuando una persona se topa con una excepción, se deben idear los procedimientos para ocuparse de ella. Por ejemplo, un científico que intenta desarrollar una nueva sustancia para la prevención del cáncer que no tenga ningún efecto secundario, o un programador de software que trabaja en un programa para que las computadoras entiendan la palabra hablada, deben emplear tiempo y esfuerzo considerables resolviendo los procedimientos para solucionar problemas, y quizá fracasen porque no puedan encontrar una solución. La gente que trabaja en tareas con baja suceptibilidad de análisis debe recurrir a sus conocimientos y su juicio para buscar nuevos procedimientos que solucionen los problemas. Cuando se requiere buscar mucho para encontrar la solución de un problema y los procedimientos no se pueden programar con anticipación, las tareas son complejas y no rutinarias.

En conjunto, la susceptibilidad de analizar una tarea y la variabilidad de las tareas explican por qué algunas son más rutinarias que otras. Cuanto mayor es el número de excepciones que encuentran los trabajadores en el proceso de trabajo y mayor es la cantidad de búsquedas que se requieren para encontrar una solución a cada excepción, las tareas son más complejas y menos rutinarias. En palabras de Perrow, para las tareas rutinarias existen "técnicas bien establecidas que es seguro que funcionan y que se aplican a materias primas esencialmente similares. Es decir, hay poca incertidumbre en cuanto a los métodos y poca variedad o cambio en la tarea que debe ser realizada."[18] Para las tareas complejas, "existen pocas técnicas establecidas; hay poca certeza en cuanto a los métodos o a si funcionarán o no. Pero también significa que puede haber una gran variedad de tareas distintas por realizar."[19]

Cuatro tipos de tecnología

Perrow utilizó la susceptibilidad de analizar las tareas y la variabilidad de las mismas para distinguir entre cuatro tipos de tecnología: de manufactura rutinaria, artesanal, de producción de ingeniería y de investigación no rutinaria (véase figura 9.4).[20] El modelo de Perrow se puede utilizar para clasificar tanto la tecnología de una organización como la de los distintos departamentos y funciones dentro de una organización.

Manufactura rutinaria

La manufactura rutinaria se caracteriza por una baja variabilidad de las tareas y su alta susceptibilidad de ser analizadas. Durante el proceso de trabajo surgen pocas excepciones y cuando una llega a ocurrir, se requiere muy poca búsqueda para manejarla. La producción en masa es representativa de la tecnología rutinaria.

En entornos de producción en masa, las tareas se descomponen en pasos simples para reducir al mínimo las posibilidades de que ocurran excepciones, y los insumos se estandarizan para minimizar las interrupciones al proceso de producción. Se siguen procedimientos estandarizados en caso de que se presentara alguna excepción o problema. Al hacer que las tareas tengan una baja variabilidad y una elevada susceptibilidad de ser analizadas se consiguen las ventajas del bajo costo de la producción en masa. Una razón por la que los costos de McDonald's son más bajos que los de sus competidores es que constantemente hace más eficientes sus opciones de menú y estandariza sus actividades laborales para reducir la variabilidad de las tareas y aumentar su susceptibilidad de ser analizadas.

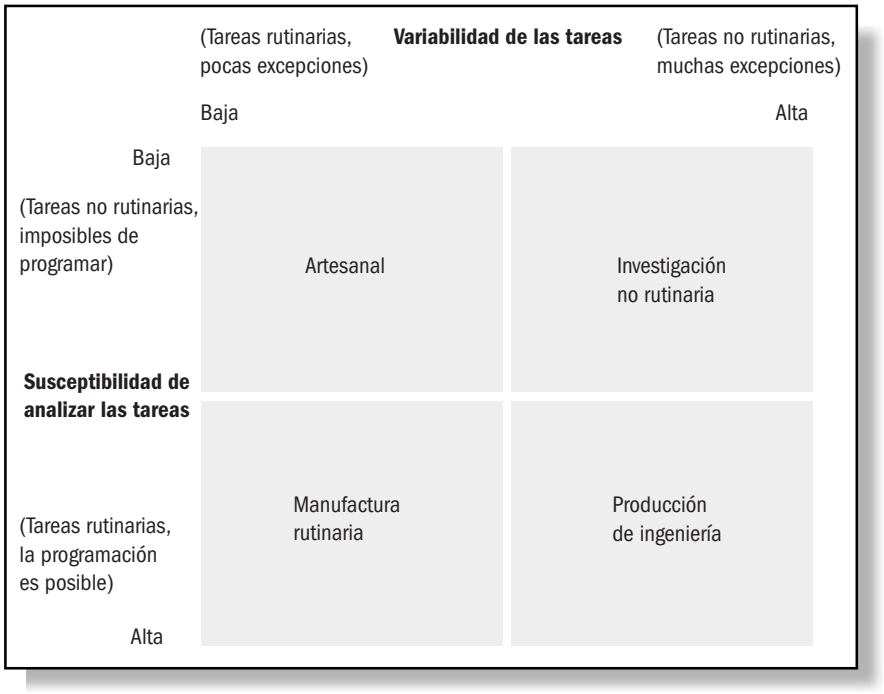


Figura 9.4
Variabilidad de las tareas, susceptibilidad de ser analizadas y cuatro tipos de tecnología

Charles Perrow definió dos factores, la variabilidad de las tareas y su susceptibilidad de ser analizadas, que explican las diferencias entre tareas y tecnologías.
Fuente: Adaptado de Charles Perrow, *Organizational Analysis: A Sociological View* (Belmont, CA: Wadsworth, 1970), p. 78.

Artesanal

Con la tecnología artesanal, la variabilidad de las tareas es baja (la variedad de excepciones que surgen es muy limitada) y la probabilidad de las tareas de ser analizadas también lo es (se requiere de un alto nivel de actividad de búsqueda para encontrar una solución a los problemas). Los empleados de las organizaciones que utilizan esta clase de tecnología necesitan adaptar los procedimientos existentes a las nuevas situaciones y encontrar nuevas técnicas para manejar de manera más eficaz los problemas existentes. Como se vio en el caso al principio del capítulo, ésta era la tecnología que se usaba para construir los primeros automóviles. Otros ejemplos de tecnología artesanal son la fabricación de productos especializados o a la medida, como muebles, ropa y maquinaria, y oficios tales como la carpintería y la plomería. Las tareas que un plomero, por ejemplo, debe realizar se limitan a la instalación o reparación de las tuberías del cuarto de baño o de la cocina. Pero como cada casa es diferente, el plomero debe adaptar sus técnicas artesanales a cada situación y encontrar una solución única para cada casa.

Producción de ingeniería

Con la tecnología de producción de ingeniería, tanto la variabilidad de las tareas como la susceptibilidad de que sean analizadas son elevadas. La cantidad o la variedad de excepciones que los trabajadores pueden encontrar en cada tarea es alta, pero encontrarles solución es relativamente fácil ya que se han establecido procedimientos estandarizados bien entendidos para manejar las excepciones. Debido a que estos procedimientos se codifican a menudo en fórmulas, tablas o manuales técnicos, solucionar un problema suele ser una cuestión de identificar y aplicar la técnica correcta. Así, en las organizaciones que utilizan la tecnología de producción de ingeniería, se utilizan los procedimientos existentes para hacer muchas clases de productos. Una compañía manufacturera podría especializarse en máquinas de construcción a la medida, como prensas de taladro o motores eléctricos. Un despacho de arquitectos quizá se especialice en adecuar edificios de apartamentos a las necesidades de los distintos constructores. Un grupo de ingenieros civiles puede utilizar sus habilidades para construir aeropuertos, presas y proyectos hidroeléctricos que satisfagan las necesidades de sus clientes alrededor del mundo. Como ocurre con la tecnología artesanal, la producción de ingeniería es una forma de la tecnología por pequeños lotes porque las personas son las principales responsables de desarrollar técnicas para solucionar problemas particulares.

Investigación no rutinaria

La tecnología de la investigación no rutinaria se caracteriza por una alta variabilidad de las tareas y su baja posibilidad de análisis, y es la más complicada y menos rutinaria de las cuatro tecnologías de la clasificación de Perrow. Las tareas son complejas porque no sólo la can-

tidad de situaciones inesperadas es grande, sino que además la actividad de búsqueda también lo es. Cada nueva situación crea la necesidad de gastar recursos para ocuparse de ella.

Las actividades de investigación y desarrollo de alta tecnología son ejemplos de la investigación no rutinaria. Para la gente que trabaja en la vanguardia del conocimiento técnico, no hay soluciones prefabricadas para los problemas. Aunque quizá existan mil pasos bien definidos para construir el puente perfecto (tecnología de producción de ingeniería), los pasos bien definidos para descubrir una cura para el SIDA son muy escasos.

El equipo de altos directivos de una organización es otro ejemplo de un grupo que utiliza la tecnología de la investigación. El trabajo del equipo consiste en planear la trayectoria futura de la organización y tomar decisiones sobre los recursos que probablemente aseguren su éxito. Sin embargo, deben tomar estas decisiones en un contexto incierto, sin saber con seguridad cuánto éxito tendrán. La planeación y los pronósticos de la alta gerencia y otras actividades de investigación no rutinaria son inherentemente arriesgadas e inciertas debido a lo difícil de manejar que es la tecnología.

Tecnología rutinaria y estructura organizacional

Así como los tipos de tecnología identificados por Woodward tienen implicaciones para la estructura de una organización, también las tienen los tipos de tecnología en el modelo de Perrow. Además de Perrow, otros investigadores han sugerido que, a medida que las tareas se tornan más complejas y menos rutinarias, las organizaciones deberían pasar de una estructura mecanizada a otra orgánica.[21] La tabla 9.1 resume este hallazgo.

Cuando la tecnología es rutinaria, los empleados realizan tareas perfectamente definidas de acuerdo con reglas y procedimientos bien establecidos. El proceso de trabajo se programa con anticipación y se estandariza. Dado que en la tecnología rutinaria el proceso de trabajo se estandariza, los empleados sólo necesitan aprender los procedimientos para realizar sus tareas con eficiencia. Por ejemplo, McDonald's emplea reglas y procedimientos escritos para capacitar al nuevo personal de modo que el comportamiento de cada empleado de McDonald's sea constante y predecible. Cada nuevo empleado aprende la manera correcta de saludar a los clientes, de levantar sus pedidos y de hacer Big Macs.

Debido a que con la tecnología rutinaria las tareas de los empleados se pueden estandarizar, la jerarquía de la organización es relativamente vertical y la toma de decisiones está centralizada. La responsabilidad de la gerencia es supervisar a los empleados y manejar las pocas excepciones que pueden ocurrir (por ejemplo, una interrupción en la línea de montaje). Puesto que las tareas son rutinarias, todas las decisiones importantes de producción se toman en el nivel superior de la jerarquía de producción y se transmiten hacia abajo en la cadena de mando en forma de órdenes a los gerentes y trabajadores de nivel inferior. Se ha sugerido que las organizaciones con tecnología rutinaria, como las que encontramos en entornos de producción en masa, "des-perfeccionan" de manera deliberada las tareas, lo que significa que simplifican los trabajos utilizando las máquinas para realizar tareas complejas y diseñando el proceso de trabajo para minimizar el grado requerido de iniciativa o juicio de los trabajadores.[22]

El resultado de todas estas opciones de diseño es que las organizaciones que funcionan con tecnología rutinaria presentan una estructura mecanizada. No obstante, como se

Tabla 9.1 Tareas rutinarias y no rutinarias y diseño organizacional

Característica estructural	Naturaleza de la tecnología	
	TAREAS RUTINARIAS	TAREAS NO RUTINARIAS
Estandarización	Alta	Baja
Ajuste mutuo	Baja	Alta
Especialización	Individual	Conjunta
Formalización	Alta	Baja
Jerarquía de autoridad	Vertical	Horizontal
Autoridad para la toma de decisiones	Centralizada	Descentralizada
Estructura general	Mecanizada	Orgánica

verá en el capítulo siguiente, esta opción puede ya no ser apropiada para una organización que intenta mantener una ventaja competitiva en un ambiente global.

Tecnología no rutinaria y estructura organizacional

Las organizaciones que operan con tecnología no rutinaria se enfrentan a un conjunto de factores distintos que afectan el diseño de la organización.[23] Conforme las tareas se tornan menos rutinarias y más complejas, la organización tiene que desarrollar una estructura que les permita a los empleados responder con rapidez y manejar un aumento en la cantidad y la variedad de las excepciones, así como desarrollar nuevos procedimientos para manejar nuevos problemas.[24] Como vimos en el capítulo 4, la estructura orgánica permite que una organización se adapte rápidamente a las condiciones cambiantes. Las estructuras orgánicas se basan en el ajuste mutuo entre empleados que trabajan juntos y cara a cara en el desarrollo de procedimientos para encontrar soluciones a los problemas. El ajuste mutuo a través de los grupos y equipos de tareas se vuelve especialmente importante para facilitar la comunicación e incrementar la integración entre los integrantes de los equipos. Los empleados a menudo realizan actividades estrechamente relacionadas en las cuales es difícil separar cada contribución individual.[25]

Cuanto más complejos sean los procesos de trabajo de una organización, más probable será que la organización tenga una estructura relativamente horizontal y descentralizada que otorgue a los empleados la autoridad y autonomía para contribuir a tomar decisiones de manera rápida y eficiente.[26] Una característica dominante de este tipo de organización es el uso de grupos de trabajo y equipos de producto para facilitar el rápido ajuste y la retroalimentación entre empleados que realizan tareas complejas.

Las mismas consideraciones de diseño son aplicables al nivel departamental o funcional: para ser eficaces, los departamentos que utilizan diversas tecnologías requieren diferentes estructuras.[27] En general, los departamentos que desempeñan tareas no rutinarias quizá muestren estructuras orgánicas, mientras que aquellos que realizan tareas rutinarias tal vez tengan estructuras mecanizadas; por ejemplo, un departamento de I&D es típicamente orgánico y en él la toma de decisiones por lo general está descentralizada; pero las funciones de manufactura y ventas suelen estar mecanizadas y la toma de decisiones dentro de ellas tiende a estar centralizada. El tipo de tecnología empleada en el nivel departamental determina la elección de la estructura.[28]

Interdependencia de las tareas: la teoría de James D. Thompson

Interdependencia de las tareas
Manera en la que diversas tareas de la organización se relacionan unas con otras.

Woodward se centró en la forma en que la tecnología de una organización afecta la elección de su estructura. El modelo de Perrow de la tecnología se centra en la manera en la que la complejidad de las tareas afecta la estructura organizacional. Existe otra visión de la tecnología, desarrollada por James D. Thompson, la cual se centra en la manera en que la **interdependencia de las tareas** (es decir, la manera en que diversas tareas de la organización se relacionan unas con otras) afecta la tecnología y la estructura de una organización.[29] Cuando la interdependencia de las tareas es baja, las personas y los departamentos están especializados de forma individual, esto es, trabajan separada e independientemente para alcanzar las metas de la organización. Cuando la interdependencia de las tareas es alta, las personas y los departamentos se especializan conjuntamente, es decir, dependen unos de otros para proveer los insumos y los recursos necesarios para hacer el trabajo. Thompson identificó tres tipos de tecnología: de mediación, de producción en cadena e intensiva (véase figura 9.5). Cada una de ellas se asocia a una forma diferente de interdependencia de las tareas.

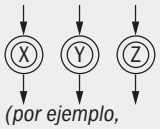
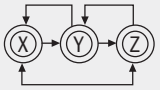
Tecnología de mediación
Tecnología caracterizada por un proceso de trabajo en el cual las actividades de entrada, conversión y salida se pueden realizar independientemente unas de otras.

Tecnología de mediación e interdependencia agrupada

La **tecnología de mediación** se caracteriza por un proceso de trabajo en el cual las actividades de entrada, conversión y salida se pueden realizar independientemente unas de otras. Este tipo de tecnología se basa en la *interdependencia agrupada de las tareas*, lo que significa que cada parte de la organización, ya sea una persona, un equipo o un departa-

Figura 9.5
Interdependencia de las tareas y tres tipos de tecnología

El modelo de James D. Thompson de la tecnología se centra en cómo la relación entre las distintas tareas organizacionales afecta la tecnología y la estructura de una organización.

Tipo de tecnología	Forma de interdependencia de las tareas	Tipo principal de coordinación	Estrategia para reducir la incertidumbre	Costo de coordinación
De mediación	Reunida  *(por ejemplo, trabajo a destajo o franquicia)*	Estandarización	Incremento en el número de clientes atendidos	Bajo
De producción en cadena	Secuencial *(por ejemplo, línea de montaje o planta de proceso continuo)*	Planeación y programación	Recursos escasos Integración vertical	Medio
Intensiva	Recíproca  *(por ejemplo, un hospital general o laboratorio de investigación y desarrollo)*	Ajuste mutuo	Especialización de las actividades para realizar las tareas	Alto

mento, contribuye por separado al desempeño de toda la organización. Con la tecnología de mediación, la interdependencia de las tareas es baja porque las personas no dependen directamente de otras para ayudarles a realizar sus tareas. Como lo ilustra la figura 9.5, cada persona o departamento (X, Y y Z) realiza una tarea separada. En un despacho consultor de administración o en un salón de belleza, cada asesor o peluquero trabaja independientemente para solucionar los problemas de un cliente. No obstante, el éxito de la organización como un todo depende del esfuerzo colectivo de todos los empleados. Las actividades de un equipo de gimnasia también ilustran la interdependencia reunida de las tareas. Cada miembro del equipo se desempeña de manera independiente y puede ganar o perder un evento en particular, pero es la puntuación colectiva de los miembros del equipo lo que determina cuál de los equipos gana. Las implicaciones de la tecnología de mediación para la estructura organizacional pueden examinarse tanto a nivel departamental como organizacional.

En el nivel departamental, los sistemas de trabajo a destajo caracterizan de la mejor manera cómo opera esta tecnología. En un sistema de trabajo a destajo, cada empleado realiza una tarea independientemente de los demás. En un taller de máquinas, cada empleado puede operar un torno para producir pernos y cada uno es evaluado y recompensado con base en cuántos pernos produce. El desempeño del departamento de fabricación en su conjunto depende de lo bien que se desempeñe cada empleado en lo individual, pero los empleados en sí no son interdependientes porque las acciones de uno no tienen ningún efecto sobre las acciones de los otros. De modo parecido, el desempeño del departamento de ventas depende del de cada vendedor, pero el de un vendedor no se ve afectado por el de los otros vendedores del departamento.

El uso de una tecnología de mediación para realizar las actividades departamentales u organizacionales facilita la vigilancia, el control y la evaluación del desempeño de cada individuo porque la producción de cada persona es observable y se utilizan los mismos estándares para evaluar a cada empleado.[30]

En el nivel organizacional, la tecnología de mediación se encuentra en las organizaciones donde las actividades de los distintos departamentos se realizan por separado y no

se necesita mucha integración entre ellos para lograr las metas de la organización. Por ejemplo, en un banco, las actividades del departamento de préstamos y del de cuentas corrientes son esencialmente independientes. Las rutinas para prestar dinero no tienen ninguna relación con las rutinas para recabarlo, aunque el funcionamiento del banco en su totalidad depende de qué tan bien realice su trabajo cada departamento.[31]

A nivel organizacional, la tecnología de mediación también se encuentra en las organizaciones que coordinan sus negocios con franquicias o que operan cadenas de almacenes. Por ejemplo, cada franquicia de McDonald's o las tiendas Wal-Mart funcionan de forma independiente. El desempeño de una tienda no afecta a las demás, pero todas en conjunto determinan el de la organización entera. De hecho, una estrategia para que una organización que funciona con tecnología de mediación mejore su desempeño organizacional consiste en incrementar la cantidad de unidades de funcionamiento o de productos que ofrece para tratar de atraer nuevos grupos de clientes. Una cadena de comida rápida puede abrir un restaurante nuevo. Una organización minorista puede abrir una tienda nueva. Un banco puede aumentar la cantidad de servicios financieros que ofrece a los clientes para atraer nuevos negocios. Es más, una meta importante de los bancos es que les otorguen el derecho de vender acciones o fondos mutualistas para aumentar su población de clientes potenciales.

En las últimas décadas, el uso de la tecnología de mediación ha aumentado porque su funcionamiento y manejo son relativamente baratos. Los costos son bajos porque las actividades de la organización se pueden controlar mediante la estandarización. Es posible utilizar reglas y procedimientos burocráticos para especificar de qué manera han de coordinarse las actividades de los diversos departamentos y de bosquejarse los procedimientos que un departamento debe seguir para asegurar que sus actividades sean compatibles con las de otros departamentos. Los procedimientos estandarizados de funcionamiento y los medios electrónicos tales como el correo electrónico proporcionan la coordinación necesaria para administrar el negocio. Por ejemplo, en Estados Unidos, Wal-Mart coordina sus almacenes a través de un sistema satelital a nivel nacional que informa a los gerentes sobre la introducción de nuevos productos o cambios en las reglas y procedimientos.

A medida que las computadoras se vuelven más importantes para coordinar las actividades de los empleados o departamentos independientes, es posible usar la tecnología de mediación para coordinar más tipos de actividades de producción. Las organizaciones en red, que se analizaron en el capítulo 6, han visto incrementarse su desarrollo a medida que las tecnologías de cómputo han ido permitiendo que los distintos departamentos de una organización funcionen por separado y en diferentes lugares. De manera similar, el incremento de la subcontratación o *outsourcing* (empresas que contratan a otras para que realicen sus actividades de creación de valor, como la producción o el marketing) muestra el creciente uso de la tecnología de mediación como una manera de hacer negocios.

En el capítulo 3 se vio cómo Nike contrata fabricantes en todo el mundo para fabricar y distribuir productos a nivel global a sus clientes. Nike diseña un tipo de calzado deportivo y luego contrata la manufactura, el marketing y otras actividades funcionales con otras organizaciones externas. La coordinación se logra mediante la estandarización de toda la gama de productos. La empresa tiene reglas y procedimientos que especifican la calidad requerida de los materiales de entrada, la naturaleza del proceso de fabricación y la calidad que se exige del producto final, y supervisa en todo momento la información de producción y ventas de su red por medio de un sofisticado sistema informático global.

Tecnología de producción en cadena e interdependencia secuencial

Tecnología de producción en cadena
Tecnología caracterizada por un proceso de trabajo en el cual las actividades de entrada, conversión y salida se deben realizar en serie.

La **tecnología de producción en cadena**, el segundo tipo de tecnología identificado por Thompson, se basa en un proceso de trabajo en el cual las actividades de entrada, conversión y salida se deben realizar en serie. La tecnología de producción en cadena se basa en la *interdependencia de las tareas secuenciales*, lo que significa que las acciones de una persona o departamento afectan directamente las acciones de otro, de modo que no basta con permitir que cada persona o departamento funcione independientemente para que el trabajo pueda concluirse con éxito. La figura 9.5 ilustra la dinámica de la interdependencia secuencial. Las actividades de X afectan directamente la capacidad de Y para realizar su tarea, y las actividades de Y, a su vez, afectan directamente la capacidad de Z para desempeñarse.

La tecnología de producción en masa se basa en la interdependencia de las tareas secuenciales. Las acciones del empleado al principio de la línea de montaje determinan qué tan exitosamente puede realizar su tarea el empleado siguiente, y así sucesivamente a lo

largo de la línea. Puesto que las interacciones secuenciales deben coordinarse cuidadosamente, la tecnología de producción en cadena requiere más coordinación que la de mediación. Un resultado de la interdependencia secuencial es que cualquier error que ocurra al principio del proceso de producción se agranda en las etapas posteriores. Ciertas actividades deportivas, como las carreras de relevos o el fútbol americano, en las que el desempeño de una persona o grupo determina lo bien que se desempeñe el siguiente, se basan en la interdependencia secuencial. Por ejemplo, en el fútbol americano, el desempeño de la línea defensiva determina qué tan bien pueda jugar la ofensiva. Si la defensa no puede asegurar el balón, la ofensiva no puede realizar su tarea: conseguir anotaciones.

Una organización con tecnología de producción en cadena puede responder con una variedad de formas a la necesidad de coordinar secuencialmente las actividades interdependientes. La organización puede programar el proceso de conversión a fin de estandarizar los procedimientos usados para transformar entradas en salidas. También puede utilizar la planeación y la programación para manejar los lazos entre los procesos de entrada, conversión y salida. Para reducir la necesidad de coordinar estas etapas de la producción, una organización crea a menudo **recursos escasos**, es decir, recursos extra o adicionales que mejoran su capacidad para ocuparse de situaciones inesperadas. Por ejemplo, una organización de producción en masa almacena entradas y mantiene piezas en inventario para no interrumpir el proceso de conversión en caso de que hubiera algún problema con los proveedores. Del mismo modo, puede almacenar productos terminados para estar en posibilidad de responder rápidamente a un incremento en la demanda de los clientes sin necesidad de cambiar sus procesos de conversión establecidos. Otra estrategia para controlar el abastecimiento de insumos o la distribución de salidas es la *integración vertical*, que, como se vio en el capítulo 8, consiste en que una compañía asuma el control de sus proveedores o distribuidores.

Recursos escasos
Recursos extra o adicionales que mejoran la capacidad de una organización para ocuparse de situaciones inesperadas.

La necesidad de administrar el creciente nivel de interdependencia aumenta los costos de coordinación asociados con la tecnología de producción en cadena. Sin embargo, este tipo de tecnología proporciona a la organización enormes ventajas, que surgen sobre todo de la especialización y división del trabajo asociadas con la interdependencia secuencial. Cambiar el método de producción de una fábrica de pernos de un sistema donde cada trabajador produce todo el perno a un sistema donde cada trabajador es responsable de sólo un aspecto de su elaboración, por ejemplo, afilarlo, puede dar lugar a un aumento importante de la productividad. En esencia, la fábrica pasa de utilizar la tecnología de *mediación*, en la cual cada trabajador realiza todas las tareas de producción, a una tecnología *de producción en cadena*, en la cual las tareas se vuelven secuencialmente interdependientes.

En la tecnología de producción en cadena, las tareas son rutinarias porque la interdependencia secuencial permite que los gerentes las simplifiquen con el fin de reducir la variabilidad de las tareas de cada trabajador y se incrementen la susceptibilidad de analizarlas. Por ejemplo, en las líneas de montaje de producción en masa, la coordinación de tareas se logra principalmente gracias a la velocidad de la línea y a la forma en que se ordenan éstas. La programación y la repetición constante de tareas simples aumentan la eficacia de la producción. Como se vio en el caso inicial, Henry Ford fue el innovador de la tecnología de producción en cadena. Al capitalizar los aumentos de la especialización y la división del trabajo, se dio cuenta de los ahorros en costos que podría conseguir al organizar las tareas de manera secuencial y al controlar el ritmo de trabajo mediante la velocidad de la línea de montaje. Sin embargo, este sistema adolece de dos desventajas importantes. Los empleados jamás se vuelven altamente calificados (aprenden sólo una muy pequeña variedad de tareas simples) y no desarrollan la capacidad de mejorar sus habilidades porque deben seguir procedimientos específicos.

En el nivel organizacional, la interdependencia secuencial significa que las salidas de un departamento se convierten en las entradas de otro, y el desempeño de un departamento determina qué tan bien se desempeña otro. El desempeño del departamento de producción depende de la capacidad del departamento de administración de materiales para obtener de manera oportuna las cantidades adecuadas de insumos de alta calidad. La capacidad de la función de ventas para vender los productos acabados depende de la calidad de los productos que entrega el departamento de producción. El fracaso o el desempeño inadecuado en alguna etapa tienen consecuencias graves para el desempeño de la etapa siguiente y para la organización en su totalidad. Por ejemplo, en la década de 1970, la capacidad de los fabricantes de automóviles de Estados Unidos para vender sus productos se vio seriamente mermada debido a la mala calidad de los automóviles que salían de sus obsoletas plantas; su manufactura ineficaz era en parte resultado de anticuadas prácticas de administración de materiales.

Las presiones de la competencia en los mercados globales de la actualidad están incrementando la necesidad de la interdependencia entre los departamentos, lo cual acrecienta la necesidad de que las organizaciones coordinen las actividades departamentales. Como se analizó en el capítulo 6, muchas organizaciones en todas las industrias (Xerox y Hallmark Cards fueron los dos ejemplos que se examinaron) están desplazando su estructura hacia una de equipos de producto para aumentar la coordinación interdepartamental. Este tipo de coordinación alienta a los diferentes departamentos a desarrollar los procedimientos que conduzcan a una mayor innovación y eficiencia de la producción.

Tecnología intensiva e interdependencia recíproca

Tecnología intensiva
Tecnología caracterizada por un proceso de trabajo en el cual las actividades de entrada, conversión y salida son inseparables entre sí.

La **tecnología intensiva**, el tercer tipo de tecnología identificado por Thompson, se caracteriza por un proceso de trabajo donde las actividades de entrada, conversión y salida son inseparables entre sí. Se basa en la *interdependencia recíproca de las tareas*, lo que significa que las actividades de todos los individuos y de todos los departamentos son totalmente dependientes unas de otras. Las acciones de X no sólo afectan lo que Y y Z pueden hacer, sino que las acciones de Z también afectan el desempeño de Y y de X. Las relaciones de tareas de X, Y y Z son recíprocamente interdependientes (véase figura 9.5). La interdependencia recíproca imposibilita programar por adelantado una secuencia de tareas o de procedimientos para solucionar un problema porque, en palabras de Thompson, "la selección, la combinación y el orden de la aplicación [de las tareas] están determinados por la *retroalimentación que se obtiene del objeto [problema] mismo*".[32] Así, el traslado hacia la interdependencia recíproca y la tecnología intensiva genera dos efectos: la complejidad técnica se va reduciendo a medida que disminuye la capacidad de los gerentes para controlar y predecir el proceso de trabajo, y al mismo tiempo, las tareas se vuelven cada vez más complejas y no rutinarias.

Los hospitales son organizaciones que funcionan con una tecnología intensiva. La fuente más grande de incertidumbre en un hospital es la imposibilidad de predecir los tipos de problemas para los cuales los pacientes (clientes) buscarán tratamiento. En cualquier momento, un hospital general debe contar con los conocimientos, la maquinaria y los servicios de departamentos de especialistas capaces de solucionar un gran número y una gran variedad de problemas médicos. Por ejemplo, el hospital debe contar con una sala de urgencias, instalaciones de radiología, un laboratorio de pruebas, un quirófano totalmente operativo y su personal, enfermeras especializadas, doctores y varios pabellones. El padecimiento de cada paciente es lo que determina la selección y combinación de actividades y tecnología para convertir las entradas de un hospital (personas enfermas) en salidas (personas sanas). La incertidumbre de la entrada (paciente) significa que las tareas no se pueden programar con antelación, como pueden serlo cuando la interdependencia es secuencial.

El baloncesto, el fútbol y el rugby son otras actividades que dependen de la interdependencia recíproca. La situación en que se encuentra el juego en un momento dado determina la secuencia de movimientos de un jugador al siguiente. La acción incesante en estos deportes obliga a que los jugadores hagan juicios rápidos y obtengan retroalimentación del estado del juego antes de decidir qué movimientos hacer.

A nivel departamental, los departamentos de investigación y desarrollo operan con una tecnología intensiva. La secuencia y el contenido de las actividades de un departamento I&D están determinados por los problemas que intenta solucionar, por ejemplo, una cura para el cáncer. Es por ello que la I&D es tan costosa: porque lo imprevisible del proceso de entrada-conversión-salida hace imposible especificar por adelantado las habilidades y los recursos que serán necesarios para solucionar el problema actual. Una compañía farmacéutica como Merck, por ejemplo, instituye muchos equipos diferentes de investigación y desarrollo. A cada equipo se le aprovisiona de toda la variedad de recursos funcionales que pudiera necesitar con la esperanza de que por lo menos uno de ellos encuentre el medicamento maravilloso que justificará los enormes gastos en recursos (desarrollar un nuevo medicamento cuesta alrededor de 400 millones de dólares).

La dificultad de especificar la secuencia de tareas que caracteriza a la tecnología intensiva exige un alto grado de coordinación y hace que administrar dicha tecnología resulte más costoso que administrar la de producción en cadena o la de mediación. El ajuste mutuo sustituye la programación y la estandarización como el método principal de coordinación. Las estructuras de equipos de producto y de matriz están hechas para operar tecnologías intensivas porque proporcionan la coordinación y el control descentralizado que permiten a los departamentos cooperar entre sí para hallar la solución a los problemas. Por ejemplo, en Microsoft toda la empresa se organiza en equipos de producto, lo cual permite que los recursos se puedan transferir rápidamente a los proyectos que parecen ser más

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 9.3
Microsoft se reorganiza para acelerar la innovación

Microsoft, como otros fabricantes de *software* para PC, se ha visto sacudida por el aumento de las aplicaciones a las que se puede recurrir en Internet, pero no en las PC, muchas de las cuales han sido iniciadas por Google y desarrolladas por Yahoo! Entre éstas se incluyen versiones mejoradas y más veloces de aplicaciones para Internet, tales como el correo electrónico, motores avanzados de búsqueda especializada, servicios telefónicos por Internet, búsqueda de imágenes y de mapas en la Web, como el programa Earth de Google. En ésta y otras áreas se está gestando una rápida innovación; el peligro para Microsoft es que estas aplicaciones en línea harán que su plataforma Windows sea un programa menos útil, e incluso obsoleto. Si en el futuro la gente comienza a utilizar nuevos tipos de procesadores de textos y programas de almacenamiento en línea, entonces la única aplicación importante de *software* para PC será el *software* del sistema operativo. Esto haría que las ganancias y utilidades de Microsoft se vinieran abajo. Es por ello que Microsoft está muy presionada para encontrar maneras de desarrollar un nuevo software capaz de funcionar sin problemas con las aplicaciones de servicio basadas en Internet y con su plataforma Windows, para que los clientes sigan siendo leales a su *software* de PC.

Para lograrlo, en el otoño de 2005, Microsoft anunció que estaba rediseñando su estructura organizacional para centrarse en tres áreas importantes de productos de servicio y software: productos y servicios de plataforma, negocios, y entretenimiento y servicios, cada uno de los cuales sería administrado por su propio equipo nuevo de alta gerencia. Con ello, Microsoft creó un nuevo nivel en su jerarquía y descentralizó hacia estos gerentes la responsabilidad de la toma de decisiones importantes. Dentro de cada división, los especialistas de TI continuarían trabajando en pequeños equipos de proyecto.

Microsoft afirmó que la nueva estructura no sólo aceleraría la innovación en cada división, sino que también crearía muchas sinergias entre las divisiones de productos y estimularía la colaboración, lo cual mejoraría el desarrollo de productos en toda la organización. En esencia, lo que intentaba era hacer que su estructura sea más orgánica para poder competir mejor con las compañías pequeñas y ágiles como Google. El director ejecutivo de Microsoft, Steve Ballmer, comentó: "Nuestras metas al realizar estos cambios son permitir que Microsoft logre mayor agilidad en la administración del increíble crecimiento que nos espera en el futuro, y llevar a la práctica nuestra estrategia de servicios basada en el software".[33] Con todo, algunos analistas se preguntaban si añadir ese nuevo nivel a la jerarquía no generaría una nueva capa burocrática que retrasaría más la toma de decisiones y permitiría que Google y Yahoo! le sacaron una mayor delantera en los servicios de Internet en la siguiente década.

prometedores. El ajuste mutuo y la estructura horizontal permiten asimismo que una organización explote con rapidez los nuevos desarrollos y áreas de investigación que se presentan durante el proceso mismo de investigación. En 2005, Microsoft diseñó una nueva estructura organizacional para operar su nuevo enfoque de desarrollo intensivo de productos de *software* para Internet.

Debido a lo costoso que resulta su operación, las organizaciones no adoptan de manera voluntaria una tecnología intensiva para lograr sus metas. Como ocurre con Microsoft, se ven obligadas a utilizarla por la naturaleza de las salidas que eligen producir. Siempre que sea posible, las organizaciones procuran reducir la interdependencia de las tareas necesaria para coordinar sus actividades y regresar a la tecnología de producción en cadena, que es más controlable y confiable. Por ejemplo, estos últimos años, los hospitales han procurado controlar los crecientes costos administrativos mediante técnicas de pronóstico para determinar cuántos recursos necesitan tener a la mano para satisfacer las exigencias de los clientes (pacientes). Si, en un período específico, un hospital sabe cuántas fracturas o paros cardiacos puede esperar recibir en promedio, entonces sabrá cuántos quirófanos necesitará tener preparados y cuántos doctores, enfermeras y técnicos debe tener de guardia para satisfacer la demanda de pacientes. Este conocimiento permite que el hospital controle sus costos. Del mismo modo, en I&D, una organización como Microsoft necesita desarrollar reglas para la toma de decisiones que le permitan decidir cuándo detener la inversión en una línea de investigación que no promete mucho éxito y cómo asignar de la mejor manera los recursos entre los distintos proyectos para tratar de maximizar los rendimientos potenciales de la inversión, en especial cuando existen competidores tan agresivos como Google.

Especialidad
Producir solamente una pequeña variedad de salidas.

Otra estrategia que las organizaciones pueden seguir para reducir los costos asociados a la tecnología intensiva es la **especialidad**, es decir, producir solamente una pequeña variedad de salidas. Un hospital que se especializa en el tratamiento del cáncer o en enfermedades del corazón reduce la gama de problemas a los cuales se ve expuesto y puede concentrar todos sus recursos en solucionar dichos problemas. Los hospitales que enfrentan la mayor incertidumbre son los generales. Asimismo, una compañía farmacéutica suele restringir las áreas en las cuales realiza investigación. Puede decidir centrarse en los medicamentos que combaten la hipertensión, la diabetes o la depresión. Esta estrategia de especialización permite que la organización utilice sus recursos eficientemente y reduzca sus problemas de coordinación.[34]

IMPLICACIONES GERENCIALES

Analizar la tecnología

1. Analice un proceso de entrada-conversión-salida de una organización o de un departamento para identificar las habilidades, los conocimientos, las herramientas y la maquinaria que son fundamentales para la producción de bienes y servicios.
2. Analice el nivel de complejidad técnica asociado a la producción de bienes y servicios. Evalúe si dicha complejidad se puede incrementar para mejorar la eficacia y reducir los costos. Por ejemplo, ¿se cuenta con un sistema informático avanzado? ¿Las técnicas y los procedimientos que utilizan los empleados están actualizados?
3. Analice el nivel de variedad de las tareas y la suceptibilidad de éstas de ser analizadas, asociadas con las tareas organizacionales y departamentales. ¿Existen maneras de reducir la variabilidad de las tareas o de aumentar su susceptibilidad de ser analizadas que incrementen la eficacia? Por ejemplo, ¿se pueden desarrollar procedimientos para hacer que el proceso de trabajo sea más confiable y controlable?
4. Analice la forma de interdependencia de las tareas dentro de un departamento y entre departamentos. Evalúe si la que se está utilizando da como resultado la manera más eficaz de producir bienes o de atender las necesidades de los clientes. Por ejemplo, ¿mejoraría la eficacia si se elevara el nivel de coordinación entre los departamentos?
5. Después de analizar la tecnología de una organización o de un departamento, analice su estructura y evalúe el ajuste entre la tecnología y la estructura. ¿Se puede mejorar este ajuste? ¿Qué costos y beneficios se asocian con el cambio de la relación tecnología-estructura?

De la tecnología de producción en masa a la de manufactura avanzada

Como se analizó anteriormente, uno de los avances en tecnología que más impacto ha tenido en este siglo fue la introducción de la tecnología de producción en masa de Henry Ford. Para reducir los costos, una compañía de producción en masa debe maximizar las ventajas de las economías de escala y de la división del trabajo asociadas a una producción a gran escala. Hay dos maneras de lograrlo. Una es emplear máquinas dedicadas y procedimientos estandarizados de trabajo. La otra es proteger el proceso de conversión de reducciones o interrupciones en la producción.

Máquinas dedicadas
Máquinas que pueden realizar sólo una operación a la vez, como cortar, perforar o troquelar sin cesar las partes de la carrocería de un auto.

La producción en masa tradicional se basa en el uso de **máquinas dedicadas** que pueden realizar sólo una operación a la vez, como cortar, perforar o troquelar sin cesar las partes de la carrocería de un auto.[35] Para maximizar el volumen y la eficiencia, una máquina dedicada produce únicamente una reducida serie de productos, pero lo hace a muy bajo costo. Así, este método de producción ha dado lugar tradicionalmente a costos bajos de producción.

Cuando hay que cambiar el componente que se está manufacturando, la máquina dedicada se debe reequipar, es decir, colocarle nuevos troqueles o recalibrarla, antes de que pueda manejar el cambio. Cuando Ford reequipó una de sus plantas para cambiar del modelo T al modelo A, tuvo que cerrarla por más de seis meses. Dado que reequipar una máquina dedicada puede tomar varios días, durante los cuales no es posible que haya producción, para lograr la máxima eficacia y los costos más bajos se requiere de grandes corridas de producción. Así, por ejemplo, Ford es capaz de manufacturar 50,000 paneles de puertas laterales derechas en una sola corrida de producción y almacenarlos hasta que sean necesarios, porque el dinero ahorrado al utilizar las máquinas dedicadas compensa los costos combinados de la producción perdida y el almacenamiento de las puertas en el inventario. De igual modo, el uso de una línea de producción para ensamblar el producto final y el empleo de **trabajadores fijos** (trabajadores que realizan procedimientos de trabajo estandarizados) aumentan el control de la organización sobre el proceso de conversión.

Trabajadores fijos
Trabajadores que realizan procedimientos de trabajo estandarizados y con ello aumentan el control de una organización sobre el proceso de conversión.

Una organización de producción en masa también procura reducir los costos protegiendo sus procesos de conversión de la incertidumbre que resulta de las interrupciones en el ambiente externo.[36] Tanto la etapa de entrada como la de salida conllevan amenazas para el proceso de conversión, pero para reducirlas, una organización puede almacenar insumos y salidas (véase figura 9.6A).

En la etapa de entrada, una organización intenta controlar su acceso a los insumos conservando materias primas y componentes semiacabados a la mano para prevenir la escasez que podrían conducir a una disminución o interrupción de la producción. La función del

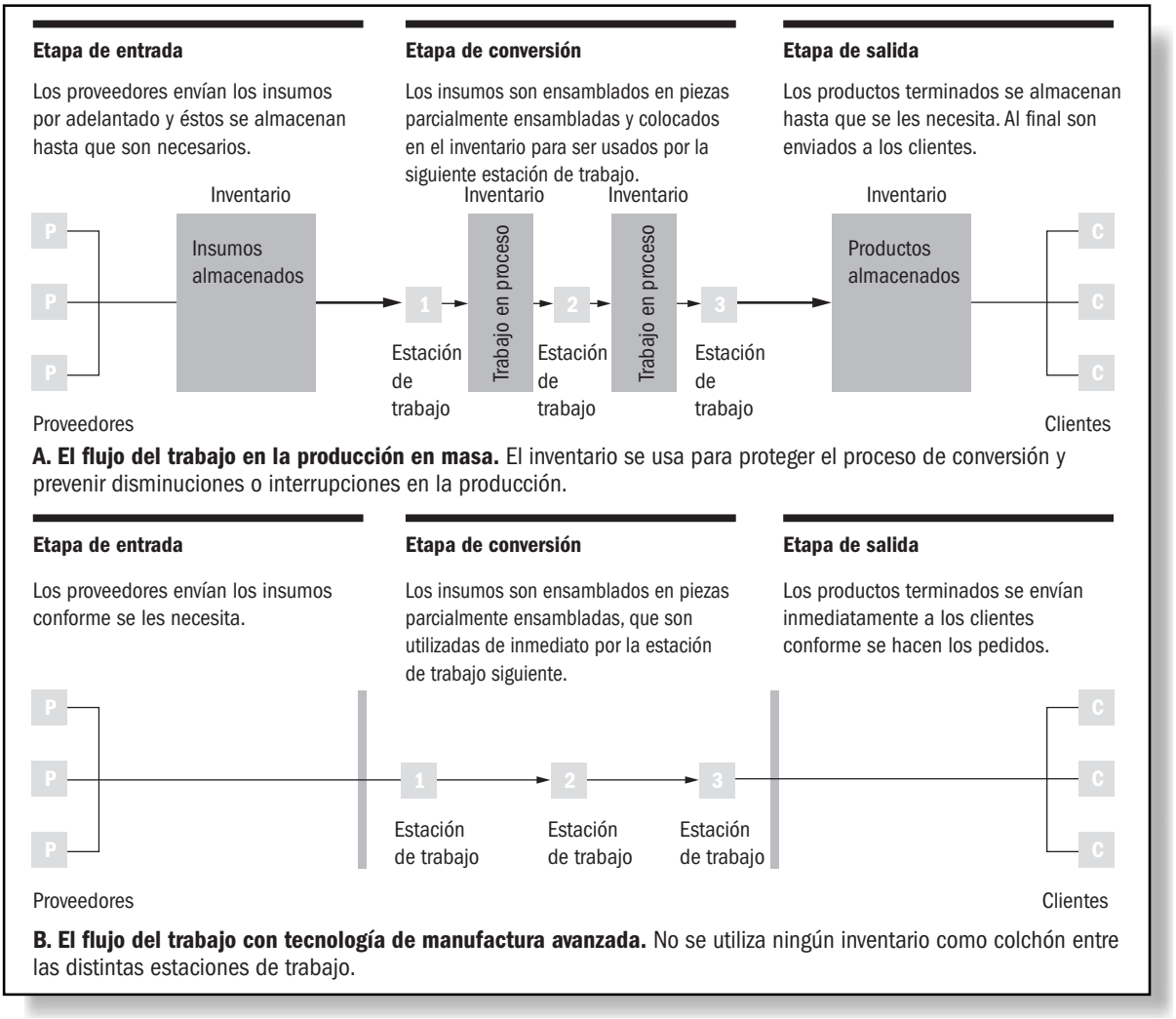
Figura 9.6

A. El flujo del trabajo en la producción en masa

El inventario se usa para proteger el proceso de conversión y prevenir disminuciones o interrupciones en la producción.

B. El flujo de trabajo con tecnología de manufactura avanzada

No se utiliza ningún inventario como colchón entre las distintas estaciones de trabajo.



departamento de compras, por ejemplo, consiste en negociar contratos con los proveedores que garanticen a la organización el abastecimiento adecuado de insumos. En la etapa de salida, la organización trata de controlar su capacidad para disponer de los productos terminados. Para ello los almacena, lo cual le permite responder rápidamente a las exigencias de los clientes. Para mantener el nivel de demanda de los clientes, las empresas también pueden hacer una intensa publicidad. En ese caso, el papel del departamento de ventas consiste en mantener los niveles de demanda de los productos de una organización, de modo que la producción no tenga que disminuirse ni detenerse porque nadie quiera dichos productos. La alta complejidad técnica, la naturaleza rutinaria de las tareas de producción y la interdependencia secuencial de las tareas características de la producción en masa se conjuntan para restarle flexibilidad a la organización. En ocasiones se usa el término *automatización fija* para describir la manera tradicional en que se organiza la producción. La combinación de máquinas dedicadas (que realizan sólo una serie limitada de operaciones), trabajadores fijos (quienes realizan una pequeña variedad de tareas fijas) y un nivel alto de inventarios (que se pueden utilizar para producir solamente un producto o unos pocos productos relacionados) hacen muy costoso y difícil que una organización comience a fabricar diversas clases de productos cuando cambian las preferencias de los clientes.

Esta capacidad aumentaría la demanda de sus productos. Si la nueva tecnología también le permitiera introducir rápidamente nuevos productos que incorporen nuevas carac-

terísticas o las últimas tendencias del diseño, la demanda aumentaría aún más. Por último, imagine que el costo de producir esta amplia variedad de productos novedosos y personalizados gracias a la nueva tecnología fuera igual, o apenas un poco más elevado, que el de elaborar una línea de productos limitada y estandarizada. Quedaría claro que la nueva tecnología aumentaría mucho la eficiencia de la organización y le permitiría seguir una estrategia que fuera al mismo tiempo de bajos costos y de diferenciación para atraer clientes al proporcionarles productos avanzados, de alta calidad y confiables a precios bajos.[37]

Tecnología de manufactura avanzada
Tecnología que consiste en innovaciones en tecnología de materiales y del conocimiento, que cambian el proceso de trabajo de las organizaciones tradicionales de producción en masa.

¿Qué cambios tendría que realizar una organización en su tecnología para volverse lo suficientemente flexible como para responder a los clientes mientras controla los costos? En los últimos 20 años, muchos avances tecnológicos han permitido que las organizaciones alcancen estas dos metas. A estos nuevos avances se les llama a veces *producción flexible*, *producción esbelta* o *producción asistida por computadora*. Aquí se los considerará como componentes de la tecnología de manufactura avanzada.[38] La **tecnología de manufactura avanzada** (**AMT**, por sus siglas en inglés) consiste en innovaciones en *tecnología de materiales* y en *tecnología del conocimiento*, que cambian el proceso de trabajo de las organizaciones tradicionales de producción en masa.

Tecnología de manufactura avanzada: innovaciones en tecnología de materiales

Tecnología de materiales
Tecnología que abarca la maquinaria, otros equipos y computadoras.

La **tecnología de materiales** abarca la maquinaria, otros equipos y computadoras. Las innovaciones en la tecnología de materiales se basan en una nueva visión de los enlaces entre las actividades de entrada, conversión y salida. La producción en masa tradicional busca proteger el proceso de conversión de las interrupciones en las etapas de entrada y salida utilizando las reservas del inventario como colchones para aumentar el control y reducir la incertidumbre. Sin embargo, con la AMT, la organización busca activamente maneras de aumentar su capacidad para integrar o coordinar el flujo de recursos entre las actividades de entrada, conversión y salida. La AMT le permite reducir la incertidumbre no mediante el uso de las reservas del inventario, sino con el desarrollo de la capacidad para ajustar y controlar con rapidez sus procedimientos para eliminar la necesidad de inventarios, tanto en la etapa de entrada como en la de salida (véase figura 9.6B).[39] Diversas innovaciones en la tecnología de materiales permiten que las organizaciones reduzcan los costos y aceleren el proceso de producir bienes y servicios. El diseño asistido por computadora, la administración de materiales asistida por computadora, los sistemas de inventarios justo a tiempo y la manufactura integrada por computadora influyen unas sobre las otras y en forma conjunta mejoran la eficacia de la organización. Las primeras tres son técnicas para coordinar las etapas de entrada y conversión de la producción. La última aumenta la complejidad técnica de la etapa de conversión.

Diseño asistido por computadora

Los sistemas de producción en masa se enfocan a generar pocos productos en gran cantidad. Hasta cierto punto, este arreglo refleja el que durante la etapa de diseño se incurra en la mayor parte del costo asociado con la producción en masa.[40] Por lo general, cuanto más complejo es un producto, más alto es el costo de su diseño. Por ejemplo, los costos de diseñar un auto nuevo son enormes. El costo de desarrollar el primer auto para el mercado mundial que fabricó Ford, el Mondeo, fue de 6 mil millones de dólares.

Diseño asistido por computadora (CAD)
Técnica de manufactura avanzada que simplifica enormemente el proceso de diseño.

Tradicionalmente, el diseño de nuevas piezas ha implicado la construcción laboriosa de prototipos y modelos a escala, un proceso vinculado con la producción unitaria o de pequeños lotes. El **diseño asistido por computadora** (**CAD**, por sus siglas en inglés) es una técnica de manufactura avanzada que simplifica enormemente el proceso de diseño. El CAD permite diseñar un nuevo componente o microcircuito en la pantalla de una computadora y luego, con sólo presionar un botón, producir la pieza físicamente sin necesidad de imprimir antes los planos de la misma. Existen también "impresoras" que arrojan un chorro de metal o plástico líquidos para crear objetos tridimensionales. Es posible esculpir prototipos detallados de acuerdo con el programa de cómputo, y si es necesario se pueden rediseñar rápidamente. Así, por ejemplo, si un ingeniero de Ford desea ver cómo funcio-

nará un nuevo engranaje en un sistema de transmisión puede experimentar rápidamente y a bajo costo para afinar el diseño de estos insumos.[41]

Recortar los costos de diseño de un producto con el uso del CAD puede contribuir a lograr una ventaja tanto de reducción de costos como de diferenciación. Los avances en el diseño que el CAD posibilita pueden mejorar la eficiencia en la manufactura. Los componentes bien diseñados se ensamblan con facilidad para formar subensambles, y si éstos también están bien diseñados embonan sin problemas en otros subensambles. Las mejoras en la etapa de entrada del diseño también hacen que las ventas y el servicio de los productos se faciliten aún más en la etapa de salida. Cuando los problemas potenciales se eliminan desde la etapa de diseño, se reduce el riesgo de que surjan fallas o interrupciones posteriores. Introducir la calidad por adelantado en el diseño de un producto mejora la ventaja competitiva y reduce los costos. Por ejemplo, la competencia esencial de Toyota en el diseño de productos, que queda de manifiesto por las bajas tasas de devolución de sus artículos, le da a sus automóviles una ventaja competitiva. Por último, el CAD incrementa la flexibilidad porque reduce las dificultades y el costo de personalizar un producto para satisfacer los requisitos de clientes particulares. Esencialmente, el diseño asistido por computadora proporciona a la manufactura a gran escala una de las ventajas del diseño de productos de pequeños lotes y personalizados, pero a un costo mucho menor. También mejora la capacidad de una organización para responder rápidamente a los cambios en su ambiente.[42]

Administración de materiales asistida por computadora

La administración de materiales, es decir, el manejo del flujo de recursos dentro y fuera del proceso de conversión, es una de las áreas funcionales más complejas en una organización.[43] Las computadoras son ahora la herramienta principal para procesar la información que los gerentes de materiales utilizan para una toma de decisiones sólida, y la administración de materiales asistido por computadora es crucial para la efectividad de la organización. La **administración de materiales asistida por computadora** (**CAMM**, por sus siglas en inglés) es una técnica de manufactura avanzada que se utiliza para manejar el flujo de materias primas y de piezas en el proceso de conversión, con el fin de desarrollar los calendarios maestros de producción para la manufactura y el control de inventarios.[44] La diferencia entre la administración tradicional de materiales y las nuevas técnicas asistidas por computadora es la diferencia entre los llamados enfoques de empuje y atracción para la administración de materiales.[45]

Administración de materiales asistida por computadora (CAMM)
Técnica de manufactura avanzada que se utiliza para manejar el flujo de materias primas y de piezas en el proceso de conversión, con el fin de desarrollar los calendarios maestros de producción para la manufactura y el control del inventario.

La producción en masa tradicional utiliza el enfoque de empuje. Los materiales pasan de la etapa de entrada a la etapa de conversión cuando el sistema de control de producción indica que esta última etapa está lista para recibirlos. Los insumos se empujan dentro del proceso de conversión de acuerdo con un plan previamente establecido.

La administración de materiales asistida por computadora hace posible el enfoque de *atracción*. El flujo de entrada de materiales está determinado por la demanda de los clientes de productos terminados, de modo que los insumos son atraídos al proceso de conversión como respuesta a la atracción de la etapa de salida en lugar de al empuje de la etapa de entrada. Considere cómo VF Corporation, el fabricante de los pantalones vaqueros Lee, satisface la demanda de los clientes. A medida que los almacenes venden los pantalones, emiten sus pedidos por computadora a Lee para que fabrique los diferentes estilos o tamaños. El departamento de fabricación de Lee atrae entonces las materias primas, como tela y carretes de hilo, de los proveedores conforme los va necesitando. Si Lee utilizara el procedimiento del empuje, su plan maestro diría algo más o menos así: "Hacer 30,000 pares de estilo XYZ en mayo"; para el final del verano, tendría aún 25,000 pares sin vender en el almacén debido a la falta de demanda.

La tecnología CAMM permite que una organización aumente la integración de sus actividades de entrada, conversión y salida. El uso de los inventarios de entrada y salida (véase figura 9.6) permite que las actividades de cada etapa del proceso de producción en masa prosigan de forma relativamente independiente. La CAMM, sin embargo, vincula estrechamente estas actividades. Aumenta la *interdependencia de las tareas* porque cada etapa debe estar lista para reaccionar con rapidez a las demandas de las otras etapas, y aumenta la complejidad técnica porque hace de las actividades de entrada, conversión y salida un proceso continuo, creando, de hecho, una vía que conecta las materias primas con el cliente. Debido a que los altos niveles de interdependencias de las tareas y de complejidad técnica asociadas con la CAMM exigen una mayor coordinación, la organización puede tener que migrar hacia una estructura orgánica que proporcione la integración adicional que se necesita.

La CAMM también ayuda a la organización en su búsqueda de una estrategia de bajo costo o de diferenciación. La capacidad de controlar el flujo de materiales en el proceso de producción permite que una organización evite los costos de mantener un exceso de inventario y sea lo bastante flexible como para ajustarse rápida y sencillamente a los cambios al producto o a la demanda.

Sistema de inventario justo a tiempo

Sistema de inventario justo a tiempo (JIT)
Sistema que requiere que los insumos y componentes necesarios para la producción le sean entregados al proceso de conversión justo en el momento en que los necesite, ni antes ni después, para poder mantener los inventarios de insumos en un nivel mínimo.

Otra técnica de manufactura avanzada para administrar el flujo de insumos dentro de la organización es el sistema de inventarios justo a tiempo. Desarrollado a partir del sistema japonés kanban (un *kanban* es una tarjeta), el **sistema de inventario justo a tiempo** (**JIT**, por sus siglas en inglés) requiere que los insumos y componentes necesarios para la producción le sean entregados al proceso de conversión justo en el momento en que los necesite, ni antes ni después, para poder mantener los inventarios de insumos en un nivel mínimo.[46] Los componentes se guardan en compartimentos; a medida que se van usando, los compartimientos vacíos se envían de nuevo al proveedor con un pedido en la tarjeta del compartimiento (kanban) por más componentes. Para que un sistema JIT funcione con eficiencia es necesaria la administración de materiales asistida por computadora, ya que ésta proporciona enlaces computarizados con los proveedores los cuales facilitan la rápida transferencia de información y la coordinación entre la organización y sus proveedores.

En teoría, el sistema JIT puede extenderse más allá de los componentes hasta alcanzar las materias primas. Una compañía surte a Ford o a Toyota de las luces traseras para sus autos. Sin embargo, el proveedor mismo puede ensamblar las luces traseras a partir de piezas individuales (tornillos, pantallas de plástico, focos) proporcionadas por otros fabricantes. Así, el proveedor del componente de la luz trasera podría también operar un sistema JIT con sus proveedores, los que a su vez podrían operar los sistemas JIT con los suyos. La figura 9.7 ilustra un sistema de inventarios justo a tiempo que va desde el cliente hasta la tienda y luego de regreso por el fabricante hasta los proveedores originales.

Un sistema JIT aumenta la interdependencia de las tareas entre las distintas etapas en la cadena de producción. La producción en masa tradicional marca un límite entre la etapa de conversión y las de entrada y salida y solamente determina una secuencia para las actividades de conversión. Los sistemas JIT rompen estas barreras y hacen de todo el proceso de creación de valor una única cadena de actividades en secuencia. Como las actividades organizacionales se convierten en un proceso continuo, la complejidad técnica aumenta, lo cual incrementa a su vez la eficiencia del sistema.

Al mismo tiempo, los sistemas JIT aportan flexibilidad a la manufactura. La capacidad de solicitar componentes conforme se vayan necesitando permite que una organización amplíe la gama de productos que fabrica y, además, los haga a la medida.[47] Es por esto que los sistemas JIT posibilitan la existencia de organizaciones modernas de producción en masa, que no están atadas a un solo producto a través de grandes inventarios para lograr las ventajas de la tecnología de pequeños lotes (flexibilidad y personalización) con una pérdida mínima de su eficacia técnica.

Como ocurre con la CAMM, los sistemas JIT requieren un grado adicional de coordinación, y es posible que la organización tenga que adoptar nuevos métodos para administrar esta nueva tecnología. Como se vio en el capítulo 3, uno de ellos consiste en implementar nuevas estrategias para administrar las relaciones con los proveedores. Toyota, la cual posee una participación minoritaria de sus proveedores, se reúne periódicamente

Figura 9.7
Sistema de inventarios justo a tiempo

El sistema se activa cada vez que un cliente realiza una compra.

con ellos para mantenerlos informados sobre el desarrollo de sus nuevos productos. Toyota también trabaja de cerca con sus proveedores para reducir sus costos y elevar la calidad de sus componentes de entrada, y comparte con ellos los ahorros.[48] Puesto que ser dueño de un proveedor puede incrementar los costos, muchas organizaciones intentan evitar la necesidad de integrarse verticalmente. Los contratos a largo plazo con los proveedores pueden crear relaciones de trabajo cooperativas que ofrecen ventajas a largo plazo para ambas partes.

En resumen, los sistemas de inventario justo a tiempo, la administración de materiales asistida por computadora y el diseño asistido por computadora aumentan la complejidad técnica y la interdependencia de las tareas, incrementando con ello el grado al cual un sistema tradicional de producción en masa funciona como una tecnología de proceso continuo; también incrementan la eficacia y reducen los costos de producción. Las tres técnicas de manufactura avanzada le otorgan asimismo a la moderna producción en masa las ventajas de la producción de pequeños lotes: una mayor flexibilidad, la capacidad de responder a las necesidades de los clientes e incrementar la calidad de sus productos. Estas técnicas en conjunto le confieren a la organización una ventaja de bajo costo y de diferenciación.

Ahora que ya se han analizado las técnicas avanzadas para coordinar las etapas de entrada y conversión, se pueden examinar los nuevos avances dentro de esta última etapa. En el corazón de las innovaciones de los procesos de conversión de la cronología de manufactura avanzada se encuentra la creación de un sistema basado en la maquinaria y mano de obra flexibles.

Tecnología de manufactura flexible y manufactura integrada por computadora

Tecnología de manufactura flexible
Tecnología que permite producir con una misma máquina muchas clases de componentes con poco o ningún costo adicional.

La tecnología tradicional de producción en masa utiliza máquinas dedicadas, las cuales se limitan a realizar una sola operación a la vez. La **tecnología de manufactura flexible**, por el contrario, permite producir con una misma máquina muchas clases de componentes con poco o ningún costo adicional. Cada máquina de un sistema de manufactura flexible puede realizar una gama de diferentes operaciones, y las máquinas en secuencia pueden modificar sus operaciones para producir una amplia variedad de componentes distintos. La tecnología de manufactura flexible combina las ventajas de la variedad de la producción por pequeños lotes con las ventajas de bajo costo de la producción de proceso continuo. ¿Cómo se logra esto?

Manufactura integrada por computadora (CIM)
Técnica de fabricación avanzada que controla los cambios de una operación a otra por medio de órdenes dadas a las máquinas a través de un programa de cómputo.

En los sistemas de fabricación flexible, el factor clave que impide los incrementos de costos asociados con el cambio de operaciones es el uso de un sistema controlado por computadora para administrar dichas operaciones. La **manufactura integrada por computadora** (**CIM**, por sus siglas en inglés) es una técnica de fabricación avanzada que controla los cambios de una operación a otra por medio de órdenes dadas a las máquinas a través de un programa de cómputo. Un sistema CIM elimina la necesidad de reequipar físicamente las máquinas. En el sistema hay una serie determinada de máquinas controladas por computadora, cada una capaz de producir automáticamente una variedad de componentes. Todas ellas están controladas por una computadora central que programa el movimiento de las partes entre las distintas máquinas para montar los diferentes productos a partir de los componentes elaborados por cada máquina.[49] La fabricación integrada por computadora depende de que las computadoras programadas (1) alimenten las máquinas con los componentes, (2) ensamblen el producto resultante de dichos componentes y lo trasladen de una máquina a otra, y (3) descarguen el producto final desde la máquina hasta el área de envío.

El uso de robots resulta fundamental para la CIM. Un grupo de robots que trabajan en secuencia es el equivalente en la AMT a una máquina de transferencia dedicada. Cada robot puede programarse rápidamente mediante software para que realice diversas operaciones, y los costos de reprogramarlos son mucho más bajos que los costos asociados con reequipar las máquinas de transferencia dedicadas. La fábrica de teléfonos celulares de Motorola ilustra muchas de las ventajas que ofrecen los robots y la tecnología de manufactura avanzada.

En resumen, la manufactura integrada por computadora, los sistemas de inventario justo a tiempo, la administración de materiales asistida por computadora y el diseño asistido por computadora dan a las organizaciones la flexibilidad para elaborar una variedad de productos, así como diversos modelos de un mismo producto, de manera rápida y rentable. Estos sistemas derriban las barreras tradicionales que separan las etapas de entrada, conversión y salida de la producción, con lo que las actividades de entrada, conversión y salida

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 9.4
La fábrica Motorola del futuro

Motorola es una de las organizaciones de bienes electrónicos de consumo más antiguas de Estados Unidos. En 1930 lanzó la primera radio para autos del mundo y de inmediato se incorporó al mercado casero de audio y televisión. En la década de 1970, sin embargo, ante la presión de los japoneses, abandonó el mercado casero de la electrónica y se incorporó al sector de la alta tecnología electrónica. Actualmente es un líder mundial en tecnología de comunicaciones y genera más de 8 mil millones de dólares en ganancias por las ventas de teléfonos celulares, localizadores, sistemas de información de red y electrónica automotriz e industrial.

Sin embargo, Motorola sufre la intensa presión competitiva tanto de competidores nacionales como extranjeros por el control del sector de rápido crecimiento de la tecnología de información. Hitachi, Panasonic y Samsung ya operan fábricas de vanguardia basadas en la tecnología de manufactura avanzada y sus bajos costos de producción los convierten en feroces competidores. Motorola ha tenido que entender cómo utilizar la AMT en su provecho.

La empresa decidió utilizar la AMT no sólo para aumentar la eficiencia técnica, sino también para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes. Mediante la tecnología de manufactura avanzada, Motorola ha centrado en los clientes tanto el diseño de sus productos como la fabricación de los mismos. En Motorola son los vendedores, no los ingenieros, quienes están autorizados para dirigir las actividades de la compañía. La función de ventas está en la cúspide de la jerarquía organizacional; las demás funciones responden a las necesidades de ésta. ¿Qué significa esto para la forma en que la organización usa la AMT?

Motorola creó una "fábrica del futuro" capaz de personalizar los productos en cuestión de horas de acuerdo con las necesidades particulares de cada cliente. En esta fábrica futurista ubicada en Boynton Beach, Florida, Motorola puede responder al pedido de un único localizador diseñado por encargo en un plazo de dos horas. Un vendedor toma el pedido del cliente de un localizador que debe operar en una frecuencia específica, de cierto tamaño y que cuente con alguna de varias características personalizadas. El vendedor transmite electrónicamente esta información como un código de barras a la fábrica. Una computadora revisa las especificaciones y por medio del software crea el diseño del tablero de circuitos para el localizador. Una serie de robots controlados por computadora maneja el proceso de conversión. Conforme el localizador va avanzando en la línea de producción, cada robot lee el código de barras y realiza las operaciones requeridas. Cada localizador de la línea puede ser diferente, dado que el CIM adapta el proceso de conversión a las necesidades específicas de cada artículo. Los productos terminados se revisan y prueban electrónicamente y al final se envían al cliente.

Usar la AMT de esta manera resulta costoso. Sin embargo, la capacidad para producir cientos de diferentes modelos personalizados para cada cliente dio a Motorola una fuerte ventaja competitiva y permitió que la compañía cobrara un precio mayor por sus productos. Por desgracia para Motorola, sus competidores empezaron a instituir este tipo de fábricas y a ubicarlas globalmente en sitios del mundo donde los costos fueran bajos. En consecuencia, han superado a Motorola, que ha visto desplomarse su participación de mercado en el ramo de los localizadores.

La interdependencia secuencial de las tareas es la base para manufacturar cualquier clase de producto. Sin embargo, la combinación de máquinas flexibles con la integración de las computadoras al proceso de manufactura permite que cualquier serie de máquinas efectúe secuencias diversas. En efecto, un sistema CIM tiene el potencial de actuar en forma recíproca y producir una amplia gama de productos a medida.[50] Aumenta la complejidad técnica, pero permite que los recursos de una organización se utilicen de manera más eficiente porque acelera el ritmo de trabajo y la velocidad de producción. Con la manufactura integrada por computadora, la conversión de los insumos se convierte más en un proceso continuo que en un proceso de producción en masa.

se funden entre sí. Estas cuatro innovaciones en la tecnología de materiales reducen la necesidad de costosos inventarios que sirvan de colchón para proteger los procesos de conversión contra las interrupciones producidas por el ambiente. Además, aumentan la confiabilidad de los productos porque incrementan la automatización y la complejidad técnica.

Resumen

La complejidad técnica, las diferencias entre las tareas rutinarias y las no rutinarias y la interdependencia de las tareas explican en conjunto por qué algunas tecnologías son más complejas y difíciles de controlar que otras y por qué las organizaciones adoptan diversas estructuras para operar su tecnología. En general los procesos de entrada, conversión y salida que dependen sobre todo de la gente y de los departamentos que cooperan e intercambian el conocimiento que es difícil de programar en rutinas estándar de operación requieren la máxima coordinación.

Una organización que necesita mucha coordinación y control para operar su tecnología, también requiere de una estructura orgánica para organizar sus tareas. El capítulo 9 ha establecido los siguientes puntos principales:

1. La tecnología es la combinación de habilidades, conocimientos, capacidades, técnicas, materiales, máquinas, computadoras, herramientas y otros equipos que las personas utilizan para transformar materias primas en bienes y servicios de valor.

2. La tecnología participa en los procesos de entrada, conversión y salida de una organización. Una organización eficiente administra su tecnología para cumplir con las necesidades de las partes interesadas, acelerar la innovación y acrecentar la eficiencia operativa.
3. La complejidad técnica es la medida en que un proceso de producción es controlable y predecible. Según Joan Woodward, la diferencia entre la producción unitaria y de pequeños lotes, la producción en masa y de grandes lotes y la producción de proceso continuo radica en la complejidad técnica.
4. Woodward sostenía que cada tecnología está asociada con una estructura organizacional diferente porque cada tecnología impone problemas de control y de coordinación distintos. En general, las tecnologías de pequeños lotes y de proceso continuo se asocian con una estructura orgánica, mientras que la producción en masa se asocia con una estructura mecanizada.
5. El argumento de que la tecnología determina la estructura se conoce como el imperativo tecnológico. Sin embargo, según los Estudios Aston, el tamaño de la organización es más importante que la tecnología para determinar la elección de la estructura de la organización.
6. Según Charles Perrow, dos dimensiones señalan la diferencia entre las tareas y tecnologías rutinarias y las no rutinarias: la variabilidad de las tareas y la susceptibilidad de éstas de ser analizadas. Cuanto más alto sea el nivel de variabilidad de las tareas y cuanto más bajo sea el nivel de susceptibilidad de analizarlas, más complejas y no rutinarias serán las tareas organizacionales.
7. Utilizando la variabilidad de las tareas y su susceptibilidad de ser analizadas, Perrow describió cuatro tipos de tecnología: artesanal, investigación no rutinaria, producción de ingeniería y fabricación rutinaria.
8. Cuanto más rutinarias sean las tareas en una organización, más probable será que su estructura sea mecanizada. Cuanto más complejas sean las tareas, más probable será que la organización emplee una estructura orgánica.
9. James D. Thompson se centró en la manera en que la interdependencia de las tareas afecta la tecnología y la estructura de una organización. La interdependencia de las tareas es la manera en la cual las distintas tareas de la organización se relacionan unas con otras, y el grado al cual el desempeño de una persona o departamento depende del desempeño de otra y lo afecta.
10. Thompson identificó tres tipos de tecnología, los cuales asoció con tres formas de interdependencia de las tareas: la tecnología de mediación y la interdependencia agrupada; la tecnología de producción en cadena y la interdependencia secuencial, y la tecnología intensiva y la interdependencia recíproca.
11. Cuanto más alto sea el nivel de interdependencia de las tareas, mayores susceptibilidades habrá de que la organización utilice el ajuste mutuo en lugar de la estandarización para coordinar las actividades de trabajo.
12. La tecnología de manufactura avanzada consiste en innovaciones en la tecnología de materiales que modifican el proceso de trabajo de las organizaciones tradicionales de producción en masa. Entre las innovaciones en la tecnología de materiales se encuentran el diseño asistido por computadora, la administración de materiales asistida por computadora, los sistemas de inventario justo a tiempo, la tecnología de manufactura flexible y la fabricación integrada por computadora.

Preguntas para análisis

1. ¿Cómo puede la tecnología aumentar la eficiencia organizacional?
2. ¿En qué se diferencia la tecnología de lotes pequeños de la de producción en masa?
3. ¿Por qué la complejidad técnica es mayor en la tecnología de proceso continuo? ¿Cómo afecta la complejidad técnica la estructura organizacional?
4. ¿Qué hace que algunas tareas sean más complejas que otras? Dé un ejemplo de organización que utilice cada uno de los cuatro tipos de tecnología identificados por Perrow.
5. ¿Qué nivel de interdependencia de las tareas se asocia con las actividades de (a) un gran despacho de contabilidad, (b) un restaurante de comida rápida y (c) una compañía de biotecnología? ¿Cuántas clases de estructuras cree probable encontrar en estas organizaciones? ¿Por qué?
6. Busque una organización en su ciudad y analice cómo funciona su tecnología. Utilice los conceptos estudiados en este capítulo: complejidad técnica, tareas no rutinarias e interdependencia de las tareas.
7. Analice cómo la AMT y las innovaciones en la tecnología de materiales y en la tecnología del conocimiento han aumentado la interdependencia de las tareas y la complejidad técnica del proceso de trabajo. ¿Cómo han cambiado estas innovaciones la estructura de las organizaciones que operaban con la tecnología de producción en masa?

La teoría organizacional en acción

Poner en práctica la teoría organizacional: elegir una tecnología

Formen grupos de tres a cinco personas y analicen el siguiente escenario:

Ustedes son inversionistas que planean abrir una gran tienda de cómputo en una ciudad importante en la costa occidental de Estados Unidos. Planean ofrecer toda una variedad de hardware, que va desde estaciones de trabajo basadas en UNIX, entre ellas computadoras PC y portátiles, hasta una gama completa de impresoras y escáneres. Además, se proponen brindar una gran diversidad de programas, desde sistemas de administración de oficinas hasta software financiero

personal y juegos para niños. Su estrategia es ser un centro de compras único donde todo tipo de clientes, desde grandes empresas hasta individuos, puedan conseguir todo lo que desean con vendedores capaces de diseñar sistemas completos que resuelvan las necesidades únicas de cada cliente.

Se reúnen para decidir qué clase de tecnología (qué combinación de habilidades, conocimientos, técnicas y relaciones de tareas) les permitirá lograr de mejor manera su meta.

1. Analicen el nivel de (a) la complejidad técnica y (b) de la variabilidad de las tareas y de la susceptibilidad de las tareas de ser analizadas, asociadas con las clases de tareas necesarias para alcanzar su estrategia.
2. Dada su respuesta al punto 1, ¿qué tipo de interdependencia de las tareas entre los empleados/departamentos les permitirá seguir mejor su estrategia?
3. Con base en este análisis, ¿qué clase de tecnología elegirán para su tienda y qué clase de estructura y de cultura crearán para administrar esa tecnología con la mayor eficacia posible?

La dimensión ética # 9

El capítulo analizó algunas de las estrictas prácticas de trabajo de Henry Ford que dieron como resultado una elevada rotación de personal. Por ejemplo, los trabajadores no tenían permiso de hablar en la línea de montaje, y contrató detectives para espiarlos cuando estaban en sus hogares.

1. Desde una perspectiva ética, ¿qué límites deben imponerse al derecho de una compañía de supervisar y controlar a sus empleados?
2. ¿Qué reglas morales crearía usted para ayudar a los gerentes a decidir qué tipos de acciones y conductas tienen derecho a influir y controlar y cuándo hacerlo?

Hacer la conexión # 9

Encuentre un ejemplo de una empresa que opere con una de las tecnologías identificadas en este capítulo. ¿Qué tecnología utiliza? ¿Por qué utiliza ésa? ¿Cómo afecta esa tecnología la estructura organizacional?

Analizar la organización: módulo de diseño # 9

Este módulo se centra en la tecnología que su compañía utiliza para producir bienes y servicios y los problemas y las cuestiones relacionados con el uso de esta tecnología.

Tarea

Utilizando la información a su disposición e infiriendo la tecnología de su organización a partir de las actividades que ésta realiza, responda las siguientes preguntas.

1. ¿Qué clases de mercancías o servicios produce su organización? ¿Cuál es la mayor fuente de incertidumbre para su organización: las actividades de entrada, de conversión o de salida?
2. ¿Qué papel desempeña la tecnología como conocimiento en la producción de bienes y servicios de la organización?
3. ¿Qué papel desempeña la tecnología de materiales en la producción de bienes y servicios de la organización?
4. ¿Cuál es el nivel organizacional de complejidad técnica? ¿La organización utiliza la tecnología de pequeños lotes, de producción en masa o de proceso continuo?
5. Utilice los conceptos de variabilidad de las tareas y de susceptibilidad de analizar las tareas para describir la complejidad de las actividades de su organización. De los cuatro tipos de tecnología identificados por Perrow, ¿cuáles utiliza su organización?
6. ¿Qué forma de interdependencia de las tareas entre las personas y los departamentos caracteriza el proceso de trabajo de su organización? De los tres tipos de tecnología identificados por Thompson, ¿cuáles utiliza su organización?
7. El análisis que ha hecho hasta este punto quizá lo haga pensar que su compañía opera con una clase de estructura en particular. ¿Con cuál? ¿Hasta qué punto la estructura organizacional de su empresa parece encajar con sus características de la tecnología? Por ejemplo, ¿la estructura es orgánica o mecanizada?
8. ¿Usted cree que su organización opera su tecnología de manera eficiente? ¿Ve alguna manera en la que podría mejorar su eficiencia técnica, su capacidad de innovación o su capacidad para responder a los clientes?

CASO PARA ANÁLISIS

La forma de las cosas por venir

La intensa competencia global en la década de 1990 ocasionó que muchas compañías vieran con otros ojos la manera en que fabricaban sus productos. En Japón, en particular, el precio cada vez más alto del yen durante esa década obligó de manera particular a los grandes fabricantes de automóviles y de productos electrónicos a encontrar la manera de reducir sus costos de producción. Para encontrarla, las empresas japonesas sometieron a un feroz escrutinio la tecnología que utilizaban, y el punto de su máxima atención era el sistema de producción en masa.

Tradicionalmente, las compañías japonesas han utilizado el sistema de banda transportadora iniciado por Ford para producir en masa grandes volúmenes de productos idénticos. En este sistema, los trabajadores se colocan a lo largo de una línea de producción recta que puede tener decenas de metros de longitud. Cuando examinaron la manera en que funciona este sistema, los gerentes de producción japoneses llegaron a la conclusión de que, a medida que el producto ensamblado pasa de un trabajador a otro, se desperdicia una gran cantidad de tiempo en su manejo, y que una línea se mueve tan rápido como su trabajador menos capaz. Por otra parte, este sistema sólo es eficiente cuando se producen grandes cantidades de un mismo producto. Cuando se necesitan productos personalizados, la línea de montaje por lo general queda fuera de servicio mientras es reequipada para manufacturar el producto siguiente.

Al darse cuenta de estos problemas, los ingenieros de producción empezaron a buscar diseños para la línea de montaje que pudieran solucionar estos problemas, lo cual los llevó a experimentar con diseños de diversas formas, como espirales, Y griegas, seises o incluso con forma de insectos. Por ejemplo, en su planta de videocámaras en Kohda, Japón, Sony desmontó su sistema de producción en masa anterior en el cual 50 obreros trabajaban en secuencia para fabricar una videocámara y lo reemplazaron con una estructura en espiral de sólo 12 metros de largo en el que cuatro trabajadores realizan todas las operaciones necesarias para montar la videocámara. Sony afirma que la nueva distribución es 10 por ciento más eficiente que el sistema antiguo. ¿Por qué? Porque permite que los ensambladores más eficientes se desempeñen a un nivel más alto: reduce el tiempo de manejo y el trabajo no se está pasando de un trabajador a otro.[51]

También en Estados Unidos, estos nuevos diseños de producción, conocidos por lo general como diseños celulares, son cada vez más comunes. Se ha estimado que 40 por ciento de las compañías pequeñas y 70 por ciento de las grandes han experimentado con nuevos diseños. Por ejemplo, Bayside Controls Inc., un pequeño fabricante de engranajes en Queens, Nueva York, transformó su línea de montaje de 35 personas en un diseño de cuatro células donde siete a nueve trabajadores forman una célula. Los miembros de cada célula realizan todas las operaciones implicadas en la fabricación de los engranajes, tales como medirlos, cortarlos y montarlos. Los gerentes de Bayside dicen que el tiempo promedio de producción para hacer un engranaje se ha reducido de seis semanas a sólo dos días, y que ahora se producen 75 al día (antes del cambio se hacían apenas 50), por lo que los costos también han bajado.[52] Una vez más, se ha producido un gran ahorro en los costos de manejo, los costos del inventario son más bajos porque la producción es más veloz y con el nuevo sistema los empleados se sienten más motivados para crear productos de alta calidad. Una ventaja adicional es que el diseño celular permite a las compañías ser más receptivas a las necesidades de los clientes individuales, pues este sistema posibilita elaborar a gran velocidad cantidades pequeñas de productos personalizados.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿De qué manera los nuevos diseños "celulares" cambian el nivel de la complejidad técnica, de la variabilidad de las tareas, de la susceptibilidad de éstas de ser analizadas y de la interdependencia de las tareas?
2. De acuerdo con este análisis, ¿a qué tipo de tecnología analizada en este capítulo le recuerda el nuevo sistema?
3. ¿Cuáles son las ventajas asociadas a la utilización de la nueva tecnología?

Referencias

1. H. Ford, "Progressive Manufacturing", *Encyclopedia Britannica*, 13e (Nueva York: The Encyclopedia Co., 1926).
2. R. Edwards, *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century* (Nueva York, Basic Books, 1979).
3. "Survey: The Endless Road", *The Economist*, 17 de octubre de 1992, p. 4.
4. Edwards, *Contested Terrain*, p. 119.
5. D. M. Rousseau, "Assessment of Technology in Organizations: Closed Versus Open Systems Approaches", *Academy of Management Review*, *4* (1979), pp. 531-542; W. R. Scott, *Organizations: Rational, Natural and Open Systems* (Upper Saddle River, Prentice Hall, 1981).
6. J. Woodward, *Management and Technology* (Londres, Her Majesty's Stationery Office, 1958), p. 12.
7. Woodward, *Management and Technology*, p. 11.
8. J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (Londres, Oxford University Press, 1965).
9. Woodward, *Industrial Organization*.
10. Woodward, *Management and Technology*.
11. C. Perrow, *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies* (Nueva York, Basic Books, 1984).
12. E. Harvey, "Technology and the Structure of Organizations", *American Sociological Review*, *33* (1968), pp. 241-259; W. L. Zwerman, *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (Westport, CT: Greenwood, 1970).
13. D. J. Hickson, D. S. Pugh y D. C. Pheysey, "Operations Technology and Organizational Structure: An Empirical Reappraisal", *Administrative Science Quarterly*, *14* (1969), pp. 378-397; D. S. Pugh, "The Aston Program of Research: Retrospect and Prospect", en A. H. Van de Ven and W. F. Joyce, eds., *Perspectives on Organizational Design and Behavior* (Nueva York, Wiley, 1981), pp. 135-166; H. E. Aldrich, "Technology and Organizational Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group", *Administrative Science Quarterly*, *17* (1972), pp. 26-43.
14. J. Child y R. Mansfield, "Technology, Size and Organization Structure", *Sociology*, *6* (1972), pp. 369-393.
15. Hickson, Pugh, Pheysey, "Operations Technology and Organizational Structure".
16. C. Perrow, *Organizational Analysis: A Sociological View* (Belmont, CA: Wadsworth, 1970).
17. Ibíd.
18. Ibíd., p. 21.
19. Ibíd.
20. Esta sección se basa principalmente en C. Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", *American Sociological Review*, *32* (1967), pp. 194-208.
21. Perrow, *Organizational Analysis*; C. Gresov, "Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies", *Administrative Science Quarterly*, *34*, 1989, pp. 431-453.
22. Edwards, *Contested Terrain*.
23. J. Beyer y H. Trice, "A Re-Examination of the Relations Between Size and Various Components of Organizational Complexity", *Administrative Science Quarterly*, *30* (1985), pp. 462-481.
24. L. Argote, "Input Uncertainty and Organizational Coordination of Subunits", *Administrative Science Quarterly*, *27* (1982), pp. 420-434.
25. G. R. Jones, "Task Visibility, Free Riding, and Shirking: Explaining the Effect of Structure and Technology on Employee Behavior", *Academy of Management Review*, *9* (1984), pp. 684-696.
26. R. T. Keller, "Technology-Information Processing Fit and the Performance of R&D Project Groups: A Test of Contingency Theory", *Academy of Management Review*, *37* (1994), pp. 167-179.
27. C. Perrow, "Hospitals: Technology, Structure, and Goals", en J. March, ed., *The Handbook of Organizations* (Chicago: Rand McNally, 1965), pp. 910-971.
28. D. E. Comstock y W. R. Scott, "Technology and the Structure of Subunits", *Administrative Science Quarterly*, *22* (1977), pp. 177-202; A. H. Van de Ven y A. L. Delbecq, "A Task Contingent Model of Work Unit Structure", *Administrative Science Quarterly*, *19* (1974), pp. 183-197.
29. J. D. Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).
30. W. G. Ouchi, "The Relationship Between Organizational Structure and Organizational Control", *Administrative Science Quarterly*, *22* (1977), pp. 95-113.
31. Thompson, *Organizations in Action*.
32. Thompson, *Organizations in Action*, p. 17.
33. www.microsoft.com, comunicado de prensa, septiembre de 2005.
34. Thompson, *Organizations in Action*; G. R. Jones, "Organization-Client Transactions and Organizational Governance Structures", *Academy of Management Journal*, 30 (1987), 197-218.
35. C. Edquist y S. Jacobson, *Flexible Automation: The Global Diffusion of New Technology in the Engineering Industry* (Londres: Basil Blackwell, 1988).
36. Ibíd.
37. M. Jelinek y J. D. Goldhar, "The Strategic Implications of the Factory of the Future", *Sloan Management Review*, 25 (1984), 29-37; G. I. Susman y J. W. Dean, "Strategic Use of Computer Integrated Manufacturing in the Emerging Competitive Environment", *Computer Integrated Manufacturing Systems*, *2* (1989), pp. 133-138.
38. C. A. Voss, *Managing Advanced Manufacturing Technology* (Bedford, Inglaterra: IFS [Publications] Ltd., 1986).
39. Ibíd.; M. T. Sweeney, "Flexible Manufacturing Systems-Managing Their Integration", en Voss, *Managing Advanced Manufacturing Technology*, pp. 69-81.
40. D. E. Whitney, "Manufacturing by Design", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1988), pp. 210-216.
41. "Microtechnology, Dropping Out", *The Economist*, 9 de enero de 1993, p. 75.
42. F. M. Hull y P. D. Collins, "High Technology Batch Production Systems: Woodward's Missing Types", *Academy of Management Journal*, *30* (1987), pp. 786-797.
43. R. H. Hayes y S. C. *Wheelright, Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing* (Nueva York, Wiley, 1984).
44. C. A. Voss, "Managing Manufacturing Technology", en R. Wild, ed., *International Handbook of Production and Operations Management* (Londres, Cassel, 1989), pp. 112-121.

45. C. C. New y G. R. Clark, "Just-in-Time Manufacturing", ibídem, pp. 402-417.
46. S. M. Young, "A Framework for the Successful Adoption and Performance of Japanese Manufacturing Practices in the United States", *Academy of Management Review*, *17* (1992), pp. 677-700.
47. A. Ansari y B. Modarress, *Just-in-Time Purchasing* (Nueva York: The Free Press, 1990).
48. J. P. Womack, D. T. Jones, D. Roos y D. Sammons, *The Machine That Changed the World* (Nueva York: Macmillan, 1990).
49. H. J. Warnecke y R. Steinhilper, "CIM, FMS, and Robots", en Wild, *International Handbook of Production and Operations Management*, pp. 146-173.
50. P. L. Nemetz y L. W. Fry, "Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation and Organizational Design", *Academy of Management Review*, *13* (1988), pp. 627-638.
51. M. Williams, "Back to the Past", *The Wall Street Journal*, 24 de octubre de 1994, p. A1.
52. S. N. Mehta, "Cell Manufacturing Gains Acceptance at Smaller Plants", *The Wall Street Journal*, 15 de septiembre de 1994, p. B2.

Capítulo 10

Tipos y formas de cambio organizacional

Objetivos de aprendizaje

Hoy más que nunca, las organizaciones se enfrentan a un ambiente que cambia rápidamente, por lo que la tarea que acometen los gerentes es ayudarlas a responder y ajustarse a los cambios que ocurren. Este capítulo analiza los tipos de cambios que las organizaciones deben experimentar y cómo pueden administrar el proceso de cambio para mantenerse a la delantera en los competitivos ambientes de la actualidad.

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Comprender la relación entre el cambio organizacional, el rediseño y la efectividad de la organización.
2. Distinguir entre las formas o tipos más importantes de los cambios evolutivo y revolucionario que las organizaciones deben administrar.
3. Reconocer los problemas inherentes a la administración del cambio y los obstáculos que deben superarse.
4. Describir el proceso de cambio y comprender las técnicas que se pueden utilizar para que la organización logre su estado futuro deseado.

¿Qué es el cambio organizacional?

Cambio organizacional
Proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia.

El **cambio organizacional** es el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia. El objetivo del cambio organizacional planeado es encontrar nuevas y mejores maneras de utilizar sus recursos y capacidades para aumentar la capacidad de crear valor y mejorar los rendimientos de sus partes interesadas.[1] Es posible que una organización en declive necesite reestructurar sus recursos para mejorar su adaptación al ambiente. Por ejemplo, IBM y General Motors vieron cómo la demanda de sus productos disminuía en la década de 1990 y buscaron nuevas maneras de utilizar sus recursos para mejorar su desempeño y captar clientes. Por otro lado, a veces incluso una organización próspera tiene que cambiar la manera en que utiliza sus recursos para desarrollar nuevos productos o encontrar nuevos mercados para los ya existentes. Por ejemplo, Wal-Mart, Target, Blockbuster Video y Toys

"Я"Us han cambiado de manera agresiva para expandir su abanico de operaciones y abrir nuevas tiendas, aprovechando así la popularidad de sus productos. En la última década, más de la mitad de las empresas de la lista de *Fortune 500* han experimentado importantes cambios organizacionales con el fin de aumentar su capacidad de crear valor.

Objetivos del cambio

Por lo general el cambio organizacional planeado se dirige a aumentar la eficacia en uno o más de cuatro niveles diferentes: recursos humanos, recursos funcionales, capacidades tecnológicas y capacidades organizacionales.

Recursos humanos

Los recursos humanos son los activos más importantes de una organización. Al final, las competencias distintivas de una empresa radican en las habilidades y capacidades de sus empleados. Debido a que son estas habilidades y capacidades las que dan a las organizaciones su ventaja competitiva, éstas deben monitorear continuamente sus estructuras para encontrar la manera más efectiva de motivar y organizar sus recursos humanos a fin de que adquieran y utilicen sus habilidades. Los esfuerzos habituales de cambio dirigidos a los recursos humanos incluyen (1) nuevas inversiones en actividades de capacitación y desarrollo para que los empleados adquieran otras habilidades y capacidades, (2) la socialización de los empleados en la cultura organizacional para que aprendan las nuevas rutinas de las que dependerá el desempeño organizacional; (3) el cambio de las normas y valores organizacionales para motivar a una fuerza de trabajo multicultural y diversa; (4) el examen continuo de la manera en que operan los sistemas de promoción y recompensa en una fuerza de trabajo diversa y (5) el cambio de la composición del equipo de altos directivos para mejorar el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones.

Recursos funcionales

Como ya se analizó en capítulos anteriores, cada función organizacional tiene que desarrollar procedimientos que le permitan administrar el ambiente específico al que se enfrenta. Conforme éste cambia, es frecuente que las organizaciones transfieran los recursos a las funciones donde se pueda crear el máximo valor. Las funciones cruciales crecen en importancia, mientras que aquellas cuya utilidad está en deterioro disminuyen.

Una organización puede mejorar el valor que sus funciones crean al cambiar su estructura, cultura y tecnología. Cambiar de una estructura funcional a una de equipos de producto, por ejemplo, puede acelerar el nuevo proceso de desarrollo de productos. Las modificaciones en la estructura funcional pueden ayudar a proporcionar un ambiente en que se motive a las personas a llevar a cabo un buen desempeño. El cambio de una producción tradicional en serie a una operación de manufactura basada en equipos de trabajo autodirigidos a menudo permite que las empresas aumenten la calidad de sus productos y la productividad si los empleados pueden compartir las ganancias del nuevo sistema de trabajo.

Capacidades tecnológicas

Las capacidades tecnológicas dan a la organización una enorme capacidad para cambiarse a sí misma con el fin de explotar las oportunidades de mercado. La capacidad de desarrollar un flujo constante de nuevos productos o de modificar los ya existentes para continuar captando clientes es una de sus competencias esenciales. De igual forma, la capacidad de mejorar la manera en que se producen los bienes y servicios para aumentar su calidad y confianza es una competencia organizacional crucial. En el nivel organizacional, una empresa tiene que proporcionar el contexto que le permita traducir sus competencias tecnológicas en valor para sus partes interesadas. Esta tarea a menudo implica el rediseño de las actividades organizacionales. Por ejemplo, IBM recientemente cambió su estructura organizacional para capitalizar mejor sus fortalezas al proporcionar asesoría en TI. Anteriormente, no había podido traducir sus capacidades técnicas en oportunidades comerciales porque su estructura no estaba enfocada en la asesoría, sino en la fabricación y venta de hardware y software de computadoras.

Capacidades organizacionales

Mediante el diseño de la estructura y cultura organizacional, una organización puede aprovechar sus recursos humanos y funcionales para sacar ventaja de las oportunidades tecnológicas. El cambio organizacional a menudo implica cambiar las relaciones entre las personas y las funciones para aumentar su capacidad de crear valor. Los cambios en la estructura y la cultura se llevan a cabo en todos los niveles de la organización e incluyen cambiar las rutinas que los individuos siguen para saludar a los clientes, así como las relaciones de los grupos de trabajo, mejorar la integración entre las divisiones, y modificar la cultura corporativa mediante un cambio en el equipo de altos directivos.

Estos cuatro niveles en que se lleva a cabo el cambio son obviamente interdependientes; a menudo es imposible realizar uno sin afectar otro. Supongamos que una organización invierte recursos y recluta un equipo de científicos que son expertos en una nueva tecnología (por ejemplo, biotecnología). Si tiene éxito, este cambio en recursos humanos hace surgir un nuevo recurso funcional y una nueva capacidad tecnológica. La alta dirección se verá obligada a reevaluar su estructura organizacional y la manera en que integra y coordina sus otras funciones para asegurarse de que éstas apoyan sus nuevos recursos funcionales. Utilizar éstos de manera efectiva puede requerir cambiar a una estructura de equipos de producto. Incluso puede obligar a un recorte de personal y la eliminación de funciones que ya no son tan importantes para la misión de la organización.

Fuerzas a favor y resistencia al cambio organizacional

El ambiente organizacional cambia constantemente y una organización debe adaptarse a esos cambios para sobrevivir.[2] La figura 10.1 resume las principales fuerzas a favor del cambio, así como los mayores impedimentos a los que se enfrentan una organización y sus gerentes cuando quieren implementarlo.

Figura 10.1
Fuerzas a favor y resistencia al cambio organizacional

Fuerzas a favor del cambio	Resistencias al cambio
Fuerzas competitivas Fuerzas económicas Fuerzas políticas Fuerzas globales Fuerzas demográficas Fuerzas sociales Fuerzas éticas	Nivel organizacional • Estructura • Cultura • Estrategia Nivel funcional • Diferencias en la orientación de las subunidades • Poder y conflicto Nivel grupal • Normas • Cohesión • Razonamiento colectivo Nivel individual • Tendencias cognitivas • Incertidumbre e inseguridad • Percepción y retención selectivas • Hábito

Fuerzas a favor del cambio

Hay que recordar que en el capítulo 3 se dijo que hay muchas fuerzas en el ambiente que producen un impacto en la organización y que reconocer la naturaleza de estas fuerzas es una de las tareas más importantes de los gerentes.[3] Si éstos son lentos para responder a las fuerzas competitivas, económicas, políticas y globales, entre otras, la organización quedará atrás de sus competidores y su eficacia se verá comprometida (véase figura 10.1).

Fuerzas competitivas

Las organizaciones buscan constantemente lograr una ventaja competitiva.[4] La competencia es una fuerza para el cambio porque a menos que una organización iguale o sobrepase a sus competidores en eficiencia, calidad o en capacidad para innovar nuevos o mejores productos o servicios, no sobrevivirá.[5]

Para ser líder en eficiencia o calidad, una organización debe adoptar constantemente la tecnología más reciente conforme esté disponible, y esa adopción generalmente cambia las relaciones de tareas a medida que los trabajadores aprenden nuevas habilidades o técnicas para operar la tecnología.[6] Más adelante en este capítulo se analizará la administración de calidad total y la reingeniería, dos estrategias de cambio que las organizaciones pueden utilizar para lograr una eficiencia o calidad superiores.

Para liderar en la dimensión de innovación y obtener una ventaja tecnológica sobre los competidores, una empresa debe desplegar habilidades en la administración de los procesos de innovación, otra fuerza de cambio que se analizará posteriormente.

Fuerzas económicas, políticas y globales

Las fuerzas económicas, políticas y globales afectan continuamente a la organización y la obligan a cambiar cómo y dónde producen sus bienes y servicios. La unión económica y política entre los países se está convirtiendo en una fuerza cada vez más importante para el cambio.[7] El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) abrió el camino para la cooperación entre Canadá, Estados Unidos y México. La Unión Europea (UE) incluye más de 20 integrantes dispuestos a explotar las ventajas de un gran mercado protegido. Japón y otros países asiáticos en rápido crecimiento como Malasia, Tailandia y China, al reconocer que las uniones económicas protegen a las naciones integrantes y crean barreras contra competidores extranjeros, han tomado medidas para aumentar su presencia en otros países. Por ejemplo, muchas empresas japonesas han abierto nuevas plantas manufactureras en Estados Unidos y México, y en países europeos como España y el Reino Unido, para poder compartir las ventajas ofrecidas por el TLCAN y la Unión Europea. Toyota, Honda y Nissan han abierto grandes plantas automotrices en Inglaterra para surtir de automóviles a los países integrantes de la UE. Ninguna organización puede darse el lujo de ignorar los efectos que tienen las fuerzas económicas y políticas globales en sus actividades.[8]

Otros desafíos globales que enfrentan las organizaciones incluyen la necesidad de cambiar su estructura organizacional para permitir la expansión a mercados extranjeros y la necesidad de adaptarse a una diversidad de culturas nacionales así como de ayudar a los gerentes migrantes a adaptarse a los valores económicos, políticos y culturales de los países a los que van destinados.[9] Por ejemplo, la matriz alemana de DaimlerChrysler envió a 30 gerentes con experiencia en métodos de manufactura tanto al estilo estadounidense como japonés para estar al mando de sus nuevas operaciones en Estados Unidos.

Fuerzas demográficas y sociales

Administrar una fuerza de trabajo diversa es uno de los desafíos más grandes que enfrentarán las organizaciones en la década del 2000 y posteriores.[10] Los cambios en la composición de la fuerza de trabajo y la creciente diversidad de empleados han supuesto para las organizaciones muchos desafíos y oportunidades. Cada vez más, los cambios en las características demográficas de la fuerza de trabajo han hecho que los gerentes cambien sus estilos de administrar a los empleados y aprendan cómo comprender, supervisar y motivar a los diversos integrantes de manera efectiva. Los gerentes han tenido que abandonar los estereotipos que utilizaban al tomar decisiones de promoción; han tenido que aceptar la importancia de la igualdad en el reclutamiento y promoción de nuevas contrataciones y han reconocido el deseo de los empleados de un estilo de vida

que proporcione un equilibrio aceptable entre el trabajo y el tiempo libre. Muchas empresas han ayudado a sus trabajadores a mantener el ritmo de la cambiante tecnología al apoyarlos para que progresen en educación y capacitación. Cada vez más, las organizaciones se están percatando de que la fuente más importante de ventaja competitiva y efectividad organizacional radica en utilizar por completo las habilidades de sus integrantes, por ejemplo, al otorgar facultades a los empleados para que tomen importantes y significativas decisiones.[11]

Fuerzas éticas

Así como es importante que una organización tome medidas para cambiar en respuesta a las fuerzas demográficas y sociales en continuo cambio, también es importante que las tome para promover el comportamiento ético de cara a las crecientes exigencias gubernamentales, políticas y sociales a favor de un comportamiento corporativo más responsable y honesto.[12] Muchas empresas han creado el puesto de encargado de asuntos éticos, una persona a quien los empleados pueden informar de las fallas éticas cometidas por los gerentes o trabajadores y a la que pueden pedir consejo acerca de cuestiones éticas difíciles. Las organizaciones también intentan promover el comportamiento ético haciendo que los empleados tengan más acceso directo a las personas que toman decisiones importantes y protegiendo a los que delatan comportamientos poco éticos si recurren a la organización cuando perciben este tipo de problemas en el comportamiento de ciertos gerentes.

Muchas organizaciones necesitan hacer cambios para permitir que sus gerentes y trabajadores de todos los niveles informen acerca del comportamiento poco ético para que puedan tomar rápidamente medidas que lo eliminen y protejan los intereses generales de sus integrantes y clientes.[13] De igual manera, si las organizaciones operan en países en los que no se presta mucha atención a los derechos humanos o al bienestar de los integrantes organizacionales, tienen que aprender cómo cambiar estos estándares y proteger a sus empleados extranjeros. La siguiente sección de perspectiva organizacional ilustra esta cuestión al destacar la historia de algunos fabricantes de calzado deportivo

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 10.1
Nike, Reebok, Adidas y las maquilas

Debido a que cada vez más productos se fabrican en países en vías de desarrollo, el comportamiento de las empresas que subcontratan la producción a maquiladores de esos países ha estado bajo creciente escrutinio. Nike, el gigante fabricante de calzado deportivo con ventas de más de 9 mil millones de dólares al año, fue uno de los primeros en sufrir un fuerte rechazo popular cuando se dio a conocer cómo trataba a sus trabajadores en estos países. Los trabajadores indonesios cosían los zapatos en fábricas-talleres ahogados por el calor y el ruido por solamente 80 centavos de dólar diarios o, lo que es lo mismo, unos 18 dólares al mes.[14] A los trabajadores de Vietnam y China les iba mejor; podían ganar hasta 1.60 dólares al día. Sin embargo, en todos los casos los críticos acusaban que se necesitaban por lo menos 3 dólares al día para mantener un estándar de vida adecuado.

Estos hechos generaron una protesta en Estados Unidos, donde Nike fue atacado por todos los frentes debido a sus prácticas laborales. Hubo un fuerte rechazo popular contra las ventas de los productos Nike y a Phil Knight, el multimillonario dueño de Nike, se le pidió defender cómo, cuando su valor neto era de más de 3 mil millones de dólares, podía abogar por pagar a un trabajador 80 centavos de dólar al día. A medida que aumentaban las críticas, Knight se vio obligado a reevaluar las prácticas laborales de Nike y anunció que, desde ese momento, todas las fábricas que produjeran sus zapatos y ropa se monitorearían e inspeccionarían de manera independiente. Poco después Reebok, un competidor criticado por prácticas laborales similares, anunció que subía los salarios en Indonesia un 20 por ciento; Nike los subió un 25 por ciento a 23 dólares al mes.[15] Por muy pequeño que pueda parecer, fue un gran aumento para los trabajadores de esos países.

En Europa, Adidas, otra empresa de ropa deportiva, se había escapado por mucho de estas críticas. Pero en 1999 se informó que en El Salvador, un subcontratista de Adidas con sede en Taiwán estaba contratando a niñas de hasta 14 años en sus fábricas y las hacía trabajar más de 70 horas a la semana. Tan sólo se les permitía acudir dos veces al día al sanitario y, si se tardaban más de tres minutos, perdían el salario de un día.[16] Adidas entró en acción rápidamente para evitar la pesadilla de relaciones públicas que Nike había experimentado y anunció que, desde ese momento, requeriría a sus subcontratistas apoyar estándares laborales más estrictos.[17]

Por lo tanto, en toda la industria las empresas se vieron obligadas a reevaluar la ética de sus prácticas laborales y prometer que vigilarían constantemente a sus subcontratistas en el futuro. Lo que sucedió en la industria del calzado deportivo ha sucedido en la industria textil y en otras industrias como la de aparatos electrónicos y juguetes en la década del 2000. Empresas como Wal-Mart, Target, The Gap, Sony y Mattel se han visto obligadas a reevaluar la ética de sus prácticas laborales y a prometer que vigilarían constantemente a sus subcontratistas en el futuro. Puede encontrarse una declaración al respecto en las páginas Web de muchas de estas empresas, por ejemplo, en la de Nike (www.nikebiz.com) y en la de The Gap (www.thegap.com).[18]

que luchan contra acusaciones de que sus zapatos se producen en fábricas de países en vías de desarrollo donde explotan a los obreros.

Desde las preferencias de diseño de los consumidores hasta la cuestión de dónde deben producir las prendas, pasando por si las tensiones económicas o políticas afectarán la disponibilidad de materia prima, las fuerzas de cambio bombardean a las organizaciones por todos lados. Las que son eficaces son lo suficientemente ágiles para ajustarse a estas fuerzas. Pero muchas fuerzas internas hacen que las organizaciones se resistan al cambio y por lo tanto amenazan su efectividad y supervivencia.

Resistencia al cambio

En la última década muchas de las más conocidas (y antiguamente más fuertes y exitosas) empresas estadounidenses —GM, Kodak, IBM, Sun Microsystems, TWA y Macy's— han visto sus fortunas deteriorarse. Algunas, como Macy's y TWA, se han ido a la bancarrota; otras, como Kodak y Sun, aún están en problemas; y algunas, como GM e IBM, han revertido su deterioro y se han recuperado. ¿Cómo perdieron su efectividad estas antiguas potencias económicas? La principal explicación de tal deterioro es casi siempre la incapacidad de cambiar en respuesta a los cambios en su ambiente (como el aumento de la competencia). Los estudios sugieren que una de las principales razones de la incapacidad de una organización de cambiar es su inercia organizacional, es decir, su tendencia a conservar el *statu quo*. La resistencia al cambio disminuye su efectividad y reduce sus oportunidades de supervivencia.[19] La resistencia o los impedimentos al cambio que provocan inercia se encuentran en los niveles organizacional, grupal e individual[20] (véase figura 10.1).

Resistencia al cambio a nivel organizacional

Hay muchas fuerzas dentro de una organización que hacen difícil que ésta cambie en respuesta a las cambiantes condiciones de su ambiente.[21] Los impedimentos al cambio más poderosos a nivel organizacional incluyen el poder y el conflicto, las diferencias en la orientación funcional, la estructura mecanicista y la cultura organizacional.

Poder y conflicto

El cambio generalmente beneficia a algunas personas, funciones o divisiones a expensas de otras, y cuando provoca peleas por el poder y conflicto organizacional, es probable que una organización se resista a él.[22] Supongamos que un cambio en las prácticas de compras ayudará a la administración de materiales a lograr su meta de disminuir los costos de insumos pero perjudicará la capacidad de manufactura de reducir los suyos. Administración de materiales apoyará el cambio, pero manufactura se resistirá. El conflicto entre las dos funciones hará más lento el proceso de cambio y tal vez impida que éste se dé del todo. Si las funciones poderosas pueden evitar el cambio, una organización no cambiará. Por ejemplo, en IBM los gerentes de la unidad principal de la división de grandes computadoras eran los más poderosos de la corporación. Para conservar su prestigio y poder establecidos en la organización, lucharon contra los intentos de redirigir los recursos a la producción de computadoras personales o minicomputadoras que era lo que los clientes querían. Esta imposibilidad de cambiar para atender las exigencias de los clientes redujo severamente la velocidad de respuesta de IBM en comparación con sus competidores. El capítulo 14 está dedicado a analizar este importante obstáculo al cambio.

Diferencias en la orientación funcional

Las diferencias en la orientación funcional son otro impedimento importante al cambio y una fuente de inercia organizacional. Las distintas funciones y divisiones a menudo ven la fuente del problema de manera diferente porque consideran una cuestión o problema principalmente desde su propio punto de vista. Esta "visión de túnel" aumenta la inercia organizacional porque la organización debe dedicar tiempo y esfuerzo a garantizar el acuerdo acerca de la fuente del problema antes de poder incluso considerar cómo necesita cambiar para responder al problema.

Estructura mecanicista

Recuerde del capítulo 4 que la estructura mecanicista se caracteriza por una jerarquía alta (vertical), toma de decisiones centralizada y estandarización del comportamiento por medio de reglas y procedimientos. En contraste, las estructuras orgánicas son planas (horizontales), descentralizadas y dependen del ajuste mutuo entre las personas para realizar el trabajo.[23] ¿Qué estructura es probable que sea más resistente al cambio?

Las estructuras mecanicistas son más resistentes al cambio. Se espera que las personas que trabajan dentro de una estructura mecanicista actúen de cierta manera y no desarrollen la capacidad de adaptar su comportamiento a las cambiantes condiciones. El frecuente uso del ajuste mutuo y de la autoridad descentralizada propio de una estructura orgánica fomenta el desarrollo de capacidades que permiten que los trabajadores sean creativos, responsivos y capaces de encontrar soluciones a los nuevos problemas. Por lo general una estructura mecanicista se desarrolla conforme una organización crece y es una principal fuente de inercia, en especial en las grandes organizaciones.

Cultura organizacional

Los valores y normas de la cultura de una organización pueden ser otra fuente de resistencia al cambio. De la misma manera que las relaciones de las funciones dan como resultado una serie de expectativas estables entre las personas, los valores y normas provocan que éstas se comporten de manera predecible. Si el cambio organizacional altera los valores y normas que se dan por sentados y obliga a las personas a cambiar lo que hacen y cómo lo hacen, la cultura de la organización provocará resistencia al cambio. Por ejemplo, muchas organizaciones desarrollan valores conservadores que apoyan el *statu quo* y hacen que los gerentes sean reacios a buscar nuevas maneras de competir. Como resultado, si el ambiente cambia y sus productos se vuelven obsoletos, la empresa no tiene nada en que apoyarse, y es probable que fracase.[24] Algunas veces, los valores y normas son tan fuertes que aun cuando el ambiente está cambiando y es claro que se necesita adoptar una nueva estrategia, los gerentes no pueden cambiar porque están comprometidos con la manera en que realizan sus actividades en esos momentos.

Resistencia al cambio a nivel grupal

Gran parte del trabajo de una organización se realiza en grupos, y hay varias características grupales que pueden producir resistencia al cambio. Primera, muchos grupos desarrollan fuertes normas informales que especifican los comportamientos apropiados e inapropiados y gobiernan la interacción entre sus integrantes. A menudo, el cambio altera las relaciones de tareas y funciones de un grupo; cuando lo hace, altera las normas grupales y las expectativas informales que sus integrantes tienen unos de otros. Como resultado, éstos pueden resistirse al cambio porque tendrán que desarrollar todo un conjunto nuevo de normas para cumplir con las necesidades de la nueva situación.

La cohesión grupal, es decir, el grado de atracción que tiene un grupo para sus integrantes, también afecta su desempeño: aunque cierto nivel de cohesión lo promueve, demasiada cohesión puede en realidad reducirlo porque reprime sus oportunidades de cambiar y adaptarse. Un grupo sumamente cohesivo puede resistir los intentos de la administración de cambiar lo que hace o incluso de quién formará parte de él. Los integrantes pueden unirse para conservar el *statu quo* y proteger sus intereses a expensas de otros grupos.

El razonamiento colectivo es un ejemplo de una toma de decisiones defectuosa que ocurre en grupos cohesivos cuando sus integrantes descartan información negativa para poder llegar a un acuerdo unánime. La intensificación del compromiso empeora esta situación porque, incluso cuando se dan cuenta de que su decisión es incorrecta, continúan siguiéndola porque están comprometidos con ella. Estos procesos grupales hacen muy difícil cambiar el comportamiento en un grupo. Cuanto más importantes son las actividades del grupo para la organización, más impacto tendrán estos procesos en el desempeño organizacional.

Resistencia al cambio a nivel individual

También existen varias razones del porqué los individuos dentro de una organización pueden estar inclinados a resistirse al cambio.[25] Primera, las personas tienden a resistirse al cambio porque sienten incertidumbre e inseguridad acerca de cuál será el resultado.[26] Quizá se encarguen nuevas tareas a los trabajadores; las relaciones de funciones pueden

reorganizarse; algunos trabajadores pueden perder sus empleos; habrá personas que se beneficien a expensas de otras. La resistencia de los trabajadores a la incertidumbre e inseguridad que rodean al cambio puede provocar la inercia de la organización. El absentismo y la rotación de personal pueden aumentar conforme el cambio se lleve a cabo, y los trabajadores pueden volverse poco cooperativos, intentar retrasar o hacer más lento el proceso y resistirse pasivamente en un intento por terminar con él.

Además, se da una tendencia general a que las personas perciban selectivamente la información que concuerda con la visión que ellas tienen de su organización. Por lo tanto, cuando se realiza el cambio, los trabajadores tienden a enfocarse solamente en cómo los afectará a ellos, a su función o a su división. Si perciben pocos beneficios, pueden rechazar el propósito que subyace al cambio. No es sorprendente entonces que pueda ser difícil para una organización desarrollar una plataforma común que promueva el cambio en toda ella y hacer que las personas vean la necesidad del cambio de la misma manera.

El hábito, es decir, la preferencia de las personas por acciones y eventos familiares, es un impedimento más al cambio. La dificultad de terminar con los malos hábitos y adoptar nuevos estilos de comportamiento indica el grado de resistencia de los hábitos al cambio. ¿Por qué es difícil romper los hábitos? Algunos investigadores han sugerido que las personas tienen una tendencia natural a regresar a su comportamiento original, una tendencia que bloquea el cambio.

Teoría de Lewin sobre el campo de fuerza del cambio

Teoría del campo de fuerza
Teoría del cambio organizacional que argumenta que hay dos conjuntos de fuerzas opuestas dentro de cualquier organización que determinan cómo se llevará a cabo el cambio.

Hay una gran variedad de fuerzas que hacen que las organizaciones sean resistentes al cambio y otras que las empujan hacia él. El investigador Kurt Lewin desarrolló una teoría acerca del cambio organizacional. De acuerdo con su **teoría del campo de fuerza**, estos dos conjuntos de fuerzas siempre están en posiciones opuestas en una organización.[27] Cuando las fuerzas están equilibradas, la organización se encuentra en un estado de inercia y no cambia. Para que cambie, los gerentes deben encontrar una manera de *aumentar* las fuerzas a favor del cambio, *reducir* la resistencia al cambio o hacer *ambas* cosas simultáneamente. Cualquiera de estas estrategias superará la inercia y provocará que una organización cambie.

La figura 10.2 ilustra la teoría de Lewin. Una organización en el nivel de desempeño P1 está en equilibrio: las fuerzas a favor del cambio y la resistencia a él son iguales. Sin embargo, la administración decide que hay que alcanzar el nivel de desempeño P2. Para hacerlo, los gerentes deben aumentar las fuerzas a favor del cambio (el aumento se representa con el alargamiento de las flechas que apuntan hacia arriba), reducir la resistencia a

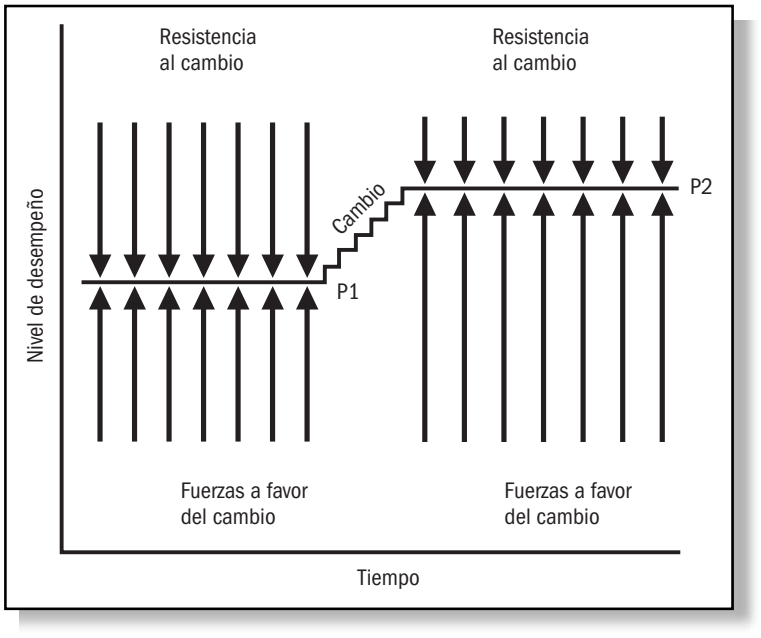


Figura 10.2
Teoría de Lewin del campo de fuerza del cambio

él (la reducción se representa con el acortamiento de las flechas que apuntan hacia abajo) o hacer ambas cosas. Si siguen cualquiera de estas tres estrategias de manera exitosa, la organización cambiará y llegará al nivel de desempeño P2.

Antes de analizar con más detalle las técnicas que los gerentes pueden utilizar para superar la resistencia y facilitar el cambio, hay que examinar los tipos de cambio que pueden implementar para aumentar la efectividad organizacional.

IMPLICACIONES GERENCIALES

Fuerzas a favor y resistencia al cambio

1. Analice periódicamente el ambiente organizacional e identifique las fuerzas que están a favor del cambio.
2. Analice de qué manera el cambio que responde a estas fuerzas afectará a las personas, funciones y divisiones dentro de la organización.
3. Con este análisis, decida qué tipo de cambio seguir y desarrolle un plan para superar la posible resistencia e incrementar las fuerzas a favor de él.

Cambio evolutivo y revolucionario en las organizaciones

Los gerentes enfrentan continuamente decisiones acerca de la mejor manera de responder a las fuerzas a favor del cambio. Existen varios tipos de cambio que los gerentes pueden adoptar para ayudar a sus organizaciones a lograr los estados futuros deseados. En general, los tipos de cambio se engloban en dos amplias categorías: cambio evolutivo y cambio revolucionario.[28]

Cambio evolutivo
Cambio gradual, incremental y enfocado en algo específico.

El **cambio evolutivo** es gradual, incremental y específicamente enfocado. No implica una alteración drástica o repentina de la naturaleza básica de la estrategia y estructura de una organización sino que es un intento constante de mejorar, adaptar y ajustar la estrategia y estructura de manera creciente para acomodar los cambios que ocurren en el ambiente.[29] La teoría del sistema sociotécnico, la administración de calidad total y la creación de grupos de trabajo flexibles y a los que se ha otorgado facultades son tres instrumentos del cambio evolutivo que las organizaciones utilizan en su intento por mejorar más la manera en que realizan el trabajo. Tales mejoras podrían ser una mejor forma de operar una tecnología o de organizar el proceso laboral.

El cambio evolutivo se logra gradualmente, poco a poco. Sin embargo, algunas organizaciones tienen que hacer cambios importantes rápidamente. No quieren tomarse el tiempo de establecer e implementar programas que fomenten el cambio evolutivo ni esperar los resultados del desempeño que tales programas pueden provocar. Al enfrentarse a cambios drásticos e inesperados en el ambiente (por ejemplo, un nuevo descubrimiento tecnológico) o a un desastre inminente resultado de años de inactividad y negligencia, una organización tiene que actuar rápidamente y con decisión. Entonces se requiere un cambio revolucionario.

Cambio revolucionario
Cambio repentino, drástico y en toda la organización.

El **cambio revolucionario** es rápido, drástico y a todos los niveles. Implica un audaz intento de encontrar rápidamente nuevas maneras de ser eficaz. Es probable que provoque un cambio radical en la manera de hacer las cosas, nuevas metas y una nueva estructura. Repercute en todos los niveles en la organización: corporativo, divisional, funcional, grupal e individual. La reingeniería, reestructuración e innovación son tres instrumentos importantes del cambio revolucionario.

Desarrollos en el cambio evolutivo: teoría del sistema sociotécnico

Teoría del sistema sociotécnico
Teoría que propone la importancia de cambiar las relaciones de funciones y tareas o las técnicas para aumentar la efectividad organizacional.

La **teoría del sistema sociotécnico** fue una de las primeras teorías que propusieron la importancia de cambiar las relaciones de funciones y tareas o las técnicas para aumentar la efectividad organizacional.[30] Surgió de un estudio de los cambios en las prácticas laborales en la industria minera del carbón de Gran Bretaña.[31]

Después de la Segunda Guerra Mundial, se introdujo una nueva tecnología que cambió las relaciones laborales entre los mineros en la industria minera británica. Antes de la guerra, las minas de carbón eran un pequeño lote o proceso artesanal. Equipos de hábiles mineros sacaban el carbón del frente subterráneo y desarrollaban todas las actividades necesarias para transportarlo a la superficie. El trabajo se realizaba en un espacio reducido donde la productividad era el resultado de la estrecha cooperación entre los integrantes de los equipos. Los trabajadores desarrollaban sus propias rutinas y normas para realizar el trabajo y se proporcionaban unos a otros el apoyo social que les ayudaba a combatir el estrés de las peligrosas y limitadas condiciones de trabajo.

Este método de explotación carbonífera, llamado "método manual", era muy parecida a la tecnología de pequeños lotes (véase capítulo 9). Para aumentar la eficiencia, los gerentes decidieron remplazarlo con el "método de frente único". Este método utilizaba una tecnología de producción en serie mecanizada. Ahora el carbón lo extraían mineros que utilizaban poderosos taladros y lo transportaban a la superficie en bandas transportadoras. Las tareas se volvieron más rutinarias conforme el proceso de trabajo se programaba y estandarizaba. En teoría, la nueva tecnología prometía impresionantes aumentos en la eficiencia de las minas. Pero después de introducirla, sin embargo, la eficiencia subió de manera lenta, y el absentismo entre los mineros, que siempre había sido alto, aumentó dramáticamente. Se pidió que fueran asesores a las minas para descubrir por qué no se habían dado las ganancias que se esperaban.

Estos investigadores señalaron que, para operar la nueva tecnología de manera eficiente, la administración había cambiado las relaciones de tareas y funciones entre los mineros. Las nuevas relaciones habían destruido las normas informales y el apoyo social, alterado las relaciones informales de trabajo establecidas desde hacía tiempo y reducido la cohesión grupal. Para resolver el problema, los consultores recomendaron vincular la nueva tecnología con el antiguo sistema social al recrear el antiguo sistema de tareas y funciones y descentralizar la autoridad a grupos de trabajo. Cuando la administración rediseñó el proceso de producción, la productividad mejoró y el absentismo se redujo.

Este estudio llevó al desarrollo de la teoría del sistema sociotécnico, que argumenta que los gerentes necesitan adaptar u "optimizar conjuntamente" el funcionamiento de los sistemas técnico y social de una organización (o, en términos del análisis actual, de la cultura) para promover su efectividad.[32] Un ajuste deficiente entre la tecnología y los sistemas sociales de una organización lleva al fracaso, pero uno bueno lleva al éxito. La lección que se obtiene de la teoría del sistema sociotécnico es que cuando los gerentes cambian las relaciones de tareas y funciones, deben reconocer la necesidad de ajustar los sistemas técnico y social gradualmente para que las normas y la cohesión grupales no se alteren. Al elegir este enfoque gradual, una organización puede evitar la resistencia al cambio a nivel grupal que se analizó anteriormente en este capítulo.

Este estudio pionero ha sido seguido por muchos otros que muestran la importancia de vincular la tecnología con los valores y normas culturales.[33] Los gerentes tienen que ser sensibles al hecho de que la manera en que estructuran el proceso laboral afecta la manera en que se comportan las personas y los grupos. Por ejemplo, compare los siguientes dos ambientes de producción en serie. En el primero, los gerentes hacen que la tecnología sea rutinaria, estandarizan el proceso laboral y requieren que los trabajadores desempeñen tareas repetitivas tan rápido como sea posible; a los trabajadores se les asigna un lugar en la línea de producción y no se les permite moverse ni cambiar de puesto; los gerentes los monitorean de cerca y toman todas las decisiones involucradas en el control del proceso laboral. En el segundo, los gerentes estandarizan el proceso laboral pero alientan a los trabajadores a encontrar mejores maneras para desempeñar las tareas; se les permite cambiar de puesto; los trabajadores están agrupados por equipos que tienen facultades para monitorear y controlar aspectos importantes de su propio desempeño.

¿Qué diferencias de valores y normas surgirán entre estos dos tipos de sistemas sociotécnicos? ¿Cuál será su efecto en el desempeño? Muchos investigadores han argumentado que un sistema que se base más en equipos promoverá el desarrollo de valores y normas que estimularán la eficiencia y la calidad de los productos. De hecho, el objetivo de la administración de calidad total, la continua mejora en la calidad del producto, se basa en los principios arraigados en la teoría del sistema sociotécnico; también lo hace el desarrollo de trabajadores y grupos de trabajo flexibles, que se analizarán a continuación.

Administración de calidad total

Administración de calidad total (TQM)
Técnica desarrollada por W. Edwards Deming para mejorar continuamente la efectividad de equipos de trabajo flexibles.

La **administración de calidad total** (**TQM**, por sus siglas en inglés) es un esfuerzo continuo y constante de todas las funciones de una organización para encontrar nuevas maneras de mejorar la calidad de sus bienes y servicios.[34] En muchas empresas, la decisión inicial de adoptar un enfoque TQM señala un cambio radical en la manera en que las actividades se organizan. Sin embargo, una vez que una organización adopta una TQM ésta genera un cambio continuo e incremental y se espera que todas las funciones cooperen entre sí para mejorar la calidad.

Desarrollada primero por varios asesores empresariales estadounidenses como W. Edwards Deming y Joseph Juran, la administración de calidad total fue adoptada con entusiasmo por empresas japonesas después de la Segunda Guerra Mundial. Para ellas, con su tradición de relaciones laborales a largo plazo y cooperación entre funciones, la implementación de un nuevo sistema TQM fue un paso gradual. Por ejemplo, los trabajadores de piso de las fábricas se habían organizado desde hacía mucho tiempo en **círculos de calidad**, es decir, grupos de trabajadores que se reunían regularmente para analizar la manera en que se realizaba el trabajo con el fin de encontrar nuevas maneras de aumentar el desempeño.[35] Los cambios que la TQM inspiraba con frecuencia incluían alterar el diseño o el tipo de máquinas empleadas para ensamblar los productos, y reorganizar la secuencia de actividades necesarias para proporcionar un servicio a los clientes (tanto dentro de las funciones como entre ellas). Al igual que en la teoría del sistema sociotécnico, la TQM enfatiza el ajuste entre los sistemas técnico y social.

Círculos de calidad
Trabajadores que se reúnen regularmente para analizar la manera en que se realiza el trabajo con el fin de encontrar nuevas maneras de aumentar el desempeño.

Cambiar las relaciones interfuncionales para mejorar la calidad es muy importante en la TQM. La mala calidad a menudo se origina en puntos de intersección o después de entregar el trabajo, esto es, cuando las personas dejan lo que están haciendo a personas en diferentes funciones. Por ejemplo, el trabajo de manufacturación intermedia es ensamblar los insumos que se utilizarán en un producto final. Coordinar el diseño de los diversos insumos para que se ajusten sin problemas y operen juntos de manera eficiente es un área de la TQM. Los integrantes de las diferentes funciones trabajan juntos para encontrar nuevas maneras de reducir el número de insumos necesarios o para sugerir mejoras de diseño que permitirán que se ensamblen los insumos de manera más rápida y confiable. Tales cambios aumentan la calidad y disminuyen los costos. Se debe hacer notar que los cambios asociados a la TQM (así como a la teoría del sistema sociotécnico) son cambios en las relaciones de tareas, funciones y grupos. Los resultados de las actividades de TQM pueden ser dramáticos, como descubrió Citibank, una institución financiera global líder, cuando comenzó a utilizar TQM para aumentar su grado de respuesta a los clientes.

Al reconocer que la lealtad de los clientes determinaría el futuro éxito del banco, como el primer paso en su esfuerzo de TQM Citibank se enfocó en identificar los factores que los decepcionaban. Cuando analizaron las quejas de los clientes, los gerentes descubrieron que la mayoría de ellas tenían que ver con el tiempo que se requería para completar una solicitud, como responder a un problema de cuenta u obtener un préstamo. Así que los gerentes comenzaron a examinar cómo manejarían cada solicitud de los clientes. Para cada tipo distintivo de solicitud, formaron un equipo interfuncional cuyo trabajo era desglosar una determinada solicitud en los pasos que se necesitaban para responderla (personas y departamentos) y luego analizarlos. Los equipos descubrieron que, a menudo, muchos pasos del proceso no eran necesarios y que se podía prescindir de ellos si se utilizaban los sistemas de información correctos. También descubrieron que con mucha frecuencia los retrasos ocurrían porque los empleados simplemente no sabían cómo manejar la solicitud. No se les estaba dando el tipo correcto de capacitación y cuando no podían manejarlas simplemente las hacían a un lado hasta que el supervisor pudiera hacerlo.

Así que Citibank decidió implementar un programa TQM en toda la organización. A los gerentes y supervisores se les dio la tarea de reducir la complejidad del proceso laboral y de encontrar la manera más efectiva de procesar una solicitud en particular, como la de un préstamo. También se les encargó la tarea de capacitar a los empleados sobre cómo responder a cada solicitud en específico. Los resultados fueron extraordinarios. Por ejemplo, en el departamento de préstamos el programa TQM redujo un 75 por ciento el número de entregas necesarias para procesar una solicitud; el tiempo promedio para responder a un cliente disminuyó de varias horas a 30 minutos. En el lapso de un año, más de 92,000 empleados habían sido capacitados en todo el mundo en los nuevos procesos TQM y Citibank pudo medir fácilmente la efectividad de la TQM por la creciente velocidad con la que manejaba el cada vez mayor volumen de solicitudes de clientes.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 10.2
United Technologies utiliza TQM

United Technologies Corp. (UTC), con sede en Hartford, Connecticut, posee una gran variedad de empresas que operan en diferentes negocios e industrias. Algunas de las empresas de las que es dueña son más conocidas que la propia UTC, como helicópteros Sikorsky, Pratt & Whitney (el fabricante de motores y componentes de aviones), elevadores Otis, aire acondicionado Carrier, y Chubb, el fabricante de productos de seguridad y candados. En la década del 2000, UTC ha sido una de las empresas más rentables del mundo y la razón, como lo afirma su director general, George David, es su programa de administración de calidad total.

El programa de TQM de UTC comenzó cuando tenía un gran problema con su división de Otis Elevator y David asignó a uno de sus principales expertos en administración de calidad total, Yuzuru Ito, para que encabezara a un equipo de ingenieros de Otis y descubrieran por qué se desempeñaba tan mal. Bajo la dirección de Ito, crearon un conjunto de técnicas de "proceso" en el que participaban todos los empleados (gerentes, diseñadores, trabajadores de producción) que habían producido el elevador para que analizaran por qué los elevadores estaban funcionando mal. Este estudio intensivo llevó a un total rediseño de los elevadores, y cuando un nuevo y mejorado modelo se lanzó al mercado a nivel mundial tuvo mucho éxito.

Después de este éxito David decidió que la mejor forma de incrementar la rentabilidad de UTC era encontrar maneras de utilizar técnicas TQM en sus diversas actividades empresariales. Convenció a Ito de hacerse responsable de apoyar el desarrollo del sistema TQM de UTC, el cual es conocido como Alcanzar la excelencia competitiva (Achieving Competitive Excellence, ACE). ACE es un conjunto de tareas y procedimientos que utilizan todos los empleados, desde los de la planta de fabricación hasta los altos directivos, para analizar todos los aspectos de cómo se fabrica un producto y encontrar formas de mejorar la calidad y fiabilidad, de disminuir los costos de fabricación y, en especial, de hacer que la siguiente generación de un producto en particular se desempeñe mejor: en otras palabras, fomentar la innovación tecnológica.

David hace que cada empleado en cada función y nivel se haga responsable de lograr las ganancias graduales que se pueden conseguir como resultado de productos innovadores, fabricados con creciente calidad y eficiencia y que pueden poner a una empresa en el camino de dominar su industria. David llama a estas técnicas "disciplinas de proceso" y las ha utilizado para mejorar el desempeño de todas las empresas de UTC. En la década transcurrida desde que tomó el control, ha cuadruplicado las ganancias por acción de UTC y el valor de sus acciones ha experimentado un verdadero auge en la década del 2000.

Cada vez más empresas adoptaron el tipo de cambio continuo y gradual que resulta de la implementación de programas TQM. Sin embargo, muchas empresas han descubierto que implementar un programa TQM no siempre es sencillo, porque requiere que trabajadores y gerentes adopten nuevas maneras de ver sus papeles en la organización. Los gerentes deben estar dispuestos a descentralizar el control de la toma de decisiones, otorgar facultades a los trabajadores y asumir el papel de facilitadores en vez del de supervisores. El modelo de "mando y control" deja paso a un modelo de "consejo y apoyo". Es importante que los trabajadores, así como los gerentes, compartan las crecientes ganancias que los exitosos programas TQM pueden proporcionar. Por ejemplo, en Japón los bonos de desempeño frecuentemente corresponden a un 30 por ciento o más de los salarios de trabajadores y gerentes, y los salarios pueden fluctuar ampliamente año con año como resultado de los cambios en el desempeño organizacional.

La resistencia a los cambios que requiere un programa TQM puede ser severa a menos que la administración reconozca explícitamente las muchas maneras en que la TQM afecta las relaciones entre funciones e incluso divisiones. Se analizarán maneras para tratar con la resistencia al cambio con más detalle más adelante en este capítulo.

A pesar del éxito que organizaciones como Citibank, Harley-Davidson y Ford han tenido con la TQM, muchas otras no han obtenido los aumentos de calidad y las reducciones de costos que a menudo se asocian con la TQM y han abandonado estos programas. Dos razones para la falta de éxito son la infravaloración del grado de compromiso de las personas en todos los niveles de la organización que es necesario para implementar un programa TQM y el marco de largo plazo que es necesario para que los esfuerzos de TQM tengan éxito y den resultados. La TQM no es una solución rápida que pueda reestructurar una organización de la noche la mañana. Es un proceso evolutivo que da frutos solamente cuando se convierte en una forma de vida en una organización.[36]

Trabajadores y equipos de trabajo flexibles

En muchos ambientes manufactureros modernos, la atención a las metas que subyacen a la teoría del sistema sociotécnico y la TQM han hecho que muchas organizaciones adopten el concepto de trabajadores y equipos de trabajo flexibles como una manera de cambiar la actitud y comportamiento de sus empleados. Primero, los empleados tienen que

adquirir y desarrollar habilidades para desempeñar cualquiera de las tareas necesarias para ensamblar una gama de productos terminados.[37] Un trabajador desarrolla primero las habilidades necesarias para lograr una tarea laboral y con el tiempo se encuentra capacitado para desempeñar otras tareas. La compensación está frecuentemente ligada al número de diferentes tareas que una persona puede desempeñar. Cada trabajador puede sustituir a otro. Conforme la demanda por los componentes o productos terminados aumenta o disminuye, los trabajadores flexibles pueden transferirse a la tarea donde más los necesite la organización. Como resultado, la organización puede responder de manera rápida a los cambios en su ambiente. Desarrollar más de una tarea también reduce la repetición, aburrimiento y fatiga y aumenta los incentivos de los trabajadores para mejorar la calidad del producto. Cuando los trabajadores aprenden las tareas de otros, también aprenden cómo las diferentes tareas se relacionan entre ellas. Comprender esto a menudo lleva a nuevas maneras de combinar tareas o al rediseño de un producto para hacer su manufactura más eficiente y menos costosa.

Equipo de trabajo flexible
Grupo de trabajadores que asume la responsabilidad de desempeñar todas las operaciones necesarias para completar una etapa específica del proceso de manufactura.

Para acelerar más el desarrollo de las capacidades funcionales, los trabajadores flexibles se agrupan en equipos de trabajo flexibles.[38] Un **equipo de trabajo flexible** es un grupo de trabajadores que asume la responsabilidad de desempeñar todas las operaciones necesarias para completar una etapa específica del proceso de manufactura. Los trabajadores de la línea de producción que anteriormente eran responsables solamente de sus propias tareas se colocan en grupos y se les asigna la responsabilidad conjunta de una etapa del proceso de manufactura. Por ejemplo, en las plantas de Ford un equipo de trabajo es responsable de ensamblar la transmisión del automóvil y enviarla al área de ensamblaje de carrocería, donde el equipo correspondiente es responsable de colocarla. Un equipo de trabajo flexible se autoadministra: sus integrantes se asignan conjuntamente las tareas y transfieren trabajadores de una tarea a otra conforme sea necesario.

La figura 10.3 ilustra la manera en que cada equipo de trabajo flexible desempeña sus actividades. Los distintos equipos ensamblan los diferentes componentes y luego los mandan al equipo de trabajo de producto final, que ensambla el producto final. Las actividades de cada equipo están determinadas por las exigencias que surgen de los clientes del producto final. Por lo tanto cada equipo tiene que adaptar sus actividades a la influencia que viene del lado externo del proceso de producción. La experiencia de Globe Metallurgical, Inc., ilustra muchos de los factores asociados al uso de equipos de trabajo flexibles.

Los equipos de trabajo flexibles participan en más que una actividad de conversión o ensamblaje: también asumen la responsabilidad de controlar los esfuerzos de TQM. Dado que ya no se necesita una gran función de control de calidad por separado al final de la línea de producción, el uso de equipos de trabajo reduce los costos. Los equipos de trabajo flexibles también son responsables de idear formas de mejorar la eficiencia del proceso de manufactura. A menudo las nuevas ideas se originan en los círculos de control de calidad, que son reuniones donde los integrantes del equipo se juntan para analizar específicamente maneras de mejorar la productividad. Aún más, los integrantes más experimentados asumen la responsabilidad de capacitar a los nuevos integrantes. Todos los integrantes a menudo son responsables de seleccionar a los nuevos reclutas que piensan se adaptarán al equipo. De esta manera, surge la cultura de equipo de trabajo.

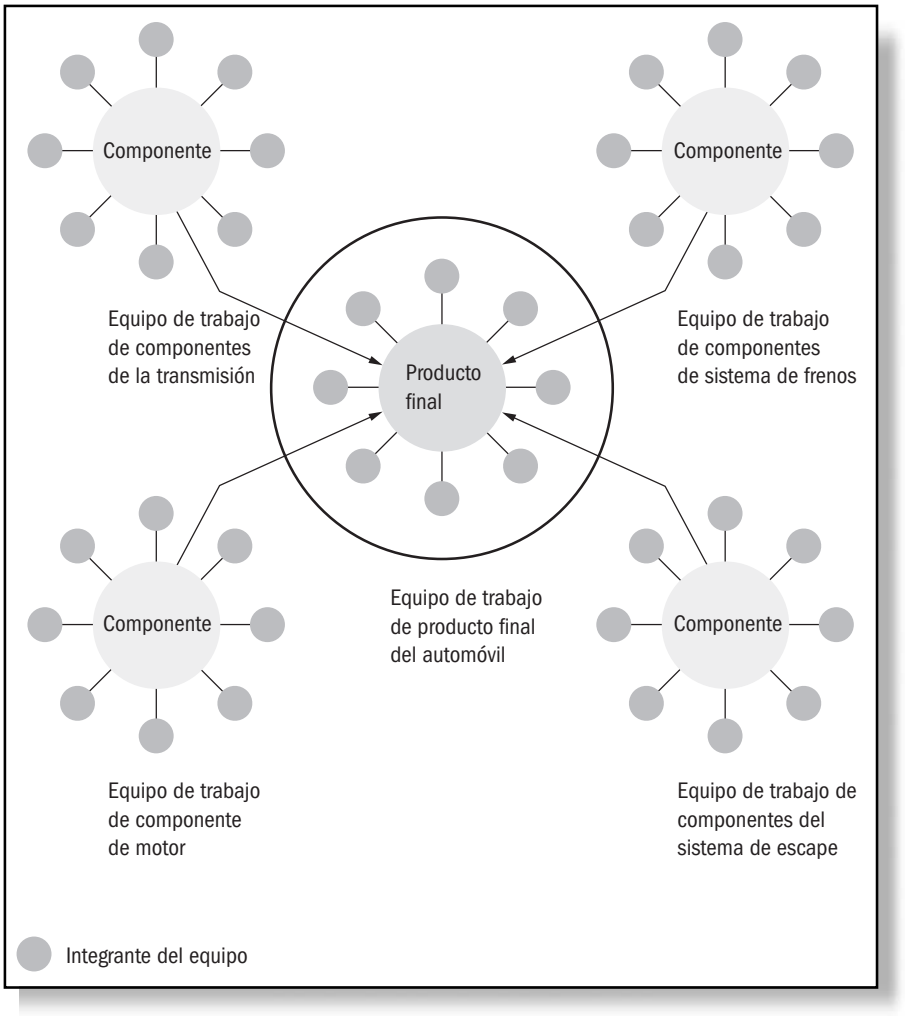
El papel de los gerentes en este sistema no es monitorear y supervisar las actividades de los equipos de trabajo sino facilitar sus actividades y hacer todo lo que puedan para permitirles desarrollar mejores procedimientos. Desde 1983, GM y Toyota han cooperado en una empresa conjunta que utiliza equipos de trabajo flexibles. La historia de esta empresa es instructiva.

El 1963, General Motors abrió una planta automotriz en Fremont, California, 35 millas al este de San Francisco. Desde el principio, la planta no fue buena. La productividad y la calidad eran deficientes. El abuso de drogas y alcohol estaba muy extendido. El absentismo era tan alto que se contrataba a cientos de trabajadores extra para garantizar que hubiera suficientes trabajadores disponibles para operar la planta. Los gerentes de la planta de Fremont, como los de todas las plantas de GM, analizaban constantemente las relaciones trabajador-tarea para designar puestos que aumentaran la productividad. Los trabajadores se resistían con fuerza a estos cambios, y por último, viendo que no lograba ninguna mejora, GM cerró la planta en 1981.

En 1983, GM y Toyota anunciaron una empresa conjunta: cooperarían para volver a abrir la planta de Fremont. GM quería aprender cómo manejaba Toyota su sistema de producción, y Toyota quería ver si podría lograr su habitual alto nivel de productividad

Figura 10.3
El uso de equipos de trabajo flexible para ensamblar automóviles

Los equipos autoadministrados ensamblan los sistemas de freno, de escape y otros componentes de acuerdo con las exigencias del equipo de producto final. Determinado por las exigencias de los clientes, el equipo de producto final ensambla los componentes para producir un automóvil.



al utilizar técnicas japonesas con trabajadores estadounidenses. En 1984, se inauguró la nueva organización, New United Motors Manufacturing Inc. (NUMMI) bajo el control de la administración japonesa. Para 1986, la productividad en NUMMI era más alta que la productividad en cualquier otra fábrica de GM y la planta operaba al doble del nivel de lo que había operado bajo la administración de GM. Además, el abuso de alcohol y drogas prácticamente había desaparecido, y el absentismo casi se había detenido. ¿Cómo se había logrado este milagro?

En la fábrica NUMMI, Toyota dividió la fuerza de trabajo en 350 equipos de trabajo flexibles que estaban formados por cinco a siete personas más un líder del equipo. Cada trabajador podría desempeñar el trabajo de los otros trabajadores y éstos regularmente rotaban de puesto. Además, todos los trabajadores aprendieron los procedimientos para analizar los puestos con el fin de mejorar la relación empleado-tarea. Los integrantes de los equipos diseñaron los puestos de cada equipo, se tomaban el tiempo con cronómetros y continuamente intentaban encontrar mejores maneras para desempeñar las tareas. En el pasado, GM había contratado 80 gerentes para llevar a cabo este análisis. Ahora, los equipos de trabajo flexibles no sólo llevaban a cabo el análisis sino que también monitoreaban la calidad del producto. ¿Cuál es el papel de los gerentes en la fábrica NUMMI? El puesto de gerentes se define explícitamente como el de proporcionar apoyo a los trabajadores de la planta, no el de monitorear ni supervisar sus actividades.

¿Por qué los empleados aceptan este nuevo sistema? NUMMI cuenta con una política de no despidos; los trabajadores reciben una amplia capacitación y el uso de equipos de trabajo flexible les da a ellos y no a los gerentes, control sobre la línea de producción. Aparentemente, la mayoría de los trabajadores aún consideran el trabajo de línea de ensamblaje como un "pésimo trabajo" (pero el mejor trabajo que pueden esperar obtener). En el nuevo sistema de trabajo por lo menos tienen algún control sobre lo que hacen.[39]

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 10.3
Equipos de trabajo flexibles en Globe

Globe Metallurgical, Inc., de Beverly, Ohio, y Selma, Alabama, fue la primera pequeña empresa que ganó el Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldridge. Globe fabrica productos especiales de acero y es una de las organizaciones más exitosas de su industria, superando a sus competidores en calidad de producto, ventas y crecimiento de ganancias.

El surgimiento de Globe como líder en calidad y en especial en el uso de equipos de trabajo autoadministrados se dio de manera poco usual. En 1986, Globe quiso introducir sistemas de trabajo nuevos y flexibles para aumentar la rentabilidad. Cuando los sindicatos se rehusaron a relajar las rígidas reglas de trabajo para que se pudiera introducir una nueva tecnología, la empresa sufrió una huelga durante un año. Para continuar la operación, 10 gerentes y 35 trabajadores asalariados tomaron el control de dos de las calderas (cerraron otras tres). La falta de mano de obra obligó a estas 45 personas a encontrar nuevas y más eficientes formas de fabricar los productos de Globe.

Con los gerentes y trabajadores involucrados directamente en la producción, surgieron muchas posibilidades de mejorar la manera en que se realizaba el trabajo. A falta de reglas de trabajo y de clasificaciones de puestos que especificaran cómo debían operarse las calderas, los gerentes experimentaron con nuevas maneras de operarlas y en un periodo de dos semanas aumentó la productividad un 20 por ciento. Cada día aportaba nuevas sugerencias. Pronto se hizo obvio que podría aumentarse la productividad si los soldadores, los operadores de grúas, de calderas, de carretilla elevadora, los fogoneros y los de mantenimiento de calderas y sus asistentes trabajaban cooperativamente en equipos. Por el método de prueba y error, la administración descubrió que un equipo de trabajo flexible de siete empleados (uno por cada función), cada uno de los cuales pudiera realizar el trabajo de los otros, podría operar de manera eficiente una caldera. Cada equipo quedó bajo la supervisión de un líder de equipo, que asumió la responsabilidad de coordinar el trabajo y los horarios de su equipo con los de otros equipos y con los de los altos directivos.

Después de terminada la huelga, Globe descubrió que al utilizar equipos de trabajo autoadministrados podía operar las cinco calderas con 120 empleados (bastantes menos de los 350 que se necesitaban antes de la huelga). Los temores del sindicato a cambiar a una nueva tecnología estaban justificados: los trabajadores flexibles y los equipos de trabajo flexibles dieron como resultado una pérdida de empleos. Sin embargo, para los empleados que permanecieron, Globe instituyó un plan de repartición de ganancias para permitirles aprovechar algunos de los beneficios creados por el nuevo sistema de trabajo. Actualmente, Globe es el mayor proveedor de metales especiales en Estados Unidos.

Desarrollos en la reingeniería del cambio revolucionario

El término "reingeniería" se ha utilizado para referirse al proceso por medio del cual los gerentes rediseñan la manera en la que las tareas se agrupan en papeles y funciones para mejorar la efectividad organizacional. En palabras del Michael Hammer y J. Champy, quienes popularizaron el término, la reingeniería implica la "reformulación fundamental y el rediseño radical de los procesos empresariales para lograr dramáticas mejoras en las medidas contemporáneas de desempeño como costo, calidad, servicio y rapidez".[40] El cambio que resulta de la reingeniería requiere que los gerentes regresen a las bases y separen cada paso del proceso laboral para identificar una mejor manera de coordinar e integrar las actividades necesarias a fin de proporcionar a los clientes bienes y servicios. En vez se enfocarse en las *funciones* de la organización, los gerentes de una organización que ha experimentado una reingeniería se enfocan en los *procesos* comerciales. Los procesos, no las organizaciones, son el objeto de la reingeniería. Las empresas no hacen reingeniería de sus departamentos de venta o manufactura; lo hacen del trabajo que las personas realizan en esos departamentos.

Proceso empresarial
Actividad que trasciende los límites funcionales y que es vital para la rápida entrega de bienes y servicios o que promueve la alta calidad o bajos costos.

Como sugiere esta definición, una organización que lleva a cabo una reingeniería debe reformular completamente cómo realiza su actividad empresarial. En lugar de enfocarse en las funciones aisladas unas de otras, los gerentes hacen de los procesos empresariales el centro de atención. Un **proceso empresarial** es cualquier actividad (como procesamiento de los pedidos, control de inventarios o diseño de productos) que trasciende los límites funcionales; es la capacidad de las personas y grupos de actuar de una manera interfuncional, que es un factor vital en la determinación de qué tan rápidamente se entregan los bienes y servicios a los clientes o que promueve la alta calidad o los bajos costos. Los procesos empresariales involucran actividades entre las funciones. Debido a que la reingeniería se enfoca en los procesos empresariales y no en las funciones, una organización debe rediseñar la manera en que organiza sus actividades.

Las organizaciones que eligen la reingeniería deliberadamente ignoran el arreglo existente de tareas, papeles y actividades laborales. Inician el proceso de reingeniería con el cliente (no con el producto o servicio) y plantean la pregunta "¿Cómo puedo reorganizar la manera en que realizamos nuestro trabajo, nuestros procesos empresariales, para

proporcionar bienes y servicios de la mejor calidad y con el menor costo al cliente?" Con frecuencia, cuando las empresas se hacen esta pregunta, se dan cuenta de que existen maneras más efectivas de organizar sus actividades. Por ejemplo, un proceso empresarial que actualmente involucra a integrantes de 10 diferentes funciones trabajando de manera secuencial para proporcionar bienes y servicios puede llevarse a cabo por una o pocas personas por una fracción del costo original, después de la reingeniería.

Un buen ejemplo de cómo utilizar la reingeniería para aumentar la integración funcional y el control de las actividades proviene de intentar rediseñar la función de administración de materiales para mejorar su eficacia (véase figura 10.4). En el pasado, los tres componentes principales de la administración de materiales —compra (responsable de obtener insumos), control de producción (responsable de utilizar los insumos de la manera más eficiente) y distribución (responsable de disponer del producto terminado)— eran por lo general funciones separadas y no tenían mucho que ver entre ellas. La figura 10.4A muestra el diseño tradicional de estas funciones. El problema con este diseño es que cuando todos los aspectos de la administración de materiales son funciones separadas, coordinar sus actividades es difícil. Cada función tiene su propia jerarquía y hay problemas en la comunicación tanto vertical como horizontal. La estructura mostrada en la figura 10.4A hace difícil procesar rápidamente la información para ahorrar costos. Por ejemplo, la producción y el almacenamiento computarizados requieren de una cuidadosa coordinación de actividades, pero el diseño tradicional de las actividades de administración de materiales no proporciona suficiente control para que esto se logre.

Al darse cuenta de que esta separación de actividades con frecuencia disminuía la producción y subía los costos, muchas organizaciones pusieron en marcha la reingeniería del proceso de administración de materiales. Hoy en día, la mayoría de las organizaciones hacen participar a las tres actividades funcionales en el proceso de administración de materiales dentro de una función, como se muestra en la figura 10.4B. Ahora, una jerarquía de gerentes es responsable de los tres aspectos de la administración de materiales y la comunicación entre esos gerentes es fácil porque se encuentran dentro de la misma función. Tres lineamientos para llevar a cabo con éxito una reingeniería son:[41]

1. **Organizar en torno a resultados, no a tareas.** Cuando sea posible, organizar el trabajo para que una persona o una función pueda desempeñar todas las actividades necesarias para completar el proceso, evitando así la necesidad de transferencias (e integración) entre las funciones.

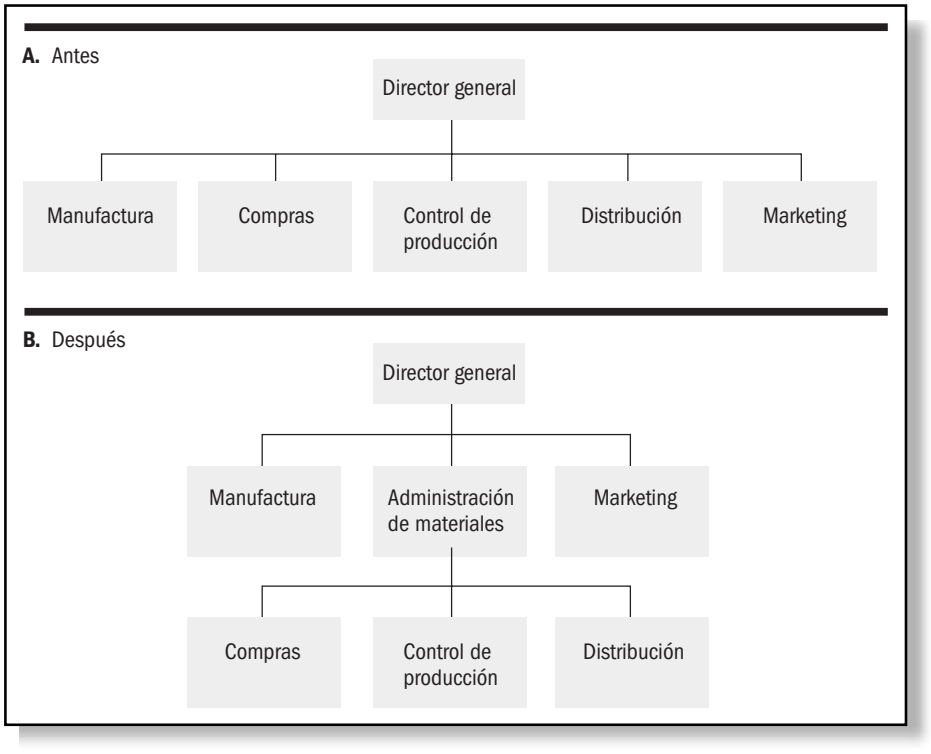


Figura 10.4
Mejora de la integración en la estructura funcional al momento de crear una función de administración de materiales

2. **Hacer que aquellos que utilizan el resultado del proceso sean los que lo lleven a cabo.** Ya que las personas que utilizan el resultado del proceso saben mejor lo que quieren, establecer un sistema de reglas y procedimientos de operación estándar que les permita tomar el control sobre eso.

3. **Descentralizar la toma de decisiones hasta el punto donde se toma la decisión.** Permitir a las personas decidir en el momento cómo responder de la mejor manera a los problemas específicos que surjan.

Tome en cuenta el caso de Hallmark Cards, que se presenta en la siguiente sección de perspectiva organizacional.

La reingeniería y la TQM están sumamente interrelacionadas y son complementarias. Después de que se ha realizado la reingeniería revolucionaria y se ha respondido a la pregunta "¿Cuál es la mejor manera de proporcionar a los clientes los bienes y servicios que requieren?", entra la TQM evolutiva con su enfoque en "¿Cómo podemos ahora continuar para mejorar y redefinir el nuevo proceso y encontrar mejores maneras de administrar las relaciones de tareas y funciones?" Las organizaciones exitosas examinan ambas preguntas

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 10.4
Cómo mantenerse a la cabeza en el negocio de las tarjetas de felicitación

Hallmark Cards, con sede en Kansas City, Missouri, vende 55 por ciento de los 8 mil millones de tarjetas de cumpleaños, navideñas y de otros tipos que se venden cada año en Estados Unidos.[42] Sin embargo, en la década de 1990, recibió muchos ataques por parte de competidores pequeños y más ágiles que fueron pioneros de nuevos tipos de tarjetas de felicitación especializadas, las cuales vendían, a menudo con descuentos, en supermercados y tiendas de descuento. De esta manera, para mantener a Hallmark a la cabeza de su mercado se decidió examinar cómo se hacían en ese momento las cosas, para poder determinar qué cambios había que hacer.

La administración inició esta evaluación al colocar a 100 gerentes en equipos para analizar a los competidores de Hallmark, la cambiante naturaleza de las necesidades de los clientes, la estructura organizacional que la empresa estaba utilizando para coordinar sus actividades y las maneras en que la empresa estaba desarrollando, distribuyendo y comercializando sus tarjetas (sus procesos empresariales básicos). Lo que descubrieron los equipos sorprendió a los gerentes de toda la organización y mostró que había una necesidad de cambiar.

Los gerentes descubrieron que, aunque Hallmark tenía el personal creativo más grande del mundo (más de 700 artistas y escritores que diseñaban más de 24,000 nuevas tarjetas cada año), tardaba más de tres años en colocar una nueva tarjeta en el mercado. Una vez que un artista diseñaba una nueva tarjeta y a un escritor se le ocurría la rima o mensaje apropiado, se necesitaba de un promedio de tres años para que se produjera, empacara y enviara a las tiendas la tarjeta. La información acerca de las cambiantes necesidades de los clientes, una aportación vital en las decisiones acerca de qué tarjetas había que diseñar, requería de muchos meses para llegar a los artistas. Ese retraso hacía difícil que Hallmark respondiera rápidamente a sus competidores.

Armados con este información, los 100 gerentes de equipo presentaron a los altos directivos 100 recomendaciones de cambios que permitirían a la empresa realizar su trabajo más rápida y eficazmente. Las recomendaciones requerían cambiar completamente la manera en que la empresa organizaba sus procesos empresariales básicos. Hallmark inició con la total reestructuración de sus actividades. La organización había estado utilizando una estructura funcional. Los artistas trabajaban independientemente de los escritores y ambos trabajaban por separado del personal de administración de materiales, imprenta y manufactura. Desde el momento que una tarjeta pasaba del personal creativo al departamento de impresión, se necesitaban 25 entregas (intercambios de trabajo entre funciones) para elaborar el producto final y 90 por ciento del tiempo el trabajo estaba simplemente esperando en la bandeja de entrada o salida de alguien. Siguiendo el consejo de los equipos, Hallmark cambió a una estructura de equipos interfuncionales. Las personas de diferentes funciones (artistas, escritores, editores y demás) se agruparon en equipos responsables de la producción de un tipo específico de tarjeta, como tarjetas navideñas, tarjetas de recuperación o nuevas líneas de tarjetas para ocasiones especiales.

Para eliminar la necesidad de entregas entre departamentos, cada equipo es responsable de todos los aspectos del proceso de diseño. Para reducir la necesidad de entregas dentro de un equipo, todos sus integrantes trabajan juntos desde el inicio para planear los pasos del proceso de diseño y todos son responsables de examinar el éxito de sus esfuerzos. Para ayudar a cada equipo a evaluar sus esfuerzos y dar a cada uno la información que necesita acerca de los deseos de los clientes, Hallmark introdujo un sistema de comercialización de punto de venta computarizado en cada una de sus tiendas Hallmark Card, para que cada equipo tuviera retroalimentación instantánea acerca de qué tipos de tarjetas se vendían y cuántas de ellas. Ahora cada equipo puede experimentar continuamente con nuevos diseños de tarjetas para atraer a más clientes.

Los efectos de estos cambios han sido dramáticos. Las tarjetas se colocan en menos de un año y algunas llegan al mercado en cuestión de meses. La calidad ha aumentado ya que cada equipo se enfoca en mejorar sus tarjetas, y los costos han bajado debido a que el nuevo sistema de trabajo es muy eficiente. Sin embargo, la creciente competencia de Internet, en especial el creciente uso de felicitaciones en línea gratis de Yahoo! y otras empresas, está presionando a Hallmark en la década del 2000. Sus gerentes buscan actualmente aumentar su presencia en línea para poder defenderse y una vez más están haciendo reingeniería en sus procesos para convertir a la empresa en el líder del negocio de tarjetas electrónicas.

de manera simultánea y continuamente intentan identificar nuevos y mejores procesos para cumplir con las metas de mayor eficiencia, calidad y respuesta a los clientes.

Reingeniería electrónica

El término "reingeniería electrónica" se refiere a los intentos de las empresas de utilizar todo tipo de sistemas de información para mejorar su desempeño. En capítulos anteriores, se han visto muchos ejemplos de cómo el uso de sistemas de software basados en Internet puede cambiar la manera en que operan la estrategia y estructura de una empresa. Los nuevos sistemas de información pueden emplearse en todos los aspectos de la actividad empresarial de una organización y para todo tipo de razones. Por ejemplo, el director general de Cypress Semiconductors, T. J. Rodgers, utiliza el sistema de información de administración en línea de la empresa para monitorear continuamente las actividades de sus gerentes y mantener plana la jerarquía organizacional. Rodgers afirma que puede revisar los objetivos de sus 1,500 gerentes en aproximadamente cuatro horas y que lo hace cada semana. La importancia de la reingeniería electrónica aumenta conforme cambia la manera en que una empresa organiza sus funciones de creación del valor y las vincula para mejorar su desempeño. Se analiza esta importante cuestión a detalle en los capítulos 12 y 13.

Reestructuración

La reestructuración y la reingeniería también están estrechamente vinculadas, ya que en la práctica el cambio a una estructura organizacional más eficiente generalmente provoca el despido de empleados, a menos que la organización crezca tan rápidamente que los empleados puedan transferirse a otra parte de la empresa o ésta los pueda absorber. Es por esta razón que los esfuerzos de reingeniería son poco populares tanto entre los trabajadores (que tienen miedo a que los dejen sin empleo) como entre los gerentes (que tienen miedo a la pérdida de su autoridad e imperios conforme se descubren nuevas y más eficientes maneras de estructurar las relaciones de tareas y funciones).

Reestructuración
Proceso por medio del cual los gerentes cambian las relaciones de tarea y autoridad y rediseñan la estructura y cultura organizacional para mejorar la efectividad de la organización.

Sin embargo, la **reestructuración** es el proceso por medio del cual los gerentes cambian las relaciones de tarea y autoridad y rediseñan la estructura y cultura organizacional para mejorar la efectividad de la organización. Cambiar de una estructura funcional a alguna forma de estructura divisional, y de una estructura divisional a otra, representa una de las formas más comunes de esfuerzo de reestructuración. Conforme cambian el ambiente y la estrategia de la organización, los gerentes deben analizar qué tan bien se adapta a ellos su estructura. Frecuentemente, descubren que existe una mejor manera de agrupar los productos que ahora fabrican para cumplir con las necesidades de los clientes y cambiar, por ejemplo, de un tipo de estructura de producto a otra, por las razones que se resumieron en el capítulo 6.

Downsizing
Proceso por medio del cual los gerentes hacen más eficiente la jerarquía organizacional y despiden a gerentes y trabajadores para reducir los costos burocráticos.

Otro tipo de reestructuración organizacional que se ha vuelto muy común en años recientes es el **downsizing**, es decir, el proceso por medio del cual los gerentes hacen más eficiente la jerarquía organizacional y despiden a gerentes y trabajadores para reducir los costos burocráticos. El tamaño y alcance de estos recientes esfuerzos de reestructuración y recorte de personal han sido enormes. Se estima que en los últimos 10 años las 500 empresas de la lista *Fortune* han recortado tanto su personal que ahora contratan aproximadamente 10 por ciento menos gerentes de lo que solían hacer. Además, en 1998, a pesar del hecho de que la economía estaba prosperando, las empresas despidieron cantidades récord de empleados conforme reestructuraban para reducir costos y mejorar la eficiencia.

El impulso para reducir los costos burocráticos es a menudo una respuesta a las crecientes presiones competitivas en el ambiente, ya que las empresas luchan por aumentar su desempeño e introducir nuevas tecnología de información.[43] Por ejemplo, la ola de fusiones y adquisiciones que ocurrió en la década de 1990 en muchas industrias como las de telecomunicaciones, bancos y defensa también ha dado como resultado recortes de personal debido a que las empresas fusionadas por lo general requieren de menos gerentes.

A menudo, después de que una empresa recorta personal, otras empresas de esa industria se ven obligadas a examinar sus propias estructuras para buscar ineficiencias; por lo tanto, las olas de recorte de personal se realizan en empresas de una industria. Por ejemplo, Molson Breweries, la empresa cervecera más grande de Canadá, anunció que estaba recortando el tamaño de su personal en sus oficinas centrales para reducir costos. Aparentemente, los altos directivos de Molson habían visto a su principal competidor, Labatt Breweries, reducir el personal de sus oficinas centrales a 110 y decidieron que Molson no necesitaba emplear a las 200 personas que tenía en sus oficinas centrales.[44]

Aunque no hay duda de que las empresas han obtenido considerables ahorros en los costos al recortar personal y hacer más eficientes sus jerarquías, algunos analistas ahora se preguntan si este proceso ha llegado lo suficientemente lejos o, incluso, demasiado lejos.[45] Existen cada vez más informes de que los gerentes que quedaron en las organizaciones que han recortado personal trabajan bajo severo estrés, porque tienen miedo a ser los siguientes empleados despedidos y porque están obligados a realizar el trabajo que anteriormente desempeñaban los que fueron cesados (trabajo que a menudo no tienen tiempo de realizar).

Además, existen preocupaciones de que al llevar demasiado lejos sus esfuerzos de recorte de personal, las organizaciones puedan estar cambiando las ganancias a corto plazo producto del ahorro de costos por pérdidas a largo plazo debido a las oportunidades perdidas. El argumento es que las organizaciones siempre necesitan algún nivel "excedente" de gerentes que tengan el tiempo y la energía para mejorar los métodos de operación actuales y que busquen en el ambiente para encontrar nuevas oportunidades de crecimiento y expansión.[46] Las organizaciones que han recortado personal carecen de gerentes medios que desarrollen esta tarea vital y esto puede afectarlas en un futuro. Por lo tanto, se han utilizado términos como "anoréxica" y "vacía" para referirse a las organizaciones que han recortado demasiado su personal y que tienen muy pocos gerentes.

Aunque existen claras desventajas asociadas con un recorte de personal excesivo, sí es cierto que muchas organizaciones llegaron a ser demasiado altas (verticales) e infladas debido a que sus antiguos equipos de altos directivos no pudieron controlar apropiadamente el crecimiento y diseño de sus jerarquías y estructuras organizacionales. En esos casos, los gerentes se ven obligados a reestructurar sus organizaciones para seguir siendo competitivos e incluso para sobrevivir. Las organizaciones que experimentan un rápido deterioro de su desempeño con frecuencia recurren a eliminar divisiones, departamentos o niveles jerárquicos para disminuir los costos de operación. El cambio en las relaciones entre divisiones o funciones es el resultado común de una reestructuración. IBM, en un esfuerzo por reducir los costos de desarrollo y acelerar la cooperación entre los ingenieros, creó una nueva división para tomar el control de la producción de microprocesadores y sistemas de memoria. Este movimiento de reestructuración movió a los ingenieros de 13 divisiones de IBM y los agrupó en las nuevas oficinas en Austin, Texas, para aumentar su efectividad.

¿Por qué se vuelve tan necesaria la reestructuración y por qué una organización necesita recortar personal en sus operaciones? Algunas veces, ocurre un cambio imprevisto en el ambiente: tal vez un cambio en la tecnología hace que los productos de la empresa se vuelvan obsoletos, o una recesión a nivel mundial reduce la demanda de sus productos. Algunas veces una organización tiene exceso de capacidad porque sus clientes ya no quieren los bienes o servicios que proporciona si no están actualizados u ofrecen poco valor por el dinero. Algunas organizaciones recortan personal porque han crecido demasiado en vertical y sus costos burocráticos y de operaciones han llegado a ser demasiado altos.

Muy a menudo, las empresas se ven obligadas a recortar personal y despedir empleados porque no han monitoreado continuamente la manera en que operan (sus procesos empresariales básicos) y no han realizado los cambios graduales en sus estrategias y estructuras que les hubieran permitido contener los costos y adaptarse a las condiciones cambiantes. Paradójicamente, debido a que no prestaron atención a la necesidad de rediseñarse a sí mismas, se ven obligadas a estar en una posición donde la reestructuración se convierte en la única manera en que pueden sobrevivir y competir en un ambiente cada vez más competitivo.

La reestructuración, como la reingeniería, la TQM y otras estrategias de cambio, generan resistencia. A menudo, la decisión de recortar personal requerirá establecer nuevas relaciones de tareas y funciones. Debido a que estos cambios amenazan los empleos de algunos trabajadores, éstos se resisten a que se realicen. Muchos planes para introducir un cambio, incluyendo la reestructuración, requieren de mucho tiempo para implementarlos y fracasan debido al alto nivel de resistencia a los que se enfrentan en todos los niveles de la organización.

Innovación

La reestructuración es a menudo necesaria porque los cambios tecnológicos hacen que la tecnología que una organización utiliza para producir sus bienes y servicios (o los mismos bienes y servicios) quede obsoleta. Por ejemplo, los cambios tecnológicos han hecho que las computadoras sean mucho más baratas de fabricar y mucho más poderosas, y han

cambiado el tipo de aparatos que los clientes quieren. Si las organizaciones quieren evitar quedarse atrás en la carrera competitiva por producir nuevos bienes y servicios, deben tomar las medidas necesarias para introducir nuevos productos o desarrollar nuevas tecnologías que elaboren esos productos de manera confiable y a bajo costo.

Innovación
Proceso por medio del cual las organizaciones utilizan sus habilidades y recursos para desarrollar nuevos productos y servicios, o para desarrollar nuevos sistemas de producción y operación y responder mejor a las necesidades de sus clientes.

La **innovación** es el uso exitoso de las habilidades y recursos para crear nuevas tecnologías o nuevos bienes y servicios para que una organización pueda cambiar y responder mejor a las necesidades de sus clientes.[47] La innovación es uno de los instrumentos de cambio más difíciles de administrar. El capítulo 13 describe cuestiones involucradas en la administración de la innovación y en el aumento del nivel de creatividad y espíritu empresarial dentro de una organización.

Administrar el cambio: investigación de acciones

Sin importar si el tipo de cambio que adopte una organización es evolutivo o revolucionario, los gerentes enfrentan el problema de hacer que ésta cambie. Kurt Lewin, cuya teoría del campo de fuerza argumenta que las organizaciones están equilibradas entre unas fuerzas que están a favor del cambio y otras que se resisten a él, tiene una perspectiva relacionada sobre cuántos gerentes pueden llevar el cambio a sus organizaciones (véase figura 10.5).

Desde el punto de vista de Lewin, la implementación del cambio es un proceso de tres pasos: (1) descongelar la organización de su estado actual, (2) hacer el cambio y (3) volver a congelar la organización en el estado nuevo y deseado para que sus integrantes no regresen a sus actitudes laborales y comportamientos anteriores.[48] Lewin advierte que la resistencia al cambio rápidamente provocará que la organización y sus integrantes regresen a la antigua forma en que hacían las cosas a menos que se tomen medidas activas para volver a congelarla con los cambios en su lugar. No es suficiente hacer algunos cambios en las relaciones de tareas y funciones y esperar que éstos sean exitosos y que duren. Para hacer que una organización permanezca en su nuevo estado, los gerentes deben administrar activamente el proceso de cambio.

Investigación de acciones
Estrategia para generar y adquirir conocimiento que los gerentes puedan utilizar para definir el estado futuro deseado de una organización y para planear un programa de cambio que permita que ésta alcance ese estado.

Una **investigación de acciones** es una estrategia para generar y adquirir conocimiento que los gerentes puedan utilizar para definir el estado futuro deseado de una organización y para planear un programa de cambios que permita que ésta alcance ese estado.[49] Las técnicas y prácticas de la investigación de acciones, desarrolladas por expertos, ayudan a los gerentes a descongelar una organización, ponerla en su nueva posición deseada y volverla a congelar para que se mantengan los beneficios del cambio. La figura 10.6 identifica los pasos principales en la investigación de acciones.

Diagnosticar la organización

El primer paso en la investigación de acciones requiere que los gerentes reconozcan la existencia de un problema que necesita solución y darse cuenta de que se requiere de algún tipo de cambio para resolverlo. En general, el reconocimiento de la necesidad de cambio surge porque alguien percibe una brecha entre el desempeño deseado y el desempeño real. Tal vez han aumentado las quejas de los clientes acerca de la calidad de los bienes o servicios. Tal vez las ganancias hayan caído recientemente o los costos de operación hayan aumentado. Tal vez la rotación de personal entre gerentes o trabajadores ha sido excesiva. En la primera etapa de la investigación de de acciones, los gerentes tienen que analizar lo que está pasando y por qué están ocurriendo los problemas. Por ejemplo, el

Figura 10.5
Proceso de cambio de tres pasos de Lewin

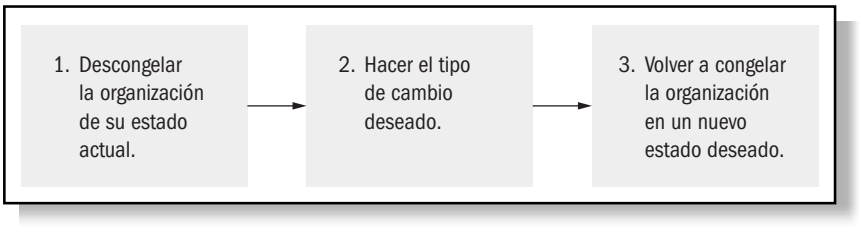
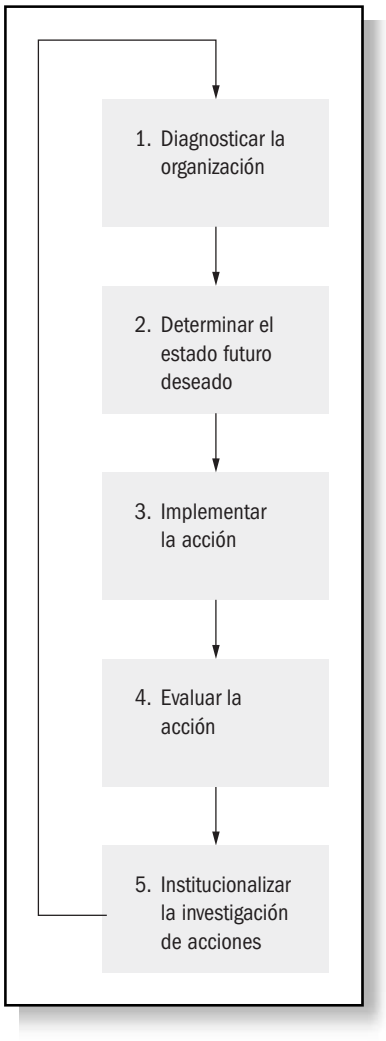


Figura 10.6
Pasos en la investigación de acciones



aumento de la competencia por parte de Wal-Mart provocó que los gerentes de Sears volvieran a evaluar el estado en el que se encontraba su organización.

El diagnóstico de una organización puede ser un proceso complejo. Como un doctor, los gerentes tienen que distinguir entre síntomas y causas. Por ejemplo, no vale la pena introducir nueva tecnología para reducir los costos de producción si el problema es que la demanda está bajando porque a los clientes no les gusta el diseño del producto. Los gerentes tienen que recopilar con cuidado la información acerca de la organización para diagnosticar el problema de manera correcta y hacer que los empleados se comprometan con el proceso de cambio. En esta primera etapa de la investigación de acciones, es importante que los gerentes recopilen información de personas internas de todos los niveles y de personas externas, como los clientes y los proveedores. Las encuestas realizadas con los cuestionarios que se dan a los empleados, clientes y proveedores, y las entrevistas con trabajadores y gerentes de todos los niveles, puedan proporcionar información que es esencial para un diagnóstico correcto del estado en el que se encuentra la organización.

Determinar el estado futuro deseado

Después de identificar el estado actual, el siguiente paso es identificar dónde tiene que estar la organización (su estado futuro deseado). Este paso también involucra un difícil proceso de planeación, ya que los gerentes elaboran varios cursos de acción alternativos que podrían poner a la organización donde les gustaría que estuviera y determinar qué tipo de cambio implementar. Identificar el estado futuro deseado implica decidir cuál debe ser su estrategia y estructura. ¿Debe la organización enfocarse en reducir costos y aumentar

la eficiencia? ¿O aumentar la calidad y la receptividad a los clientes son las claves para el éxito futuro? ¿Cuál es el mejor tipo de estructura organizacional que debe adoptar para cumplir con los objetivos organizacionales: una estructura de producto o tal vez una estructura de equipo interfuncional?

Implementar la acción

Implementar la acción es el tercer paso en la investigación de acciones.[50] A su vez es un proceso de tres etapas. Primera, los gerentes tienen que identificar los posibles impedimentos al cambio con los que se encontrarán a medida que vayan realizando modificaciones (impedimentos en los niveles organizacional, grupal e individual.)[51] Supongamos que los gerentes eligen hacer reingeniería en la empresa y pasar de una estructura funcional a una de equipo interfuncional para acelerar el desarrollo de productos y reducir los costos. Deben anticipar los obstáculos que enfrentarán cuando descongelen la organización y hagan los cambios. Por ejemplo, es probable que los gerentes funcionales opongan gran resistencia a los esfuerzos por cambiar porque ésto reducirá su poder y prestigio en la organización. De manera similar, los integrantes de cada función que se han acostumbrado a trabajar con las mismas personas y en relaciones estables de tareas y funciones se resistirán a que los asignen a un nuevo equipo en el que hay que elaborar otra vez las tareas y funciones, y aprender nuevas relaciones interpersonales.

Cuanto más revolucionario sea el cambio que se adopta, mayor será el problema de implementarlo. Los gerentes deben encontrar maneras para minimizar, controlar y hacerse de la resistencia al cambio. También deben idear estrategias para atraer a los integrantes de la organización y fomentar su compromiso con el proceso de cambio. Asimismo deben mirar hacia el futuro y buscar maneras para volver a congelar los cambios que han hecho para que las personas no regresen a viejos comportamientos.

Agentes externos de cambio
Asesores externos expertos en administrar el cambio.

Agentes internos de cambio
Gerentes dentro de la organización que conocen la situación que se va a cambiar.

El segundo paso en la implementación de la acción es decidir quién será responsable de hacer realmente los cambios y de controlar el proceso. Las opciones son emplear **agentes externos de cambio** (asesores externos expertos en la administración del cambio), **agentes internos de cambio** (gerentes dentro de la organización que conocen la situación) o alguna combinación de ambos.[52]

El problema principal con los agentes internos de cambio es que otros integrantes de la organización puedan percibirlos como políticamente involucrados en los cambios y predispuestos a formar ciertos grupos. Por el contrario, es probable que los agentes externos de cambio se perciban como menos influenciados por la política interna. Otra razón para contratar agentes externos de cambio es que las personas externas tienen una visión imparcial de los problemas de la organización y pueden distinguir entre "el bosque y los árboles". Las personas dentro de la organización puedan estar tan involucradas en lo que está sucediendo que no pueden ver la verdadera fuente de los problemas. A los asesores administrativos de McKinsey & Co. a menudo se les lleva a las grandes organizaciones para que ayuden al equipo de altos directivos a diagnosticar los problemas de la organización y sugieran soluciones. Muchos asesores se especializan en ciertos tipos de cambio organizacional, como reestructuración, reingeniería o implementación de la administración de calidad total.

El tercer paso en la implementación de la acción es decidir qué estrategia de cambio específico descongelará, cambiará y volverá a congelar más eficazmente la organización. Las técnicas específicas para implementar el cambio se analizan más adelante en este capítulo. Los tipos de cambio que se generan de estas técnicas entran en dos categorías: de arriba abajo y de abajo arriba.[53]

Cambio de arriba abajo
Cambio que los gerentes implementan en un nivel alto de la organización.

Cambio de abajo arriba
Cambio que los empleados implementan en los niveles inferiores y que asciende gradualmente hasta que se siente en toda la organización.

El **cambio de arriba abajo** es un cambio que los gerentes implementan en un nivel alto de la organización. El cambio de arriba hacia abajo es el resultado de una reestructuración y reingeniería organizacional radical. Los gerentes en los niveles altos de la organización deciden hacer un cambio, sabiendo que resonará en todos los niveles de la organización. Los gerentes eligen administrar y resolver los problemas conforme surjan en los niveles divisional, funcional o individual.

El **cambio de abajo arriba** es el cambio que los empleados implementan en los niveles inferiores y que asciende gradualmente hasta que se siente en toda la organización. Cuando una organización quiere involucrarse en un cambio de abajo hacia arriba, el primer paso en el proceso de investigación de acciones (diagnóstico de la organización) se vuelve crucial para determinar su éxito. Los gerentes involucran a los empleados de todos los niveles en el proceso de cambio para obtener su aportación y aminorar su resis-

tencia. Al reducir la incertidumbre que los empleados experimentan, el cambio de abajo arriba facilita el descongelamiento y aumenta la probabilidad de que éstos conserven los nuevos comportamientos que aprendan durante el proceso de cambio. El cambio de arriba abajo procede rápidamente y obliga a los empleados a mantener el ritmo del cambio, localizando y solucionando problemas conforme surjan.

En general, el cambio de abajo arriba es más fácil de implementar que el de arriba abajo porque provoca menos resistencia. Las organizaciones que tienen el tiempo para participar en el cambio de abajo arriba son generalmente organizaciones bien administradas que prestan atención a los cambios, están acostumbradas a ellos y lo hacen a menudo. Las organizaciones de deficiente administración, aquellas que rara vez cambian o que posponen el cambio hasta que es demasiado tarde, se ven obligadas a participar en una reestructuración de arriba abajo simplemente para sobrevivir. Esto está sucediendo en todas las aerolíneas importantes en la década del 2000; para evitar la bancarrota, han reestructurado y recortado personal y buscan maneras de disminuir sus costos para poder competir con las aerolíneas de bajo costo.

Las organizaciones que más cambian son capaces de explotar las ventajas del cambio revolucionario de abajo arriba porque sus gerentes siempre están abiertos a la necesidad del cambio y constantemente utilizan investigación de acciones para encontrar nuevas y mejores maneras de operar y aumentar la eficacia. Las organizaciones en las que rara vez se da algún cambio son posibles candidatas para uno revolucionario de arriba abajo. Debido a que sus gerentes no utilizan investigación de acciones de manera continua, intentan cambiar tan tarde que su única acción es alguna reestructuración o recorte de personal masivos para dar una vuelta a la organización.

Evaluar la acción

El cuarto paso en la investigación de acciones es evaluar la acción que se ha tomado y el grado al cual los cambios han logrado los objetivos deseados. Armada con esta evaluación, la administración decide si se necesitan más cambios para llegar al estado futuro deseado de la organización o más esfuerzo para volver a congelar a la organización en su nuevo estado.[54]

La mejor manera para evaluar el proceso de cambio es desarrollar medidas o criterios que permitan a los gerentes valorar si la organización ha logrado sus objetivos deseados. Cuando los criterios desarrollados al inicio de la investigación de acción se utilizan de manera consistente con el paso del tiempo para evaluar los efectos del proceso de cambio, los gerentes tienen abundante información para calcular el impacto de los cambios que han hecho. Pueden comparar los costos antes y después del cambio para ver si aumentó la eficiencia. Pueden encuestar a los trabajadores para ver si están más satisfechos con sus puestos, o a los clientes para ver si están más satisfechos con la calidad de los productos de la organización. Por ejemplo, como parte de su esfuerzo de TQM, los gerentes de Citibank encuestaron cuidadosamente a sus clientes para asegurarse de que el servicio había mejorado. Esa información los ayudó a evaluar el éxito de su esfuerzo de cambio.

Evaluar el impacto del cambio es especialmente difícil porque sus efectos pueden surgir lentamente. El proceso de investigación de acciones que se ha descrito puede tardar varios años en completarse. Por lo general, la reingeniería y la reestructuración tardan meses o años, y la administración de calidad total, una vez establecida, nunca termina. Por consiguiente, los gerentes necesitan medidas válidas y fiables que puedan utilizar para evaluar el desempeño. Muy a menudo las organizaciones que se desempeñan de mala manera fracasan en el desarrollo y aplicación consistente de los criterios que les permitan evaluar su desempeño. Para esas organizaciones, la presión del cambio a menudo proviene del exterior, a medida que los accionistas se quejan acerca de los malos rendimientos, los padres se quejan acerca de las malas notas de sus hijos o los inspectores estatales descubren altos índices de infecciones posquirúrgicas en los hospitales.

Institucionalización de la investigación de acciones

La necesidad de administrar el cambio es tan vital en el rápidamente cambiante ambiente actual que las organizaciones deben institucionalizar la investigación de acciones (esto es, hacerla un hábito necesario o una norma adoptada por cada integrante de una organización). La institucionalización de la investigación de acciones es tan necesaria en lo alto de

la organización (donde el equipo de administración planea la futura estrategia de la organización) como lo es en la planta de fabricación (donde los trabajadores se reúnen en círculos de calidad para encontrar nuevas maneras de aumentar la eficiencia y calidad). Debido a que el cambio es tan difícil y requiere de mucha reflexión y esfuerzo para implementarlo, los integrantes de todos los niveles de la organización deben ser recompensados por formar parte de los esfuerzos de cambio exitosos. Los altos directivos pueden recompensarse con opciones de acciones y planes de bonos vinculados con el desempeño organizacional. Los integrantes en niveles inferiores pueden recompensarse por medio de un plan de pertenencia de acciones de los empleados y con bonos de desempeño y pagos vinculados al desempeño individual o grupal. De hecho, las recompensas tangibles y relacionadas con el desempeño ayudan a volver a congelar una organización en su nuevo estado porque ayudan a las personas a aprender y mantener los comportamientos deseados.

IMPLICACIONES GERENCIALES

Diseñar un plan para el cambio

1. Desarrolle criterios para evaluar si es necesario cambiar y úselos de manera sistemática a lo largo del proceso de cambio para evaluar el progreso hacia el estado futuro ideal.
2. Después de analizar las resistencias al cambio, diseñe cuidadosamente un plan que las reduzca y que facilite dicho cambio.
3. Reconozca que el cambio es la manera más fácil de administrar cuando una organización y sus integrantes están acostumbrados a él, y considere usar un programa de administración de calidad total como manera de mantener la organización acorde con la necesidad del cambio.

Desarrollo organizacional

Desarrollo organizacional (DO)
Serie de técnicas y métodos que los gerentes utilizan en su programa de investigación de acciones para incrementar la adaptabilidad de su organización.

El **desarrollo organizacional (DO)** es una serie de técnicas y métodos que los gerentes pueden utilizar en su programa de investigación de acciones para aumentar la adaptabilidad de su organización.[55] En las palabras del teórico organizacional Warren Bennis, el DO se refiere a "una estrategia educativa compleja que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos y a la vertiginosa velocidad del cambio en sí mismo".[56] La meta del DO es mejorar la efectividad organizacional y ayudar a las personas de las organizaciones a alcanzar su potencial y realizar sus metas y objetivos. Conforme la investigación de acciones procede, los directivos necesitan descongelar, cambiar y volver a congelar continuamente las actitudes y comportamientos de los gerentes y trabajadores. Muchas de las técnicas DO se han desarrollado para ayudarlos a hacerlo. Primero se examinarán las técnicas DO para ayudar a los gerentes a descongelar una organización y superar las resistencias al cambio. Después se analizarán las técnicas DO que ayudan a los gerentes a cambiar y a volver a congelar una organización en su nuevo estado deseado.

Técnicas DO para tratar con la resistencia al cambio

La resistencia al cambio ocurre en todos los niveles de una organización. Se manifiesta en forma de luchas políticas y de poder dentro de la organización entre individuos y grupos, diferentes percepciones de la necesidad de cambio y demás. Las tácticas que los gerentes pueden utilizar para reducir la resistencia al cambio incluyen la educación y comunicación, participación y otorgamiento de facultades, orientación, pactos y negociación, manipulación y coacción.[57]

Educación y comunicación

Uno de los impedimentos más importantes al cambio es la incertidumbre acerca de lo que sucederá. Por medio de la educación y la comunicación, los agentes internos y externos del cambio pueden proporcionar a los integrantes organizacionales información acerca del cambio y cómo les afectará. Los agentes pueden comunicar esta información en reuniones del grupo formales, por medio de memorandos, en reuniones individuales y, cada vez más, por medios electrónicos como el correo electrónico o la videoconferencia. Por ejemplo, Wal-Mart cuenta con un sistema de videoconferencias de tecnología de van-

guardia. Los gerentes de la sede corporativa realizan presentaciones que se transmiten a todas las tiendas de la compañía para que tanto gerentes como trabajadores conozcan los cambios que ocurrirán.

Aun cuando se planean cierres de plantas o despidos masivos, sigue siendo mejor (desde un punto de vista tanto ético como del cambio) informar a los empleados acerca de lo que les sucederá cuando ocurra el recorte de personal. Muchas organizaciones temen que los empleados disgustados puedan intentar perjudicarlas cuando cierren o sabotear el proceso de cierre. Sin embargo, es más frecuente que los empleados cooperen hasta el final. Conforme las organizaciones se vuelven cada vez más conscientes de los beneficios ofrecidos por el cambio gradual, aumenta la comunicación con la fuerza de trabajo para obtener su cooperación y superar su resistencia al cambio.

Participación y otorgamiento de facultades

Invitar a los trabajadores a participar en el proceso de cambio se está convirtiendo en un método popular de reducir la resistencia a cambiar. La participación complementa el otorgamiento de facultades, aumenta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y les da mayor autonomía para cambiar los procedimientos con el fin de mejorar el desempeño organizacional. Además, para fomentar que los trabajadores compartan sus habilidades y talentos, las organizaciones están haciendo públicas sus contabilidades para informar a los trabajadores sobre las condiciones financieras de la organización. Algunas organizaciones utilizan planes de compra de acciones para los empleados (ESOP, por sus siglas en inglés) con el fin de motivar y recompensar a los empleados y aprovechar su compromiso con el cambio. Por ejemplo, Wal-Mart cuenta con un ESOP para sus empleados de tienda ordinarios y fomenta su aportación continua en la toma de decisiones. La participación y el otorgamiento de facultades son dos elementos clave en la mayoría de los programas TQM.

Cuando los integrantes del grupo de trabajo reciben facultades, los trabajadores a menudo toman muchas de las decisiones y tienen gran parte de la responsabilidad que solía ser parte de los puestos de la gerencia media. Como resultado, un importante cambio que ha ocurrido en muchas organizaciones es la reducción del número de gerentes medios. ¿Qué hacen los gerentes medios restantes cuando los grupos de trabajo con facultades adoptan muchas de sus antiguas responsabilidades? Esencialmente sirven como mentores, orientadores, maestros y patrocinadores de los grupos facultados. Son, en cierto sentido, lo que las personas llaman los "nuevos gerentes no gerenciales".[58]

Una de estas nuevas gerentes no gerenciales es Cindy Ransom, de 37 años de edad, la gerente medio a cargo de una planta fabricante de Clorox, en Fairfield, California, que da empleo aproximadamente a unos 100 trabajadores. En un intento por mejorar el desempeño de la planta, Ransom decidió otorgar facultades a sus subordinados al pedirles que reorganizaran toda la planta. Equipos de trabajadores que ganaban salarios por hora de repente estaban estableciendo programas de capacitación, haciendo borradores de las reglas que gobernarán el absentismo, y rediseñando la planta en cinco grupos de negocios enfocados en los clientes. Ransom intencionalmente interfirió muy poco con lo que hacían los trabajadores; su aportación consistía sobre todo en responder preguntas. Tradicionalmente los gerentes medios podrían haber dicho a los trabajadores qué hacer y cómo y cuándo hacerlo, pero los gerentes de los grupos de trabajo con facultades consideran que su responsabilidad es hacer las preguntas correctas y permitir que sus grupos de trabajo decidan las respuestas.

Dos años después, la planta de Ransom mostró la mayor mejora del desempeño en su división. ¿Qué hizo Ransom cuando los trabajadores comenzaron a apoderarse de muchas de las responsabilidades y tareas que ella solía desempeñar? Se enfocó en identificar y satisfacer las necesidades de los clientes y proveedores de Clorox, actividades a las que no había dedicado mucho tiempo en el pasado. En conclusión, el otorgamiento de facultades ha cambiado la naturaleza de los puestos de los gerentes medios. Han perdido algunas responsabilidades, pero han obtenido otras.

Orientación

Tanto gerentes como trabajadores encuentran que el cambio es estresante porque las relaciones de tareas y funciones establecidas se alteran cuando éste ocurre. Existen varias maneras en que las organizaciones pueden ayudar a sus integrantes a manejar el estrés: proporcionarles capacitación para que aprendan a desarrollar nuevas tareas; darles tiempo libre para recuperarse de los estresantes efectos del cambio; o incluso dar a los

integrantes más antiguos días libres para permitirles recuperarse y planear sus futuras actividades laborales. Empresas como Microsoft y Apple Computer, por ejemplo, dan a sus programadores más talentosos tiempo libre de las asignaciones ordinarias del puesto para pensar en maneras de crear nuevos tipos de productos.

Muchas empresas contratan a psicólogos y asesores que se especializan en ayudar a los empleados a manejar el estrés asociado con el cambio. Durante la reestructuración organizacional, cuando los despidos masivos son comunes, muchas organizaciones contratan asesores para ayudar a los trabajadores despedidos a manejar el estrés y la incertidumbre de haber sido despedidos y tener que encontrar nuevos empleos. Algunas pagan a asesores para ayudar a sus directores generales a manejar las responsabilidades asociadas con sus propios puestos, incluyendo el hecho de despedir trabajadores, que es lo que los directores generales consideran particularmente estresante, puesto que comprenden el impacto que los despidos tienen en los empleados y sus familias.

Pactos y negociación

Los pactos y la negociación son herramientas importantes que ayudan a los gerentes a administrar el conflicto. Debido a que el cambio provoca conflictos, los pactos son una importante herramienta para superar la resistencia. Al utilizar la investigación de acciones, los gerentes pueden anticipar los efectos del cambio en las relaciones interpersonales e intergrupales y pueden utilizar este conocimiento para ayudar a las diferentes personas y grupos a negociar sus futuras tareas y funciones y a llegar a compromisos que los hagan aceptar el cambio. La negociación también ayuda a los individuos y grupos a comprender cómo el cambio afectará a los demás para que la organización como un todo pueda desarrollar una perspectiva común acerca de por qué ocurre el cambio y por qué es importante.

Manipulación

Cuando está claro que el cambio ayudará a algunos individuos y grupos a expensas de otros, los gerentes senior deben intervenir en un proceso de pactos y manipular la situación para garantizar el acuerdo, o por lo menos la aceptación, de las distintas personas o grupos para lograr los resultados del proceso de cambio. Como se analiza en el capítulo 14, los gerentes poderosos tienen una capacidad considerable de resistirse al cambio, y en las grandes organizaciones las disputas entre divisiones pueden hacer más lento o detener el proceso de cambio a menos que éste se administre cuidadosamente. La política y las tácticas políticas como la cooptación y la construcción de alianzas se convierten en importantes maneras de superar la oposición de las poderosas funciones y divisiones que se sienten amenazadas por los cambios que ocurren.

Coacción

La mejor manera de eliminar la resistencia al cambio es coaccionar a los participantes clave para que acepten el cambio y amenazarlos de graves consecuencias si deciden resistirse. Se puede amenazar a los trabajadores y gerentes de todos los niveles con la reasignación, degradación e incluso con despidos si se resisten o amenazan el proceso de cambio. Los altos directivos intentan utilizar el poder legítimo que tienen a su disposición para aplastar la resistencia al cambio y eliminarla. La ventaja de la coacción puede ser la velocidad a la que ocurre el cambio. La desventaja es que puede dejar a las personas enojadas y desilusionadas y puede dificultar el proceso de volver a congelar.

Los gerentes no deben subestimar el nivel de resistencia al cambio. Las organizaciones funcionan porque reducen la incertidumbre por medio de reglas y rutinas predecibles que las personas pueden utilizar para cumplir con sus tareas. El cambio elimina la previsibilidad de las reglas y rutinas y tal vez signifique el fin del estatus y prestigio que acompañan a ciertas posiciones. No es sorprendente que las personas se resistan a que las cosas cambien y que las mismas organizaciones, como conjunto de personas, sean tan difíciles de cambiar.

Técnicas de DO para promover el cambio

Muchas técnicas de DO se diseñan para realizar cambios y volver a congelarlos. Estas técnicas pueden usarse a nivel individual, grupal y organizacional. Las técnicas elegidas están determinadas por el tipo de cambio. En general, cuanto más revolucionario sea,

más probable es que la organización utilice técnicas de DO en los tres niveles. El asesoramiento, la capacitación sensitiva y la consulta de los procesos son técnicas DO dirigidas a cambiar las actitudes y comportamientos de los individuos. Hay otras técnicas que son efectivas en los niveles grupal y organizacional.

Asesoramiento, capacitación sensitiva y consulta de los procesos

Las personalidades de los individuos difieren y estas diferencias los llevan a interpretar y reaccionar ante otras personas y eventos de distintas maneras. Aunque la personalidad no se puede cambiar de manera significativa a corto plazo, puede ser de ayuda para comprender que sus propias percepciones de una situación no son necesariamente las correctas o las únicas posibles. También se puede ayudar a las personas a que comprendan que deben aprender a tolerar las diferencias en la percepción y a adoptar y aceptar la diversidad humana. El asesoramiento y la capacitación sensitiva son técnicas que las organizaciones pueden utilizar para ayudar a los individuos a que comprendan la naturaleza de su propia personalidad y de la de otros, y a que utilicen este conocimiento para mejorar sus interacciones con los demás.[59] Por ejemplo, el jefe altamente motivado y con impulso debe aprender que sus subordinados no son desleales, flojos o con problemas de personalidad porque prefieran regresar a casa a las 5:00 y quieran asignaciones de puesto que no supongan desafíos. Al contrario, tienen su propio conjunto de valores laborales y valoran su tiempo libre. Por lo general, uno de los principales esfuerzos del DO ha sido mejorar la calidad de la vida laboral de los integrantes organizacionales e incrementar su bienestar y satisfacción dentro de la organización.

Los integrantes organizacionales a quienes sus superiores o colegas perciben que tienen ciertos problemas en la apreciación de los puntos de vista de otros o en el manejo de otros tipos de integrantes son asesorados por profesionales capacitados, como psicólogos. Por medio del asesoramiento aprenden cómo administrar más eficazmente sus interacciones con otras personas de la organización.

Capacitación sensitiva
Técnica de DO que consiste en un intenso asesoramiento en el que los integrantes de un grupo, ayudados por un orientador, aprenden cómo otros los perciben y cómo manejarse de manera más sensible con otros.

La **capacitación sensitiva** es un tipo intenso de asesoramiento.[60] Los integrantes organizacionales a los que se percibe que tienen problemas en el trato con los demás se los reúne en un grupo con un orientador capacitado para aprender más acerca de cómo ellos y los demás integrantes del grupo ven al mundo. Se anima a los integrantes del grupo a ser francos acerca de cómo se ven a sí mismos y a otros integrantes del grupo, y por medio del análisis conocen el grado al que otros los perciben de manera similar o diferente. Por medio del análisis de la fuente de las diferencias, los integrantes del grupo pueden llegar a comprender mejor la manera en que otros los perciben y aprender cómo tratar de manera más sensitiva con otros.

La participación en la capacitación sensitiva es una experiencia muy intensa porque los pensamientos y sentimientos más internos de una persona salen a la luz y se examinan en público. Este proceso hace que muchos se sienten incómodos, así que pueden surgir algunas cuestiones éticas a raíz de la decisión de una organización de enviar a sus integrantes "difíciles" a la capacitación sensitiva con la esperanza de que aprendan más acerca de ellos mismos.

¿Un gerente da muchas órdenes a sus subordinados, les exige demasiado o sospecha demasiado de ellos? ¿Oculta el gerente deliberadamente a los subordinados información para hacer que sigan dependiendo de él? La consulta del proceso proporciona respuestas a estas preguntas. La **consulta del proceso** se parece tanto al asesoramiento como a la capacitación sensitiva.[61] Un consultor de proceso capacitado, u orientador, trabaja estrechamente con un gerente en el puesto para ayudarle a mejorar su interacción con otros integrantes del grupo. El asesor externo actúa como una caja de resonancia para que el gerente pueda obtener una mejor idea de lo que pasa en el grupo y pueda descubrir la dinámica interpersonal que determina la calidad de las relaciones laborales dentro del mismo.

Consulta de proceso
Técnica de DO en la que un orientador trabaja estrechamente con un gerente en el puesto para ayudarle a mejorar su interacción con otros integrantes del grupo.

La consulta del proceso, la capacitación sensitiva y el asesoramiento son tan sólo tres de las muchas técnicas de DO que se han desarrollado para ayudar a los individuos a aprender a cambiar sus actitudes y comportamientos para que puedan funcionar de manera eficiente como individuos y como integrantes organizacionales. Es común que muchas grandes organizaciones proporcionen a sus gerentes de mayor nivel un presupuesto anual para que lo utilicen en cursos de desarrollo personal, o en eventos de obtención de conocimiento más convencionales como los programas de educación ejecutiva.

Desarrollo de equipos y capacitación intergrupal

Desarrollo de equipos
Técnica de DO en la que el orientador primero observa la interacción de los integrantes del grupo y después los ayuda a reflexionar sobre formas de mejorar sus interacciones laborales.

Para administrar el cambio dentro de un grupo o entre grupos, los agentes de cambio pueden emplear tres diferentes tipos de técnicas de DO. El **desarrollo de equipos**, un método común para mejorar las relaciones dentro de un grupo, es similar al proceso de asesoramiento a excepción de que todos los integrantes del grupo participan para intentar mejorar sus interacciones laborales.[62] Por ejemplo, los integrantes analizan con un agente de cambio (quien es un facilitador del grupo capacitado) la calidad de las relaciones interpersonales entre los integrantes del equipo y entre los integrantes y su supervisor. El objetivo del desarrollo de equipos es mejorar la manera en que los integrantes trabajan juntos (para mejorar los procesos grupales con el fin de lograr ganancias del proceso y reducir las pérdidas que ocurren por la holgazanería y el compadrazgo) y *no* se enfoca en lo que el grupo trata de lograr.

El desarrollo de equipos es importante cuando la reingeniería reorganiza la manera en que las personas de diferentes funciones trabajan juntas. Cuando se forman nuevos grupos, el desarrollo de equipos puede ayudar a los integrantes del grupo a establecer rápidamente relaciones de tareas y funciones para que puedan trabajar juntos de manera eficaz. El desarrollo de equipos facilita el desarrollo de normas y valores funcionales del grupo y ayuda a los integrantes a desarrollar un enfoque común para resolver problemas.

El agente de cambio comienza el proceso de desarrollo al observar a los integrantes del grupo interactuar e identificar la manera en que el grupo trabaja en esos momentos. Después el agente habla con algunos o todos los integrantes del grupo por separado para captar el sentido de los problemas que el grupo está experimentando o sólo para identificar dónde se podría mejorar el proceso grupal. En una sesión posterior sobre el desarrollo de equipos (que normalmente se realiza en una ubicación diferente al contexto laboral normal) el agente de cambio analiza con los integrantes del grupo las observaciones que hizo y les pregunta sus puntos de vista sobre las cuestiones que le llamaron la atención. Lo ideal es que por medio de este análisis los integrantes desarrollen una nueva apreciación sobre las fuerzas que han estado afectando su comportamiento. Los integrantes del grupo pueden formar pequeños fuerzas de tarea para sugerir maneras de mejorar el proceso grupal o analizar maneras específicas de manejar los problemas que han estado surgiendo. El objetivo es establecer una plataforma desde la cual los mismos integrantes, sin ningún tipo de aportación por parte del agente de cambio, puedan hacer mejoras continuas en la manera en que el grupo funciona.

Capacitación intergrupal
Técnica de DO que utiliza el desarrollo de equipos para mejorar las interacciones laborales de diferentes funciones o divisiones.

La **capacitación intergrupal** lleva el desarrollo de equipos un paso más adelante y lo utiliza para mejorar las maneras en que diferentes funciones o divisiones trabajan juntas. Su objetivo es mejorar el desempeño organizacional enfocándose en las actividades conjuntas y en el resultado de una función o división. Debido a que la coordinación multifuncional es especialmente importante en la reingeniería y la administración de calidad total, la capacitación intergrupal es una importante técnica de DO que las organizaciones pueden explotar para implementar el cambio.

Imitación organizacional
Técnica de DO en la que un orientador ayuda a dos grupos interdependientes a explorar sus percepciones y relaciones para mejorar sus interacciones laborales.

Una forma popular de capacitación intergrupal es la **imitación organizacional**, una técnica de DO diseñada para mejorar la efectividad de grupos interdependientes.[63] Supongamos que dos grupos están en conflicto o simplemente necesitan aprender más uno acerca del otro y uno de los grupos pide a un consultor que mejore la cooperación intergrupal. El consultor comienza a entrevistar a los integrantes de ambos grupos para comprender cómo ve cada grupo al otro y para descubrir posibles problemas que estén teniendo. Después junta a los grupos en una sesión de capacitación, y les dice que el objetivo de la sesión es explorar las percepciones y relaciones para mejorar las relaciones laborales. Entonces, con el consultor al mando del análisis, un grupo describe sus percepciones de lo que está sucediendo y sus problemas con el otro grupo, mientras que éste se sienta y escucha. Entonces el consultor revierte la situación (de ahí el término *imitación organizacional*) y el grupo que estaba escuchando toma su turno en el análisis de sus percepciones de lo que está sucediendo y sus problemas, mientras el otro escucha.

Como resultado de ese análisis inicial, cada grupo aprecia la perspectiva del otro. El siguiente paso es que los integrantes de cada grupo formen fuerzas de tarea para analizar las maneras de manejar las cuestiones o los problemas que han surgido. El objetivo es desarrollar planes de acción que puedan utilizarse para guiar las futuras relaciones intergrupales y proporcionar una base para el seguimiento. El agente de cambio que guía esta sesión de capacitación necesita ser hábil en las relaciones intergru-

pales porque ambos grupos están analizando cuestiones delicadas. Si el proceso no se maneja bien, las relaciones intergrupales pueden debilitarse aún más con esta técnica de DO.

Intervenciones organizacionales totales

Junta de confrontación organizacional
Técnica de DO que reúne a todos los gerentes de una organización para enfrentar la cuestión de si ésta está cumpliendo eficazmente sus metas.

Puede utilizarse una diversidad de técnicas de DO en el nivel organizacional para promover el cambio en toda la organización. Una es la **junta de confrontación organizacional**.[64] En esta junta, todos los gerentes de la organización se reúnen para enfrentar la cuestión de si ésta cumpliendo eficazmente sus metas. En la primera etapa del proceso, de nuevo con la orientación de un agente de cambio, la alta gerencia invita al análisis libre y abierto de la situación de la organización. Entonces el consultor divide a los gerentes en grupos de siete u ocho, asegurándose que éstos sean tan heterogéneos como sea posible y que ningún jefe y subordinados formen parte del mismo grupo (para fomentar el análisis libre y franco). Los pequeños grupos reportan sus descubrimientos al grupo total y se clasifican los tipos de problemas que enfrenta la organización. La alta gerencia utiliza esta declaración para establecer prioridades organizacionales y planear la acción grupal. Las fuerzas de tareas se forman a partir de los pequeños grupos quienes se hacen responsables de trabajar en los problemas identificados, y de reportar a la alta gerencia el progreso que se haya hecho. Como resultado de este proceso es probable que haya cambios en la estructura y en los procedimientos operativos de la organización. La reestructuración, la reingeniería y la administración de calidad total a menudo se originan en intervenciones de DO de toda la organización en donde se descubren los tipos de problemas que una organización tiene que resolver.

Resumen

El cambio organizacional es un proceso continuo que tiene importantes implicaciones en la efectividad organizacional. Una organización y sus integrantes deben estar constantemente atentos a los cambios que surgen dentro de ella y del ambiente externo, y deben aprender cómo adaptarse a ellos rápida y eficazmente. A menudo, los tipos revolucionarios de cambio que resultan de la reestructuración y la reingeniería son necesarios solamente porque una organización y sus gerentes ignoraron o no estaban conscientes de los cambios en el ambiente y no realizaron modificaciones graduales según se necesitaban. Cuanto más cambia la organización, más fácil y más eficaz se vuelve el proceso de cambio. Desarrollar y administrar un plan para el cambio es vital para el éxito de una organización. El capítulo 10 ha establecido los siguientes puntos principales:

1. El cambio organizacional es el movimiento de una organización para alejarse de su actual estado y dirigirse hacia un estado futuro para incrementar su efectividad. Las fuerzas para que se dé el cambio organizacional pueden ser competitivas; económicas, políticas y globales; demográficas y sociales, y éticas. Las organizaciones a menudo son reacias al cambio porque la resistencia a él en los niveles organizacional, grupal e individual ha hecho surgir la inercia organizacional.
2. Las fuentes de resistencia al cambio a nivel organizacional incluyen el poder y el conflicto, las diferencias en la orientación funcional, la estructura mecanicista y la cultura organizacional. Las fuentes de resistencia al cambio a nivel grupal incluyen las normas grupales, la cohesión grupal y la mentalidad colectiva, y la intensificación del compromiso. Las fuentes de resistencia al cambio a nivel individual incluyen la incertidumbre y la inseguridad, la percepción selectiva y la retención, y el hábito.
3. De acuerdo con la teoría de Lewin sobre el campo de fuerzas del cambio, las organizaciones se encuentran equilibradas entre las fuerzas que apoyan el cambio y las que se resisten a él. Para que una organización cambie, los gerentes deben encontrar una manera de aumentar las fuerzas a favor del cambio, reducir la resistencia a él o hacer ambas cosas simultáneamente.
4. Los tipos de cambio se agrupan en dos amplias categorías: evolutivo y revolucionario. Los principales instrumentos del cambio evolutivo son la teoría del sistema sociotécnico, la administración de calidad total y el desarrollo de trabajadores y equipos de trabajo flexibles. Los principales instrumentos del cambio revolucionario son la reingeniería, la reestructuración y la innovación.
5. La investigación de acciones es una estrategia que los gerentes pueden utilizar para planear el proceso de cambio. Sus pasos principales son (a) el diagnóstico y análisis de la organización, (b) la determinación del estado futuro deseado, (c) la implementación de las acciones, (d) la evaluación de las acciones y (e) la institucionalización de la investigación de acciones.
6. El desarrollo organizacional (DO) es una serie de técnicas y métodos para aumentar la adaptabilidad de las organizaciones. Las técnicas de DO pueden utilizarse para superar la resistencia al cambio y ayudar a la organización a cambiarse a sí misma.
7. Las técnicas de DO para tratar con la resistencia al cambio incluyen educación y comunicación,

participación y otorgamiento de facultades, orientación, pactos y negociación, y manipulación y coacción.
8. Las técnicas de DO para promover el cambio incluyen a nivel individual, asesoramiento, capacitación sensitiva y consulta del proceso; a nivel grupal, desarrollo de equipos y capacitación intergrupal; y a nivel organizacional, juntas de confrontación organizacional.

Preguntas para análisis

1. ¿En qué se diferencian el cambio evolutivo y el cambio revolucionario?
2. ¿Qué es un proceso empresarial y por qué es la reingeniería un instrumento popular de cambio en la actualidad?
3. ¿Por qué a veces es necesario reestructurar para que se lleve a cabo la reingeniería?
4. ¿Cuáles son los principales pasos en la investigación de acciones?
5. ¿Qué es el desarrollo organizacional y cuál es su objetivo?

La teoría organizacional en acción

Practicar la teoría organizacional: administración del cambio

Formen grupos de tres a cinco personas y analicen el siguiente escenario:

Son un grupo de altos directivos de uno de los Tres Grandes fabricantes de automóviles. Su empresa ha estado enfrentando cada vez más competencia de otros fabricantes cuyas innovaciones en el diseño automotriz y de los métodos de manufactura les han permitido producir automóviles de mayor calidad y menor costo que los de ustedes. Les han encargado la tarea de preparar un plan para cambiar la estructura de la empresa de forma tal que les permita competir de manera más eficaz y han decidido dos cambios importantes. Primero, planean hacer reingeniería en la empresa y cambiar de una estructura multidivisional (en la que cada división produce su propia gama de automóviles) a una en la que los equipos de producto interfuncionales son responsables de desarrollar nuevos modelos de automóviles que todas las divisiones venderán. Segundo, han decidido implementar un programa de administración de calidad total para aumentar la calidad y descentralizar la autoridad de toma de decisiones a los equipos y hacerles responsables de lograr mayor calidad y menores costos. Por lo tanto, los cambios alterarán las relaciones de las funciones en los niveles divisional y funcional.

1. Analicen la naturaleza de los obstáculos que encontrarán en los niveles divisional, funcional e individual al implementar esta nueva estructura. ¿Cuál creen que será el obstáculo más importante que tendrán que superar?
2. Analicen algunas maneras en las que puedan superar los obstáculos al cambio para ayudar a su organización a llegar a su estado futuro deseado.

Hacer la conexión # 10

Encuentre un ejemplo de una empresa que recientemente haya atravesado por un cambio importante. ¿Qué tipo de cambio fue? ¿Por qué la organización realizó el cambio y qué espera lograr con él?

La dimensión ética # 10

Imaginen que son los gerentes responsables de la reingeniería de una organización a equipos interfuncionales, que dará como resultado el despido de más del 30 por ciento de los empleados.

1. Analicen la resistencia al cambio con la que probablemente se encontrarán en los niveles organizacional e individual.
2. ¿Cómo administrarían el proceso de cambio para comportarse éticamente con aquellos empleados que serán despedidos y con aquellos a los que se reasignará a nuevos puestos y que se enfrentarán a una nueva cultura organizacional?

Analizar la organización: módulo de diseño # 10

Este módulo se enfoca en el grado al cual su organización ha estado involucrada recientemente en esfuerzos de cambio importantes y en su enfoque para promover la innovación.

Tarea

1. ¿Cuál describe mejor los cambios que han tenido lugar en su organización: el cambio *revolucionario* o el *evolutivo*?
2. ¿En qué tipo de cambios (como reestructuración) ha estado su organización más involucrada? ¿Qué tan exitosos han sido estos esfuerzos de cambio?
3. Con la información que tiene a su disposición, analice (a) las fuerzas a favor del cambio, (b) los obstáculos ante él y (c) la estrategia para el cambio que su organización ha adoptado.

CASO PARA ANÁLISIS

Sears cambia una y otra vez

Sears, la conocida cadena de tiendas departamentales, padeció grandes problemas en la década de 1990 que han provocado que se transforme. A principios de esa década, Sears perdía miles de millones de dólares porque las ventas en sus tiendas estaban cayendo y porque sus adquisiciones de negocios de servicios financieros como Allstate Insurance y la correduría Dean Witter no habían sido rentables. La empresa buscaba desesperadamente una nueva estrategia que le permitiera competir exitosamente y, por primera vez en su historia, la junta directiva de Sears eligió a alguien externo, Albert Martinez, un ejecutivo senior del exclusivo Saks Fifth Avenue, para convertirlo en su director general.

Martinez se apresuró a cambiar la estrategia y estructura de la compañía para mejorar su desempeño. Primero, decidió vender los negocios de servicios financieros para poder enfocar a la empresa en su negocio central de tiendas departamentales, y cerró el famoso catálogo Sears, que había estado perdiendo dinero durante años. Después, confeccionó una nueva apariencia para las tiendas. Martinez decidió que Sears debía ser una cadena de tiendas departamentales de precio moderado con un enfoque en el cliente objetivo de "la madre estadounidense promedio", y llenó las tiendas con ropa para mujeres bajo el tema publicitario de "El lado más suave de Sears". Al mismo tiempo, reestructuró las operaciones, al recortar a 50,000 empleados, aplanar la enorme burocracia de la empresa e incluso vender su conocido edificio en Chicago, la torre Sears de 110 pisos. La nueva estrategia de Martinez pareció funcionar de maravilla para los resultados finales de Sears. En un periodo de tres años, pérdidas de miles de millones de dólares anuales se transformaron en ganancias de cientos de millones a medida que Sears se reinventaba a sí misma y las clientas regresaban.[65] Sin embargo, nada es constante en el mundo de las ventas al menudeo y esta situación no duró mucho tiempo.

La campaña de marketing de "El lado más suave" de Sears no funcionó por mucho tiempo; pronto, los analistas describieron las prendas para adultos de Sears como una serie de "errores de moda"; los estilos no estaban a la moda y los clientes no regresaban. Tiendas como Target y Wal-Mart se quedaban con ellos. Durante la década de 1990, las ventas subieron solamente 4 por ciento y en el 2000, Martinez renunció al puesto de director general. Alan Lacy, el director general de finanzas de Sears le sustituyó.[66]

Como director de finanzas, Lacy apoyaba el "lado duro" de Sears (electrodomésticos, baterías para automóviles y herramientas eléctricas, aunque Martinez había apoyado la ropa) y había hecho de los electrodomésticos la parte más rentable del negocio de Sears. Como director general, Lacy decidió que la ropa era una desventaja para la empresa y que solamente el lado duro de Sears ofrecía la posibilidad de un cambio total.[67] Decidió que tal vez Sears debía ser una tienda que vendiera sólo productos no perecederos al menudeo o, que por lo menos, eso debería ser su principal énfasis. También decidió que la nueva cadena de tiendas Sears, The Great Indoors, debería expandirse. The Great Indoors vende todo tipo de electrodomésticos y cocinas desde los más económicos productos Frigidaires hasta los más caros Kitchen Aid y Viking. Aunque hay una creciente competencia por parte de Wal-Mart y The Home Depot, que también comenzaron a vender electrodomésticos en el año 2000, Sears tiene una ventaja muy importante: con 12,000 técnicos, cuenta con una de las flotas de servicios de reparación más grandes de Estados Unidos.

Además de su concepto Great Indoors, Lacy también decidió que Sears debería enfocarse y desarrollar un negocio en línea para vender productos como electrodomésticos y Craftsman Tools.[68] En 2002, anunció que compraba Land's End, el gran minorista de venta de ropa al menudeo por catálogo y en línea, para expandir su presencia en línea.

Por último, ocurrió un cambio importante en 2005 cuando se anunció la fusión entre K-mart y Sears. Los altos directivos decidieron que la única manera de competir contra Wal-Mart y Target era combinar y hacer más eficientes sus operaciones para reducir costos. Por lo tanto, Sears se reinventa una vez más para llegar a ser una tienda que pueda sobrevivir y prosperar en el siglo XXI.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Cuáles fueron los principales cambios que Sears ha hecho con el tiempo?
2. Busque artículos recientes sobre Sears que describan el impacto de estos cambios. ¿Qué tan eficaces han sido sus recientes esfuerzos de cambio?

Referencias

1. M. Beer, *Organizational Change and Development* (Santa Mónica, CA: Goodyear, 1980); J. I. Porras y R. C. Silvers, "Organization Development and Transformation", *Annual Review of Psychology*, *42* (1991), pp. 51-78.
2. C. Argyris, R. Putman y D. M. Smith, *Action Science* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985).
3. R. M. Kanter, *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation* (Nueva York: Simon and Schuster, 1984).
4. C.W.L. Hill y G. R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*, 3e (Boston: Houghton Mifflin, 1995).
5. Ibídem.
6. G. R. Jones, *Organizational Theory: Text and Cases* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1995).
7. C.W.L. Hill, *International Business* (Chicago, IL: Irwin, 1994).
8. C. A. Bartlett y S. Ghoshal, *Managing Across Border* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).
9. C. K. Prahalad y Y. L. Doz, *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision* (Nueva York: Free Press, 1987).
10. D. Jamieson y J. O'Mara, *Managing Workforce 2000: Gaining a Diversity Advantage* (San Francisco: Jossey-Bass, 1991).
11. S. E. Jackson y Associates, *Diversity in the Workplace: Human Resource Initiatives* (Nueva York: Guilford Press, 1992).
12. W. H. Shaw y V. Barry, *Moral Issues in Business*, 6e (Belmont, CA: Wadsworth, 1995).
13. T. Donaldson, *Corporations and Morality* (Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1982).
14. "Nike Battles Backlash from Overseas Sweatshops", *Marketing News*, 9 de noviembre de 1998, p. 14.
15. J. Laabs, "Mike Gives Indonesian Workers a Raise", *Workforce*, diciembre de 1998, pp. 15-16.
16. W. Echikson, "It's Europe's Turn to Sweat About Sweatshops", *Business Week*, 19 de julio de 1999, p. 96.
17. www.addidas.com, 2006.
18. www.thegap.com, 2006.
19. M. Hannan y J. Freeman, "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, *49* (1989), pp. 149-164.
20. L. E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1972), pp. 37-46.
21. R. M. Kanter, *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy* (Nueva York: Simon and Schuster, 1989).
22. J. P Kotter y L. A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1979), pp. 106-114.
23. T. Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (Londres: Tavistock, 1961).
24. P. R. Lawrence y J. W. Lorsch, *Organization and Environment* (Boston: Harvard Business School Press, 1972).
25. R. Likert, *The Human Organization* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).
26. C. Argyris, *Personality and Organization* (Nueva York: Harper and Row, 1957).
27. Esta sección se basa principalmente en K. Lewin, *Field-Theory in Social Science* (Nueva York: Harper and Row, 1951).
28. D. Miller, "Evolution and Revolution: A Quantum View of Structural Change in Organizations", *Journal of Management Studies*, *19* (1982), pp. 11-151; D. Miller, "Momentum and Revolution in Organizational Adaptation", *Academy of Management Journal*, *2* (1980), pp. 591-614.
29. C. E. Lindblom, "The Science of Muddling Through", *Public Administration Review*, *19* (1959), pp. 79-88; P C. Nystrom y W. H. Starbuck, "To Avoid Organizational Crises, Unlearn", *Organizational Dynamics*, *12* (1984), pp. 53-65.
30. E. L. Trist, G. Higgins, H. Murray y A. G. Pollock, *Organizational Choice* (Londres: Tavistock,1965); J. C. Taylor, "The Human Side of Work: The Socio-Technical Approach to Work Design", *Personnel Review*, *4* (1975), pp. 17-22.
31. E. L. Trist y K. W. Bamforth, "Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal Mining", *Human Relations*, *4* (1951), pp. 3-38; F. E. Emery y E. L. Trist, "Socio-Technical Systems" (Londres: Procedimientos de la 6a Reunión Internacional Anual del Instituto de Ciencias de la Administración, 1965), pp. 92-93.
32. E. L. Trist, G. Higgins, H. Murray y A. G. Pollock, *Organizational Choice* (Londres: Tavistock, 1965); J. C. Taylor, "The Human Side of Work: The Socio-Technical Approach to Work Design", *Personnel Review*, *4* (1975), pp. 17-22.
33. Para un resumen, véase D. R. Denison, "What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars", *Academy of Management Review*, *21* (1996), pp. 619-654.
34. W. Edwards Deming, Out of the Crisis (Cambridge, MA: MIT Press, 1989); M. Walton, *The Deming Management Method* (Nueva York: Perigee Books, 1990).
35. J. McHugh y B. Dale, "Quality Circles", en R. Wild, ed., *International Handbook of Production and Operations* (Londres: Cassel, 1989).
36. S. M. Young, "A Framework for the Successful Adoption and Performance of Japanese Manufacturing Techniques in the U.S.", *Academy of Management Review*, *17* (1992), pp. 677-700.
37. Young, "A Framework for the Successful Adoption and Performance of Japanese Manufacturing Practices in the U.S."
38. R. Parthasarthy y S. P. Sethi, "The Impact of Flexible Automation on Business Strategy and Organizational Structure", *Academy of Management Review*, *17* (1992), pp. 86-111.
39. "Return of the Stopwatch", *The Economist*, 23 de enero de 1993, p. 69.
40. M. Hammer y J. Champy, *Reengineering the Corporation* (Nueva York: HarperCollins, 1993).

41. M. Hammer, "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1990), pp. 104-112.
42. www.hallmark.com, "Facts About Hallmark", 2000.
43. S. J. Freeman y K. S. Cameron, "Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework", *Organizational Science*, *4* (1993), pp. 10-29.
44. P. Brent, "3 Molson Executives Ousted in Decentralization Move", *Financial Post-Toronto*, 20 de diciembre de 1995, p.3.
45. R. L DeWitt, "The Structural Consequences of Downsizing", *Organizational Science*, *4* (1993), pp. 30-40.
46. "The Salaryman Rides Again", *The Economist*, 4 de diciembre de 1995, p. 64.
47. Jones, Organizational Theory; R. A. Burgelman y M. A. Maidique, *Strategic Management of Technology and Innovation* (Homewood, IL: Irwin, 1988).
48. Lewin, *Field-Theory in Social Science*, pp. 172-174.
49. Esta sección se basa principalmente en P. A. Clark, *Action Research and Organizational Change* (Nueva York: Harper and Row, 72); L. Brown, "Research Action: Organizational Feedback, Understanding and Change", *Journal of Applied Behavioral Research*, *8* (1972), pp. 697-711; N. Margulies y A. P. Raia, eds., *Conceptual Foundations of Organizational Development* (Nueva York: McGraw-Hi11, 1978).
50. W. L. French y C. H. Bell, *Organizational Development* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990).
51. L. Coch y J.R.P French, "Overcoming Resistance to Change", *Human Relations*, *1* (1948), pp. 512-532.
52. French y Bell, *Organizational Development*.
53. Ibídem.
54. W. L. French, "A Checklist for Organizing and Implementing an OD Effort", en W. L. French, C. H. Bell y R. A. Zawacki, *Organizational Development and Transforation* (Homewood, IL: Irwin, 1994), pp. 484-495.
55. Kotter, Schlesinger y Sathe, *Organization*, p. 487.
56. W. G. Bennis, *Organizational Development; Its Nature, Origins, and Perspectives* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969).
57. Kotter y Schlesinger, "Choosing Strategies for Change".
58. B. Dumaine, "The New Non-Manager Managers", *Fortune*, 22 de febrero de 1993, pp. 80-84.
59. E. H. Schein, *Organizational Psychology* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980).
60. R. T. Golembiewski, "The Laboratory Approach to Organization Change: Schema of a Method", en Margulies y Raia, eds., *Conceptual Foundations of Organizational Development*, pp. 198-212; J. Kelley "Organizational Development Through Structured Sensitivity Training", ibídem, pp. 213-228.
61. E. H. Schein, *Process Consultation* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969).
62. M. Sashkin y W. Warner Burke, "Organization Development in the 1980s", *Journal of Management*, *13* (1987), pp. 393-417; D. Eden, "Team Development: Quasi-Experimental Confirmation Among Combat Companies", *Group and Organization Studies*, *5* (1986), pp. 133-146; K. P. DeMeuse y S. J. Liebowitz, "An Empirical Analysis of Team Building Research", *Group and Organization Studies*, *6* (1981), pp. 357-378.
63. French y Bell, *Organizational Development*.
64. R. Beckhard, "The Confrontation Meeting", *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1967), pp. 159-165.
65. P. Sellers, "Sears: The Turnaround Is Ending, the Revolution Has Begun", *Fortune*, 28 de abril de 1997, pp. 106-118.
66. A. Appelbaum, "The Softer Side of Sears", *Money*, noviembre de 2000, pp. 44-46.
67. M. Tatge, "The Harder Side of Sears", *Forbes*, 11 de noviembre de 2000, pp. 24-26.
68. "Sears Chief Lacy Says 3 Initiatives Are Key to Growth of Retailer", *The Wall Street Journal*, 9 de noviembre de 2000, p. A10.

Capítulo 11

Transformaciones organizacionales: nacimiento, crecimiento, declive y muerte

Objetivos de aprendizaje

Las organizaciones que se forjan con éxito un nicho en su ambiente para captar recursos (por ejemplo, clientes) se enfrentan a una serie de problemas en su lucha por el crecimiento y supervivencia. Este capítulo examina el cambio organizacional y los problemas de transformación que ocurren en el ciclo de vida de una empresa. Los gerentes que comprenden los factores que dan origen al nacimiento y crecimiento de una organización, que influyen en su madurez y que provocan su declive y muerte, podrán cambiar su estrategia y estructura para aumentar su efectividad y oportunidades de supervivencia.

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Entender los problemas para sobrevivir a los riesgos del nacimiento organizacional y lo que los fundadores pueden hacer para que sus nuevas organizaciones sobrevivan.
2. Describir los problemas típicos que surgen conforme una organización crece y madura, y cómo debe cambiar ésta para sobrevivir y prosperar.
3. Analizar por qué ocurre el declive organizacional, identificar sus etapas y explicar de qué manera los gerentes pueden cambiar sus organizaciones para prevenir el fracaso y la eventual muerte o disolución de éstas.

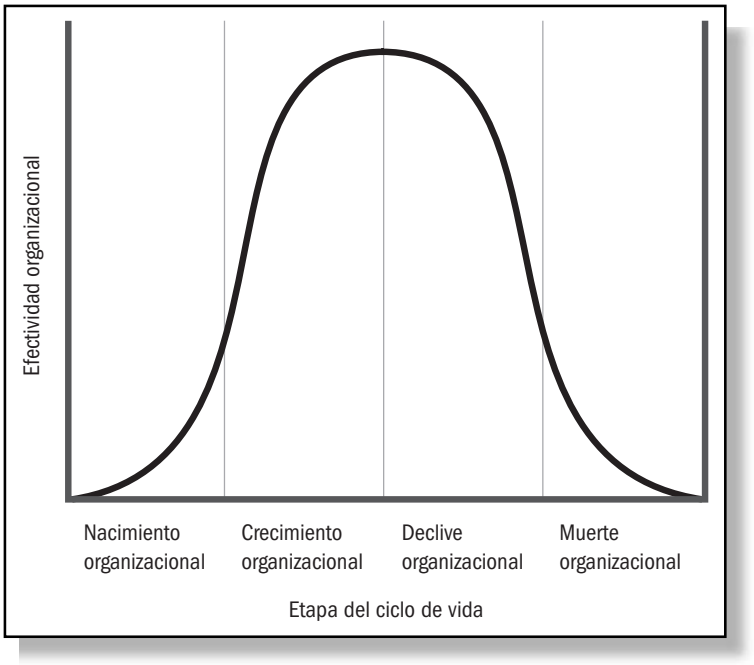
El ciclo de vida de la organización

Ciclo de vida organizacional
Secuencia de etapas de crecimiento y desarrollo por las que las organizaciones pueden pasar.

¿Por qué algunas organizaciones sobreviven y prosperan mientras que otras fracasan y mueren? ¿Por qué algunas tienen la capacidad de administrar sus estrategias, estructuras y culturas para conseguir acceso a los recursos ambientales mientras que otras fracasan en esta tarea? Para responder estas preguntas, los investigadores han sugerido que hay que comprender la dinámica que las afecta a medida que buscan una adaptación satisfactoria con su ambiente.[1] Se ha sugerido que las organizaciones experimentan una secuencia predecible de etapas de crecimiento y cambio: el **ciclo de vida organizacional**.

Figura 11.1
Un modelo del ciclo de vida organizacional

Las organizaciones pasan por estas cuatro etapas a diferentes ritmos y algunas no las experimentan todas.



Las cuatro etapas principales del ciclo de vida organizacional son nacimiento, crecimiento, declive y muerte (véase figura 11.1).[2] Las organizaciones pasan por estas etapas a diferentes ritmos y algunas no las experimentan todas. Además, si no captan clientes o recursos, algunas empresas van directamente del nacimiento a la muerte sin disfrutar de ningún crecimiento. Algunas organizaciones pasan mucho tiempo en la etapa de crecimiento, en la cual muchos investigadores han identificado varias subetapas por las que una organización debe pasar. También existen subetapas del declive y, cuando se encuentran ahí algunas organizaciones toman acciones correctivas, cambian rápidamente y se reestructuran.

La manera en que una organización puede cambiar en respuesta a los problemas que enfrenta determina si puede pasar a la siguiente etapa del ciclo de vida y cuándo lo hará, y si sobrevivirá y prosperará o si fracasará y morirá. Este capítulo examina detalladamente cada etapa.

Nacimiento de la organización

Emprendedores
Personas que reconocen y aprovechan las oportunidades para utilizar sus habilidades y competencias con el fin de crear valor.

Las organizaciones nacen cuando los individuos, llamados **emprendedores**, reconocen y aprovechan las oportunidades para utilizar sus habilidades y competencias con el fin de crear valor.[3] Michael Dell descubrió una nueva manera de comercializar computadoras a bajo precio a los clientes: el pedido por correo. Debbi Fields desarrolló una galleta con chispas de chocolate sabrosa y jugosa. Liz Claiborne explotó un nicho en el mercado de ropa para dama: atuendo de negocios para mujeres. Dell, Fields y Claiborne vieron una oportunidad para crear valor (para los usuarios de computadoras, los amantes de las galletas y las mujeres de negocios) y cada uno de ellos aprovechó la oportunidad al fundar una organización que produjera bienes o servicios.[4] Dell Computer sigue una estrategia de nivel empresarial de bajo costo: las computadoras Dell son menos costosas que las de los competidores. Las galletas de Mrs. Fields Cookies siguen una estrategia de nivel empresarial de diferenciación: la empresa produce unas galletas por las que los consumidores están dispuestos a pagar un precio mayor.

Nacimiento organizacional
El inicio de una organización; una etapa peligrosa del ciclo de vida asociada con el mayor riesgo de fracaso.

Desventajas de la novedad
Peligros asociados con ser el primero en un nuevo ambiente.

El **nacimiento organizacional**, es decir, el inicio de una organización, es una etapa peligrosa del ciclo de vida y se asocia con el mayor riesgo de fracaso. El índice de fracaso es alto porque una organización nueva experimenta las **desventajas de la novedad** esto es, los peligros asociados con ser la primera en un nuevo ambiente.[5] Estas desventajas son enormes por varias razones.

El espíritu empresarial es un proceso inherentemente riesgoso. Debido a que los empresarios inician nuevas empresas, no hay forma de predecir o garantizar el éxito.[6]

Los emprendedores soportan esta incertidumbre porque están listos para obtener posibles grandes rendimientos si sus negocios funcionan. Sin embargo, la mayoría de las veces los emprendedores cometen errores de juicio o planeación que dan como resultado la muerte organizacional.[7]

Una nueva organización es frágil porque carece de una estructura formal para dar estabilidad y seguridad a sus procesos de creación de valor. Al principio todo se hace por medio del ensayo y error. Una estructura organizacional surge gradualmente, a medida que se toman decisiones acerca de los procedimientos y la tecnología. A la larga, por ejemplo, puede quedar claro que un gerente deba administrar el dinero que se obtenga de los clientes (cuentas por cobrar), que otro administre el dinero que se paga a los proveedores (cuentas por pagar) y que un tercero tenga que obtener nuevas cuentas. Pero al principio, en una nueva organización, la estructura está en la mente del fundador; no se encuentra formalizada en un organigrama o conjunto de reglas. La estructura es flexible y responsiva, lo que le permite adaptarse y perfeccionar sus rutinas para cumplir con las necesidades de su ambiente.

Una estructura flexible puede ser una ventaja cuando permite que la organización cambie y aproveche las nuevas oportunidades, pero también puede ser una desventaja. Una estructura formal proporciona estabilidad y seguridad al servir como la memoria de la organización. La estructura especifica las actividades de la empresa y los procedimientos para realizarlas. Si tales procedimientos no se establecen por escrito, ésta puede literalmente olvidarse de las habilidades y procedimientos que hicieron que tuviera éxito. Una estructura formal proporciona a la organización una base firme a partir de la cual mejorar los procedimientos existentes y desarrollar otros nuevos.[8]

Otra razón por la que el nacimiento organizacional es una etapa peligrosa es que las condiciones que ya están en el ambiente pueden ser hostiles a la nueva organización. Por ejemplo, los recursos pueden ser escasos o difíciles de obtener debido a que hay muchas organizaciones establecidas que compiten por ellos.

Desarrollo de un plan para un nuevo negocio

Una manera en que los emprendedores pueden evaluar todas estas cuestiones es mediante la creación de un plan empresarial, el cual resume cómo planean competir en el ambiente. Los pasos del desarrollo de un plan empresarial se presentan en la tabla 11.1.

La planeación de un nuevo negocio empieza cuando un emprendedor observa una oportunidad para desarrollar un nuevo o mejor bien o servicio para todo el mercado o para un nicho de mercado en específico. Por ejemplo, puede darse cuenta de que hay una oportunidad en el mercado de comida rápida de proporcionar a los clientes comida

Tabla 11.1
Desarrollo de un plan empresarial

1. Encontrar una oportunidad de producto y desarrollar una idea básica de negocio
   - Bienes/servicios
   - Clientes/mercados
2. Llevar a cabo un análisis estratégico (FOAT)
   - Identificar oportunidades
   - Identificar amenazas
   - Identificar fortalezas
   - Identificar debilidades
3. Decidir si es viable la oportunidad empresarial
4. Preparar un plan empresarial detallado
   - Declaración de misión, metas y objetivos financieros
   - Declaración de los objetivos estratégicos
   - Lista de recursos necesarios
   - Cronología organizacional de eventos

rápida saludable como el pollo asado servido con vegetales frescos. Esto es lo que hicieron los fundadores de la cadena de restaurantes Boston Market.

El siguiente paso es probar qué tan viable es la idea del nuevo producto. El emprendedor lleva a cabo un ejercicio de planeación estratégica lo más minucioso posible, utilizando el análisis FOAT, es decir, el análisis de fortalezas y debilidades organizacionales y de oportunidades y amenazas del ambiente. Las posibles amenazas podrían ser que KFC decidiera imitar la idea y ofrecer a sus clientes pollo asado (en realidad KFC hizo esto después de que Boston Market identificara el nuevo nicho de mercado). El emprendedor debe llevar a cabo un análisis minucioso del ambiente externo (véase capítulo 3) para probar el potencial de la idea del nuevo producto y debe estar dispuesto a abandonarla si hay probabilidades de que las amenazas y riesgos puedan sobrepasar las oportunidades y rendimientos. El espíritu empresarial siempre es un proceso muy arriesgado y muchos emprendedores se comprometen tanto con sus nuevas ideas que ignoran o pasan por alto las posibles amenazas y siguen adelante, sólo para perderlo todo.

Si el análisis del ambiente sugiere que la idea del producto es viable, el siguiente paso es examinar las fortalezas y debilidades de la idea. En esta etapa la principal fortaleza son los recursos que posee el emprendedor. ¿Tiene acceso a una fuente de fondos adecuada? ¿Tiene alguna experiencia en la industria de la comida rápida, por ejemplo, en la administración de un restaurante? Para identificar las debilidades, el emprendedor tiene que evaluar cuántos y qué tipo de recursos se necesitarán para establecer una nueva empresa viable (como una cadena de restaurantes de pollo). El análisis puede revelar que la idea del nuevo producto no generará un rendimiento adecuado sobre la inversión, o que el emprendedor debe buscar socios que le ayuden a obtener los recursos necesarios para abrir una cadena a tal escala que genere un rendimiento sobre la inversión lo suficientemente alto.

Después de llevar a cabo un minucioso análisis FOAT, si el emprendedor decide que la idea del nuevo producto es viable, comienza el trabajo duro: desarrollar el plan empresarial real que se utilizará para captar inversionistas o fondos de los bancos. En el plan empresarial deben incluirse los mismos elementos básicos que en el plan de desarrollo de producto: (1) una declaración de la misión, metas y objetivos financieros de la organización; (2) una declaración de sus objetivos estratégicos, incluido un análisis del potencial de mercado del producto, basado en el análisis FOAT que ya se realizó; (3) una lista de todos los recursos funcionales y organizacionales que se requerirán para implementar exitosamente la idea del nuevo producto, incluyendo una lista de requisitos tecnológicos, financieros y de recursos humanos y (4) una cronología que contenga hitos específicos para que el emprendedor y otros la utilicen para medir el progreso de la empresa; en ella se puede incluir fechas límite para el diseño final y la inauguración del primer restaurante.

Muchos emprendedores no tienen el lujo de contar con un equipo de gerentes interfuncionales que les ayuden a desarrollar un plan empresarial detallado. Esto obviamente es cierto para las empresas independientes. Una razón del porqué las franquicias se han vuelto tan populares en Estados Unidos es que un emprendedor puede comprar y aprovechar el plan empresarial y la experiencia de una empresa ya existente, reduciendo de esta manera los riesgos asociados con la inauguración de un nuevo negocio.

En resumen, los emprendedores tienen que enfrentar varios retos significativos y superarlos si quieren ser exitosos. No es raro que un emprendedor fracase repetidamente antes de que encuentre una empresa que sea exitosa. Tampoco es raro que un emprendedor que establece con éxito una nueva empresa la venda para poder dedicarse a establecer otras que prometan nuevos riesgos y rendimientos. Ejemplo de este tipo de emprendedor es Wayne Huizenga, que compró muchas pequeñas empresas de eliminación de desechos para crear la gigantesca empresa de eliminación de desechos WMX, la cual terminó vendiendo. Pocos años después, Huizenga tomó el control de Blockbuster Video y, al inaugurar y comprar otras cadenas de tiendas de videos, convirtió a Blockbuster Video en la cadena de videos más grande de Estados Unidos, sólo para venderla en 1994. En la siguiente sección de perspectiva organizacional se presenta un ejemplo histórico de un emprendedor que transformó la industria del acero.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 11.1
Cómo ser un emprendedor

Andrew Carnegie, nacido en Escocia en 1835, era hijo de un maestro tejedor quien, en ese tiempo, empleaba a cinco aprendices para tejer finos manteles de lino.[9] Su familia era acomodada aunque 10 años después vivían en la pobreza. ¿Por qué? Los avances en la tecnología de tejidos habían desembocado en la invención de tejedoras a vapor que podían producir grandes cantidades de tela de algodón a un precio mucho más bajo de lo que era posible hacerlo con tejedoras manuales. Los tejedores artesanales no pudieron competir con esos precios bajos, y el padre de Carnegie fue sacado del negocio. En 1848 su familia, como otros cientos de miles de familias en Europa en ese momento, decidió emigrar a Estados Unidos para encontrar trabajo y sobrevivir.

Los Carnegie se establecieron cerca de Pittsburgh, en donde tenían parientes; el padre continuó tejiendo manteles y los vendía de puerta en puerta, ganando unos 6 dólares a la semana. Su madre, quien venía de una familia de zapateros, remendaba zapatos y ganaba 4 dólares a la semana. Después de encontrar trabajo como "chico de los carretes" (un trabajador que reemplazaba los carretes en los telares de una fábrica), Carnegie llevaba a su casa 1.20 dólares por trabajar una semana de 60 horas.

Cuando su patrón descubrió que sabía leer y escribir, una habilidad rara en ese entonces, Carnegie se convirtió en el tenedor de libros de la fábrica. En su tiempo libre era el mensajero de los telégrafos y aprendió telegrafía. Comenzó a entregar telegramas a Tom Scott, un alto directivo del Pennsylvania Railroad, quien apreció el comportamiento y talento de Carnegie. Scott lo convirtió en su telegrafista personal por la sorprendente suma de 35 dólares semanales. Carnegie tenía entonces 17 años; sólo siete años después, a los 24 años de edad, fue ascendido al puesto de Scott como superintendente de la División del Oeste del ferrocarril. Y a los 30 ¡le ofrecieron el alto puesto de superintendente de todo el ferrocarril! Sin embargo, Carnegie tenía otras ambiciones. Durante su estancia en esa empresa, había invertido inteligentemente en acciones ferroviarias y ahora era un hombre rico con ingresos anuales de 48,000 dólares al año, de los cuales, sólo 2,800 dólares provenían de su salario en el ferrocarril.

Mientras fue directivo ahí, Carnegie se había forjado una reputación por encontrar continuamente formas de usar más productivamente los recursos con el fin de reducir los costos e incrementar las ganancias. El precio por acción de su empresa se había disparado, lo que explica por qué le ofrecieron el alto puesto en ella. Carnegie vio una oportunidad de aplicar sus habilidades en la reducción de costos en la atrasada industria del acero. Carnegie había observado la creciente demanda de acero por parte de los ferrocarriles de Estados Unidos conforme éstos construían rápidamente nuevas vías en ese país durante la década de 1860. En ese momento, el acero se fabricaba usando la técnica de pequeños lotes, un proceso caro y de trabajo intensivo que se analizó en el capítulo 9, y el costo por tonelada de acero era de 135 dólares.[10]

Buscando formas de reducir los costos de la producción de acero, Carnegie estaba impactado por el hecho de que muchas empresas diferentes desempeñaban cada una de las distintas operaciones que eran necesarias para convertir el hierro en un producto terminado de acero. Una empresa fundía mineral de hierro para producir "hierro en lingotes", después otra transportaba los lingotes a unas terceras que los laminaban hasta convertirlos en barras o bloques. Muchas otras empresas compraban entonces esas barras o bloques y los convertían en productos terminados de acero como rieles, clavos, cables, etc. Los intermediarios que compraban los productos de una empresa y se los vendían a otra eran el enlace entre las diversas actividades de estas diferentes organizaciones. Los múltiples intercambios o "pasos" involucrados en convertir el hierro en productos terminados de acero aumentaban los costos de operación. En cada etapa del proceso de producción, el acero tenía que ser enviado a la siguiente empresa y recalentado para suavizarlo lo suficiente y poder trabajar con él. Más aún, estos intermediarios obtenían grandes ganancias por proveer tales servicios, lo que también incrementaba los costos del producto terminado.

La segunda cosa que Carnegie observó fue que el acero producido en las acereras británicas era de mayor calidad que el de Estados Unidos. Los británicos habían progresado mucho en la tecnología de producción de acero y los ferrocarriles estadounidenses preferían comprarles sus rieles. Carnegie realizó frecuentes viajes a Gran Bretaña para vender acciones de los ferrocarriles de su país. En uno de esos viajes vio una demostración del nuevo método de "lote caliente" de Sir Henry Bessemer. El famoso procedimiento de Bessemer hacía posible producir continuamente grandes cantidades de acero de mejor calidad, en forma de proceso y no de pequeños lotes. Carnegie imaginó de inmediato el enorme potencial de disminución de costos de la nueva tecnología y se apuró en ser el primer productor de acero de Estados Unidos en adoptarla.[11]

Carnegie vendió todas sus acciones e invirtió su capital para crear la Carnegie Steel Company, que fue la primera planta acerera de bajo costo tipo Bessemer en Estados Unidos. Determinado a retener las ganancias que los intermediarios obtenían de su negocio, también decidió que su empresa desempeñaría todas las operaciones necesarias para convertir mineral de hierro en productos terminados de acero. Por ejemplo, construyó laminadoras para fabricar rieles de acero cercanas a sus altos hornos para que éste pudiera ser convertido en productos terminados en un proceso continuo de fabricación.

Las innovaciones de Carnegie llevaron a una dramática caída en los costos de producción del acero y revolucionaron su industria en Estados Unidos. Sus nuevos métodos de producción redujeron el precio de la tonelada de acero estadounidense de 135 a 12 dólares, pero su empresa era enormemente rentable con un índice de ganancias cercano al 50 por ciento. La mayoría de sus competidores no pudieron enfrentar sus precios bajos y se vieron obligados a salir del negocio. Él reinvirtió sus ganancias una vez más para desarrollar su negocio y construyó muchas nuevas plantas de acero de bajo costo. Para 1900, su empresa era la líder en la producción de acero en Estados Unidos y él era uno de los hombres más ricos del mundo.

El modelo de la ecología de la población del nacimiento organizacional

Teoría de la ecología de la población
Teoría que busca explicar los factores que afectan el ritmo al que nacen (y mueren) las nuevas organizaciones dentro de una población de organizaciones existentes.

Población de las organizaciones
Organizaciones que compiten por el mismo grupo de recursos del ambiente.

Nichos ambientales
Grupos de recursos específicos.

La manera en que Carnegie transformó la industria estadounidense del acero es una historia acerca de cómo y por qué la cantidad y naturaleza de las empresas en una industria cambia con el tiempo. La **teoría de la ecología de la población** busca explicar los factores que afectan el ritmo al que nacen (y mueren) las nuevas organizaciones dentro de una población de organizaciones existentes.[12] Una **población de organizaciones** comprende las organizaciones que compiten por el mismo grupo de recursos del ambiente. Todos los restaurantes de comida rápida en College Station, Texas, constituyen una población de restaurantes que compiten para obtener los recursos ambientales en forma de dólares que los estudiantes están dispuestos a gastar en alimentos. IBM, Compaq, Dell, AST, Gateway y otras empresas de computadoras personales constituyen una población de organizaciones que buscan captar los recursos ambientales en forma de dólares que los consumidores están dispuestos a gastar en computadoras personales. Las distintas organizaciones dentro de una población pueden elegir enfocarse a diferentes **nichos ambientales**, o grupos de recursos o habilidades en particular. Dell Computer eligió enfocarse en el nicho de pedidos por correo del ambiente de computadoras personales; IBM y HP originalmente se enfocaron en el nicho de negocios; Apple se enfocó en el nicho editorial y de educación superior.

Número de nacimientos

Densidad de población
Número de organizaciones que pueden competir por los mismos recursos en un ambiente en particular.

De acuerdo con la teoría de la ecología de la población, la disponibilidad de los recursos determina el número de organizaciones que puede haber en una población. La cantidad de recursos en un ambiente limita la **densidad de población** (el número de organizaciones que pueden competir por los mismos recursos en un ambiente en particular).[13] Los teóricos de la ecología de la población asumen que, al principio, el aumento del número de nacimientos organizacionales en un nuevo ambiente es rápido conforme se fundan nuevas organizaciones para aprovechar los nuevos recursos ambientales, como los dólares que las personas están dispuestas a gastar en computadoras personales (véase figura 11.2).[14]

Dos factores cuentan para el rápido índice de nacimientos. El primero es que conforme se fundan nuevas organizaciones, aumentan el conocimiento y las habilidades disponibles para generar otras similares. Muchas las fundan emprendedores que abandonan las empresas existentes para establecer las suyas propias. Gran cantidad de empresas de computadoras las fundaron personas que dejaron organizaciones pioneras como Xerox, HP e IBM.

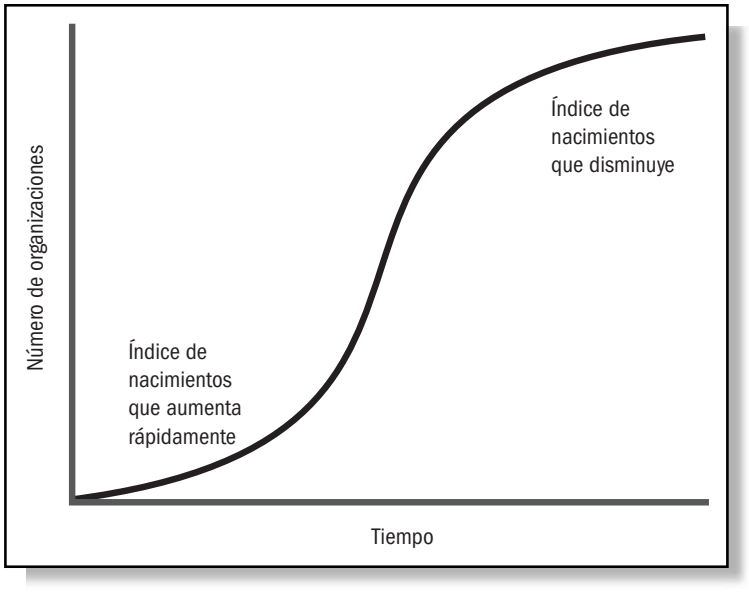


Figura 11.2
Índices de nacimientos organizacionales con el paso del tiempo

De acuerdo con la teoría de la ecología de la población, el índice de nacimientos en un nuevo ambiente aumenta rápidamente al principio y después disminuye conforme hay menos abundancia de recursos y la competencia aumenta.

El segundo factor que se considera para el rápido índice de nacimientos en un nuevo ambiente es que cuando se funda un nuevo tipo de organización y sobrevive, ésta proporciona el modelo a seguir. Su éxito hace relativamente más fácil que los emprendedores funden organizaciones similares, porque el éxito otorga legitimidad, lo que atrae a las partes interesadas. Por ejemplo, los restaurantes de comida rápida eran un tipo de organización relativamente poco probado hasta que McDonald's demostró su capacidad de captar recursos en la forma de clientes. Los emprendedores vieron a McDonald's crear y tener éxito en el mercado de comida rápida estadounidense y después lo imitaron fundando empresas similares, como Burger King y Wendy's. McDonald's se convirtió en una institución estadounidense, dio legitimidad a la población de organizaciones de comida rápida y les permitió atraer partes interesadas como clientes, empleados e inversionistas. Ahora la comida rápida se da por sentada en muchos países del mundo.

Una vez que el ambiente se encuentra poblado con una serie de organizaciones exitosas, el índice de nacimientos organizacionales disminuye (véase la forma de S de la curva de la figura 11.2).[15] Dos factores intervienen en la disminución de la velocidad a la que se fundan las organizaciones. Primero, los nacimientos disminuyen conforme disminuye la disponibilidad de los recursos del ambiente para aquellos que entran tarde.[16] Las empresas que inician primero, como McDonald's o Microsoft, tienen una ventaja competitiva sobre aquellos participantes tardíos debido a las ventajas de ser el que hace el primer movimiento. Las **ventajas del que hace el primer movimiento** son los beneficios que una organización obtiene por ser una de las primeras participantes en un nuevo ambiente. Éstas incluyen el apoyo del cliente, un nombre de marca reconocido y las mejores ubicaciones para nuevos negocios como los restaurantes. Las que llegan tarde entran a un ambiente que tiene parcialmente disminuidos los recursos que necesitan para crecer. Por ejemplo, los inversionistas son reacios a prestar dinero a nuevas compañías porque sus oportunidades de supervivencia en un ambiente competitivo establecido son pocas, a menos que de alguna manera descubran y mantengan el control de un nuevo nicho, como lo hizo Dell Computer. De igual manera, los mejores gerentes y trabajadores prefieren trabajar en organizaciones que ya tienen establecida una reputación y que ofrecen oportunidades de empleo seguro.

Ventajas del que hace el primer movimiento
Beneficios que una organización obtiene de ser una de las primeras participantes en un nuevo ambiente.

El segundo factor que disminuye el índice de nacimientos es la dificultad de competir con las organizaciones existentes por conseguir los recursos.[17] Los posibles emprendedores se desaniman a entrar en una industria o mercado porque comprenden que, cuanto mayor sea el número de empresas que ya compiten por los recursos, más difícil y costoso será obtenerlos. Para obtener clientes, las nuevas empresas pueden tener que gastar de más en publicidad o innovación, o quizá tengan que reducir demasiado sus precios. Además, las ya existentes pueden unirse y hacer muy difícil que las nuevas entren en el mercado. Pueden participar en una conspiración, acordando (ilegalmente) fijar sus precios en niveles artificialmente bajos para sacar de la industria a los nuevos rivales que acaban de entrar, o pueden erigir barreras para su entrada al invertir fuertemente en publicidad de manera que sea muy costoso para las nuevas empresas entrar en el mercado. Así, los dueños de la cadena Boston Market pueden creer que ya existen demasiados restaurantes de comida rápida en College Station para entrar de manera rentable en ese mercado.

Estrategias de supervivencia

Los ecologistas de la población han identificado dos grupos de estrategias que las organizaciones deben utilizar para tener acceso a los recursos y mejorar sus oportunidades de supervivencia en el ambiente: (1) estrategia-r frente a estrategia-K y (2) estrategia de especialización frente a estrategia generalista.

La estrategia-r frente a la estrategia-K

Las organizaciones que siguen una **estrategia-r** se fundan temprano en un nuevo ambiente (son participantes tempranos). Las organizaciones que siguen una **estrategia-K** se fundan tarde (son participantes tardíos).[18] La ventaja de una estrategia-r es que la organización obtiene las ventajas del que hace el primer movimiento y elige primero los recursos del ambiente. Como resultado, generalmente puede crecer rápidamente y desarrollar habilidades y procedimientos que aumenten sus oportunidades de supervivencia y prosperidad. Las organizaciones que siguen una estrategia-K generalmente se establecen en otros ambientes y esperan a entrar a uno nuevo hasta que se reduce la incertidumbre y

Estrategia-r
Estrategia de entrar temprano en un nuevo ambiente.

Estrategia-k
Estrategia de entrar tarde a un ambiente, después de que otras organizaciones hayan probado el terreno.

aparece la manera correcta de competir. Entonces ponen en marcha las habilidades que han establecido en otros ambientes y las utilizan para desarrollar procedimientos eficaces que les permitan competir con otras organizaciones que siguen la estrategia-r y, a menudo, dominarlas.

La diferencia entre una estrategia-r y una K se hace evidente en la situación que se dio en la industria de las computadoras personales. En 1977, Apple Computer fundó el mercado de las computadoras personales al desarrollar la Apple I. Otras pequeñas empresas siguieron rápidamente su ejemplo. Cada una de ellas siguió una estrategia-r y desarrolló su propia computadora personal. Muchas de estas empresas tuvieron éxito en la captación de recursos y la población de empresas de computadoras personales creció rápidamente. IBM, el participante dominante en el mercado de supercomputadoras, se dio cuenta del potencial del mercado de computadoras personales. Adoptó una estrategia-K y desarrolló su propio modelo (basado en el sistema operativo MS-DOS de Microsoft), que introdujo en 1981. La capacidad de poner sus enormes recursos a trabajar en el nuevo ambiente y de explotar su nombre de marca le dieron a IBM una ventaja competitiva. A medida que el sistema operativo MS-DOS se volvió un estándar en la industria, IBM sacó a muchos de los pequeños estrategas-r del mercado. IBM incluso amenazó por un tiempo a Apple Computer, pero ésta pudo aferrarse a sus clientes leales y sorteó la tormenta de la competencia.

Los estrategas-K a menudo pueden superar a los r cuando compiten por el mismo nicho ambiental. Por ejemplo, Apple Computer enfocó fuertemente sus actividades en los mercados escolar y universitario para computadoras. IBM compitió en el mercado empresarial. Por lo tanto, IBM afectó principalmente a los competidores que intentaban ocupar el nicho empresarial.

Estrategia de especialización frente a estrategia generalista

Especialistas
Organizaciones que concentran sus habilidades en buscar una estrecha gama de recursos en un solo nicho.

Generalistas
Organizaciones que amplían ligeramente sus habilidades para competir por una amplia gama de recursos en muchos nichos.

La diferencia entre una estrategia especialista y una generalista se define por la amplitud del nicho ambiental (el grupo de recursos) por el que compite una organización. Las organizaciones especialistas (o **especialistas**) concentran sus habilidades en buscar una gama estrecha de recursos en un solo nicho. Las organizaciones generalistas (o **generalistas**) amplían ligeramente sus habilidades para competir por una amplia gama de recursos en muchos nichos.[19] Al enfocar sus actividades en un nicho, los especialistas desarrollan competencias esenciales que les permiten superar a los generalistas en ese nicho. Es probable que los especialistas ofrezcan a los clientes mucho mejor servicio que el de los generalistas, o puede ser que hayan podido desarrollar productos superiores porque invierten todos sus recursos en una gama estrecha de productos. Por ejemplo, Intel invierte todos sus recursos en la producción de microprocesadores de tecnología de punta y no se preocupa por ningún otro tipo de componentes electrónicos o de cómputo.

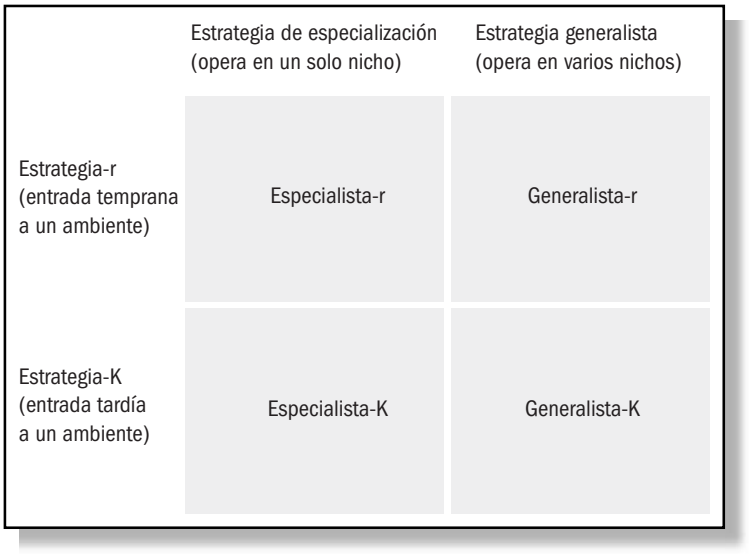
Los generalistas pueden a menudo superar a los especialistas cuando hay un grado considerable de incertidumbre en el ambiente y cuando los recursos cambian de tal manera que los nichos surgen y desaparecen continuamente. Los generalistas pueden sobrevivir en un ambiente incierto porque han ampliado sus recursos ligeramente. Si un nicho desaparece, aún cuentan con otros en los que operar. Sin embargo, si el nicho del especialista desaparece, hay una probabilidad mucho mayor de fracaso y muerte organizacional.

Los especialistas y generalistas a menudo coexisten en muchos ambientes. La razón de su coexistencia es que los generalistas exitosos crean las condiciones que permiten a los especialistas operar exitosamente.[20] Por ejemplo, las grandes tiendas departamentales crean demanda para diferentes tipos de prendas de moda. Para cumplir con la demanda, se establecen boutiques que se especializan en un tipo de ropa, por ejemplo, de noche o deportiva. Esta es la oportunidad del emprendedor.

El proceso de selección natural

Los dos conjuntos de estrategias (de especialización frente a generalista y la r frente a la K) hacen surgir las cuatro estrategias que las organizaciones pueden seguir: especialista-r, generalista-r, especialista-K y generalista-K (véase figura 11.3).[21]

Figura 11.3
Estrategias para competir en el ambiente de los recursos



En un ambiente en el que se da una etapa temprana, conforme se desarrolla un nicho y quedan disponibles nuevos recursos, es probable que las organizaciones nuevas sean especialistas-r (organizaciones que se mueven rápidamente para centrarse en cumplir con las necesidades de grupos particulares de consumidores). Muchas organizaciones crecen y prosperan, como lo hizo Apple Computer. Conforme crecen, a menudo se vuelven generalistas y compiten en nuevos nichos. Sin embargo, mientras esto sucede, los generalistas-K (generalmente las divisiones o filiales de grandes empresas como IBM o General Electric) entran al mercado y amenazan a las organizaciones especialistas-r más débiles. A la larga, los especialistas-r, generalistas-r y generalistas-K más fuertes dominan el ambiente al atender múltiples segmentos de mercado y seguir una estrategia de bajo costo o de diferenciación. Las grandes empresas, al haber elegido la estrategia generalista-K, a menudo crean nichos para que entren nuevas empresas al mercado, así que se descubre que los especialistas-K explotan los nuevos segmentos de mercado. De esta manera, los generalistas y especialistas pueden coexistir en un ambiente porque compiten por diferentes grupos de recursos.

Los inicios de la industria automotriz proporcionan un buen ejemplo de este proceso de nacimiento organizacional. Las primeras empresas automotrices (como Packard y Dusenberg) eran pequeños talleres que producían automóviles costosos para pequeños segmentos de mercado. Estas empresas fueron los originales especialistas-r. Entonces Henry Ford se dio cuenta del potencial de establecer un mercado en masa por medio de una producción en serie, y decidió seguir una estrategia generalista-K al producir un automóvil estandarizado de bajo costo para el mercado en masa. De igual manera, en GM, Alfred Sloan siguió rápidamente una estrategia generalista-K basada en la diferenciación. Posicionó las diferentes divisiones de automóviles de GM para cumplir con las necesidades de toda la línea de segmentos de mercado, desde los Chevrolets de bajo costo hasta los Cadillacs de alto costo. El bajo precio y la variedad de modelos de automóviles disponibles finalmente sacó del negocio a muchos pequeños especialistas-r. GM y Ford, junto con Chrysler, procedieron a dominar el ambiente. Después surgieron muchas pequeñas empresas nuevas que seguían estrategias de especialización-K para atender a segmentos de especialistas que estas empresas habían dejado abiertos. Los fabricantes de autos de lujo como Cord y Packard produjeron vehículos de alto costo y prosperaron durante algún tiempo, y se popularizaron los fabricantes extranjeros de automóviles como Rolls Royce, Mercedes y Bugatti. En la década de 1970, las empresas japonesas como Toyota y Honda entraron al mercado estadounidense con una estrategia de especialización-K, produciendo automóviles mucho más pequeños que los que fabricaban los Tres Grandes. La gran popularidad de estos nuevos automóviles dio a las empresas japonesas acceso a los recursos y les permitió cambiar a una estrategia generalista-K, lo que amenazó directamente a los Tres Grandes. Así, con el tiempo, surgieron nuevas genera-

ciones de organizaciones para aprovechar los cambios en la distribución de los recursos y la aparición de nuevos nichos.

Selección natural
Proceso que garantiza la supervivencia de las organizaciones que cuentan con las habilidades y capacidades que mejor se adaptan al ambiente.

Las organizaciones nuevas siempre surgen para aprovechar las nuevas oportunidades. La fuerza que sostiene el modelo de ecología de la población del nacimiento organizacional es la **selección natural**, esto es, el proceso que garantiza la supervivencia de las organizaciones que cuentan con las habilidades y capacidades que mejor se adaptan al ambiente.[22] Con el tiempo, las organizaciones más débiles, como aquéllas con habilidades y competencias anticuadas u obsoletas o aquellas que no pueden adaptar sus procedimientos a los cambios ambientales, se retiran del medio ambiente y mueren. Surgen nuevos tipos de organizaciones que sobreviven si pueden reclamar un nicho ambiental. En la industria automotriz, Ford fue un competidor más eficiente que los talleres, los cuales declinaron y murieron porque perdieron su nicho frente a Ford. Por su parte, las empresas japonesas, que siguieron innovando y desarrollando nuevas habilidades, entraron en el mercado automotriz estadounidense. Cuando los clientes eligieron los automóviles japoneses porque querían vehículos más pequeños y de mejor calidad, los fabricantes de automóviles estadounidenses se vieron obligados a imitar a sus competidores japoneses para sobrevivir.

La selección natural es un proceso competitivo. Las nuevas organizaciones sobreviven si pueden desarrollar habilidades que les permitan adaptarse a su ambiente y aprovecharlo. El espíritu empresarial es el proceso de desarrollar nuevas capacidades que permitan a las organizaciones explotar nuevos nichos o encontrar nuevas maneras de atender a los ya existentes de manera más eficaz. Con el tiempo, el espíritu empresarial lleva a un ciclo continuo de nacimiento organizacional conforme se fundan nuevas organizaciones para explotar nuevas oportunidades en el ambiente. Amazon.com ofrece un buen ejemplo de este proceso.

ENFOQUE EN LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
Amazon.com, parte 6

Jeff Bezos fue el primer emprendedor en darse cuenta de que Internet podía utilizarse de manera eficiente para vender libros, y el primero en aprovechar esa oportunidad al fundar Amazon.com. Como tal, le dio a su empresa la ventaja del que hace el primer movimiento sobre los rivales, lo que ha sido un importante componente de su fuerte posición en el mercado. Al ser el primero en entrar, Amazon.com pudo capturar la atención de los clientes y mantener su lealtad (45 por ciento de su actividad comercial es de repetición). Además, el propio éxito de Amazon.com dificultó la entrada de nuevos competidores al mercado y el índice de nacimientos en la industria ha disminuido sustancialmente.

Primero, los nuevos y "desconocidos" competidores se enfrentan al principal obstáculo que consiste en hacer que los clientes visiten sus sitios Web en vez del de Amazon.com. Segundo, incluso los competidores "conocidos" como Barnes & Noble y Borders, que han imitado la estrategia de Amazon y han desarrollado su propias librerías en línea, han enfrentado el problema de alejar a los clientes de Amazon y asegurar su posición. Al ser participantes tardíos, estas organizaciones esencialmente siguieron una estrategia-K, mientras que Amazon.com siguió una r. Este retraso en entrar a la red les ha costado mucho en el actual ambiente sumamente competitivo.

De hecho, el proceso de selección natural ha funcionado en la industria de la venta de libros. Como se analizó en capítulos anteriores, muchas pequeñas librerías especializadas han cerrado sus puertas. Incluso las grandes librerías convencionales que manejan cientos de miles de libros no han podido competir con una librería en línea que puede ofrecer a los clientes 1.5 millones de libros impresos con un descuento del 10 por ciento sobre el precio.

En el año 2000, una nueva ola de competencia tuvo lugar en la industria de la venta de libros cuando Amazon.com y sus competidores anunciaron un descuento del 50 por ciento en el precio de los nuevos libros más vendidos para proteger y hacer crecer su participación en el mercado. Amazon.com y sus mayores competidores, Barnes & Noble y Borders, libraron una fiera batalla para ver quién dominaría la industria de venta de libros. Amazon.com está ganando la guerra de la venta de libros en línea; Borders se rindió y formó una alianza con Amazon.com; Barnes & Noble continúa en un lejano segundo lugar. Sin embargo, el mercado de libros no proporcionó a Amazon.com los recursos suficientes para sobrevivir y ser rentable, por lo que cambió su estrategia y buscó nuevos nichos de mercado en los cuales competir con rentabilidad. Como ya se analizó, Amazon.com empezó a vender más variedad de productos y pasó de ser una librería especializada en línea a un minorista generalista en línea.[23] Los cambios de estrategia y estructura no sólo le permitieron sobrevivir, sino que su rentabilidad también ha aumentado en la década del 2000; su futuro en verdad se ve prometedor.

La teoría institucional del crecimiento organizacional

Si una organización sobrevive a la etapa de nacimiento del ciclo de vida organizacional, ¿qué factores afectan su adaptación al medio ambiente? Las organizaciones buscan cambiarse a sí mismas para controlar los recursos escasos y reducir la incertidumbre. Pueden aumentar su control de los recursos escasos y hacerse más grandes.

Crecimiento organizacional
Etapa del ciclo de vida en la que las organizaciones desarrollan las habilidades y competencias de creación de valor que les permiten adquirir recursos adicionales.

El **crecimiento organizacional** es la etapa del ciclo de vida en la que las organizaciones desarrollan las habilidades y competencias de creación de valor que les permiten adquirir recursos adicionales. El crecimiento permite que una empresa aumente su división de labores y su especialización y, por consiguiente, que desarrolle una ventaja competitiva. Una organización que es capaz de adquirir recursos es probable que genere un excedente de ellos que le permitan crecer más. Entonces, con el paso del tiempo, las organizaciones se transforman a sí mismas: se convierten en algo muy diferente de lo que eran cuando iniciaron. Por ejemplo, Microsoft tomó los recursos que obtuvo de su popular sistema MS-DOS y los utilizó para contratar más programadores de computadoras, los cuales desarrollaron nuevas aplicaciones de software para conseguir más recursos adicionales. De esta manera, Microsoft se ha fortalecido cada vez más y se ha transformado en una empresa de software que compite en casi todos los segmentos del mercado: por ejemplo, está intentando convertirse en el participante dominante de la industria del entretenimiento y de los videojuegos inalámbricos y en línea. Sin embargo, está teniendo menos éxito en el mercado de aplicaciones de software de Internet, donde existen fuertes rivales como Google y Yahoo!

Aunque el tamaño puede aumentar las oportunidades de supervivencia y estabilidad de una organización, Microsoft y otras empresas no deberían buscar el crecimiento como un fin por sí mismo. El crecimiento debe ser el producto subsecuente de su capacidad para desarrollar competencias esenciales que satisfagan las necesidades de las partes interesadas y así proporcionar acceso a los recursos escasos.[24] La **teoría institucional** estudia cómo las organizaciones pueden aumentar su capacidad para crecer y sobrevivir en un ambiente competitivo al volverse *legítimas*, esto es, aceptadas, confiables y responsables, a los ojos de sus partes interesadas.

Teoría institucional
Teoría que estudia cómo las organizaciones pueden aumentar su capacidad para crecer y sobrevivir en un ambiente competitivo al satisfacer a sus partes interesadas.

Las organizaciones nuevas sufren por las desventajas de la novedad y muchas mueren porque no desarrollan las competencias que necesitan para captar clientes y obtener los recursos escasos. Para aumentar sus oportunidades de supervivencia conforme crecen, deben obtener aceptabilidad y legitimidad de sus partes interesadas al satisfacer las necesidades de estas últimas. La teoría institucional argumenta que es tan importante estudiar cómo las organizaciones desarrollan sus habilidades para aumentar su legitimidad a los ojos de las partes interesadas, como lo es estudiar la manera en que desarrollan las habilidades para aumentar su eficacia técnica. La teoría institucional también argumenta que para aumentar sus oportunidades de supervivencia, las organizaciones nuevas adoptan muchas de las reglas y códigos de conducta que se encuentran en el ambiente institucional que las rodea.[25]

Ambiente institucional
Conjunto de valores y normas en un ambiente que rigen el comportamiento de una población de organizaciones.

El **ambiente institucional** es el conjunto de valores y normas que rigen el comportamiento de una población de organizaciones. Por ejemplo, el ambiente institucional de la industria bancaria contiene estrictas reglas y procedimientos acerca de lo que pueden y no pueden hacer los bancos y los castigos y acciones que se deben tomar contra los bancos que violen esas reglas. Los bancos que siguen las reglas y los códigos de conducta son considerados dignos de confianza y legítimos por las partes interesadas, como los clientes, empleados y cualquier grupo que controle el suministro de los recursos escasos,[26] y pueden captar recursos y mejorar sus oportunidades de supervivencia. Una nueva organización puede fortalecer su legitimidad al imitar las metas, estructura y cultura de las organizaciones exitosas que hay en su población.[27]

Isomorfismo organizacional

Isomorfismo organizacional
La semejanza entre las organizaciones de una población.

Conforme las organizaciones crecen, pueden copiar las estrategias, estructuras y culturas de otras e intentar adoptar ciertos comportamientos debido a que creen que al hacerlo aumentará su oportunidad de supervivencia. Como resultado, aumenta el **isomorfismo organizacional** (semejanza entre las organizaciones de una población). Se han identificado

tres procesos que explican por qué las organizaciones se vuelven semejantes: isomorfismo coercitivo, mimético y normativo.[28]

Isomorfismo coercitivo

Se dice que el isomorfismo es *coercitivo* cuando la organización adopta ciertas normas debido a las presiones ejercidas por otras organizaciones y por la sociedad en general. Conforme aumenta la dependencia de una organización respecto a otra, es probable que la dependiente se parezca cada vez más a la más poderosa. Por ejemplo, en el capítulo anterior se analizó cómo el público en general ha presionado a Wal-Mart y a otras organizaciones para boicotear los productos fabricados por niños en países en vías de desarrollo, y estas empresas han respondido creando códigos de conducta para sus proveedores. El isomorfismo coercitivo también ocurre cuando las organizaciones se ven obligadas a adoptar prácticas equitativas y no discriminatorias de contratación porque lo ordena la ley.

Isomorfismo mimético

El isomorfismo es *mimético* cuando las organizaciones intencionalmente se imitan y copian entre ellas para aumentar su legitimidad. Es especialmente probable que una nueva organización imite la estructura y los procesos de las organizaciones exitosas cuando el ambiente es muy incierto e intenta encontrar la estructura, estrategia, cultura y tecnología que le permitan sobrevivir.[29] Debido al isomorfismo mimético, la semejanza de una población de organizaciones similares, como los restaurantes de comida rápida, aumenta según sugiere la curva en forma de S de la figura 11.2.

McDonald's fue la primera organización en operar una cadena nacional de restaurantes de comida rápida. Ray Kroc, el hombre que ideó su crecimiento, desarrolló reglas y procedimientos que resultaron fáciles de duplicar en cada restaurante McDonald's. La estandarización permitió que cada restaurante de esa organización imitara a los otros, para que cada parte pudiera llegar a los mismos altos estándares de desempeño. Los emprendedores que entraron después a la industria de comida rápida vieron el éxito que tuvo McDonald's e imitaron muchas de las técnicas y procedimientos que ésta había desarrollado. Por lo tanto, los clientes esperan ver el mismo tipo de alimentos en los menús de todos los restaurantes de comida rápida, encontrar ciertos estándares de velocidad y limpieza y limpiar sus propias mesas. Las tiendas minoristas también se imitaron unas a otras en el diseño de sus códigos de conducta ética para que ninguno en particular pudiera destacarse como poco responsivo. Aunque imitar a las organizaciones más exitosas de una población aumenta la eficiencia y las oportunidades de éxito, existe un límite de cuánto debe imitar una organización nueva a una existente. La primera organización de la industria obtiene las ventajas del que hace el primer movimiento. Si los que llegan después se formulan demasiado conforme al líder, los clientes pueden no encontrar ninguna razón para probar el restaurante más reciente. Cada nueva organización necesita desarrollar algunas competencias únicas para diferenciarse y definir el nicho en el que tiene acceso al máximo de los recursos. Lo que principalmente hizo famoso a Wendy's es que puede proporcionar a sus clientes una hamburguesa personalizada, a diferencia de la hamburguesa de McDonald's que es totalmente estandarizada; Burger King, a diferencia de McDonald's, ofrece hamburguesas a la parrilla en lugar de fritas.

Isomorfismo normativo

El isomorfismo es *normativo* cuando las organizaciones llegan a parecerse mucho porque con el tiempo adoptan indirectamente las normas y valores de las otras que hay en el ambiente. Las organizaciones adquieren normas y valores de varias maneras. Los gerentes y empleados a menudo van de una organización a otra y llevan consigo las normas y valores de sus antiguos empleadores. Por ejemplo, muchas de las nuevas empresas de telecomunicaciones reclutan gerentes de grandes empresas como AT&T y Verizon. De manera similar, Dell Computer recluta gerentes que saben cómo administrar una empresa de computadoras en crecimiento porque han trabajado en una. Las organizaciones también adquieren indirectamente las normas y valores por medio de las asociaciones industriales, comerciales y profesionales. Por medio de reuniones y publicaciones, estas asociaciones promueven ideas específicas a sus miembros. Debido a esta influencia

indirecta, las organizaciones dentro de una industria llegan a desarrollar una visión semejante del mundo.

Desventajas del isomorfismo

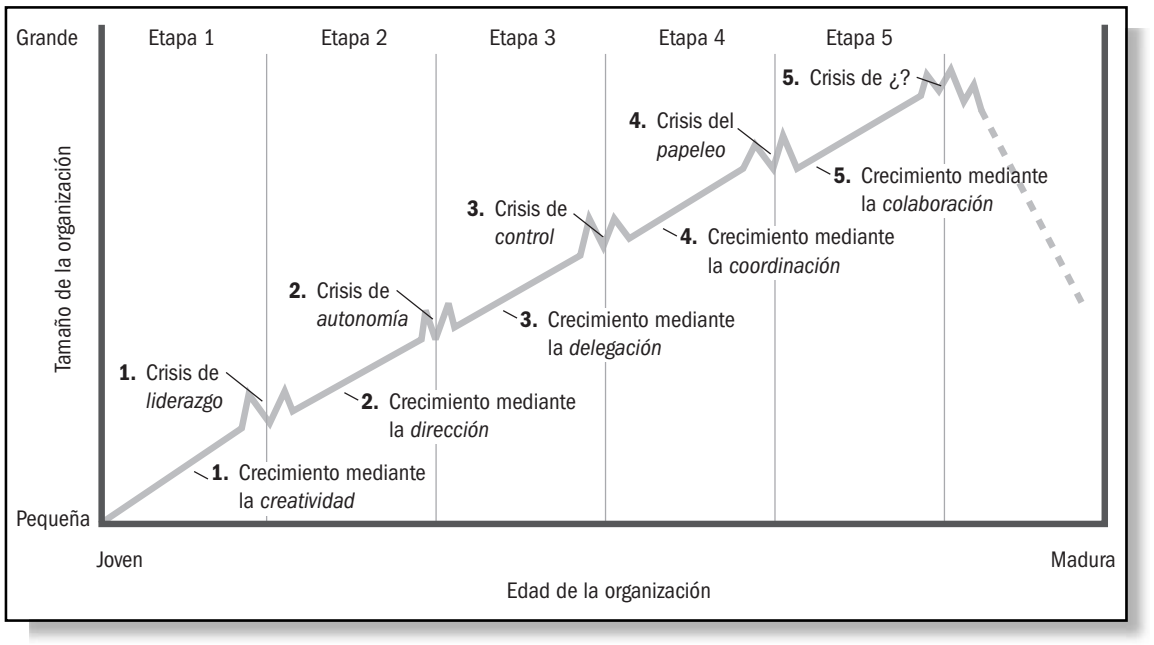
Aunque el isomorfismo organizacional puede ayudar a las organizaciones nuevas y a las que están en crecimiento a desarrollar estabilidad y legitimidad, tiene algunas desventajas.[30] Las organizaciones pueden aprender maneras de comportarse que son obsoletas y que ya no conducen a la efectividad organizacional. La presión para imitar puede reducir el nivel de innovación en el ambiente. Por ejemplo, durante muchos años los Tres Grandes fabricantes estadounidenses de automóviles eran felices con imitarse entre ellos y producir autos grandes y con poco rendimiento de combustible. Las innovaciones para reducir sus costos de fabricación o para mejorar significativamente su diseño, eficiencia y calidad fueron pocas y muy lentas porque ninguna empresa tomó la delantera. Fue necesario que entraran nuevas empresas extranjeras para mostrar a los fabricantes automotrices estadounidenses que podían desarrollarse nuevos procedimientos de fabricación.

El modelo de Greiner de crecimiento organizacional

La teoría institucional es una manera de analizar cómo la necesidad de lograr legitimidad hace que una organización en crecimiento cambie su estructura, estrategia y cultura e imite a las organizaciones exitosas. Si las organizaciones se imitan entre ellas de esta manera, resulta que tanto imitador como imitado enfrentan tipos semejantes de problemas estratégicos y estructurales conforme crecen. Muchos teóricos del ciclo de vida organizacional creen que las organizaciones enfrentan una serie predecible de problemas que deben tratarse para que las organizaciones crezcan y sobrevivan en un ambiente competitivo. Uno de los más conocidos modelos de ciclo de vida del crecimiento organizacional es el modelo de Greiner (véase figura 11.4) que propone que una organización pasa por

Figura 11.4
Modelo de Greiner de crecimiento organizacional

Cada etapa que identifica Greiner termina con una crisis que debe resolverse antes de que la organización pueda avanzar a la siguiente etapa. *Fuente:* Reimpreso con el permiso de *Harvard Business Review*. Un extracto de "Evolution and Revolutions as Organizations Grow" de L. E. Greiner, julio-agosto de 1972, por el presidente y profesores de Harvard College; todos los derechos reservados.



cinco etapas secuenciales de crecimiento durante el curso de su evolución y que cada etapa termina en una crisis debido a un problema importante al que se enfrentará.[31] Para pasar de una etapa a la siguiente, una organización debe cambiarse a sí misma exitosamente y solucionar el problema organizacional asociado con cada crisis.

Etapa 1: crecimiento mediante la creatividad

Greiner llama a la primera etapa del ciclo *etapa de crecimiento mediante la creatividad*. En esta etapa (que incluye el nacimiento de la organización), los emprendedores desarrollan las habilidades y capacidades para crear e introducir productos nuevos en nichos nuevos de mercado. Mientras los empresarios crean procedimientos completamente nuevos y ajustan los procedimientos existentes, se lleva a cabo una gran cantidad de aprendizaje organizacional. La organización aprende qué productos y procedimientos funcionan y continuamente ajusta sus actividades para continuar extendiéndose. En esta etapa, la innovación y el espíritu empresarial van de la mano, mientras que los fundadores de la organización trabajan largas horas para desarrollar y vender sus productos con la esperanza de que los recompensen futuras ganancias. Por ejemplo, a Compaq la iniciaron antiguos gerentes de Texas Instruments que diseñaron una nueva computadora partiendo desde cero y llevaron el primer modelo al mercado en 18 meses con un presupuesto muy corto. En la etapa de creatividad, son las normas y valores de la cultura de la organización, en vez de la jerarquía y estructura organizacional, los que controlan el comportamiento de las personas.

Una vez que una nueva organización está funcionando, una serie de fuerzas internas comienza a cambiar el proceso empresarial. Conforme la organización crece, los empresarios fundadores se enfrentan a la tarea de tener que administrarla y descubren que la administración es un proceso muy distinto al espíritu empresarial. La administración implica utilizar los recursos de la organización para lograr eficazmente sus metas. Entonces, por ejemplo, en sus operaciones de manufactura, la administración tiene que enfrentar el problema de hacer que el proceso de producción sea más eficaz. Sin embargo, al comienzo de la vida de una empresa, no es probable que la administración preste mucha atención a las metas de eficiencia. Los emprendedores están tan involucrados en hacer que la organización despegue que se olvidan de la necesidad de administrar los recursos organizacionales de manera eficiente. De manera similar, están tan involucrados en proporcionar a los clientes productos de alta calidad, que ignoran los costos que esto supone. Por lo tanto, después de asegurar un nicho, los empresarios fundadores se enfrentan con la tarea de administrar su organización, para lo cual a menudo no están realmente preparados y carecen de habilidades.

Crisis de liderazgo

Frecuentemente, cuando un empresario toma el control de la administración de la organización, surgen problemas significativos que a la larga generarán una *crisis de liderazgo*. Por ejemplo, el director general y fundador Rod Canion, hizo de Compaq una fuerza dominante en el mercado de computadoras. Pero cuando el precio de las computadoras se tambaleó en 1992, Compaq, un fabricante de computadoras de alto costo, perdió su nicho de mercado. El precio de las acciones de la empresa se desplomó y los accionistas se dieron cuenta de que el empresario fundador no era la mejor persona para administrar la empresa mientras buscaba una manera de reestructurarse. La junta de directores reemplazó a Canion por un gerente profesional, Ekhard Pfeiffer, quien implementó una estrategia de bajo costo que tuvo mucho éxito. Sin embargo, en 1999 Pfeiffer fue remplazado por Michael Capellas, su subdirector en Compaq, por no poder integrar exitosamente Digital Equipment a Compaq después de que ambas se fusionaran.

Etapa 2: crecimiento mediante la dirección

La crisis de liderazgo termina con el reclutamiento de un sólido equipo de altos directivos que conduzcan a la organización a la siguiente etapa de crecimiento organizacional: el *crecimiento mediante la dirección*. El nuevo equipo administrativo toma la responsabilidad de dirigir la estrategia de la empresa y los gerentes de niveles inferiores asumen responsabilidades funcionales clave. En esta etapa, un nuevo director general como Michael Capellas elige una estrategia organizacional y diseña una estructura y cultura que permitan

a la organización cumplir sus metas de efectividad conforme va creciendo. Como se vio en el capítulo 6, se establece una estructura funcional o divisional para permitir que la organización recupere el control de sus actividades y la toma de decisiones se vuelve más centralizada. Entonces la adopción de reglas y procedimientos formales y estandarizados permite a cada función organizacional monitorear y controlar sus actividades de manera más eficiente. Por ejemplo, los gerentes de producción desarrollan procedimientos para rastrear el costo e información de calidad, y la función de administración de materiales desarrolla sistemas eficientes de control de compras e inventarios.

A menudo, el crecimiento mediante la dirección cambia la suerte de una organización y hace que ésta ascienda por la curva de crecimiento a nuevos niveles de efectividad, como sucedió en Compaq a principios de la década de 1990. Sin embargo, conforme una organización continúa creciendo rápidamente, los movimientos para centralizar la autoridad y formalizar la toma de decisiones a menudo generan una nueva crisis.

Crisis de autonomía

Con los gerentes profesionales ahora al mando, muchas organizaciones experimentan una *crisis de autonomía*, la cual surge cuando las personas creativas de la organización de departamentos como I&D, ingeniería de producto y marketing se frustran por la falta de control sobre el desarrollo y la innovación de nuevos productos. La estructura diseñada por los altos directivos e impuesta a la organización centraliza la toma de decisiones y limita la libertad para experimentar, tomar riesgos y ser emprendedores internos. Así, el mayor nivel de burocracia que viene de la etapa de crecimiento mediante la dirección disminuye la motivación emprendedora. Por ejemplo, puede necesitarse la aprobación de los altos directivos para iniciar nuevos proyectos, y el desempeño exitoso en los niveles bajos de la jerarquía puede pasar desapercibido o por lo menos no recompensado a medida que la organización busca formas de reducir costos. Los empresarios y gerentes de las áreas funcionales como I&D comienzan a sentirse frustrados cuando no se reconoce su desempeño y cuando los altos directivos no actúan de acuerdo con sus recomendaciones para innovar. Los empleados y gerentes se sienten perdidos en la creciente burocracia organizacional y se frustran cada vez más por la falta de autonomía.

Esta situación ocurrió en Compaq hacia finales de la década de 1990, cuando su rápido crecimiento pero deteriorado desempeño debido a la competencia de Dell Computer llevó a sus altos directivos a controlar más estrictamente los costos y gastos. El nivel de innovación disminuyó y Compaq fue se vio lenta para responder a la necesidad de hacer negocios en línea, tanto para vender sus computadoras como para obtener insumos de bajo costo. Las cosas empezaron a ir de mal en peor y la empresa entró en crisis.

¿Qué sucede si no se resuelve la crisis de autonomía? Es probable que los emprendedores internos abandonen la organización. En las industrias de alta tecnología, los emprendedores a menudo citan la frustración con la burocracia como uno de las principales razones por las que abandonaron la empresa para iniciar la propia.[32] Por ejemplo, en la década de 1980 Kodak compró muchas pequeñas empresas para aumentar sus ventas y rentabilidad. Los altos directivos de Kodak intervinieron entonces en estas empresas e impusieron un control centralizado en muchas de ellas. Como resultado, muchos de sus gerentes se fueron porque resintieron haber perdido el control y la toma de decisiones.

La salida de los emprendedores de una organización no sólo reduce su capacidad para innovar sino que también crea nuevos competidores en la industria. Al no resolver la crisis de autonomía, una organización crea un gran problema para ella y limita su capacidad de crecer y prosperar.[33]

Etapa 3: crecimiento mediante la delegación

Para resolver la crisis de autonomía, las organizaciones deben delegar autoridad a los gerentes de los niveles inferiores en todas las funciones y divisiones y vincular su creciente control sobre las actividades organizacionales a una estructura de recompensas que reconozca sus contribuciones. Así, por ejemplo, los gerentes y empleados pueden recibir bonos y opciones de acciones que estén vinculados directamente con su desempeño. En esencia, el *crecimiento mediante la delegación* permite que una organización genere un equilibrio entre la necesidad de una administración profesional para mejorar la eficacia técnica y la necesidad de hacer espacio para el espíritu emprendedor con el fin de

que pueda innovar y encontrar nuevas maneras de reducir costos o mejorar sus productos. Ya se ha visto cómo Bill Gates en Microsoft delega autoridad a pequeños equipos y crea un ambiente en el que los miembros pueden actuar de forma emprendedora y controlar sus propias actividades. Gates también recompensa a los miembros de los equipos con opciones de acciones, y los más exitosos miembros de un equipo se vuelven estrellas sumamente visibles de la organización. Sin embargo, al mismo tiempo, Gates y su equipo de altos directivos controlan la mezcla de actividades que los diferentes equipos llevan a cabo para ejecutar la estrategia a largo plazo de la empresa. Gates diseñó la estructura de Microsoft para evitar una crisis de autonomía y la organización se ha beneficiado enormemente de su previsión.

Por lo tanto, en la etapa de crecimiento mediante la delegación, se da más autonomía y responsabilidad a los gerentes de todos los niveles y funciones. Por ejemplo, cambiar a una estructura de equipos de productos o a una multidivisional, es una forma en que la organización puede responder a la necesidad de delegar autoridad. Estas estructuras pueden reducir el tiempo que se necesita para introducir un nuevo producto al mercado, mejorar la toma estratégica de decisiones y motivar a los gerentes de producto o de división a entrar en mercados y responder de manera más rápida a las necesidades de los clientes. En esta etapa de crecimiento organizacional, los altos directivos intervienen en la toma de decisiones solamente cuando es necesario. El crecimiento por medio de delegación permite que cada departamento o división se expanda para cumplir con sus propias necesidades y metas y con frecuencia el crecimiento organizacional se produce a un ritmo rápido. Sin embargo, una vez más el mismo éxito de la organización genera otra crisis: el crecimiento explosivo puede provocar que los altos directivos sientan que han perdido el control de la empresa.

Crisis de control

Cuando compiten los altos directivos con los gerentes funcionales, o los gerentes a nivel corporativo con los de división por el control de los recursos organizacionales, el resultado es una *crisis de control*. La necesidad de resolver la crisis de autonomía delegando autoridad a los gerentes de niveles inferiores aumenta su poder y control de los recursos organizacionales. A los gerentes de niveles inferiores les gusta este poder extra porque está asociado con prestigio y acceso a recompensas valiosas. Si utilizan ese poder sobre los recursos para alcanzar sus propias metas a expensas de las de la organización, ésta se vuelve menos eficaz. Por lo tanto, pueden surgir luchas de poder por los recursos entre los gerentes de los niveles superiores e inferiores. Algunas veces durante esta lucha por el poder los altos directivos intentan volver a centralizar la toma de decisiones y recuperar el control de las actividades de la organización. Sin embargo, esta acción está destinada al fracaso porque genera de nuevo una crisis de autonomía. ¿Cómo resuelve la organización la crisis de control para poder seguir creciendo?

Etapa 4: crecimiento mediante la coordinación

Para resolver la crisis de control, como se vio en el capítulo 4, la organización debe encontrar el equilibrio correcto entre el control centralizado en el nivel superior de la organización y el control descentralizado a nivel funcional o divisional. Los altos directivos adoptan el papel de coordinadores entre las diferentes divisiones y motivan a los gerentes divisionales a considerar una perspectiva de toda la compañía. Por ejemplo, en muchas organizaciones las divisiones pueden cooperar y compartir los recursos para crear nuevos productos y procesos que beneficien al conjunto de la organización. En el capítulo 8, se vio cómo este tipo de coordinación es muy importante para empresas que siguen una estrategia de diversificación relacionada. Si las empresas crecen internacionalmente, la coordinación es aún más importante. Los altos directivos funcionales y el personal de la sede corporativa deben crear una "matriz en la mente" que facilite la cooperación internacional entre divisiones y países.

Al mismo tiempo, la gerencia corporativa debe utilizar su experiencia para monitorear y supervisar las actividades de las divisiones, y garantizar que éstas utilicen sus recursos de manera eficiente; también deben iniciar programas en toda la empresa para revisar el desempeño de las distintas divisiones. Para motivar a los gerentes y alinear sus metas con las de la organización, las empresas a menudo crean un mercado de trabajo interno en el que se recompensa a los mejores gerentes divisionales con ascensos a los altos puestos de la organización, mientras que los gerentes de nivel funcional más

exitosos obtienen el control de las divisiones. Si no se administra correctamente, toda esta coordinación y las estructuras complejas que se forman para manejarla generarán otra crisis.

Crisis del papeleo

Lograr el crecimiento por medio de la coordinación es un proceso complejo que debe administrarse continuamente para que las organizaciones tengan éxito. Cuando las organizaciones no logran administrar bien este proceso, entran en la *crisis del papeleo*. La cantidad de reglas y procedimientos aumenta, pero este incremento de la burocracia no ayuda mucho para aumentar la efectividad organizacional si no que es probable que la reduzca al sofocar el espíritu emprendedor y otras actividades productivas. La empresa se vuelve demasiado burocrática y depende mucho de la organización formal y no lo suficiente de la informal para coordinar sus actividades. ¿Cómo puede una empresa quedar libre de todo el restrictivo papeleo para poder funcionar una vez más de manera efectiva?

Etapa 5: crecimiento mediante la colaboración

En el modelo de Greiner, el *crecimiento mediante la colaboración* se convierte en una manera de resolver la crisis del papeleo y de situar a la organización en lo alto de la curva de crecimiento. El crecimiento mediante la colaboración pone énfasis en "la mayor espontaneidad de la acción administrativa por equipos y de la hábil confrontación de las diferencias interpersonales. El control formal deja paso al control social y la autodisciplina".[34] Para las organizaciones en esta etapa del ciclo de crecimiento, Greiner recomienda el uso de estructuras de equipos de producto y de tipo matriz, que, como ya se analizó en el capítulo 6, utilizan muchas grandes empresas para mejorar su capacidad de responder a las necesidades de los clientes e introducir nuevos productos rápidamente. Desarrollar los vínculos interpersonales que subyacen en "la matriz en la mente" para la administración de vínculos globales también forma parte de la estrategia colaborativa. La colaboración hace que una organización sea más orgánica al hacer más uso del ajuste mutuo y menos de la estandarización.

Cambiar de una estructura mecanicista a una orgánica conforme crece la organización es una tarea difícil plagada de problemas. Aunque tanto DaimlerChrysler como Xerox cambiaron a una estructura de equipo de producto para dar más acceso a su toma de decisiones, este cambio no se hizo sino hasta después de que ambas empresas hubieran experimentado grandes problemas con sus estructuras (problemas que aumentaron sus costos y redujeron severamente la calidad de sus productos y su efectividad). De hecho, ambas empresas estuvieron cerca de la bancarrota.

IMPLICACIONES GERENCIALES

NACIMIENTO Y CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL

1. Analice los recursos disponibles en el ambiente para determinar si existe un nicho que explotar.
2. Si descubre un nicho, analice cómo la población de organizaciones que hay actualmente en el ambiente competirá con usted por los recursos del mismo.
3. Desarrolle las competencias necesarias para seguir una estrategia de especialización y poder captar recursos del nicho.
4. Analice cuidadosamente el ambiente institucional para aprender los valores y normas que gobiernan el comportamiento de las organizaciones que se encuentran en él. Imite las cualidades y acciones de las organizaciones exitosas, pero tenga cuidado de diferenciar su producto del de éstas para aumentar los rendimientos de su estrategia de especialización.
5. Si su organización sobrevive a la etapa de nacimiento, reconozca que encontrará una serie de problemas conforme crece y se diferencia.
6. Reconozca la importancia de crear un equipo eficaz de altos directivos y de delegar autoridad a gerentes profesionales con el fin de poder construir una plataforma estable para el futuro crecimiento.
7. Luego, y siguiendo los principios descritos en capítulos anteriores, administre el proceso de diseño organizacional para enfrentar cada crisis de crecimiento conforme surja. Por ejemplo, establezca el equilibrio apropiado entre centralización y descentralización de autoridad, y entre estandarización y ajuste mutuo.

Declive y muerte organizacional

El modelo de crecimiento de Greiner muestra organizaciones que continúan creciendo mediante la colaboración hasta que se enfrentan a alguna nueva crisis desconocida; pero es posible que la trayectoria de crecimiento de una organización vaya en declive, como lo muestra la dirección de la línea punteada de la figura 11.4. Para muchas organizaciones, la siguiente etapa del ciclo de vida no es seguir creciendo sino el declive organizacional.

Declive organizacional
Etapa del ciclo de vida en la que entra una organización cuando no puede anticipar, reconocer, evitar, neutralizar o adaptarse a las presiones externas o internas que amenazan su supervivencia a largo plazo.

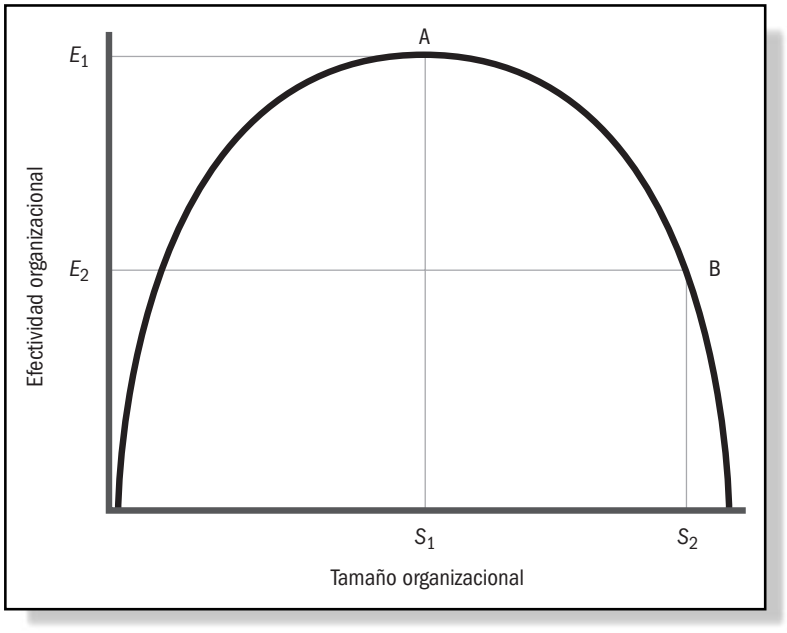
El modelo de Greiner sugiere que las organizaciones en todas las etapas de crecimiento enfrentan problemas, crisis que llevarán al declive organizacional si éstas no cambian su estrategia o estructura. El **declive organizacional** es la etapa del ciclo de vida en la que entra una organización cuando no puede "anticipar, reconocer, evitar, neutralizar o adaptarse a las presiones externas o internas que amenazan [su] supervivencia a largo plazo".[35] Por ejemplo, las desventajas de la novedad amenazan a las jóvenes organizaciones y no poder desarrollar una estructura estable puede provocar el pronto declive y su fracaso. De manera similar, en el modelo de Greiner, no poder encontrar una estrategia y estructura que se adapten a las condiciones cambiantes puede dar como resultado una crisis y el fracaso. Sin importar si el declive aparece en la etapa de nacimiento o de crecimiento de una organización, éste da como resultado una disminución de su capacidad de obtener recursos de sus partes interesadas.[36] Una empresa en declive puede no ser capaz de atraer recursos financieros de los bancos, clientes o recursos humanos, ya que los mejores gerentes o empleados prefieren trabajar para las organizaciones más exitosas.

Algunas veces ocurre el declive porque las organizaciones crecen demasiado.[37] La experiencia de Compaq, IBM y Chrysler sugiere que existe una tendencia por parte de las organizaciones a crecer más allá del punto que maximiza su efectividad. La figura 11.5 ilustra la relación entre el tamaño de la organización y su efectividad. La figura muestra que la efectividad organizacional es mayor en el punto A, donde la de E1 se asocia con el tamaño organizacional S1. Si una organización crece más allá de este punto (por ejemplo al punto S2) la efectividad cae a E2 y la organización termina en el punto B.

Efectividad y rentabilidad

Un método importante que las partes interesadas (como los gerentes e inversionistas) utilizan para evaluar la efectividad organizacional es comparar cómo se desempeña

Figura 11.5
Relación entre tamaño y efectividad organizacional



una empresa en una industria con relación a las otras, al medir sus rentabilidades. Al evaluar la efectividad de la organización, es crucial comprender la diferencia existente entre que la empresa *obtenga una ganancia* y que sea *rentable*, esto es, la *rentabilidad* de una empresa.

Ganancia es simplemente la diferencia monetaria total o absoluta entre los ingresos por ventas y los costos operativos de la empresa; si sus ventas son de $10 millones y sus costos de $8 millones, obtuvo una ganancia de $2 millones. La **rentabilidad** mide qué tan bien hace uso una empresa de sus recursos al invertirlos en maneras que crean bienes y servicios que puede vender a un precio que genere ganancias.

Rentabilidad
Medida de qué tan bien una empresa está haciendo uso de los recursos en relación a sus competidores.

La diferencia importante entre ellas es que el tamaño de la ganancia que una empresa obtiene en un año dice poco acerca de qué tan bien utilizan sus gerentes sus recursos y su capacidad de generar futuras ganancias. Por ejemplo, en las buenas épocas económicas de la industria automotriz, empresas como Ford, GM y Toyota pueden obtener miles de millones de dólares de ganancias cada año pero eso dice poco acerca de su rentabilidad relativa (qué empresa es la más efectiva ahora y lo será en el futuro). La rentabilidad, por otro lado, da a los gerentes e inversionistas mucha más información para evaluar qué tan bien se desempeña esa empresa frente a otras de su industria. Para comprender por qué sucede esto se puede considerar el siguiente ejemplo.

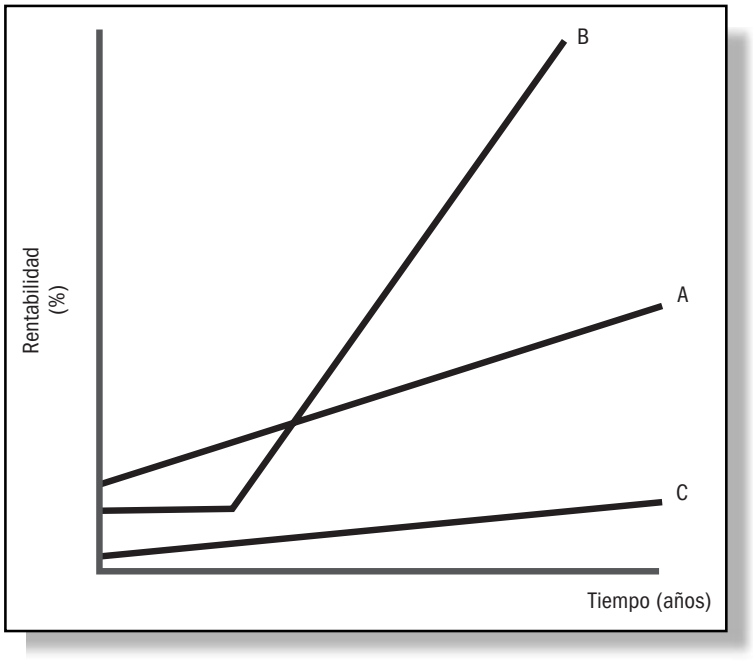
Imaginemos que existen tres grandes empresas en una industria y cada una sigue un modelo empresarial distinto. La empresa A decide fabricar y vender un producto de bajo costo sin adornos; la empresa B ofrece a los clientes un costoso producto de vanguardia; y la empresa C decide ofrecer un producto de precio medio dirigido al consumidor promedio. La empresa que haya invertido su capital de tal manera que (1) haga el uso más productivo de sus recursos (lo que lleva a costos de producción bajos) *y* (2) haya creado un producto que los clientes piden comprar a gritos incluso a un precio especial (lo que genera altos ingresos por ventas) tendrá la rentabilidad más alta.

Por ejemplo, supongamos que la empresa A tiene una ganancia de $50 millones, la empresa B de $25 millones y la empresa C de $10 millones. ¿Esto significa que la empresa A ha superado a las empresas B y C y está generando más ingresos para sus accionistas? Para responder a esta pregunta, hay que calcular su rentabilidad relativa. Determinar la rentabilidad es un proceso de dos pasos. Primero, es necesario calcular las ganancias de una empresa, que es la diferencia entre el ingreso por ventas y los costos operativos. Segundo, es necesario dividir esa ganancia entre la cantidad total del capital invertido en los recursos de producción (propiedad, planta, equipo, inventarios y otros activos) para fabricar y vender el producto. Ahora se sabe cuánto capital ha invertido cada empresa para generar esa ganancia.

Supongamos que descubrimos que la empresa A ha obtenido $50 millones en ganancias de $500 millones de capital invertido; que la empresa B ha obtenido $25 millones de $100 millones de capital invertido y que la empresa C obtuvo $10 millones de $300 millones. La rentabilidad de la empresa A es de 10 por ciento, la de la empresa B es de 25 por ciento y la de la empresa C es de 3 por ciento. *La empresa B está generando ganancias dos veces y media más grandes que la empresa A, mientras que la empresa C es ligeramente rentable*. La empresa B ha sido la que más ha hecho para aumentar la riqueza de sus accionistas porque su nivel más alto de rentabilidad habrá aumentado la demanda y el precio de sus acciones. La importancia de considerar la rentabilidad relativa de las empresas, en lugar de las diferencias en sus ganancias totales, es clara.

Como ya se hizo notar, la rentabilidad de una empresa generalmente se considera en función del tiempo porque se ve como un indicador de su capacidad para generar futuras ganancias y capital. La figura 11.6 representa cómo la rentabilidad de estas tres empresas ha cambiado con el tiempo. La rentabilidad de la empresa B ha aumentado rápidamente; la de la empresa A va a un ritmo mucho más lento y la de la empresa C casi no ha aumentado. Como inversionista, ¿de qué empresa compraría acciones? Debido a que las acciones a menudo suben conforme aumenta la rentabilidad de una empresa y viceversa, la empresa B hubiera sido por mucho la más rentable en la cual invertir. La empresa A también está obteniendo un retorno respetable para sus inversionistas; es rentable y se está manteniendo en la industria. Sin embargo, necesita reorganizarse para encontrar nuevas maneras de competir con la empresa B, tal vez copiándola o imitándola. La empresa C está obteniendo ganancias, pero sólo es ligeramente rentable. Sus dueños tienen que decidir si los beneficios de mantenerse en el negocio sobrepasan los costos (el decreciente valor de sus acciones y las posibles

Figura 11.6
Diferencias en la rentabilidad



pérdidas futuras). Con tan baja rentabilidad, puede ser muy difícil encontrar nuevas maneras de hacer un mejor uso de sus recursos y aumentar su rentabilidad. Sin embargo, en tal desventaja competitiva puede quedar claro para los gerentes e inversionistas que el capital de la empresa C tendría un mejor uso en algún otro negocio. Los gerentes de la empresa C pueden decidir vender los activos de su empresa y salir del negocio.

En cualquier industria, las empresas compiten por (1) desarrollar nuevos y mejores productos para captar clientes, y (2) encontrar maneras de hacer un uso más productivo de sus recursos y reducir sus costos de operación. Por ejemplo, en la industria de los supermercados, la competencia de Wal-Mart obligó a Kroger y Albertson's a buscar nuevas maneras de utilizar sus recursos para mantener y aumentar su rentabilidad. Por ejemplo, Kroger invirtió su capital en construir atractivas nuevas tiendas e instalar nuevos tipos de TI que le permitieran bajar sus costos operativos. A Albertson's no le ha ido tan bien y se encuentra en declive; en el 2005, lo compraron inversionistas privados que buscarán reestructurar la empresa y hacerla rentable.

El modelo de Greiner supone que los gerentes tienen la capacidad de identificar y solucionar las crisis organizacionales y, por lo tanto, pueden restaurar la rentabilidad de la empresa si el desempeño comienza a caer. En el ambiente global altamente competitivo de la actualidad, existen muchas fuerzas externas e internas fuera del control de los gerentes que pueden impedirles utilizar los recursos de la organización para incrementar las ventas y la rentabilidad. Dos factores que pueden impedir que una organización crezca de manera rentable, o provoquen un declive continuo y la pérdida de su efectividad, son la inercia organizacional y los cambios ambientales.

Inercia organizacional

Inercia organizacional
Fuerzas dentro de una organización que la hacen resistente al cambio.

Una organización puede no adaptarse tan fácilmente para afrontar los cambios en el ambiente debido a la **inercia organizacional** (las fuerzas dentro de ella que la hacen resistente al cambio). Greiner y otros teóricos de la adaptación se enfocan en la capacidad de una empresa para cambiar y adaptarse a las nuevas condiciones de su ambiente. Los teóricos de la ecología de la población son más pesimistas, al creer que las organizaciones no

tienen la capacidad para cambiar rápida o fácilmente su estrategia o estructura y evitar el declive. Al contrario, creen que están sujetas a una considerable inercia, la cual impide que cambien. Algunos factores que provocan inercia se analizaron en el capítulo anterior; tres más son la aversión al riesgo, el deseo de maximizar las recompensas y una cultura demasiado burocrática. Cuando estos factores operan a la vez, los problemas a los que se enfrentan los gerentes son sumamente complejos.

Aversión al riesgo

Conforme las organizaciones crecen, los gerentes a menudo rechazan el riesgo (esto es, están poco dispuestos a soportar la incertidumbre asociada con las actividades emprendedoras).[38] Como resultado, la organización es cada vez más difícil de cambiar. La aversión al riesgo puede establecerse por varias razones. La preocupación primordial de los gerentes puede ser proteger sus posiciones; por lo tanto, asumen proyectos relativamente seguros y poco costosos, para que, si el proyecto fracasa, la carga de la culpa sea ligera. Los gerentes pueden intentar maximizar la oportunidad de éxito al seguir proyectos que ya han dado éxito a la organización. Pueden instituir reglas y procedimientos burocráticos que controlen estrechamente a las nuevas empresas, pero que también repriman la innovación y el espíritu emprendedor.

El deseo de maximizar las recompensas

Las investigaciones sugieren que el deseo que tienen los gerentes de conseguir prestigio, seguridad del empleo y poder, así como una fuerte propiedad de los derechos que producen grandes recompensas, se asocia más con el tamaño organizacional que con la rentabilidad.[39] Por lo tanto, éstos pueden aumentar el tamaño de la empresa para maximizar sus propias recompensas aun cuando este crecimiento reduzca la efectividad organizacional. Los equipos administrativos de muchas grandes empresas como Goodyear, Kodak y Polaroid han sido acusados de seguir sus propias metas a expensas de los accionistas, clientes y otras partes interesadas. A esos equipos administrativos les faltaba un incentivo para mejorar la efectividad organizacional porque no obtendrían nada personal al hacerlo y, hasta hace poco, no existían partes interesadas poderosas que los disciplinaran ni obligaran a hacer más eficientes las operaciones. Por ejemplo, los cambios que se hicieron tanto en DaimlerChrysler como en Xerox, llegaron cuando tomaron el control nuevos equipos administrativos. Por supuesto, en empresas como Tyco, Enron y Arthur Andersen, la búsqueda del interés personal generó muchos actos poco éticos e ilegales que provocaron la caída de estas empresas.

Cultura demasiado burocrática

Como se analizó en el capítulo 7, en las grandes organizaciones, los derechos de propiedad (como salarios y opciones de acciones) pueden llegar a ser tan fuertes que los gerentes pasan todo su tiempo protegiéndolos en lugar de trabajar para hacer progresos en los intereses de la organización. Por ejemplo, los altos directivos frenan los intentos de los gerentes subordinados de tomar la iniciativa y actuar de manera emprendedora porque los que demuestran habilidades y capacidades superiores pueden amenazar su posición directiva y sus derechos de propiedad.[40] Otro problema relacionado con la burocracia es que, como lo hizo notar C. Northcote Parkinson, en una burocracia, los gerentes quieren multiplicar a los subordinados, no a los rivales. Con este fin, limitan la libertad de los subordinados para proteger sus propias posiciones. Una manera de limitar la libertad es establecer una jerarquía organizacional vertical para que los subordinados puedan ser controlados y examinados de cerca. Otra forma es desarrollar una cultura burocrática que de énfasis al *statu quo* y a la necesidad de conformidad con los procedimientos organizacionales. Una cultura así puede ser la deseada en las fuerzas armadas, pero no es beneficiosa para una gran empresa que lucha por sobrevivir en un ambiente incierto.

Aunque el comportamiento de los gerentes es a veces la causa principal de la inercia y el declive organizacional, es importante darse cuenta de que es posible que los gerentes no estén intentando perjudicar a la organización deliberadamente. La burocratización y la aversión al riesgo pueden aparecer en las organizaciones inesperadamente.

Cambios en el ambiente

Los cambios en el ambiente que afectan la capacidad de la organización de obtener los recursos escasos pueden provocar su declive. Las principales fuentes de incertidumbre del ambiente son la complejidad, la cantidad de fuerzas diferentes que una organización tiene que administrar; el dinamismo, el grado al que cambia el entorno, y la riqueza, es decir, la cantidad de recursos disponibles en el ambiente (véase figura 3.2). Cuanto mayor es la incertidumbre en el ambiente, más probable es que algunas organizaciones de una población, en especial las que se ven afectadas por la inercia, entren en declive.

Algunas veces el nicho que una organización ocupa se desgasta, y los gerentes ya no tienen el incentivo o la capacidad para cambiar la estrategia y mejorar el acceso de la organización a los recursos. Esto es lo que le ocurrió a IBM cuando disminuyó la demanda por las grandes supercomputadoras.[41] Algunas veces el ambiente se empobrece y el aumento de la competencia por los recursos amenaza a las organizaciones existentes que no han administrado su crecimiento muy efectivamente. Algunas veces una "sacudida ambiental" cambia las fuerzas del ambiente y precipita una crisis inmediata.[42] Por ejemplo, la creciente competencia de las nuevas aerolíneas de bajo costo y los cada vez más altos precios del combustible provocaron serios problemas a las grandes aerolíneas estadounidenses como Delta y United. Ambas respondieron con un recorte de personal que supuso el despido de miles de empleados.

La combinación de un ambiente cambiante e incierto y de la inercia organizacional dificulta que los altos directivos anticipen la necesidad de cambiar y que administren la manera en que las organizaciones cambian y se adaptan al ambiente. En el capítulo 12, se examinará cómo las organizaciones pueden promover el aprendizaje organizacional, un proceso que facilita los cambios y supera la inercia. Aquí se analiza un modelo que representa las etapas principales del proceso de declive, de igual manera que el modelo de Greiner representaba las principales etapas del proceso de crecimiento.

Modelo de Weitzel y Jonsson de declive organizacional

El declive organizacional ocurre gradualmente; Weitzel y Jonsson han identificado cinco etapas de declive (véase figura 11.7).[43] En cada etapa (a excepción de la etapa de disolución) la acción administrativa (que se muestra con la línea punteada) puede revertir el declive.

Etapa 1: etapa de ceguera

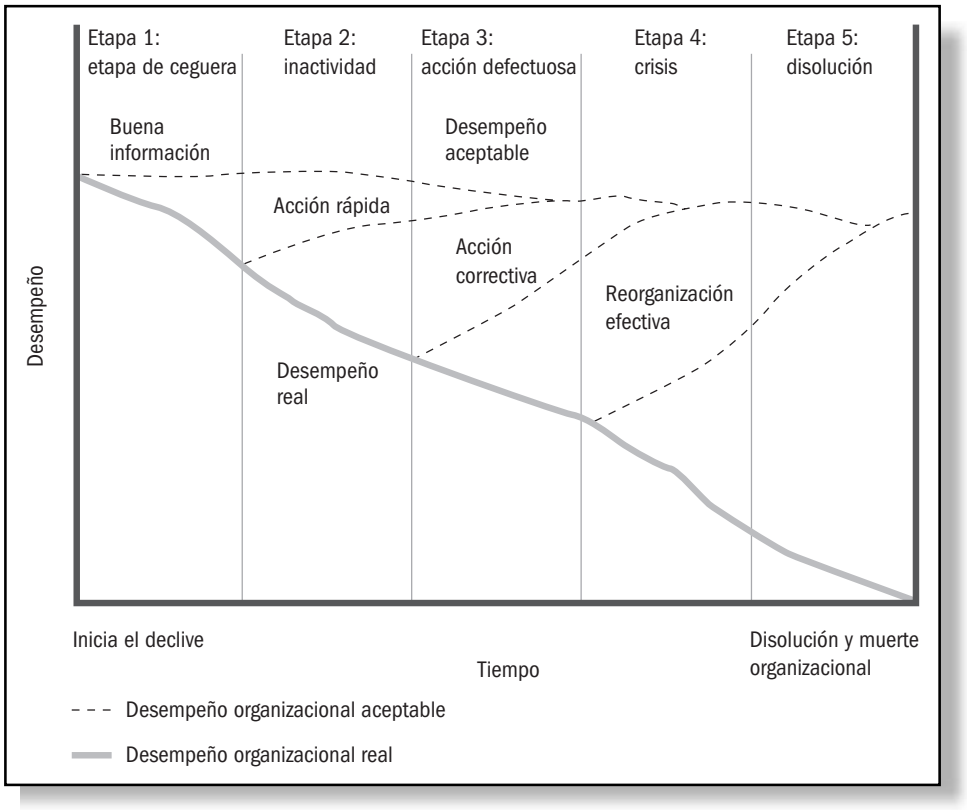
En la etapa de ceguera, la primera etapa de declive identificada por Weitzel y Jonsson, las organizaciones no son capaces de reconocer los problemas internos o externos que amenazan su supervivencia a largo plazo. La razón más común de esto es que las organizaciones no cuentan con los sistemas de monitoreo e información que necesitan para medir la efectividad organizacional e identificar sus fuentes de inercia. Las señales internas que indican los posibles problemas son la cantidad excesiva de personal, una disminución en la toma de decisiones, un aumento en el conflicto entre funciones o divisiones y una disminución de las ganancias. En esta etapa, el acceso a la buena información y un equipo de altos directivos efectivo pueden evitar el inicio del declive y permitir que la organización conserve su ritmo de crecimiento. Para evitar el declive, los gerentes tienen que monitorear continuamente los factores internos y externos con el fin de obtener información y tomar las medidas correctivas oportunas. Sin embargo, llevar a cabo acciones para corregir los problemas en esta etapa y revertir el proceso de declive no necesariamente significa que la organización continuará creciendo.

Etapa 2: inactividad

Si una organización no se da cuenta de que está en problemas en la etapa de ceguera, su declive avanza a la etapa de inactividad. En esta etapa, a pesar de las claras señales de declive en el desempeño, como la disminución de las ventas o ganancias, los altos directivos no toman muchas medidas para corregir el problema. Esta inactividad puede reflejar la interpretación equivocada que los gerentes hacen de la información y la creencia de que la situación es el reflejo de un cambio a corto plazo en el ambiente que la organización superará. La inactividad también puede ocurrir porque los gerentes están siguiendo objeti-

Figura 11.7
Modelo de Weitzel y Jonsson de declive organizacional

En cada etapa, las acciones llevadas a cabo por la gerencia pueden detener el declive. *Fuente:* adaptación de "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension", por W. Weitzel y E. Jonsson, publicado en *Administrative Science Quarterly*, (c) Cornell University, 1989, Vol. 34, No. 1. Reimpreso con permiso.



vos que los benefician a expensas de otras partes interesadas. La inercia organizacional también puede retrasar la respuesta de los gerentes a la situación. La administración puede seguir enfoques de eficacia probada para solucionar los problemas de la organización (enfoques que pueden ser inapropiados en la situación actual).[44]

Conforme progresa la etapa de inactividad, como lo muestra la figura 11.7, la brecha entre el desempeño aceptable y el desempeño real aumenta, y es vital que haya una rápida acción por parte de los gerentes para revertir el declive. Éstos pueden tomar medidas bien para recortar el personal, reduciendo el número de trabajadores, o bien para disminuir el alcance de sus operaciones. También pueden cambiar la estructura de la organización para superar cualquier inercia organizacional que se haya establecido como resultado del gran tamaño o de las operaciones complejas de la organización.

Etapa 3: acción defectuosa

Cuando los gerentes no pueden detener el declive en la etapa inactiva, la organización pasa a la etapa de acción defectuosa. Los problemas continúan multiplicándose a pesar de la acción correctiva. Los gerentes pueden haber tomado las decisiones incorrectas debido a conflictos con el equipo de la alta dirección o pueden haber cambiado demasiado poco y demasiado tarde debido a su temor de que una gran reorganización pudiera hacer más mal que bien. A menudo los gerentes temen que un cambio radical pueda amenazar la forma en que opera la organización y ponerla en riesgo.[45] Por ejemplo, los últimos cinco directores generales de Kodak no fueron capaces o no estuvieron dispuestos, debido a la inercia organizacional, a hacer los cambios estructurales y estratégicos radicales que se necesitaban para reestructurar a la empresa. Solamente después de que Antonio Pérez, su nuevo director general, asumiera el cargo, Kodak se comprometió con la realidad competitiva de la imagen digital e hizo un recorte en su fuerza de trabajo e instalaciones. Sin embargo, para ese entonces Kodak se encontraba en la etapa 4, la etapa de la crisis. Muy a menudo, una organización llega a la etapa de acción defectuosa porque los gerentes se comprometen demasiado con la estrategia y estructura actuales y tienen miedo de cambiarlas aunque éstas claramente no funcionan para detener el declive. En la siguiente sección de perspectiva organizacional se analiza la manera en que el nuevo director general de Nissan revitalizó la empresa.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 11.2
Carlos Ghosn agita Nissan

En 1999, el fabricante de automóviles japonés Nissan estaba en grandes problemas, ya que su desempeño se deterioraba rápidamente. Al ya no ser rentable, su deuda aumentó a más de 19 mil millones de dólares y su participación en el mercado tanto nacional como en el vital mercado estadounidense disminuía rápidamente. Al estar en declive, aceptó una oferta de Renault, el fabricante de automóviles francés, de comprar un interés de control de sus operaciones por 5.4 mil millones de dólares y de inyectar dinero para cambiar su desempeño. Nissan inmediatamente envió a Carlos Ghosn, un experto en la administración de reestructuras, para asumir el control de la empresa. Ghosn había arreglado la división estadounidense de Michelin al hacer despiadados recortes de costos; después lo reclutó el director de operaciones de Renault para reestructurar la empresa y recortar 4 mil millones de dólares en gastos anuales. Ahora, estaba listo para hacer lo mismo en Nissan.

Ghosn fue uno de los primeros directores generales no japoneses de la importante empresa nipona. Su nombramiento generó considerable resistencia por parte de los gerentes japoneses de Nissan, que no querían a un extranjero a cargo (en especial uno que parecía que probablemente conmocionaría a la empresa). Ghosn rápidamente vio que el problema era que Nissan utilizaba 24 diferentes plataformas automotrices para producir sus automóviles y que esto requería que se operara con demasiadas fábricas costosas. Ghosn sabía que para reducir costos sería necesario cerrar cinco fábricas y eliminar una docena de plataformas automotrices para eliminar 5 mil millones de dólares en costos de operación. Sin embargo, esto era Japón, donde el empleo de por vida aún es muy común y tal cambio impresionaría a los empleados de la empresa. Así que, actuando en gran secreto para impulsar su reestructuración, esperó a decirle a la junta directiva de Nissan acerca de sus planes para cerrar plantas hasta la noche anterior a su anuncio público. También les dijo que si no apoyaban su decisión entonces cerraría siete fábricas.[46]

Los sorprendidos japoneses aceptaron, pero se llevó a cabo una protesta pública en Japón ya que un director general extranjero propuso violar normas japonesas de mucho tiempo. Ghosn se vio obligado a viajar con un guardaespaldas cuando iba de una fábrica japonesa de Nissan a otra para inspeccionar y compartir su punto de vista acerca de cómo debía cambiar la empresa en el futuro. Dejó en claro a los empleados que su estrategia no solamente reduciría los costos; también les dijo a los ingenieros y gerentes que iba a cambiar la cultura de Nissan y por lo tanto la manera en que trabajaban. Las empresas japonesas son notoriamente burocráticas y jerárquicas; operan con valores conservadores y precavidos que hacen que los subordinados sean reacios a hacer sugerencias a sus superiores. Los altos directivos siempre buscan proteger su territorio (de ahí el porqué de las 24 diferentes plataformas de productos) y el cambio siempre es lento y gradual.

Ghosn destruyó estos valores al crear estrictos objetivos de desempeño para los gerentes basados en la reducción de costos, e introducir innovadores vehículos, que solamente podrían lograrse si los gerentes rediseñaban la manera en que funcionaba la empresa. En particular, sus ingenieros, diseñadores y otros expertos funcionales recibieron instrucciones de ser audaces en el diseño y la producción de los nuevos vehículos. Creó equipos autónomos de productos con facultades para hacer cambios radicales en los diseños de los vehículos; descentralizó el control y destituyó o transfirió a los altos directivos que se resistieron. Además, insistió en que los ingenieros y expertos funcionales de Nissan cooperaran con los de Renault para acelerar la innovación, compartir los recursos y transformar los valores y normas de la organización nipona. Su meta era bastante simple: transformar la empresa y cambiar la manera en que operaba. Un resultado es que actualmente Nissan opera con solamente diez plataformas globales.[47]

Ghosn tuvo éxito. Nissan, que también es dueña de Infinity, ha introducido en la década del 2000 una gama completa de vehículos futuristas que ha recibido favorables críticas y ha dado como resultado el aumento de las ventas. Hoy en día, Nissan es altamente rentable, y en Japón Ghosn se ha vuelto una celebridad, incluso un héroe nacional. Es reverenciado como un extranjero que pudo mostrar a los japoneses cómo hacer mejor las cosas. En 2005, su éxito le llevó a ser nombrado director general de Renault. En la actualidad, la junta directiva de Renault-Nissan y él se reúnen una vez al mes para tomar las decisiones de mediano y largo plazos que les presentan una decena de equipos interempresariales fortalecidos por el cambio y nuevo éxito de la empresa.

Etapa 4: crisis

En el momento en que llega la etapa de la crisis, solamente los cambios radicales a la estrategia y estructura de la organización pueden detener su declive y hacer que sobreviva. Una empresa que experimenta una crisis ha llegado a un punto crítico en su historia y la única oportunidad de recuperarse es una gran reorganización. Si los gerentes esperan a llegar a la etapa 4 antes de tomar acción, el cambio es muy difícil de lograr y debe ser drástico porque sus partes interesadas están comenzando a disolverse o a restringir su relación con la organización.[48] Los mejores gerentes pueden haberse marchado ya debido a las peleas con el equipo de la alta dirección. Los inversionistas pueden no estar dispuestos a arriesgarse a prestarle ya su dinero y los proveedores pueden estar reacios a enviarle los insumos que necesita porque están preocupados por el pago.

Muy a menudo en la etapa de crisis solamente un nuevo equipo administrativo puede reestructurar a la empresa. Para superar la inercia, una organización necesita nuevas

ideas para poder adaptarse y cambiar en respuesta a las nuevas condiciones del ambiente.[49] A menudo la nueva organización que surge de una reorganización eficaz se parece a la antigua solamente en el nombre.

Etapa 5: disolución

Cuando una organización llega a la etapa de disolución, ya no se puede recuperar y el declive es irreversible. En ese punto, ha perdido el apoyo de sus partes interesadas y su acceso a los recursos escasea a medida que su reputación y mercados desaparecen. Si se han seleccionado nuevos líderes, probablemente carecen de los recursos organizacionales para instituir una reestructuración exitosa y desarrollar nuevas rutinas. La organización probablemente no tiene otra opción que deshacerse de los recursos restantes o liquidar sus activos y entrar en procedimientos de bancarrota. En cualquier caso, entra en la disolución, y la muerte organizacional es el resultado.

Cuando ésta ocurre, la relación de las personas con la organización cambia. Se dan cuenta de que el fin está próximo y que su relación es solamente temporal.[50] El anuncio de la muerte organizacional muestra a los individuos que los esfuerzos para evitar el declive han fracasado y que otras acciones por parte de los participantes serán inútiles. Conforme inicia el proceso de disolución, la organización rompe su vínculo con las partes interesadas y transfiere sus recursos a otras organizaciones. Dentro de la organización, las ceremonias formales de cierre o despedida sirven como una manera de que los miembros corten sus lazos con la empresa y se enfoquen en sus nuevos papeles fuera de ella.

La necesidad de administrar el declive organizacional es tan grande como la necesidad de administrar su crecimiento. De hecho, ambos procesos están estrechamente relacionados entre sí: los síntomas de declive a menudo señalan que se debe tomar una nueva dirección para permitir que la organización crezca exitosamente. Como han descubierto muchas grandes organizaciones, la solución a su problema puede ser disminuir el tamaño o recortar personal y enfocar sus recursos a una gama más estrecha de productos y mercados. Si la organización no puede adaptarse al entorno cambiante, generalmente se enfrenta a la muerte organizacional.

IMPLICACIONES GERENCIALES

DECLIVE ORGANIZACIONAL

1. Para prevenir el inicio del declive organizacional, analice continuamente las estructuras de la organización y señale las fuentes de inercia que pueden haber surgido a medida que ésta ha crecido y se ha diferenciado.
2. Analice continuamente el ambiente y el nicho o nichos que su organización ocupa para identificar los cambios en la cantidad o distribución de los recursos.
3. Reconozca que por ser parte de una organización puede ser difícil identificar los problemas internos o externos. Recurra a otros gerentes, miembros de la junta directiva y asesores externos para analizar la situación actual o etapa de declive de su organización.
4. Si es el fundador del negocio, recuerde siempre que tiene la obligación con las partes interesadas de maximizar las oportunidades de supervivencia y éxito de su organización. Esté preparado para hacerse a un lado y renunciar al control en caso de que se requiera un nuevo liderazgo.

RESUMEN

Las organizaciones tienen un ciclo de vida de cuatro etapas: nacimiento, crecimiento, declive y muerte. Pasan por estas etapas a diferentes ritmos y algunas no experimentan todas las etapas. Para sobrevivir y prosperar, las organizaciones tienen que cambiar como respuesta a las diversas fuerzas internas y externas. Una organización debe cambiar su estructura y cultura en los puntos críticos de su ciclo de vida y, si se administra exitosamente, continuará creciendo y diferenciándose. Debe adaptarse a un ambiente cambiante e incierto y superar la inercia organizacional que constantemente amenaza su capacidad para adaptarse a dichos cambios. El destino de las organizaciones que fracasan en el cumplimiento de estos desafíos es la muerte. Su lugar lo ocupan nuevas organizaciones y se inicia un nuevo ciclo de nacimiento y muerte. El capítulo 11 ha establecido los siguientes puntos principales:

1. Las organizaciones pasan por una serie de etapas conforme crecen y evolucionan. Las cuatro etapas del ciclo de vida organizacional son nacimiento, crecimiento, declive y muerte.

2. Las organizaciones nacen cuando los empresarios utilizan sus habilidades y competencias para crear valor. El nacimiento organizacional está asociado con las desventajas de la novedad y es una etapa peligrosa porque el espíritu emprendedor es un proceso arriesgado, los procedimientos organizacionales son nuevos y poco desarrollados y el ambiente puede ser hostil.
3. La teoría de la ecología de la población establece que los índices de nacimiento organizacional en un nuevo ambiente son muy altos al principio pero disminuyen conforme el número de organizaciones exitosas de una población aumenta.
4. El número de organizaciones de una población se determina por la cantidad de recursos disponibles en el ambiente.
5. Los ecologistas de la población han identificado dos conjuntos de estrategias que las organizaciones pueden utilizar para obtener acceso a los recursos y mejorar sus oportunidades de supervivencia: estrategia-r frente a estrategia-K (r = entrada temprana; K = entrada tardía) y estrategia de especialización frente a estrategia generalista.
6. La fuerza que mantiene al modelo de la ecología de la población es la teoría de la selección natural, es decir, el proceso que garantiza la supervivencia de las organizaciones que cuentan con las habilidades y capacidades para adaptarse mejor al ambiente.
7. Conforme las organizaciones crecen, aumentan su división de labores y especialización, y desarrollan nuevas habilidades que les dan una ventaja competitiva, la cual les permite obtener acceso a los recursos escasos.
8. La teoría institucional argumenta que las organizaciones adoptan muchas de sus rutinas de los ambientes institucionales que las rodean para aumentar su legitimidad y oportunidades de supervivencia. Las partes interesadas tienden a favorecer a las organizaciones que consideran confiables y legítimas.
9. Una nueva organización puede mejorar su legitimidad al elegir las metas, estructura y cultura que utilizan otras organizaciones exitosas en sus poblaciones. La semejanza entre las organizaciones es el resultado del isomorfismo coercitivo, mimético y normativo.
10. De acuerdo con el modelo de cinco etapas de Greiner del crecimiento organizacional, las organizaciones experimentan crecimiento mediante la (a) creatividad, (b) dirección, (c) delegación, (d) coordinación y (e) colaboración. Cada etapa de crecimiento termina con una crisis que debe resolverse poniendo en práctica los cambios apropiados si se pretende avanzar exitosamente a la siguiente etapa y continuar creciendo.
11. Si las organizaciones no administran efectivamente su proceso de crecimiento, el resultado es el declive organizacional, esto es, la etapa a la que entra una organización cuando no anticipa, reconoce o se adapta a las presiones externas o internas que amenazan su supervivencia.
12. Los factores que pueden precipitar el declive organizacional incluyen la inercia organizacional y los cambios en el ambiente.
13. El declive organizacional ocurre por grados. Weitzel y Jonsson han identificado cinco etapas de declive: (a) etapa de ceguera, (b) inactividad, (c) acción defectuosa, (d) crisis y (e) disolución. Los gerentes pueden cambiar la organización en cada etapa a excepción de la etapa de disolución.
14. La muerte organizacional ocurre cuando una organización se deshace de sus recursos restantes o liquida sus activos. Cuando este proceso de disolución comienza, la empresa corta sus vínculos con las partes interesadas y transfiere sus recursos a otras organizaciones.

Preguntas para análisis

1. ¿Qué factores influyen en la cantidad de organizaciones que se fundan en una población? ¿De qué manera el hecho de seguir una estrategia de especialización aumenta las oportunidades de supervivencia de una empresa?
2. ¿En qué se diferencia la estrategia-r de la estrategia-K? ¿Y una estrategia de especialización de una generalista? Utilice empresas de la industria de comida rápida para dar un ejemplo de cada estrategia.
3. ¿Por qué crecen las organizaciones? ¿Qué crisis importantes es probable que enfrente una organización a medida que crece?
4. ¿Por qué las organizaciones entran en declive? ¿Qué pasos puede tomar la administración para detenerlo y restaurar el crecimiento organizacional?
5. ¿Qué es la inercia organizacional? Haga una lista de algunas fuentes de inercia en una empresa como IBM o GM.
6. Elija una organización o negocio de su ciudad que haya cerrado recientemente y analice por qué fracasó. ¿Podría haberse reestructurado la organización? ¿Por qué?

La teoría organizacional en acción

Practicar la teoría organizacional: dolores de crecimiento

Formen grupos de tres a cinco personas y analicen el siguiente escenario:

Son los altos directivos de una empresa que crece rápidamente porque ha tenido gran éxito en el desarrollo de sitios Web para grandes empresas de la lista de *Fortune 500*. Actualmente, contratan a más de 150 programadores sumamente calificados y con muchas habilidades, y hasta la fecha han funcionado con una estructura operativa orgánica y relajada que les ha dado considerable autonomía. Aunque ha funcionado, ahora tienen problemas. El desempeño está disminuyendo porque su empresa se está fragmentando en diferentes equipos autocontenidos que no están cooperando ni aprendiendo entre ellos. Han decidido que, de alguna manera, necesitan volverse más burocráticos o mecanizados, pero reconocen y

esperan conservar todas las ventajas de su enfoque operativo orgánico. Se reúnen para analizar cómo hacer la transición..

1. ¿Qué tipo de crisis están experimentando, de acuerdo con el modelo de Greiner?
2. ¿Qué tipo de cambios tendrán que hacer a la estructura operativa para resolver esta crisis y cuáles serán los problemas asociados con la implementación de estos cambios?

Hacer la conexión # 11

Busque un ejemplo de una organización que esté experimentando una crisis de crecimiento o de una que esté intentando administrar el declive. ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la organización? ¿Qué factores contribuyeron a su crisis de crecimiento? ¿Cuáles llevaron a su declive? ¿Qué problemas está experimentando la organización? ¿Cómo está intentando la alta gerencia solucionar los problemas?

La dimensión ética # 11

Los gerentes tienen muchas oportunidades de buscar sus propios intereses y pueden utilizar su poder para aprovecharse de sus subordinados, limitar su libertad e incluso robarles sus ideas. Al mismo tiempo, tienen una tendencia natural a rechazar el riesgo.

1. ¿Qué tipo de código ético debe crear una organización para intentar evitar el comportamiento administrativo egoísta que puede contribuir a la inercia?
2. ¿Cómo puede una organización utilizar la ética para animar a los gerentes a mantener una actitud de toma de riesgos que beneficie a todas las partes interesadas?

Analizar la organización: módulo de diseño # 11

Este módulo se enfoca en la manera en la que la organización está administrando (a) la dinámica asociada con la etapa de ciclo de vida en la que se encuentra y (b) los problemas que ha experimentado conforme evoluciona.

Tarea

Utilizando la información que tenga disponible, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Cuándo se fundó su organización? ¿Quién la fundó? ¿Qué oportunidad se quería aprovechar cuando se fundó?
2. ¿Qué tan rápido fue el crecimiento de su organización y qué problemas experimentó conforme crecía? Describa su paso por las etapas de crecimiento resumidas en el modelo de Greiner. ¿Cómo manejaron los gerentes las crisis a las que se enfrentaron conforme crecía?
3. ¿En qué etapa del ciclo de vida organizacional se encuentra en este momento su organización? ¿Qué problemas internos y externos experimenta actualmente? ¿Cómo intentan los gerentes solucionar estos problemas?
4. ¿Ha mostrado su organización cualquier síntoma de declive? ¿Qué tan rápido pudieron responder sus gerentes a los problemas de declive? ¿Qué cambios realizaron? ¿Cambiaron la organización?

CASO PARA ANÁLISIS

The Body Shop llega a la edad adulta

En 1976, Anita Roddick, una antigua hippie y propietaria de un pequeño hotel al sur de Inglaterra, tuvo una idea. El creciente sentimiento en contra del uso de animales para probar los cosméticos y la ola de protección medioambiental que se centraba en los productos "naturales" le dio la idea de crear una gama de cremas para la piel, champús y lociones hechos de aceites frutales y vegetales en lugar de productos de origen animal. Además sus productos no serían probados en animales. Roddick empezó a vender su línea de nuevos productos en una pequeña tienda que abrió en Brighton, un pueblo costero, y los resultados sobrepasaron sus más optimistas expectativas. Su línea de cosméticos fue un éxito instantáneo; los clientes se sintieron inmediatamente atraídos por esa línea. Reconociendo que había descubierto un nicho de mercado desatendido para la cosmética natural, se movió rápidamente para aprovecharlo. Para acelerar el crecimiento de su nueva organización en Gran Bretaña y Europa, comenzó a franquiciar el derecho a abrir tiendas llamadas "The Body Shop" para vender sus productos. Para 1993, había más de 700 de estas tiendas en todo el mundo, con unas ventas totales de más de 250 millones de dólares.

Aunque Roddick había utilizado las franquicias y alianzas con otros invididuos y empresas de Europa para hacer crecer su compañía, en su esfuerzo para entrar al mercado de Estados Unidos, al principio de la década de 1990, decidió que su compañía poseería (no franquiciaría) sus tiendas. Su razonamiento fue que esto le daría más control sobre sus operaciones estadounidenses y también le permitiría retener una mayor participación de los beneficios. Renunciar a la rápida expansión que le hubieran otorgado las franquicias fue un grave error.

Las grandes compañías cosméticas estadounidenses, como Estée Lauder, y emprendedoras como Leslie Wexner de The Limited fueron rápidas en ver las oportunidades que Roddick había abierto en este segmento de mercado de rápido crecimiento. Se movieron con velocidad para imitar sus líneas de productos y filosofía operativa, poniendo énfasis en la "naturalidad" de sus productos, y empezaron a comercializar sus propios cosméticos naturales. Por ejemplo, Estée Lauder sacó su línea de cosméticos Origins, y Wexner abrió Bath and Body Works para vender su propia línea de cosméticos naturales. Como la mayoría de los consumidores estadounidenses no conocían la marca The Body Shop, estas empresas han tenido mucho éxito y han conseguido una gran participación de mercado.

La amenaza competitiva de los imitadores obligaron a Roddick a empezar a franquiciar rápidamente The Body Shop en Estados Unidos, y para 1995 había abierto más de 250 tiendas. Aunque ha tenido éxito, Roddick admite que el retraso en abrirlas dio a sus competidores la oportunidad de establecer sus propias marcas y le robó la característica de singularidad que sus productos disfrutan en Europa. The Body Shop no ha tenido el éxito que esperaba en Estados Unidos, y ha estado bajo la creciente presión de los inversionistas que están preocupados de que las bajas ventas de The Body Shop sean el principio del declive de la fortuna de la compañía. En 1998, un nuevo director general tomó el control de la empresa para intentar devolverla al buen camino; la empresa se ha recuperado y está prosperando. Sin embargo ya no es la misma, con los mismos ideales que tenía cuando empezó.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Qué errores cometió Roddick en el transcurso del tiempo?
2. ¿Qué estrategia pudo haber adoptado Roddick para hacer crecer con éxito su empresa?

Referencias

1. R. E. Quinn y K. Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science*, *29* (1983), pp. 33-51.
2. I. Adizes, "Organizational Passages: Diagnosing ant Treating Life Cycle Problems of Organizations", *Organizational Dynamics*, *8* (1979), pp. 3-25; D. Miller y P. Freisen, "Archetypes of Organizational Transitions", *Administrative Science Quarterly*, *25* (1980), pp. 268-299.
3. F. H. Knight, Risk, *Uncertainty, and Profit* (Boston: Houghton Mifflin, 1921); I. M. Kirzner, *Competition and Entrepreneurship* (Chicago: University of Chicago Press, 1973).
4. H. G. Manne, *Insider Trading and the Stock Market* (Nueva York: The Free Press, 1966).
5. A. Stinchcombe, "Social Structure and Organizations", en J. G. March, ed., *Handbook of Organizations* (Chicago: Rand McNally, 1965), pp. 142-193.
6. J. A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934).
7. H. Aldrich, *Organizations and Environments* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1979).
8. R. R. Nelson y S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982).
9. www.u-s-history.com, Andrew Carnegie.
10. andrewcarnegie.tripod.com, "History of Andrew Carnegie".
11. www.ussteel.com, 2005.
12. M. T. Hannan y J. H. Freeman, *Organizational Ecology* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989).
13. G. R. Carroll, "Organizational Ecology", *Annual Review of Sociology*, *10* (1984), pp. 71-93; G. R. Carroll y M. Hannan, "On Using Institutional Theory in Studying Organizational Populations", *American Sociological Review*, *54* (1989), pp. 545-548.
14. Aldrich, *Organizations and Environments*.
15. J. Delacroix y G.R. Carroll, "Organizational Foundings: An Ecological Study of the Newspaper Industries of Argentina and Ireland", *Administrative Science Quarterly*, *28* (1983), pp. 274-291; Carroll y Hannan, "On Using Institutional Theory in Studying Organizational Populations".
16. Ibídem.
17. M. T. Hannan y J. H. Freeman, "The Ecology of Organizational Foundings: American Labor Unions, 1836-1975", *American Journal of Sociology*, *92* (1987), pp. 910-943.
18. J. Brittain y J. Freeman, "Organizational Proliferation and Density Dependent Selection", en J. Kimberly y R. Miles, eds., *Organizational Life Cycles* (San Francisco: Jossey-Bass, 1980), pp. 291-338; Hannan y Freeman, *Organizational Ecology*.
19. G. R. Carroll, "The Specialist Strategy", California *Management Review*, *3* (1992) pp. 126-137; G. R. Carroll, "Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations", *American Journal of Sociology*, *90* (1985), pp. 1262-1283.
20. Carroll, "Concentration and Specialization".
21. M. Lambkin y G. Day, "Evolutionary Processes in Competitive Markets", *Journal of Marketing*, *53* (1989), pp. 4-20; W. Boeker, "Organizational Origins: Entrepreneurial and Environmental Imprinting at the Time of Founding", en G. R. Carroll, *Ecological Models of Organization* (Cambridge, MA: Ballinger, 1987), pp. 33-51.
22. Aldrich, *Organizations and Environments*, p. 27.
23. www.amazon.com, 2006
24. J. Pfeffer y G. R. Salancik, *The External Control of Organizations* (Nueva York: Harper and Row, 1978).
25. J. Meyer y B. Rowan, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, *83* (1977), pp. 340-363; B. E. Ashforth y B.W. Gibbs, "The Double Edge of Organizational Legitimation", *Organization Science*, *1* (1990), pp. 177-194.
26. L. G. Zucker, "Institutional Theories of Organization", *Annual Review of Sociology*, *13* (1987), pp. 443-464.
27. B. Rowan, "Organizational Structure and the Institutional Environment: The Case of Public Schools", *Administrative Science Quarterly*, *27* (1982), pp. 259-279; P. S. Tolbert y L. G. Zucker, "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935", *Administrative Science Quarterly*, *28* (1983), pp. 22-38.
28. P. DiMaggio y W. Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, *48* (1983), pp. 147-160.
29. J. Galazkiewickz y S. Wasserman, "Mimetic Processes Within an Organizational Field: An Empirical Test", *American Sociological Review*, *48* (1983), pp. 454-479.
30. Ashforth y Gibbs, "The Double Edge of Organizational Legitimation".
31. Esta sección se basa principalmente en L. E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1972), pp. 37-46.
32. A. C. Cooper, "Entrepreneurship and High Technology", en D. L. Sexton y R. W. Smilor, eds., *The Art and Science of Entrepreneurship* (Cambridge, MA: Ballinger, 1986), pp. 153-168; J. R. Thorne y J. G. Ball, "Entrepreneurs and Their Companies", en K. H. Vesper, ed., *Frontiers of Entrepreneurial Research* (Wellesley, MA: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, 1981), pp. 65-83.
33. G. R. Jones y J. E. Butler, "Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective", *Journal of Management*, *18* (1992), pp. 733-749.
34. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow", p. 43.
35. W. Weitzel y E. Jonsson, "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension", *Administrative Science Quarterly*, *34* (1989), pp. 91-109.
36. K. S. Cameron, M. U. Kim y D. A. Whetten, "Organizational Effects of Decline and Turbulence", *Administrative Science Quarterly*, *32* (1987), pp. 222-240; K. S. Cameron, D. A. Whetten y M. U. Kim, "Organizational Dysfunctions of Decline", *Academy of Management Journal*, *30* (1987), pp. 126-138.

37. G. R. Jones, R. Kosnik y J. M. George, "Internationalization and the Firm's Growth Path: On the Psychology of Organizational Contracting", en R. W. Woodman y W. A. Pasemore, *Research in Organizational Change and Development* (Greenwich, CT: JAI Press, 1993).
38. A. D. Chandler, *The Visible Hand* (Cambridge MA: Belknap Press, 1977); H. Mintzberg y J. A. Waters, "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm", *Academy of Management Journal*, *25* (1982), pp. 465-499; J. Stopford y L. T. Wells, *Managing the Multinational Enterprise* (Londres: Longman, 1972).
39. A. A. Berle y C. Means, *The Modern Corporation and Private Property* (Nueva York: Macmillan, 1932); K. Williamson, "Profit, Growth, and Sales Maximization", *Economica*, *34* (1996), pp. 1-16.
40. R. M. Kanter, *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy* (Nueva York: Simon and Shuster, 1989).
41. L. Greenhalgh, "Organizational Decline", en S. B. Bacharach, ed., *Research in the Sociology of Organizations* (Greenwich, CT: JAI Press, 1983), pp. 231-276.
42. A. Meyer, "Adapting to Environmental Jolts", *Administrative Science Quarterly*, *27* (1982), pp. 515-537.
43. Wetzel y Johnson, "Decline in Organizations".
44. W.H. Starbuck, A. Greve y B. L. T. Hedberg, "Responding to Crisis", en C. F. Smart y W. T. Stansbury, eds., *Studies in Crisis Management* (Toronto: Butterworth, 1978), pp. 111-136.
45. M. Hannan y J. Freeman, "Structural Inertia and Organizational Change", *American Sociological Review*, *49* (1984), pp. 149-164. D. Miller, "Evolution and Revolution: A Quantum View of Structural Change in Organizations", *Journal of Management Studies*, *19* (1982), pp. 131-151.
46. www.businessweek.com, "Nissan's New Boss", 4 de octubre de 2004.
47. www.nissan.com 2005.
48. Weitzel y Jonsson, "Decline in Organizations", p. 105.
49. B.L.T. Hedburg, P. C. Nystrom y W. H. Starbuck, "Camping on Seesaws, Prescriptions for a Self-Designing Organization", *Administrative Science Quarterly*, *21* (1976), pp. 31-65; M. L. Tushman, W. H. Newman y E. Romanelli, "Convergence and Upheaval: Managing the Steady Pace of Organizational Evolution", *California Management Review*, *29* (1986), pp. 29-44.
50. R. I. Sutton, " The Process of Organizational Death", *Administrative Science Quarterly*, *32* (1987), pp. 542-569.

Capítulo 12

Toma de decisiones, aprendizaje, administración del conocimiento y tecnología de información

Objetivos de aprendizaje

La manera en que una organización opera, y cómo cambia o se transforma con el tiempo, es el resultado de las elecciones que hace cuando toma decisiones; por lo tanto, tiene que mejorar continuamente los mecanismos con los que toma esas decisiones para que sus gerentes y empleados puedan aprender formas nuevas y más efectivas de actuar en ella y responder al ambiente cambiante.

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Diferenciar entre varios modelos de toma de decisiones que describen la forma en que los gerentes las toman.
2. Describir la naturaleza del aprendizaje organizacional y los diferentes niveles en los que se lleva a cabo.
3. Explicar cómo las organizaciones pueden usar la administración del conocimiento y la tecnología de información para promover el aprendizaje organizacional con la finalidad de mejorar la calidad de su toma de decisiones.
4. Identificar los factores, como la existencia de prejuicios cognitivos, que reducen el nivel del aprendizaje organizacional y que provocan una toma de decisiones deficiente.
5. Analizar algunas técnicas que los gerentes pueden utilizar para superar estos prejuicios cognitivos y así animar a la organización hacia el nuevo aprendizaje.

TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES

En capítulos anteriores, hemos tratado de qué manera una organización y sus gerentes diseñan una estructura y una cultura que se ajustan al ambiente de la misma; cómo eligen una tecnología para convertir los insumos en productos; y cómo deciden una estrategia para guiar las habilidades y los recursos organizacionales con el propósito de crear valor. Cuando hacen estas elecciones, los gerentes están tomando decisiones. De hecho, todo lo

que marcha en una organización implica algún tipo de decisión. Está claro que una organización no es sólo una máquina de creación de valor sino también de toma de decisiones. En cada nivel y subunidad, las personas continuamente toman decisiones y qué tan bien lo hagan determina cuánto valor crea su organización.

Toma de decisiones organizacionales
Proceso de responder a un problema buscando y eligiendo una solución o ruta de acción que creará valor a las partes interesadas de la organización.

La **toma de decisiones organizacionales** es el proceso de responder a un problema buscando y eligiendo una solución o ruta de acción que creará valor para las partes interesadas de la organización. Ya sea que el problema se centre en encontrar los mejores insumos para decidir la manera correcta de ofrecer un servicio a los clientes o en idear cómo tratar con un competidor agresivo, en cada caso los gerentes deben decidir qué hacer. En general, se recurre a los gerentes para tomar dos clases de decisiones: programadas y no programadas.

Decisiones programadas
Decisiones que son repetitivas y rutinarias.

Las **decisiones programadas** son repetitivas y rutinarias. Las reglas, las rutinas y los procedimientos operativos estándar se pueden desarrollar por adelantado para manejarlas.[1] Muchas de las rutinas y los procedimientos para elegir las soluciones adecuadas se formalizan en las reglas y los procedimientos operativos estándar de una organización y en los valores y las normas de su cultura.

Decisiones no programadas
Decisiones que son originales y no estructuradas.

Las **decisiones no programadas** son originales y no estructuradas. No se puede desarrollar ninguna regla, rutina o procedimiento operativo estándar para manejarlas. Las soluciones deben pensarse conforme surgen los problemas.[2] Para encontrar una solución, la toma de decisiones no programada requiere mucha más actividad de investigación y ajuste mutuo por parte de los gerentes que la programada. Por ejemplo, la investigación y el desarrollo no rutinarios se basan en la toma de decisiones no programadas por parte de los investigadores que continuamente experimentan para encontrar soluciones a los problemas. De manera similar, crear la estrategia de una organización implica una toma de decisiones no programada por parte de los gerentes, los cuales experimentan para encontrar la mejor manera de usar las habilidades y los recursos de la misma con el fin de crear valor, y en la que nunca saben por anticipado si están tomando la decisión correcta.

La toma de decisiones no programada obliga a los gerentes a depender del juicio, la intuición y la creatividad para resolver los problemas organizacionales; no pueden confiar en las reglas ni en los procedimientos operativos estándar para proporcionar soluciones no programadas. Las *decisiones no programadas* llevan a la creación de un nuevo conjunto de reglas y procedimientos que permitirán a los integrantes organizacionales tomar decisiones *programadas* adecuadas.

Todas las organizaciones tienen que desarrollar la capacidad de tomar decisiones programadas y no programadas. La toma de decisiones programada permite aumentar la eficiencia de la organización y reducir los costos de fabricar mercancías y dar servicios. La toma de decisiones no programada le permite cambiar y adaptarse a su ambiente y generar nuevas formas de comportamiento para que pueda aprovechar su ambiente de forma eficaz. La toma de decisiones programada proporciona estabilidad y aumenta la certeza. La no programada le permite cambiar y adaptarse para que pueda tratar con los imprevistos. En la siguiente sección, se examinan varios modelos de la toma de decisiones organizacionales.

Modelos de la toma de decisiones organizacionales

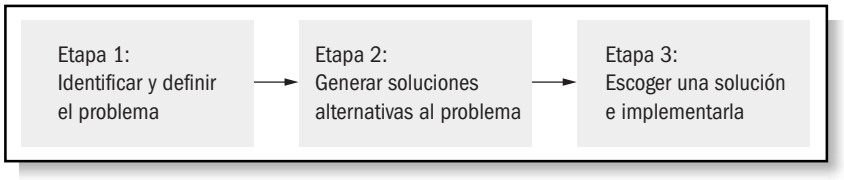
Los primeros modelos de la toma de decisiones la describían como un proceso racional en que los gerentes que todo lo sabían tomaban decisiones que permitían a las organizaciones ajustarse perfectamente al ambiente en que operaban.[3] Los modelos más recientes reconocen que la toma de decisiones es como un proceso inherentemente incierto en que los gerentes andan a tientas para buscar soluciones que tal vez, o tal vez no, los lleven a resultados favorables para las partes interesadas de la organización.

El modelo racional

De acuerdo con el *modelo racional*, la toma de decisiones es un proceso sencillo de tres etapas (véase figura 12.1).[4] En la etapa 1, los gerentes identifican los problemas que necesitan resolverse. Los gerentes de una organización eficaz, por ejemplo, dedican mucho

Figura 12.1
El modelo racional de la toma de decisiones

Este modelo ignora la incertidumbre que generalmente plaga la toma de decisiones.



tiempo a analizar todos los aspectos de sus ambientes específicos y generales dentro de la misma para identificar las condiciones o los problemas que exijan una nueva acción. Para lograr un buen ajuste entre la organización y su ambiente, deben analizar este último y reconocer las oportunidades o las amenazas que presenta. En la etapa 2, los gerentes (en forma individual o colectiva) buscan diseñar y desarrollar una lista de soluciones alternativas y rutas de acción a los problemas que hayan identificado. Estudian las maneras de aprovechar las habilidades y los recursos de la organización para responder a las oportunidades y a las amenazas. En el paso 3, comparan las consecuencias probables de cada alternativa y deciden qué ruta de acción ofrece la mejor solución al problema que identificaron en la etapa 1.

¿Bajo qué circunstancias "ideales", los gerentes pueden estar seguros de haber tomado la decisión que maximizará la satisfacción de las partes interesadas? La situación ideal es aquella en la que no existe incertidumbre: los gerentes conocen todas las rutas de acción que se abren ante ellos. Saben los efectos exactos de todas las alternativas sobre los intereses de las partes. Pueden usar el mismo conjunto de criterios objetivo para evaluar cada alternativa y usan las mismas reglas de decisiones para clasificar cada una de ellas; por lo tanto, pueden tomar la mejor decisión o la más correcta, la decisión que maximizará el rendimiento de las partes interesadas en la organización.[5] ¿Existen tales condiciones? Si fuera así, los gerentes siempre podrían tomar las decisiones que posicionen perfectamente a sus organizaciones en el ambiente para adquirir nuevos recursos y hacer el mejor uso de los ya existentes.

Este estado ideal es la situación que supone el modelo racional de la toma de decisiones organizacionales. El modelo racional ignora la ambigüedad, la incertidumbre y el caos que generalmente plagan la toma de decisiones. Los investigadores han tachado de irreales o simplistas las tres suposiciones en que subyace el modelo racional: 1) la suposición de que los tomadores de decisiones tienen toda la información que necesitan; 2) la suposición de que son listos; y 3) la suposición de que están de acuerdo en lo que se tiene que hacer.

Información e incertidumbre

La suposición de que los gerentes conocen todas las rutas alternativas de acción y sus consecuencias es irreal. Para que esta suposición fuera válida, tendrían que tener acceso a toda la información necesaria para tomar una decisión, recopilar información acerca de toda posible situación en que la empresa pudiera estar, y saber exactamente la probabilidad de que ocurra cada situación.[6] Está claro que recopilar toda esta información sería muy costoso y los *costos de la información* (un tipo de costos de transacción) asociados con este modelo serían exorbitantes.[7]

La suposición de que es posible recopilar toda la información necesaria para tomar la mejor decisión es también irreal.[8] Debido a que el ambiente es inherentemente incierto, cada ruta alternativa de acción y sus consecuencias no se pueden conocer. Además, incluso si fuera posible recopilar la información para eliminar toda las incertidumbre, los costos serían sumamente altos, o más altos que cualquier ganancia potencial que la organización pudiera lograr al elegir la mejor alternativa. Así, nada se ganaría de la información.

Suponga que una empresa de comida rápida piensa que un nuevo tipo de sándwich tiene el potencial de atraer gran número de clientes. De acuerdo con el modelo racional, para identificar la clase correcta de sándwich, la empresa haría una investigación extensa de mercado, probaría diferentes tipos de sándwiches con diferentes grupos de clientes y evaluaría todas las alternativas. Sin embargo, el costo de probar adecuadamente cada alternativa para todos los posibles grupos de clientes sería tan alto que agotaría cualquier ganancia que el nuevo sándwich pudiera generar con el aumento de las ventas. El mode-

lo racional ignora el hecho de que la toma de decisiones organizacionales siempre tiene lugar en medio de la incertidumbre, la cual plantea tanto una oportunidad como una amenaza para una organización.

Capacidades gerenciales

El modelo racional supone que los gerentes poseen la capacidad intelectual no sólo para evaluar todas las posibles opciones alternativas, sino también para elegir la mejor solución. En la realidad, los gerentes sólo tienen una capacidad limitada para procesar la información requerida para tomar decisiones y la mayoría no tiene tiempo de actuar como el modelo racional requiere.[9] La inteligencia necesaria para tomar una decisión de acuerdo con el modelo racional sobrepasaría las capacidades mentales de cualquier gerente y requeriría el empleo de una enorme cantidad de gerentes. El modelo racional ignora el alto nivel de los *costos gerenciales*.

Preferencias y valores

El modelo racional supone que los diferentes gerentes tienen las mismas preferencias y valores, y que utilizarán las mismas reglas para decidir la mejor alternativa. El modelo también supone que coinciden en cuáles son las metas más importantes de la organización. Estas "suposiciones de que coinciden" son irreales.[10] En el capítulo 4 se vio cómo los gerentes de las diversas funciones probablemente tengan orientaciones diferentes en las subunidades que los lleven a tomar decisiones que favorezcan sus propios intereses sobre los de las otras funciones, partes interesadas o del conjunto de la organización.

En resumen, el modelo racional de la toma de decisiones es irreal porque se basa en suposiciones que ignoran la información y los problemas gerenciales asociados con la toma de decisiones. El modelo Carnegie y otros modelos recientes toman en cuenta estos problemas y proporcionan una imagen más exacta de cómo se lleva a cabo la toma de decisiones organizacionales.

El modelo Carnegie

En un intento por describir de manera más precisa las realidades del proceso de la toma de decisiones, los investigadores presentaron en la teoría de la toma de decisiones un nuevo conjunto de suposiciones a las que se les ha denominado el *modelo Carnegie*.[11] La tabla 12.1 resume las diferencias entre los modelos Carnegie y el racional. El modelo Carnegie reconoce los efectos del "satisfactor", de la racionalidad ligada y de las coaliciones organizacionales.

Satisfactor

Satisfactor
Búsquedas limitadas de información para identificar los problemas y las soluciones alternativas.

En un intento por explicar cómo las organizaciones evitan los costos de obtener información, el modelo Carnegie sugiere que los gerentes se comprometen en un mínimo indispensable o **satisfactor**, esto es, a hacer búsquedas limitadas de información para identificar problemas y soluciones alternativas.[12] En lugar de buscar todas las posibles soluciones a un problema, como sugiere el modelo racional, los gerentes recurren a un satisfactor, es decir, deciden sobre los criterios que utilizarán para evaluar posibles so-

Tabla 12.1 Diferencias entre los modelos racional y Carnegie de la toma de decisiones

Modelo racional	Modelo Carnegie
La información está disponible	La información limitada está disponible
La toma de decisiones no es costosa	La toma de decisiones es costosa (por ejemplo: costos gerenciales, costos de información)
La toma de decisiones es "libre de valor"	La toma de decisiones se ve afectada por las preferencias y los valores de los tomadores de decisiones
Se genera el rango completo de posibles alternativas	Se genera un rango limitado de alternativas
Se eligen soluciones por unanimidad	Se elige una solución por compromiso, negociación y acomodo entre las coaliciones organizacionales
La solución elegida es la mejor para la organización	La solución elegida es satisfactoria para la organización

luciones aceptables.[13] Los criterios limitan automáticamente el conjunto de las posibles alternativas. Entonces, entre el abanico de alternativas que han generado, los gerentes eligen una. Así, el hecho de encontrar soluciones satisfactorias implica una búsqueda de información mucho menos costosa y presiona menos a los gerentes que el modelo racional.

Racionalidad limitada

Racionalidad limitada
Capacidad limitada para procesar información.

El modelo racional supone que los gerentes poseen la capacidad intelectual para evaluar todas las alternativas posibles. El modelo Carnegie supone que los gerentes están restringidos por la **racionalidad limitada**, esto es, una capacidad limitada para procesar la información. Sin embargo, el hecho de que esa capacidad sea limitada no significa que los gerentes tomen la primera solución aceptable que se les ofrezca.[14] Pueden mejorar su toma de decisiones agudizando sus habilidades analíticas y también pueden usar la tecnología, como las computadoras, para mejorar sus habilidades en la toma de decisiones.[15] Así, la racionalidad limitada de ninguna manera implica falta de capacidad o motivación. El modelo Carnegie reconoce que gran parte de la toma de decisiones es subjetiva y depende de la experiencia, las creencias y la intuición previas de los gerentes.

Coaliciones organizacionales

El modelo racional ignora la variación en las preferencias y los valores de los gerentes y la imposibilidad de desarrollar normas de decisiones que permitan a los diferentes gerentes evaluar distintas alternativas de la misma manera. Por el contrario, el modelo Carnegie reconoce explícitamente que las preferencias y los valores de los gerentes difieren y que el conflicto entre ellos y los diferentes grupos de las partes interesadas es inevitable.[16] Sin embargo, esto no significa que la organización tenga que cargar con los costos de obligar a los gerentes a estar de acuerdo en utilizar los mismos criterios para tomar decisiones.

El modelo Carnegie considera a la organización como una coalición de diferentes intereses, en la cual la toma de decisiones tiene lugar mediante el compromiso, el acuerdo y la negociación entre los gerentes de diferentes funciones y áreas de la organización. Cualquier solución elegida satisface la aprobación de la coalición dominante, esto es, del grupo de gerentes o partes interesadas que tienen el poder de elegir una solución y asignar los recursos para implementarla.[17] Con el tiempo, así como los intereses cambian, también lo hace la conformación de la coalición dominante y, con ello, la toma de decisiones. El modelo Carnegie reconoce que la toma de decisiones no es un proceso neutral con reglas objetivas de decisión sino que es un proceso durante el cual los gerentes formulan las normas de decisión mientras buscan cumplir sus metas e intereses.

En resumen, el modelo Carnegie reconoce que la toma de decisiones se lleva a cabo en un ambiente incierto donde la información con frecuencia es incompleta y ambigua. También reconoce que las decisiones las toman las personas que están restringidas por la racionalidad limitada, quienes encuentran soluciones satisfactorias y quienes forman coaliciones para buscar sus propios intereses. El modelo Carnegie ofrece una descripción más exacta que el modelo racional de cómo se lleva a cabo la toma de decisiones en una organización. Incluso la toma de decisiones al estilo Carnegie es racional porque los gerentes actúan intencionalmente para encontrar la mejor solución con la que alcanzar la meta deseada, a pesar de la incertidumbre y el desacuerdo en cuanto a las metas. La respuesta de General Electric a la pregunta de si debería continuar haciendo sus propias lavadoras o comprarlas a otras empresas ilustra la toma de decisiones de acuerdo con el modelo Carnegie.

El modelo incrementalista

En el modelo Carnegie, la racionalidad limitada y los satisfactores reducen dramáticamente la cantidad y la complejidad de las alternativas que se deben analizar. De acuerdo con el *modelo incrementalista* de la toma de decisiones organizacionales, los gerentes eligen las rutas alternativas de acción que son sólo ligeramente (o incrementalmente) diferentes de aquéllas utilizadas en el pasado, disminuyendo así sus oportunidades de cometer un error.[21] Conocida a menudo como la ciencia del "arreglárselas para conseguir algo", el modelo incrementalista implica que los gerentes rara vez toman decisiones importantes que sean radicalmente diferentes de las decisiones que ya se hayan tomado antes.[22]

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 12.1
¿Debe GE hacer o comprar las lavadoras?

En la década de 1990 GE tenía que tomar una gran decisión. La división de electrodomésticos de GE, el muy conocido fabricante de productos como lavavajillas, estufas, refrigeradores y lavadoras, peleaba contra la caída de la rentabilidad; Appliance Park, el complejo de fábricas de GE ubicado cerca de Louisville, Kentucky, y que empleaba a 10,000 de los 22,000 trabajadores de la empresa, estaba perdiendo una cantidad substancial de dinero. Las operaciones de las lavadoras, tecnológicamente pasadas de moda, estaban contribuyendo significativamente a esta pérdida y GE tenía que evaluar dos rutas alternativas de acción: ¿debería gastar 70 millones de dólares y hacer una inversión importante en nueva tecnología para actualizar las operaciones de las lavadoras y poder competir en el próximo siglo, o debería cerrar sus operaciones de lavadoras, comprárselas a otro fabricante y después venderlas bajo su propio nombre de marca?

Para evaluar las dos alternativas, los gerentes de GE trataron de decidir qué llevaría a la organización a tener una mejor producción a largo plazo, y utilizaron criterios como los costos de manufactura, calidad, rentabilidad y desarrollo de producto. Uno de los factores que más preocupaba a GE era si los sindicatos de sus operaciones de Appliance Park aceptarían firmar acuerdos de trabajos flexibles que redujeran los costos de la mano de obra. Ya había habido pérdidas significativas de empleo y los gerentes se habían sentado con los sindicatos para discutir largamente un nuevo acuerdo de trabajo que permitiría a la corporación evaluar sus futuros costos de mano de obra. Utilizando la información sobre esos costos y los pronósticos internos sobre los de desarrollo de producto y de manufactura, los gerentes trataron de evaluar si la inversión produciría ganancias. Al mismo tiempo, hablaron a empresas como Maytag y Whirlpool para determinar cuánto costaría que ellas fabricaran lavadoras de acuerdo con las especificaciones de GE.[18]

Si GE podía comprar lavadoras a otro fabricante por menos de lo que debería pagar si las hiciera, entonces parecería sensato elegir la alternativa menos costosa. Sin embargo, los gerentes de GE tenían que evaluar los efectos de otros factores. Por ejemplo, si GE dejaba de fabricar lavadoras, perdería una competencia esencial en la producción de dichas máquinas que sería imposible de recuperar. Suponga que la empresa que GE eligiera como su proveedor no pudiera cumplir con el acuerdo y pusiera sólo su anticuada tecnología en las máquinas que suministrara a GE, o que produjera máquinas para GE de mucha menor calidad que las que produjera para sí. GE estaría a merced de sus proveedores. Por otra parte, suponga que los sindicatos rechazaran el contrato y se negaran a cooperar después de que GE hubiera invertido en modernizar la planta de lavadoras.

La situación era aún más complicada porque los gerentes de la división de electrodomésticos presionaban a favor de la inversión ya que ésta protegería sus empleos y los empleos de 15,000 trabajadores. Los gerentes de división apoyaban las ventajas de la inversión para mejorar la ventaja competitiva de la división. Sin embargo, los gerentes corporativos tenían que evaluar el potencial del retorno sobre la inversión en toda la organización.

Los gerentes de GE pasaron momentos muy difíciles evaluando los pros y los contras de cada alternativa. Debido a la incertidumbre, no podían predecir con exactitud las consecuencias de cualquier decisión que tomaran y tenían que depender de su conocimiento y experiencia en el mercado de los electrodomésticos. Sin embargo, decidieron que GE haría la inversión y continuarían produciendo sus propias lavadoras. Las nuevas líneas de modernas lavadoras se introdujeron durante la década de 1990. En 1999, GE abrió un Centro de Prueba de Crecimiento con rentabilidad de 5 millones de dólares, y triplicó la cantidad que gastaba en investigación y desarrollo para producir electrodomésticos que nunca fallaran y que "encantaran" a sus clientes.[19] Sin embargo, en la década del 2000, GE, al igual que Maytag, ha perdido dinero de su división de electrodomésticos, mientras su rival principal, Whirlpool, experimenta un récord de ventas y ganancias, en parte debido a su programa TQM. En el año 2004, GE decidió reducir los gastos generales al combinar las operaciones funcionales de su división de electrodomésticos con las de su división de iluminación, la cual fabrica más de 6,000 tipos de bombillas, y las de su división industrial, la cual produce toda clase de equipo eléctrico para uso residencial o industrial.[20] Al eliminar la duplicación de recursos funcionales entre las divisiones como contabilidad, ventas, etcétera, espera reducir su estructura de costos y así aumentar la rentabilidad.

En lugar de eso, esperan corregir o evitar errores mediante una sucesión de cambios graduales, los que finalmente llevan a una ruta de acción totalmente nueva. Durante el proceso de "arreglárselas para conseguir algo", las metas organizacionales y las rutas de acción que se sigan para lograrlas cambian, pero lo hacen muy lentamente para que pueda tomarse la acción correctiva si las cosas empiezan a ir mal.

El modelo incrementalista es muy diferente del racional. De acuerdo con este último, un tomador de decisiones que todo lo sabe sopesa todas las posibles rutas de acción alternativas y elige la mejor solución. Según el modelo incrementalista, los gerentes, limitados por la falta de información y de pronósticos, se mueven con cuidado, un paso a la vez para reducir sus probabilidades de equivocarse.

El modelo no estructurado

El enfoque incrementalista funciona mejor en un ambiente relativamente estable donde los gerentes pueden predecir exactamente los movimientos y las tendencias. En un ambiente que cambia de repente o abruptamente, dicho enfoque podría impedir que los gerentes cambien rápidamente para cumplir con las nuevas condiciones, empujando por tanto al declive de su organización. El *modelo no estructurado* de la toma de decisiones organizacionales desarrollado por Henry Mintzberg y sus colegas, describe cómo se lleva a cabo la toma de decisiones cuando la incertidumbre es alta.[23]

El modelo no estructurado reconoce la naturaleza gradual de la toma de decisiones, y cómo ésta se realiza en una serie de pequeños pasos que se suman para, con el tiempo, llegar a una decisión importante. Las decisiones graduales se toman dentro de un marco general de toma de decisiones que consiste en tres etapas (identificación, desarrollo y selección), las cuales son similares a las etapas que se muestran en la figura 12.1. En la etapa de *identificación*, los gerentes desarrollan rutinas para reconocer los problemas y entender qué está pasando en la organización. En la etapa de *desarrollo* buscan y diseñan alternativas para resolver los problemas que han definido. Las soluciones pueden ser nuevos planes o modificaciones de planes antiguos, como en el enfoque "arreglárselas para conseguir algo". Finalmente, en la etapa de *selección* los gerentes usan un proceso de selección gradual, juicio e intuición, negociación y un análisis formal de menor alcance (típico del modelo racional) para llegar a una decisión final.[24]

En el modelo no estructurado (a diferencia del modelo incrementalista), siempre que las organizaciones encuentran obstáculos, vuelven a pensar sus alternativas y a trazar el camino. Por consiguiente, esta toma de decisiones no es un proceso lineal y secuencial sino un proceso que puede evolucionar de forma impredecible y no estructurada. Por ejemplo, la toma de decisiones puede ser constantemente interrumpida debido a que la incertidumbre en el ambiente altera las interpretaciones que los gerentes hacen de un problema, y de esta manera pone en duda las alterativas que han generado o las soluciones que han elegido. Entonces, los gerentes deben crear nuevas soluciones y encontrar nuevas estrategias que ayuden a la organización a adaptarse y a modificar su ambiente.

El enfoque de Mintzberg enfatiza la naturaleza no estructurada de la toma gradual de decisiones: los gerentes toman las decisiones de forma intuitiva y al azar, y la incertidumbre los obliga a ajustar constantemente la búsqueda de nuevas maneras de comportarse ante la situación de cambio continuo. La organización trata de tomar las mejores decisiones, pero la incertidumbre la obliga a adoptar una forma no estructurada. Por tanto, el modelo no estructurado trata de explicar cómo las organizaciones toman decisiones no programadas y el modelo incrementalista trata de explicar cómo las organizaciones mejoran sus decisiones programadas en el transcurso del tiempo.

El modelo del bote de basura

La visión de la toma de decisiones como un proceso no estructurado se lleva al extremo en el *modelo del bote de basura* de la toma de decisiones organizacionales.[25] Este modelo da un giro al proceso de la toma de decisiones y sostiene que las organizaciones por lo regular empiezan a tomar decisiones desde el *lado de la solución* así como desde el *lado del problema*. En otras palabras, los encargados de tomar las decisiones pueden proponer soluciones a problemas que no existen, es decir, crean un problema que pueden resolver con las soluciones que ya están disponibles.

La toma de decisiones del bote de basura surge de la siguiente manera: una organización tiene un conjunto de soluciones o habilidades con las que puede resolver ciertos problemas, por ejemplo, cómo generar nuevos clientes, reducir los costos de producción o innovar productos. Con estas habilidades, la organización busca la manera de usarlas, así que los gerentes crean problemas u oportunidades para tomar decisiones. Suponga que una empresa tiene habilidades en la fabricación de muebles hechos por encargo. El jefe del departamento de marketing convence al presidente de la empresa de que la organización debería sacar ventaja de estas habilidades con una expansión a nivel internacional. Así se genera un nuevo problema (cómo manejar la expansión internacional) debido a la existencia de una solución, esto es, la capacidad de hacer muebles de gran calidad hechos por encargo.

A medida que una organización encuentra nuevos problemas por inventar, también intenta encontrar soluciones a los problemas que ha identificado en su ambiente o en sus operaciones internas. Para complicar más el proceso de la toma de decisiones, las diferen-

tes coaliciones de gerentes pueden apoyar diferentes alternativas y competir por recursos para implementar las soluciones que ellos eligieron. Por tanto, la toma de decisiones se vuelve como un "bote de basura" en el cual todos los problemas, las soluciones y las preferencias de distintos individuos y coaliciones se combinan y se enfrentan entre sí por la atención y la acción organizacional. En esta situación, una organización se convierte en una anarquía organizada en la que la selección de alternativas depende de la definición de la situación que domine en ese momento, si la de la coalición o la del director.[26] La oportunidad, la suerte y momento oportuno son determinantes importantes en lo que una organización decide hacer porque el problema que sea considerado como la principal fuente de incertidumbre que en ese momento enfrenta la organización, será el que tenga la mayor oportunidad de ser tratado. Los resultados de la organización se vuelven más inciertos de lo habitual y la toma de decisiones se hace más fluida, impredecible e, incluso, contradictoria.

La realidad de la toma de decisiones en las organizaciones es claramente distinta al proceso descrito por el modelo racional. En lugar de beneficiarse de la sabiduría de los gerentes que todo lo saben generando todas las soluciones posibles y estando de acuerdo en la mejor, de tal forma que las decisiones puedan programarse con el tiempo, las organizaciones reales se ven obligadas a tomar decisiones no programadas de una manera no estructurada, como un bote de basura, para tratar con la incertidumbre del ambiente que las rodea. La manera en que Microsoft trató el reto de Netscape instruye al respecto, como se analiza en la siguiente sección de perspectiva organizacional.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 12.2
Después de todo, Microsoft no lo ve todo

El éxito de Microsoft pudiera llevar a creer que Bill Gates y sus gerentes poseen alguna capacidad sobrehumana para predecir el futuro y, con ello, tomar las opciones que los llevarán a dominar la mayoría de los segmentos del mercado de computadoras en el que compiten. Aunque no hay duda de que Microsoft tiene muchos gerentes talentosos (de hecho, emplea a varios "futuristas" cuyo único trabajo es tratar de predecir cómo evolucionará el futuro de la industria del software) sin embargo, se ha encontrado desprevenido ante los cambios en el ambiente en diversos momentos de su historia. La manera en que enfrentó el reto de Netscape en el mercado de buscadores en Internet es una prueba de ello.

Microsoft, como la mayoría de las otras grandes empresas de computación, conocía los desarrollos en Internet y la importancia de la creciente World Wide Web en la década de 1990. De hecho, comenzó con su servicio de Internet MSN para ofrecer a los clientes acceso a la Web y proporcionarles información y entretenimiento. Sin embargo, los gerentes de Microsoft tuvieron la visión de que Internet sería algo que podrían controlar mediante la red MSN. Creyeron que el típico cliente estaría feliz de acudir a Microsoft en busca de servicio y así podrían controlar la manera en que la Web se desarrollaría con el tiempo. Esta creencia fue totalmente errónea debido a la velocidad con la que la Web estaba creciendo y desarrollándose y a los muchos caminos que los clientes podían tomar para tener acceso a ella y a su contenido.

Lo que más impactó a Microsoft fue la introducción, por parte de Netscape, de su primer navegador Web a finales de 1994, el cual hizo más fácil navegar por ella y explorar su potencial. El navegador de Netscape fue sumamente popular, y para el verano de 1995 disfrutaba del 80 por ciento de la participación de mercado. Microsoft no tenía ningún producto parecido en desarrollo, aunque dos programadores de bajo nivel habían advertido sobre la amenaza a la que Microsoft se enfrentaba debido a su postura arrogante con relación al desarrollo de su servicio MSN de marca registrada.

En un clásico ejemplo de pensamiento de bote de basura, en el otoño de 1994 Bill Gates decidió que el destino de Microsoft dependía del desarrollo de su propio buscador en la Web, y ésta fue la solución para su supervivencia. Movilizó más de la mitad de los recursos de software de la empresa para contrarrestar esta amenaza. Se crearon cientos de equipos de programadores y se les instruyó para que desmontaran el nuevo software; cada una tenía que enfocarse en una parte del nuevo software buscador. Su tarea era producir un clon buscador de Microsoft que fuera compatible con su nuevo sistema operativo Windows 95, previsto para su lanzamiento en 1995.

En una velocidad récord, estos equipos trabajaron para desarrollar el nuevo software; el costo no era problema, la supervivencia era la meta. En agosto de 1995, menos de un año después de la revolución de Netscape, Microsoft tenía su propio buscador, Internet Explorer y a partir de entonces Microsoft usó su enorme poder en el mercado para promocionar su buscador y aplastar a Netscape. La decisión de Microsoft de darlo gratuitamente, lo que era posible debido a su control de las operaciones y aplicaciones en el mercado, hicieron realmente imposible a Netscape llegar a ser rentable. La participación de mercado de Internet Explorer aumentó rápidamente y AOL compró e integró a Netscape en noviembre de 1998.

Sin embargo, la velocidad a la que los usos de Internet y sus aplicaciones de software se ha estado acelerando en la década del 2000 una vez más tomó a Microsoft por sorpresa. El

(*continúa*)

rápido crecimiento de empresas como Yahoo! y Google, las cuales ofrecen a los clientes todo tipo de aplicaciones de Internet incluyendo correo electrónico, mensajería instantánea y llamadas telefónicas, pero que reciben sus ingresos de la publicidad, impactaron a Microsoft. Su enfoque en la PC de "escritorio" una vez más lo cegaron sobre los usos potenciales de Internet. En 2005, Microsoft organizó otra vez sus enormes recursos para enfocarse y resolver los problemas y las amenazas potenciales. Ahora sabe que debe hacer que todo su software de Windows opere a la perfección con Internet y que debe mejorar la calidad de las aplicaciones en línea como búsqueda, comunicación y juegos.

En resumen: la toma de decisiones impulsa la operación de la organización, en cuyo centro hay un conjunto de reglas y rutinas para la toma de decisiones que brindan estabilidad y le permiten con el tiempo reproducir su estructura, actividades y competencias esenciales. Estas rutinas otorgan a la organización memoria y a los gerentes soluciones programadas a los problemas, lo que a su vez aumenta la eficacia organizacional.[27] Sin embargo, como vimos en el capítulo 11, las rutinas también pueden elevar la inercia. Si una organización es rutinaria y no puede tomar decisiones que le permitan adaptarse y modificar su ambiente, puede fracasar y morir. Para evitar que esto suceda, los gerentes tienen que fomentar el aprendizaje organizacional.

La naturaleza del aprendizaje organizacional

Debido a que la toma de decisiones se lleva a cabo en un ambiente incierto, no sorprende que muchas de las decisiones que los gerentes y las organizaciones toman sean erradas y terminen en fracaso. Por supuesto, otras permiten a la organización adaptarse al ambiente y tener éxito más allá de los sueños más descabellados de los gerentes. Las organizaciones sobreviven y prosperan porque los gerentes toman las decisiones correctas, algunas veces a través de habilidad y un juicio sensato, otras por fortuna y buena suerte. Para que la toma de decisiones tenga éxito a través del tiempo, éstas deben mejorar su capacidad para aprender nuevas conductas y "desaprender" las antiguas ineficaces. Uno de los procesos más importantes que ayuda a los gerentes a tomar mejores decisiones no programadas, decisiones que les permiten adaptarse, modificar y cambiar el ambiente para aumentar las oportunidades de supervivencia de una organización, es el aprendizaje organizacional.[28] El **aprendizaje organizacional** es el proceso mediante el cual los gerentes buscan mejorar el deseo y la capacidad de los integrantes de la organización para entenderla y administrarla, así como a su ambiente, para que puedan tomar decisiones que aumenten continuamente la eficacia organizacional.[29]

Aprendizaje organizacional
Proceso mediante el cual los gerentes buscan mejorar la capacidad de los integrantes de la organización para entenderla y administrarla, así como a su ambiente, para que puedan tomar decisiones que aumenten continuamente la eficacia organizacional.

Actualmente, el aprendizaje organizacional es un proceso vital que las organizaciones deben administrar debido al rápido ritmo de cambio que las afecta. Como se analizó en capítulos anteriores, las organizaciones compiten para desarrollar nuevas y mejores competencias esenciales que les den una ventaja competitiva. Luchan para responder a los retos competitivos a bajo costo de las organizaciones extranjeras. Buscan todas las oportunidades para usar tecnología avanzada de materiales y sistemas de información y así seguir con más eficacia sus estrategias y administrar sus estructuras. De hecho, la tendencia de las organizaciones a experimentar con la reestructuración y la reingeniería que sucedió en la década de 1990 fue motivada por los gerentes que se dieron cuenta que tenían que aprender nuevas maneras de operar con más eficacia si querían sobrevivir. En consecuencia, los gerentes deben entender cómo es el aprendizaje organizacional y los factores que pueden promoverlo o impedirlo.

Tipos de aprendizaje organizacional

Al estudiar el aprendizaje organizacional, James March ha propuesto dos tipos principales de estrategias de aprendizaje organizacional: exploración y explotación.[30] La **exploración** involucra a los integrantes de la organización para que busquen y experimenten nuevas clases o formas de actividades y procedimientos organizacionales para aumentar su eficacia. El aprendizaje que implica la exploración incluiría hallar nuevas

Exploración
Búsqueda y experimentación que realizan los integrantes organizacionales con nuevas clases o formas de actividades y procedimientos organizacionales.

formas de administrar el ambiente (como experimentar con alianzas estratégicas y organizaciones de red) o inventar nuevos tipos de estructuras organizacionales para administrar los recursos, como las estructuras de equipos de producto y equipos interfuncionales.

Explotación
Aprendizaje de los integrantes de la organización de formas para afinar y mejorar los procedimientos organizacionales existentes.

La **explotación** involucra a los integrantes organizacionales para que aprendan formas de refinar y mejorar las actividades y los procedimientos organizacionales existentes con el fin de aumentar su eficacia. El aprendizaje que implica la explotación podría incluir la implementación de un programa de administración de calidad total para promover el continuo perfeccionamiento de los procedimientos operativos existentes, o desarrollar un mejor conjunto de reglas para realizar tipos específicos de actividades funcionales de manera más eficaz. Por lo tanto, la exploración es un proceso de aprendizaje más radical que la explotación, aunque ambas son importantes para aumentar la eficacia organizacional.[31]

Organización de aprendizaje
Organización que diseña y construye a propósito su estructura, cultura y estrategia para elevar y maximizar el potencial del aprendizaje organizacional que tiene lugar.

Una **organización de aprendizaje** es una organización que diseña y construye a propósito su estructura, cultura y estrategia para elevar y maximizar el potencial del aprendizaje organizacional (explorador y explotador) que tiene lugar.[32] ¿Cómo crean los gerentes una organización de aprendizaje capaz de permitir a sus integrantes apreciar y responder rápidamente a los cambios que suceden a su alrededor? Lo hacen cuando aumentan la capacidad de los empleados de cada nivel de la organización, para que se cuestionen y analicen la manera en que ésta desempeña en esos momentos sus actividades y para que experimenten con nuevas formas de cambiarla con el propósito de incrementar la eficacia.

Niveles del aprendizaje organizacional

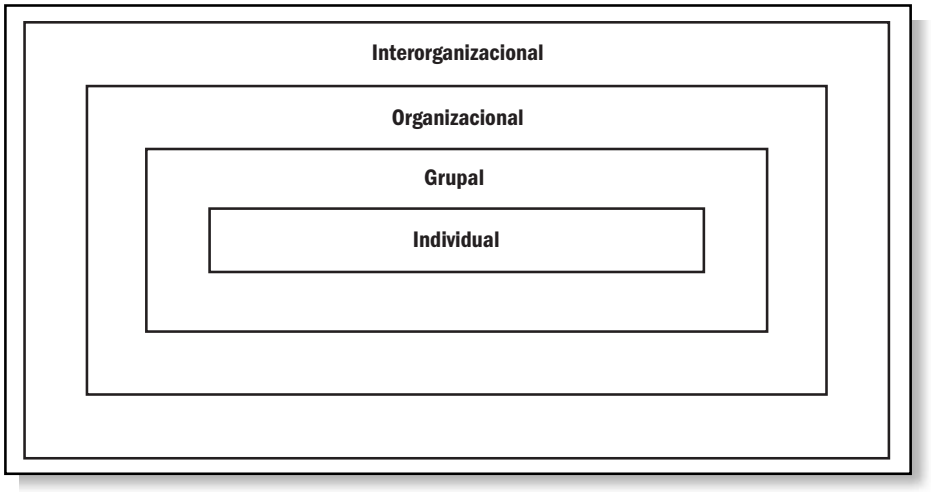
Para crear una organización de aprendizaje, los gerentes tienen que promoverlo en cuatro niveles: individual, grupal, organizacional e interorganizacional[33] (véase figura 12.2). Peter Senge ha desarrollado algunos principios para crear una organización de ese tipo en cada nivel, los cuales se analizan en las siguiente secciones.[34]

Individual

En el nivel individual, los gerentes tienen que hacer todo lo que puedan para facilitar el aprendizaje de nuevas habilidades y valores para que los individuos puedan aumentar sus propias habilidades y capacidades personales y de ese modo ayudar a construir las competencias esenciales de la organización. Senge sostiene que para que ocurra el aprendizaje organizacional, cada uno de sus integrantes tiene que desarrollar un sentido de *maestría personal*, lo que según él significa que las organizaciones deberían otorgar facultades a los individuos y permitirles experimentar, crear y explorar lo que ellos quieran. Esta meta es dar a los empleados la oportunidad de desarrollar una apreciación intensa de su trabajo que se traduzca en una competencia distintiva para la organización. Como parte de lograr la maestría personal y dar a los empleados un entendimiento más profundo de lo que está implicado en una actividad particular, las organizaciones deben

Figura 12.2
Niveles del aprendizaje organizacional

Para crear una organización de aprendizaje, los gerentes deben usar sistemas de pensamiento y reconocer los efectos de un nivel de aprendizaje en otro.



animar a los empleados a desarrollar y usar complejos *modelos mentales* que los desafíen a encontrar nuevas y mejores maneras de desempeñar una tarea. Como analogía, una persona pudiera podar el césped una vez por semana y considerarlo como una tarea que tiene que hacerse. Sin embargo, suponga que la persona decide estudiar cómo crece el pasto y experimentar cortándolo a diferentes alturas y usando diferentes fertilizantes y formas de riego. Con este estudio, se da cuenta de que cortar el césped a una cierta altura y usar las combinaciones específicas de fertilizante y agua estimula que crezca más grueso y que haya menos hierbas malas, lo que resulta en un bonito césped que necesita menos poda. Lo que había sido una tarea tal vez acabe en un pasatiempo y la maestría personal lograda por la nueva forma de considerar la tarea quizá se convierta en una fuente de profunda satisfacción personal. Éste es el mensaje detrás del primer principio de Senge para desarrollar una organización de aprendizaje, a saber, las organizaciones deben animar a cada uno de sus integrantes individuales a desarrollar un compromiso similar y un apego a sus puestos para que desarrollen un gusto por experimentar y tomar riesgos.[35]

Una organización de aprendizaje puede alentar a sus empleados para que formen complejos modelos mentales y desarrollen un sentido de maestría personal si les da la oportunidad de asumir más responsabilidad en sus decisiones. Esto puede hacerse de diferentes maneras. Los empleados pudieran capacitarse en forma cruzada para que puedan realizar muchas diferentes tareas y el conocimiento que obtengan podría darles una nueva perspectiva sobre cómo mejorar los procedimientos de trabajo. Por otra parte, tal vez una tarea específica desempeñada por varios trabajadores puede rediseñarse o sufrir una reingeniería para que un trabajador, ayudado por un sistema avanzado de información, pueda realizarla en su totalidad. Una vez más, el resultado puede ser un aumento en el nivel del aprendizaje organizacional mientras que el trabajador encuentra nuevas formas de hacer el trabajo. Recuerde que una de las metas de la reingeniería es, fundamentalmente, volver a pensar los procesos básicos del negocio. De lo que se trata en la reingeniería es de promover el aprendizaje organizacional.

Grupal

A nivel grupal, los gerentes tienen que animar el aprendizaje al promover el uso de varios tipos de grupos, como grupos autoadministrados o equipos interfuncionales, para que los individuos puedan compartir o reunir sus habilidades y capacidades con el fin de resolver problemas. Los grupos permiten la creación del sinergismo, esto es, la idea de que el todo es mucho más que la suma de sus partes, lo que puede elevar el desempeño. Por ejemplo, en términos del modelo de Thompson de interdependencia de tareas analizado en el capítulo 9, el paso de la interdependencia de tareas de una forma reunida a una secuencial y a una recíproca aumentará el potencial del sinergismo y el aprendizaje a nivel grupal porque, con el tiempo, los integrantes del grupo tienen más oportunidad de interactuar y aprender unos de otros. De tales interacciones grupales pueden desarrollarse "rutinas grupales" y "grupos compartidos de significado colectivo" que aumenten la eficacia grupal.[36] Senge se refiere a esta clase de aprendizaje como *aprendizaje en equipo* y sostiene que es más importante que el individual para promover el aprendizaje organizacional porque las decisiones más importantes se toman en subunidades como las grupales, las funcionales y las divisionales.

La capacidad de los equipos de despertar el aprendizaje organizacional fue inconfundible cuando Toyota revolucionó el proceso de trabajo en la anterior fábrica de GM analizado en el capítulo 10. Se lograron grandes beneficios en el desempeño en la fábrica de NUMMI cuando los gerentes de Toyota crearon equipos de trabajo y otorgaron facultades a los integrantes de los equipos para que asumieran la responsabilidad de medir, monitorear y controlar su propia conducta con el fin de encontrar continuamente maneras de aumentar el desempeño. El poder de los equipos para despertar el aprendizaje organizacional también se revela en otro de los intentos de Toyota por incrementar la eficacia.

Al experimentar maneras para aumentar la eficiencia técnica, Toyota decidió producir autos en fábricas completamente robotizadas utilizando la última y más avanzada tecnología de manufactura. Como resultado, cuando construyó una nueva planta manufacturera en Kyoto, los ingenieros de Toyota se enfocaron en perfeccionar la tecnología de materiales de la planta, y los trabajadores se convirtieron simplemente en un apéndice de las máquinas. Sin embargo, en pocos años a los gerentes de Toyota les quedó claro que la nueva tecnología no había producido los grandes beneficios en el desempeño que habían esperado. ¿Por qué? De acuerdo con Toyota, las nuevas fábricas habían eliminado la oportunidad para el aprendizaje en equipo; a los trabajadores no se les preguntaba

ni se esperaba que contribuyeran con ideas para mejorar la eficacia. Las computadoras son sólo tan buenas como las personas que las programan y los programadores no eran los que trabajaban en la línea de producción. Desde entonces, Toyota ha eliminado sus fábricas completamente robotizadas y en sus nuevas fábricas se ha asegurado que las personas de los equipos puedan contribuir con su conocimiento y sus habilidades para aumentar su eficacia.

Organización

En el nivel organizacional, los gerentes pueden promover el aprendizaje con la forma en la que crean la estructura y la cultura de una organización. La estructura de una organización puede diseñarse para inhibir o facilitar la comunicación intergrupal y la solución de problemas, y esto afecta el enfoque de los integrantes de los equipos en cuanto al aprendizaje. Por ejemplo, las estructuras mecanizadas y orgánicas animan diferentes enfoques del aprendizaje. El diseño de una estructura mecanizada parece más prometedor en facilitar el aprendizaje explotador, mientras que el diseño de una estructura orgánica es probable que facilite más el aprendizaje explorador. De hecho, las organizaciones necesitan encontrar un equilibrio entre una estructura mecanizada y otra orgánica para aprovechar ambos tipos de aprendizaje.

Asimismo, es probable que la cultura tenga una importante influencia en el aprendizaje a nivel organizacional. Otro principio de Senge para diseñar una organización de aprendizaje pone énfasis en la importancia de *construir una visión compartida*, lo que significa crear la estructura actual de referencia o modelo mental que todos los integrantes de la organización usan para estructurar los problemas o las oportunidades y que los vinculen a ella. En el centro de esta visión es probable que se encuentre el conjunto de valores y normas terminales e instrumentales que guían el comportamiento en un entorno particular, y que afecta la manera en que las personas interactúan con los grupos e individuos externos a la organización, es decir, la cultura organizacional. Así, otro aspecto importante de dicha cultura es su capacidad para promover o inhibir el aprendizaje y el cambio organizacional.

De hecho, en un estudio realizado en 207 empresas, John Kotter y James Heskett distinguieron entre culturas adaptativas e inertes en términos de su capacidad para facilitar el aprendizaje organizacional.[37] Las **culturas adaptativas** son aquéllas que valoran la innovación y animan y premian la experimentación y la toma de riesgos por parte de los gerentes de nivel medio e inferior. Las **culturas inertes** son aquéllas que son precavidas y conservadoras, no valoran el que los gerentes de nivel medio e inferior lleven tales acciones, y, de hecho, tal vez desanimen activamente dicho comportamiento. De acuerdo con Kotter y Heskett, el aprendizaje organizacional es más alto en las organizaciones con culturas adaptativas porque los gerentes pueden introducir rápidamente modificaciones en la forma en que la organización opera que la permiten adaptarse a los cambios que ocurren en el ambiente. Esto no sucede en las organizaciones con culturas inertes. Como resultado, las que tienen culturas adaptativas son más propensas a sobrevivir al ambiente cambiante y, de hecho, deberían tener un desempeño más alto que las que de culturas inertes, exactamente lo que Kotter y Heskett descubrieron.

Culturas adaptativas
Culturas que valoran la innovación y animan y premian la experimentación y la toma de riesgos por parte de los gerentes de nivel medio e inferior.

Culturas inertes
Culturas que son precavidas y conservadoras, y que no alientan la toma de riesgos por parte de los gerentes de nivel medio e inferior.

Interorganizacional

La estructura y la cultura organizacionales no sólo establecen la visión compartida o la estructura de suposiciones comunes que guían el aprendizaje dentro de una organización, sino que también determinan cómo se lleva a cabo el aprendizaje entre organizaciones. Por ejemplo, es más probable que las que tienen culturas orgánicas y adaptativas busquen activamente nuevas formas de formar vínculos interorganizacionales con otras organizaciones mientras que las que tienen culturas mecanizadas e inertes son más lentas a la hora de reconocer o aprovechar nuevos mecanismos de unión.

En general, el aprendizaje interorganizacional es importante porque las organizaciones pueden mejorar su eficacia copiando e imitando las competencias esenciales de otras. El último capítulo analizaba cómo los procesos miméticos, coercitivos y normativos animan a las organizaciones a aprender unas de otras para aumentar su legitimidad, pero esto también puede incrementar su eficacia. En la industria automotriz, por ejemplo, los fabricantes japoneses llegaron a Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial para aprender los métodos de manufactura estadounidense y se llevaron este conocimiento a Japón donde lo mejoraron. Entonces, este proceso se invirtió en la década de 1980 cuando los fabricantes en problemas de autos estadounidenses fueron a Japón a

aprender los avances iniciados por los fabricantes nipones, se llevaron ese conocimiento a Estados Unidos y lo mejoraron.

De manera similar, las organizaciones pueden animar el aprendizaje explorador y explotador al cooperar con sus proveedores y distribuidores para hallar nuevas y mejores formas de manejar sus insumos y productos. Los sistemas de TI en toda la empresa, las redes negocio a negocio, las alianzas estratégicas y las organizaciones en red son vehículos importantes para aumentar la rapidez a la que tiene lugar el nuevo aprendizaje, porque abren la organización al ambiente y dan a sus integrantes nuevas oportunidades de experimentar y hallar otras formas de aumentar la efectividad.

De hecho, el quinto principio de Senge del aprendizaje organizacional, *sistemas de pensamiento*, enfatiza que para crear una organización de aprendizaje, los gerentes deben reconocer los efectos de un nivel de aprendizaje en otro. Así, por ejemplo, no hay nada que hacer a la hora de crear equipos para facilitar su aprendizaje si la organización no toma también medidas para dar a sus empleados la libertad de desarrollar un sentido de maestría personal. De manera similar, es probable que la naturaleza del aprendizaje interorganizacional se vea afectada por el tipo de aprendizaje que haya dentro de la organización.

Al animar y promover el aprendizaje organizacional en cada uno de estos cuatro niveles, es decir, al analizarlo como un sistema, los gerentes pueden crear una organización de aprendizaje que facilite su rápida respuesta ante los cambios en el ambiente que constantemente tienen lugar a su alrededor. Para mejorar la capacidad de crear valor, los gerentes tienen que promover el aprendizaje explorador y explotador y luego usarlo de forma que promueva la efectividad de la organización. Sin embargo, tienen que reconocer que otorgar facultades a los trabajadores, permitir a los equipos tener el control de sus propias actividades, y crear una organización orgánica y adaptativa expone a una organización al riesgo. El riesgo aumenta porque el aprendizaje explorador que tiene lugar puede interrumpir las rutinas y suposiciones aceptadas como garantizadas de tal forma que los gerentes tienen que manejar con cuidado los cambios que tienen lugar (un tema que se analiza en el capítulo 13). Por otra parte, muy a menudo el problema no es que haya *demasiado* aprendizaje, sino *demasiado poco*. Algunos factores pueden impedir el aprendizaje organizacional, y cuando esto ocurre la calidad de la toma de decisiones cae y la eficacia sale perjudicada. En la siguiente sección se analiza una importante técnica para promover el aprendizaje organizacional, la administración del conocimiento, y luego se examinan los muchos factores que pueden impedirlo.

Administración del conocimiento y tecnología de información

Administración del conocimiento
Tipo de relación organizacional posibilitada por la TI que tiene importantes implicaciones para el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones.

Como ya se ha visto en capítulos anteriores, las nuevas tecnologías de información tienen profundos efectos en la forma en que opera una organización. La estructura organizacional que posibilita la TI permite nuevos tipos de tareas y relaciones de reportes de puestos entre personas conectadas electrónicamente que promueven una mejor coordinación y comunicación. Un tipo de relación organizacional que posibilita la TI y que tiene importantes implicaciones para el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones es la **administración del conocimiento**, esto es, compartir e integrar la experiencia y habilidad dentro de las funciones y divisiones (así como entre ellas) mediante TI interconectada en tiempo real.[38] Para entender la importancia de la administración del conocimiento, considere cómo Accenture, perfilada en la siguiente sección de perspectiva organizacional, ha desarrollado un sistema de administración del conocimiento para mejorar la capacidad de sus consultores de adquirir el nuevo conocimiento vital que les permite atender mejor las necesidades de sus clientes.

Como sugiere el ejemplo de Accenture, un beneficio importante de utilizar un sistema de administración del conocimiento es el desarrollo de sinergias entre personas y grupos, lo cual puede resultar en una ventaja competitiva en la forma de diferenciación del producto o servicio. A diferencia de otros métodos de organización más burocráticos y rígidos, las organizaciones con TI pueden responder más rápidamente a las condiciones cambiantes del ambiente, como una creciente competencia global.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 12.3
Sistema de administración del conocimiento de Accenture

Accenture, la empresa más grande del mundo en consultoría de administración, ha sido pionera en el uso de la TI para revolucionar sus prácticas de negocios. Conforme iba creciendo, empleó a más de 70,000 personas en más de 46 países en 2001 y su director general, Joe Forehand, y otros altos directivos se dieron cuenta de que necesitaban una nueva forma de organizarse y guiar un ejército de consultores globales. Específicamente, los altos directivos se dieron cuenta de que, debido a que sólo los consultores de campo de Accenture podían diagnosticar y resolver los problemas de los clientes, la empresa necesitaba una jerarquía gerencial que facilitara la toma de decisiones creativa, inmediata y descentralizada. Además, notaron que para aumentar su eficacia, Accenture debía encontrar una manera para que los consultores compartieran entre sí el conocimiento y la experiencia de primera mano, lo que, después de todo, es la fuente de su ventaja competitiva.

Para cumplir con estas metas decidió crear un sistema de administración del conocimiento y sustituir el control directo de los gerentes con el control mediante un sistema sofisticado e interno de TI.[39] Primero, reestructuraron la jerarquía gerencial, eliminando muchos niveles de gerentes. Entonces estuvieron listos para establecer un sistema de administración de información en toda la empresa que permitiera que los consultores tomaran sus propias decisiones mientras obtenían acceso a un sistema de conocimiento especializado que les aconsejara cuando necesitaran resolver los problemas de los clientes.[40]

El proceso de cambio empezó equipando a cada consultor con una computadora portátil. Utilizando TI interna y sofisticada, cada uno estaba ligado a todos los demás consultores de la empresa y se convirtieron en integrantes de un grupo específico que se especializaba en las necesidades de una clase de cliente en particular, como las empresas de productos de consumo o empresas de corretaje. Por lo tanto, el grupo poseía conocimiento especializado colectivo acerca de un tipo de cliente en particular. Para encontrar una solución a un problema, los integrantes de un grupo específico podían enviar un correo electrónico a otros en el grupo que estuvieran trabajando en diferentes sitios de clientes para ver si habían enfrentado problemas similares.

Si los integrantes del grupo aún no podían resolver el problema, los consultores se comunicaban con los integrantes de otros grupos accesando a la base de datos de la administración del conocimiento de Accenture que contiene volúmenes de información potencialmente relevante. De esta manera, los diferentes grupos podían compartir las prácticas de negocios de vanguardia; era más probable que otro grupo se hubiera enfrentado al mismo problema en un contexto diferente y que, por tanto, existiera una solución. Los consultores que encontraban pistas usando el sistema electrónico de administración del conocimiento se comunicaban directamente con los consultores de otros grupos a través de una combinación de llamadas telefónicas, correo de voz, correo electrónico y videoconferencias para tener acceso a la información más actual que se recopilaba y aplicaba a los sitios existentes de clientes.[41] Al utilizar estos recursos, los consultores se mantenían al día de las prácticas innovadoras dentro de su propia empresa y de las empresas de los clientes.[42] Recuerde que los contratos de consultoría de Accenture con sus clientes individuales ascienden a millones de dólares; la mejora en el aprendizaje que se obtiene mediante el sistema electrónico de administración del conocimiento es vital.

Accenture ha encontrado que su sistema de administración del conocimiento ha aumentado la creatividad y el desempeño de sus consultores, al allanar su estructura, descentralizar la autoridad y agrandar y enriquecer los papeles. Al dar a los empleados más información para tomar decisiones y permitirles coordinarse más fácilmente con otras personas, la TI ha otorgado a los consultores mucha más libertad para tomar decisiones. Por otra parte, los gerentes senior pueden administrar fácilmente lo que hacen sus consultores monitoreando su progreso electrónicamente y tomando las acciones correctivas que sean necesarias. El resultado final es que Accenture ha crecido hasta llegar a ser una de las empresas más rentables de la consultoría global.[43]

¿Qué clase de sistema de administración del conocimiento deberían diseñar los gerentes para sus organizaciones? ¿Es adecuado el mismo tipo de sistema para todas las organizaciones? O, ¿esperaríamos que las organizaciones con una orientación más mecanizada u orgánica desarrollaran y adoptaran diferentes tipos de sistemas?

Administración del conocimiento: codificación frente a personalización

Una solución a esta cuestión la han propuesto Hansen, Nohria y Tierney, quienes sostienen que las organizaciones deberían elegir entre un enfoque de codificación o uno de personalización para crear un sistema de administración del conocimiento basado en la TI.[44] Con un *enfoque de codificación*, el conocimiento se recopila cuidadosamente, se analiza y se almacena en bases de datos donde los usuarios pueden recuperarlo fácilmente, después de ingresar los comandos y palabras clave específicos de la organización. Esencialmente, un enfoque de codificación produce una recopilación de las mejores prácticas, reglas y prácticas de operación estándar de la organización a las que cualquiera que las necesite puede acceder. Es una forma de control burocrático que puede dar beneficios importantes en la eficacia técnica, y que permite a una organización administrar mejor su ambiente. Por ejemplo, Dell Computer usa un enfoque de codificación interna avanzada para administrar sus transacciones con sus proveedores globales. Todos los proveedores pueden ac-

cesar al sistema de administración del conocimiento de Dell, el cual les da acceso en tiempo real a sus demandas cambiantes de insumos, les permite pronosticar la demanda de sus productos con meses de anticipación y además pueden rediseñar sus productos para que se adapten mejor a las necesidades futuras de Dell. El ahorro en costos producto de este sistema ha sido enorme y ha hecho que Dell y sus proveedores sean los líderes de bajo costo en la industria de las PC.

Sin embargo, un enfoque de codificación es sólo adecuado cuando el producto o el servicio que se ofrece está por sí mismo bastante estandarizado, de tal forma que puedan descubrirse e ingresarse continuamente las mejores prácticas al sistema de administración del conocimiento. Funciona mejor cuando las diferentes funciones de la organización pueden proporcionar información estandarizada (por ejemplo, acerca de las demandas cambiantes de los clientes o las especificaciones del producto) que ofrezca una aportación vital para otras funciones de tal forma que el nivel de ajuste y aprendizaje mutuo entre las funciones aumente, lo que resulta en importantes beneficios para la eficacia. En este sentido, un sistema de administración del conocimiento permite que una organización con una estructura más mecanizada reaccione de forma más "orgánica", a pesar de que la flexibilidad la proporcionan los nuevos y sofisticados protocolos de TI con base en la codificación del conocimiento organizacional estandarizado.

Por el contrario, se busca un *enfoque de personalización* en la administración del conocimiento cuando una organización necesita proporcionar productos o soluciones personalizadas a los clientes, cuando la tecnología cambia rápidamente y cuando los empleados dependen mucho más de los conocimientos, la perspectiva y el juicio para tomar decisiones. En estos casos, es muy difícil (a menudo imposible) escribir o incluso verbalizar una ruta de acción que lleve a una solución. Con frecuencia, la solución resulta de ajustes mutuos entre las personas, como ocurre en la tecnología intensiva descrita en el capítulo 9.

En una enfoque de personalización, los sistemas de información se diseñan para mostrar a los empleados quiénes en la organización podrían poseer el conocimiento que pudieran necesitar o quienes tal vez hayan enfrentado un problema similar en el pasado. En una empresa de consultoría como Accenture, por ejemplo, los consultores individuales escribirán una sinopsis de las maneras en que han resuelto los problemas de los clientes y la naturaleza de los mismos, para que otros en la organización puedan tener un sentido de lo que están haciendo. Al trabajar en equipos, los consultores pueden también difundir su conocimiento en toda la organización, a menudo globalmente, y la TI se usa para facilitar las interacciones directas entre las personas y el intercambio de conocimientos, por ejemplo, al informar a los empleados acerca de los próximos seminarios y visitando a los expertos internos.

Con el tiempo, a medida que una organización como Accenture enfrenta más casos de un tipo de problema similar, los consultores pueden cada vez más, codificar estos conocimientos informales de las mejores prácticas para que se puedan compartir más ampliamente en toda la organización. Un sistema de información de la organización desempeña un papel especialmente crucial, ya que el éxito competitivo depende de la velocidad con la que proporcionan a sus clientes una solución de vanguardia para sus problemas. Dado que el software avanza todo el tiempo, dichas soluciones también cambian continuamente. La capacidad de una organización para ofrecer una solución rápida y personalizada y para traducir esto con rapidez a las mejores prácticas, con frecuencia dependerá del grado al cual está especializada, por ejemplo, por industria, producto o servicio y, por lo tanto, es decir, de que trate con un rango más pequeño y profundo de problemas. Es por eso que existen tantas empresas de software y de consultoría computacional pequeñas y especializadas.

Por consiguiente, la administración del conocimiento es una herramienta importante para aumentar el nivel de integración dentro de una organización, entre las personas, entre las funciones e, incluso, entre las divisiones. En la década de 1990 muchas empresas cambiaron para desarrollar sistemas electrónicos de administración del conocimiento con el fin de agilizar el aprendizaje y la toma de decisiones; para muchas de ellas, ha resultado en éxito. Sin embargo, es importante recordar que la administración del conocimiento es costosa; se deben emplear personas para que codifiquen el conocimiento y lo difundan por toda la organización. Actualmente, hay tanta información disponible para los gerentes a través de los sistemas de TI que una organización puede estar inundada de ellos, y el proceso para descubrir las mejores prácticas y soluciones requiere de mucha investigación y juicio. Empresas como Buckman Laboratories, Chevron y Texas Instruments han ahorrado cientos de millones de dólares implementando sistemas de administración del conocimiento; también gastan cientos de millones en mantenerlos. Las organizaciones

deben comparar siempre los beneficios y los costos de utilizar la TI y la administración del conocimiento para facilitar el aprendizaje y con el tiempo modificarlas para que se ajusten a las condiciones cambiantes.

Factores que afectan el aprendizaje organizacional

Aunque la administración del conocimiento puede aumentar el aprendizaje organizacional, Paul C. Nystrom y William H. Starbuck han desarrollado un modelo que ilustra varios factores que pueden, de hecho, reducir con el tiempo el nivel de aprendizaje. Este modelo ilustra cómo surgen problemas que impiden que una organización aprenda y se adapte a su ambiente y que, por lo tanto, hagan surgir una crisis organizacional.[45] Nystrom y Starbuck definen una crisis como cualquier situación que amenace seriamente la supervivencia de una organización.

De acuerdo con Nystrom y Starbuck, a medida que las organizaciones aprenden a tomar decisiones, desarrollan reglas y procedimientos operativos estándar que facilitan la toma programada de decisiones. Si una organización tiene éxito con sus procedimientos estándar, este éxito puede llevar a la complacencia y a que los gerentes se desalienten en buscar y aprender de nuevas experiencias.[46] Así, el aprendizaje pasado (exitoso) puede inhibir el nuevo aprendizaje y llevar a la inercia organizacional. Si la toma programada de decisiones lleva a la toma no programada de decisiones, el nivel del aprendizaje organizacional cae. Tal vez se establezcan la ceguera y la rigidez en la toma de decisiones organizacionales y desencadenen una crisis completa.

Con frecuencia, los gerentes pasan por alto las advertencias sobre los problemas inminentes y no perciben que se está desarrollando una crisis. Incluso si lo notan, quizá atribuyan la fuente de los problemas a las alteraciones temporales en el ambiente e implementen lo que Nystrom y Starbuck llaman las "estrategias que calman tormentas", como posponer las inversiones, reducir la fuerza laboral o centralizar la toma de decisiones y reducir la autonomía de las personas en los niveles inferiores de la organización. Los gerentes adoptan este enfoque incrementalista de la toma de decisiones porque apegarse a lo que conocen es mucho más seguro que salir en nuevas direcciones (aprendizaje explorador) donde las consecuencias se desconocen. Los gerentes continúan dependiendo de la información obtenida de sus rutinas operativas existentes para resolver problemas, es decir, información que no revela la naturaleza real de los problemas que están experimentando.

Estructura cognitiva
Sistema de creencias, preferencias, expectativas y valores interrelacionados que una persona usa para definir problemas y sucesos.

Otra razón del porqué el aprendizaje pasado inhibe el nuevo aprendizaje organizacional es que las mentalidades o las estructuras cognitivas de los gerentes moldean la percepción e interpretación que ellos tienen de los problemas y las soluciones. Una **estructura cognitiva** es el sistema de creencias, preferencias, expectativas y valores interrelacionados que una persona usa para definir los problemas y los sucesos.[47] En una organización, las estructuras cognitivas se revelan a sí mismas en planes, metas, historias, mitos y jergas. Estas estructuras moldean la manera en que un director general o los integrantes del equipo de altos directivos toman decisiones y predeterminan lo que los gerentes perfilan como oportunidades y amenazas en su ambiente. Por ejemplo, dos gerentes (dos equipos de la alta gerencia gerencial) pudieran percibir el mismo ambiente "objetivo" de maneras muy diferentes debido a las diferencias en sus estructuras cognitivas.

Un clásico ejemplo de cómo la estructura cognitiva influye en la toma de decisiones ocurrió después de la Segunda Guerra Mundial, cuando Sears, Roebuck y Montgomery Ward planeaban sus estrategias de posguerra. El equipo de la alta gerencia de Sears creía que habría un auge en el gasto del consumidor después de la guerra y que el ambiente era muy favorable para la inversión y la expansión a gran escala. Los gerentes de Sears propusieron un sistema de tiendas a nivel nacional para aprovechar el anticipado y repentino aumento de la demanda. Los gerentes de Montgomery Ward interpretaron el ambiente de forma diferente, ya que creían que los consumidores ahorrarían su dinero. En consecuencia, el programa de expansión de posguerra de Ward era mucho más pequeño y menos ambicioso que el de Sears. Después de la guerra, el gasto del consumidor se elevó enormemente y el ambiente se volvió cada vez más rico. Sears pudo aprovechar este cambio en el ambiente, pero Montgomery Ward no. Como resultado, Sears creció para llegar a ser el minorista dominante de la década de 1960.

Así como las estructuras cognitivas de la alta gerencia pueden producir un aprendizaje exitoso, también pueden desencadenar una crisis. Durante los primeros años de la década de 1990, Sears no pudo responder a los retos planteados por el nuevo ambiente minorista porque dependía del aprendizaje pasado para tomar nuevas decisiones de negocio (un enfoque incrementalista para la toma de decisiones). Por ejemplo, las decisiones de Sears han demostrado ser inferiores a las tomadas por Wal-Mart, cuyo equipo de altos directivos ha hecho las mejores predicciones sobre las demandas de los clientes para un servicio de minoristas de bajo costo en las décadas de 1980 y 1990. (Montgomery Ward salió del negocio en 1999.) ¿Por qué los altos directivos a menudo se aferran a ideas obsoletas y usan estructuras cognitivas inapropiadas para interpretar eventos y problemas, algo que lleva a un aprendizaje defectuoso? Es útil analizar algunos factores que distorsionan las percepciones de los gerentes y dificultan el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones.

Aprendizaje organizacional y estructuras cognitivas

Como se indicó antes, las estructuras cognitivas son los sistemas de creencias, preferencias, expectativas y valores que se desarrollan con el tiempo y predeterminan las respuestas e interpretaciones de un individuo ante las situaciones. Cuando un gerente enfrenta un problema, su estructura cognitiva modela la interpretación de la información con la que cuenta, es decir, su punto de vista ante la situación se ve moldeado por su experiencia pasada y sus formas habituales de pensar, es decir, por su mentalidad.[48] Sin embargo, ese punto de vista puede estar distorsionado.

Por ejemplo, durante muchos años, las estructuras cognitivas de los altos directivos de IBM reforzaban la idea de que las organizaciones necesitaban supercomputadoras centrales para manejar sus necesidades de procesamiento de información. Por consiguiente, IBM buscó desarrollar competencias esenciales en el diseño, manufactura y servicio de dichas supercomputadoras. Cuando las PC se hicieron más populares a principios de la década de 1980, IBM las consideró como máquinas aceptables sólo para las necesidades personales de procesamiento de información de los gerentes o como una forma de vincular a los gerentes con las supercomputadoras centrales. IBM no consideró a las computadoras personales como una alternativa a las centrales porque sus gerentes tenían la idea fija de que las centrales (y sólo ellas) podían satisfacer las necesidades de procesamiento de información de las organizaciones. Cuando los progresos importantes en la tecnología de software y de los microchips permitieron que las PC manejaran y almacenaran crecientes volúmenes de información, los gerentes de IBM no tuvieron en cuenta estos descubrimientos. La compañía buscó mejores maneras de vincular las PC a las centrales mediante la red, y trabajó para mejorar las capacidades de red de las supercomputadoras centrales al desarrollar nuevos lenguajes operativos como UNIX.

Las estructuras cognitivas de los gerentes de IBM llevaron a una mala interpretación o a una infravaloración de la nueva información. Pasaron por alto la amenaza que suponían las PC y continuaron operando como si las supercomputadoras centrales dominaran el mercado para siempre. Cuando los acontecimientos demostraron que su punto de vista sobre el ambiente estaba distorsionado, fue demasiado tarde para tomar acciones correctivas. IBM estaba en crisis. Fue contratado un nuevo director general, Lou Gerstner, para estar a cargo de las rutinas programadas y las estructuras cognitivas que estaban dominando y torciendo la toma de decisiones. Su solución fue pasar a IBM a un negocio de consultoría informática, y para 2002 IBM obtenía más del 40 por ciento de sus ingresos de este nuevo negocio. Este nuevo enfoque había cambiado la mentalidad de sus gerentes y empleados.

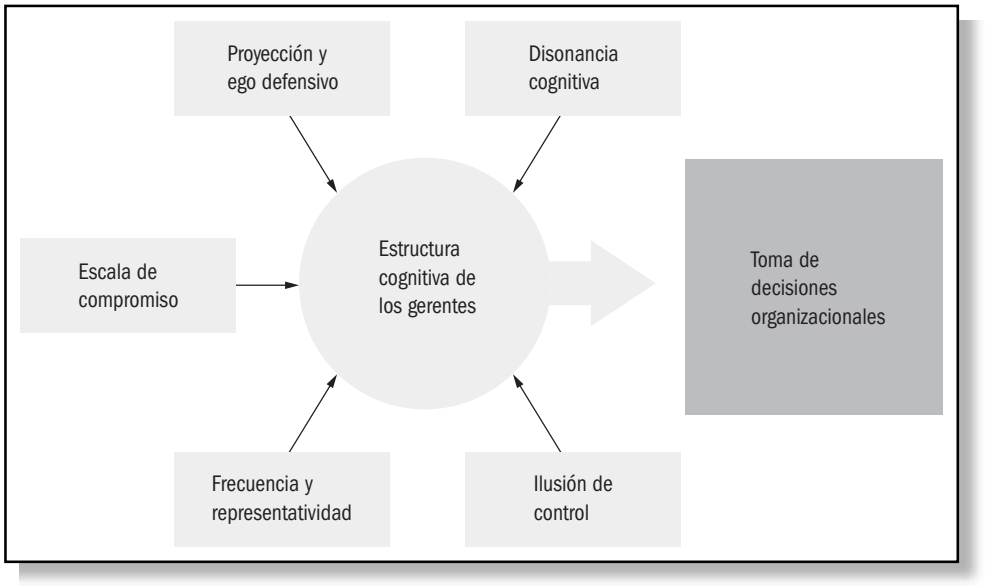
Tipos de prejuicios cognitivos

Prejuicios cognitivos
Factores que sistemáticamente predisponen a las estructuras cognitivas y afectan el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones.

Los investigadores han identificado algunos factores que llevan a los gerentes a desarrollar una estructura cognitiva que haga que perciban e interpreten de forma errónea la información. Estos factores se llaman **prejuicios cognitivos** porque sistemáticamente predisponen a las estructuras cognitivas y afectan el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones. Como muestra la figura 12.3, los prejuicios cognitivos afectan la forma en la que los gerentes procesan la información. A continuación se analizan la disonancia cognitiva, la ilusión de control y algunos otros prejuicios cognitivos que influyen en el aprendizaje organizacional y en la toma de decisiones, y se ilustran mediante un examen de los problemas de IBM a la hora de cambiar su estrategia y estructura en la década de 1990.[49]

Figura 12.3
La distorsión en la toma de decisiones organizacionales debido a los prejuicios cognitivos

La disonancia y otros prejuicios cognitivos afectan las capacidades para el procesamiento de la información de los gerentes y distorsionan la interpretación de un problema.



Disonancia cognitiva

Disonancia cognitiva
Estado de inconformidad o ansiedad que una persona siente cuando existe una inconsistencia entre sus creencias y sus acciones.

La **disonancia cognitiva** es el estado de inconformidad o ansiedad que una persona siente cuando existe una inconsistencia entre sus creencias y sus acciones. De acuerdo con la teoría de la disonancia cognitiva, los tomadores de decisiones tratan de mantener la consistencia entre las imágenes que tienen de sí mismos, sus actitudes y sus decisiones.[50] Los gerentes buscan o interpretan la información que confirme o refuerce sus creencias e ignoran la que no lo hace. También tienden a buscar la información que es sólo un poco diferente de la que ya poseen y que, por lo tanto, apoya su posición establecida.

La teoría de la disonancia cognitiva explica por qué los gerentes tienden a malinterpretar las amenazas reales que enfrenta una organización e intentan desordenarlas, incluso cuando a muchos observadores les queda claro que la organización está en crisis. La existencia de este prejuicio cognitivo puede explicar el fallo en el aprendizaje y las decisiones erróneas de los altos directivos de IBM durante la década de 1980. Aun cuando recibieron información externa sugiriendo que la investigación de las PC estaba amenazando la viabilidad de las supercomputadoras centrales, la descartaron y confiaron en la información que habían generado para apoyar su propio punto de vista sobre las supercomputadoras. El deseo de reducir la disonancia cognitiva alienta a los gerentes a adoptar soluciones cada vez más defectuosas.

Ilusión de control

Algunas personas, como los emprendedores, parecen poder soportar altos niveles de incertidumbre; otros prefieren la seguridad asociada con el trabajo en las organizaciones establecidas. Sin embargo, independientemente de la tolerancia de cada uno a la ambigüedad, la incertidumbre es muy estresante. Cuando el ambiente o futuro de la organización es incierto, los gerentes no saben si han hecho las elecciones correctas y hay una considerable cantidad de recursos organizacionales en juego. La investigación ha mostrado que los gerentes pueden reducir su nivel de estrés provocado por la incertidumbre si fortalecen su percepción de que tienen el control de la situación.[51] Creer en la propia capacidad personal para controlar la incertidumbre puede reducir el nivel de estrés que se siente. Sin embargo, a medida que la percepción de control del gerente aumenta, el prejuicio cognitivo conocido como "ilusión de control" altera sus percepciones.

Ilusión de control
Prejuicio cognitivo que provoca que los gerentes sobreestimen el grado al cual los resultados de una acción están bajo su control personal.

La **ilusión de control** es un prejuicio cognitivo que hace que los gerentes sobreestimen el grado al cual los resultados de una acción están bajo su control personal y al cual ellos poseen las habilidades y las capacidades necesarias para manejar la incertidumbre y complejidad.[52] En situaciones de incertidumbre en las que su capacidad y competencia están realmente siendo probadas, los gerentes pueden desarrollar creencias irracionales acerca de su capacidad personal para administrar la incertidumbre. Por ejemplo, quizá sobreestiman

su capacidad para usar sus habilidades en nuevas fusiones y se lancen a un enorme programa de adquisiciones. Sin embargo, pronto se enfrentan a problemas y se dan cuenta de que les falta la capacidad para administrar eficazmente la cada vez más compleja organización.

Con mucha frecuencia, cuando los altos directivos pierden el control, tratan de centralizar la autoridad, con la creencia equivocada que la centralización aumentará su control y les permitirá revertir la situación. Debido a que su percepción de control es una ilusión, la crisis organizacional se agrava. Por ejemplo, IBM, finalmente estableció una división de PC para producir y comercializar computadoras personales. No obstante, la división nunca consiguió la autonomía que necesitaba para crear una estrategia que le hubiera permitido competir exitosamente con los fabricantes de clones y responder a los frecuentes recortes de precios y descuentos que son característicos de la industria de las computadoras personales. A los gerentes de la división de PC los supervisaban constantemente los altos directivos de IBM, quienes creían que sólo ellos tenían la capacidad de controlar la estrategia de la división. Puesto que estaban cegados por la ilusión de control, no hubo ningún aprendizaje organizacional; los gerentes de la división de PC no pudieron responder rápidamente a los cambios de sus competidores ni desarrollar una estrategia a largo plazo para dar a la división una fuerte ventaja competitiva.

No es raro que un director general o los integrantes fuertes de un equipo afianzado de altos directivos desarrollen la ilusión de que sólo ellos tiene la capacidad para administrar la incertidumbre que enfrenta la organización y que la llevará al éxito, incluso cuando está en crisis.

Frecuencia y representatividad

Frecuencia
Prejuicio cognitivo que engaña a las personas al suponer que los casos extremos de un fenómeno son más frecuentes de lo que en realidad son.

La frecuencia y la representatividad son tendencias que a menudo llevan a las personas a malinterpretar la información.[53] La **frecuencia** es un prejuicio cognitivo que engaña a las personas al suponer que los casos extremos de un fenómeno son más frecuentes de lo que en realidad son. Imagine que los gerentes de compras han tenido una experiencia particularmente mala con un proveedor que les ha estado enviando grandes cantidades de mercancías defectuosas. Debido a los graves problemas de manufactura causados por las partes defectuosas, los gerentes deciden romper relaciones con ese proveedor. El prejuicio de frecuencia puede hacer que lleguen a estar muy temerosos de depender de otros proveedores para sus insumos. En lugar de eso, tal vez decidan, integrar verticalmente sus operaciones para controlar sus insumos, aunque este tipo de integración aumente los costos. A pesar de que no existe una razón racional para creer que un nuevo proveedor será tan malo, o peor, que el anterior, los gerentes se van por una solución costosa para evitar el riesgo, y se da la falla de aprendizaje.

Representatividad
Prejuicio cognitivo que lleva a los gerentes a formar juicios según muestras pequeñas y no representativas.

La **representatividad** es un prejuicio cognitivo que lleva a los gerentes a formar juicios con base en muestras pequeñas y no representativas. La exposición a un par de proveedores no confiables, por ejemplo, induce a los gerentes a generalizar y creer que no se puede confiar en ningún proveedor y otra vez provoca una falla en el aprendizaje.

Los prejuicios de frecuencia y representatividad también pueden funcionar en la dirección opuesta. Una empresa que tiene gran éxito con un nuevo producto, tal vez la lleve a creer que este producto es la clave del futuro y dedique todos sus recursos al desarrollo de una nueva línea de productos para los que de hecho existe poca demanda. Por ejemplo, FedEx creía que la demanda de entrega exprés internacional aumentaría dramáticamente conforme las empresas fueran cada vez más globales. Llegó a esta conclusión porque había recibido más y más solicitudes de entrega internacional. Así, Federal Express decidió invertir una enorme cantidad de recursos para comprar y operar una flota de aviones e instalaciones extranjeras para manejar la entrega exprés global. La decisión fue un desastre. El volumen de paquetes exprés que se enviaban a Europa resultó ser de sólo la mitad de lo que se enviaba en Estados Unidos y el costo de operar la nueva estructura global fue enorme. Después de pérdidas importantes, Federal Express decidió formar alianzas estratégicas con empresas extranjeras de mensajería para entregar el correo (en lugar de hacerlo sola) y esta nueva estrategia ha tenido éxito. Como muestra el ejemplo, se puede llegar a una mala decisión cuando un director general o el equipo de la alta gerencia sobregeneraliza a partir de un rango limitado de conocimientos y experiencia. La existencia de muchos prejuicios cognitivos se puede ver en la historia de las tiendas de comestibles en línea (destacada en la siguiente sección de perspectiva organizacional), algunas de las miles de empresas punto.com que fracasaron por las creencias erróneas de sus gerentes acerca de la facilidad para operar las empresas virtuales y desarrollar modelos viables de negocios.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 12.4
Errores y más errores en las tiendas de comestibles en línea

Los usos potenciales de la tecnología de información y de Internet para mejorar el grado de respuesta a los clientes quedaron más claros para las empresas de muchas industrias a finales de la década de 1990. Una de estas industrias fue la entrega de alimentos o la industria de los supermercados. Los emprendedores decidieron que desarrollar un sistema de pedidos que permitiera a los clientes usar Internet para pedir sus alimentos en línea y crear un sistema de producción para entregarla en sus hogares tendría un enorme potencial. Por ejemplo, la tienda de comestibles virtual Webvan logró reunir más de mil millones de dólares para desarrollar el sistema de información y la infraestructura física de las bodegas y de camiones de transporte de alimento frío y caliente que se necesitaban para entregar los alimentos a los clientes. Otros competidores como GroceryWorks.com y Homegrocer.com hicieron inversiones similares. Estas tiendas en línea atrajeron a los clientes y para el año 2000 tenían más de mil millones de dólares en ventas.

Los supermercados tradicionales (B&M, por sus siglas en inglés) como Kroger's, Albertson's y Safeway observaron con algo de temor mientras sus rivales en línea desarrollaban y administraban sus operaciones. Para el año 2001, la pregunta sobre qué modelo de operaciones iba a ser el más exitoso quedó zanjada cuando muchas de las tiendas en línea como Webvan anunciaron que iban a salir del negocio por las múltiples pérdidas. ¿Por qué?

Primero, las nuevas tiendas en línea no tenían la experiencia ni la capacidad para dominar la compleja administración de inventarios, fuentes, transportación, distribución, almacenamiento y logística, necesaria para operar exitosamente en este mercado, a diferencia de sus rivales tradicionales bien establecidos. Segundo, las tiendas en línea habían subestimado totalmente los problemas y los costos de operar la producción y el servicio de entrega física necesarios para hacer llegar los productos a los clientes. El costo promedio de la entrega a domicilio de Webvan y otras tiendas era de aproximadamente 30 dólares, un costo que no podían cobrar a los clientes a quienes estaban tratando de atraer.

Los gerentes de las tiendas en línea habían sobreestimado totalmente su capacidad para administrar las actividades de su cadena de valor necesarias para llevar los productos a los clientes. En otras palabras, sufrieron del prejuicio de la ilusión de control por creer que tenían las habilidades para administrar lo que es una organización muy compleja. Las tiendas en línea también habían subestimado completamente la complejidad de su ambiente operativo debido a su confianza mal ubicada en el poder de Internet. En retrospectiva, quedó claro que los emprendedores de las punto.com habían observado otras empresas emergentes y habían sufrido de los prejuicios de la frecuencia y representatividad al sobreestimar cuántos de estos inicios fueron exitosos y cuán fácil era operar un negocio de modelo virtual. Asimismo, es interesante que las empresas punto.com rara vez renuncian a la batalla hasta que sus recursos se agotan totalmente y sus accionistas no prestan más dinero porque el valor de sus acciones se está desplomando. Esta situación pudiera explicarse a través de la existencia de los prejuicios cognitivos examinados aquí.

Hoy, las únicas tiendas en línea que aún existen son del tipo de Peabody, que operan sólo en grandes ciudades como Chicago y Boston donde hay millones de clientes en sillas de ruedas que viven cerca de una misma zona y que están dispuestos a pagar precios altos por la entrega a domicilio. El éxito creciente de las tiendas de bajo costo como Wal-Mart frente a Kroger's y otras sugiere que esta situación no cambiará en el futuro cercano.

Proyección y ego defensivo

Proyección
Prejuicio cognitivo que permite a los gerentes justificar y reforzar sus propias preferencias y valores atribuyéndoselos a otros.

La **proyección** es un prejuicio cognitivo que permite a los gerentes justificar y reforzar sus propias preferencias y valores atribuyéndoselos a otros.[54] Imagine que un equipo de alta gerencia se ve dominado por los gerentes que son amenazados por una situación económica en deterioro y dudan de su capacidad para tratarla. Sintiéndose amenazados y sin poder, el equipo tal vez acuse a otros gerentes de nivel inferior de ser incapaces de controlar la situación o de falta de capacidad o deseo para hacerlo. Así, los altos directivos proyectan sus propios sentimientos de impotencia en otros y los culpan. Obviamente, cuando la proyección empieza a operar, se puede volver autorreforzada: todos culpan a los demás y la cultura de la organización se deteriora.

Ego defensivo
Prejuicio cognitivo que lleva a los gerentes a interpretar sucesos de tal manera que sus acciones parezcan las más favorable.

El **ego defensivo** también afecta la manera en que los gerentes interpretan lo que está pasando en la organización. El ego defensivo es un prejuicio cognitivo que lleva a los gerentes a interpretar sucesos de tal manera que sus acciones parezcan las más favorables. Si una organización emplea cada vez más gerentes, pero la rentabilidad no aumenta, tal vez éstos enfaticen que están posicionando a la organización para el crecimiento futuro al instaurar la infraestructura para apoyar el próximo desarrollo, como le sucedió a Webvan y otras tiendas en línea. El ego defensivo provoca poco aprendizaje organizacional, y los fallos en la toma de decisiones llevan, al final, al reemplazo del director o al fracaso de la organización.

Intensificación del compromiso

El prejuicio hacia la intensificación del compromiso es otra causa poderosa de aprendizaje defectuoso y de fallas en la toma de decisiones.[55] De acuerdo con el modelo Carnegie de toma de decisiones, los gerentes crean un número limitado de rutas alternativas de acción, de las que eligen una que esperan que los guíe a un resultado satisfactorio (si no es que óptimo). Pero, ¿qué sucede si eligen una ruta de acción equivocada y experimentan un resultado negativo, tal como cuando FedEx se encontró con enormes pérdidas de dinero como resultado de su operación de entrega exprés internacional? Una respuesta lógica a un resultado negativo sería una reevaluación de la ruta de acción. Sin embargo, la investigación indica que los gerentes que han invertido en un error tienden a persistir en el mismo comportamiento y a aumentar su compromiso en él, incluso si los está llevando a rendimientos deficientes y a la ineficacia organizacional. La **intensificación del compromiso** es un prejuicio cognitivo que lleva a los gerentes a permanecer comprometidos con una ruta perdedora de acción y en el que rechazan admitir que han cometido un error, tal vez por el ego defensivo o porque se han asido a la ilusión de control. En una toma de decisiones posterior, tratan de corregir y mejorar su anterior (y mala) decisión en lugar de reconocer que se han equivocado y tomar una ruta de acción diferente. Por ejemplo, en FedEx, el director general se dio cuenta del error y rápidamente cambió para volver a desplegar los recursos y hacer que la operación de entrega exprés internacional fuera viable y tuviera éxito.

Intensificación del compromiso
Prejuicio cognitivo que lleva a los gerentes a permanecer comprometidos con una ruta de acción perdedora y en el que rechazan admitir que han cometido un error.

Por el contrario, en IBM el compromiso de los gerentes con las supercomputadoras centrales se intensificó aunque su mercado se estaba reduciendo. Sus altos directivos rechazaron volver a desplegar recursos organizacionales significativos para desarrollar habilidades en servidores y computadoras personales. Continuaron invirtiendo recursos para mejorar las supercomputadoras centrales y trataron de mantenerlas como la tecnología del futuro. IBM gastó miles de millones de dólares para mejorar el almacenamiento y la capacidad de procesamiento de información de las supercomputadoras centrales en lugar de encontrar maneras de aprovechar las habilidades y los recursos de la empresa.

El prejuicio hacia la intensificación del compromiso se ha reforzado claramente con un enfoque incrementalista en la toma de decisiones. Los gerentes prefieren modificar las decisiones existentes para ajustarlas mejor a las nuevas condiciones en lugar de elaborar nuevas soluciones. Aunque este método de toma de decisiones tal vez funcione en ambientes estables, es desastroso cuando la tecnología o la competencia cambian rápidamente.

El efecto neto de todos los prejuicios cognitivos es que los gerentes pierden su capacidad de ver claramente los nuevos problemas o situaciones y de dar nuevas respuestas a los nuevos retos, por lo que el nivel del aprendizaje cae. La toma equivocada de decisiones que resulta de estos prejuicios dificulta la capacidad de una organización para adaptarse y modificar su ambiente. Al obstaculizar el aprendizaje organizacional, la toma de decisiones con prejuicios amenaza la capacidad de la organización para crecer y sobrevivir. ¿Qué puede hacer una organización para desarrollar un enfoque menos incremental y más estructurado en la toma de decisiones? ¿Cómo se puede hacer que los gerentes sean más receptivos para aprender nuevas soluciones y desafiar las suposiciones que usan para tomar las decisiones? Nystrom y Starbuck sostienen que cuando el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones se ven seriamente afectados por las estructuras cognitivas anticuadas o erróneas, sólo las acciones radicales pueden corregir la situación y llevar de regreso a la organización al camino del éxito.[56] La investigación sugiere diversas medidas que los gerentes y las organizaciones pueden aplicar para aumentar el nivel del aprendizaje y promover el cambio organizacional.

Mejora de la toma de decisiones y del aprendizaje

La inercia organizacional y los prejuicios cognitivos dificultan promover el aprendizaje organizacional y mantener la calidad de la toma de decisiones organizacionales en el transcurso del tiempo. ¿Cómo pueden los gerentes evitar usar rutinas, creencias y valores inadecuados para interpretar y resolver problemas? Existen varias maneras en que una organización puede superar el efecto de los prejuicios cognitivos y promover el aprendi-

zaje y el cambio organizacionales. Se pueden implementar estrategias para el aprendizaje, aumentar la amplitud y la diversidad del equipo de alta gerencia, usar el abogado del diablo y la investigación dialéctica para evaluar las soluciones propuestas, utilizar la teoría de juegos y desarrollar una estructura organizacional colateral.

Estrategias para el aprendizaje organizacional

Los gerentes tienen que desaprender continuamente viejas ideas y evaluar constantemente sus habilidades en la toma de decisiones confrontando los errores de sus creencias y percepciones. Tres maneras en que pueden estimular a desaprender viejas ideas (y aprender nuevas) son escuchar a los disidentes, transformar los acontecimientos en oportunidades de aprendizaje y experimentar.[57]

Escuchar a los disidentes

Para mejorar la calidad en la toma de decisiones, los altos directivos pueden diseñar su propia política en la que se rodeen con personas que sostengan puntos de vista diferentes y, con frecuencia, opuestos. Pueden tratar de recopilar nueva información para evaluar las nuevas interpretaciones y alternativas generadas por los disidentes.

Desafortunadamente, la investigación ha demostrado que los altos directivos no escuchan cuidadosamente a sus subordinados y tienden a rodearse con personas que están de acuerdo con ellos y que distorsionan la información que proporcionan, mejorando las buenas noticias y eliminando las malas.[58] Además, debido a la racionalidad limitada, los gerentes tal vez estén renuentes a animar la disensión porque ésta aumentará la cantidad de información que tienen que procesar.

Transformar los sucesos en oportunidades de aprendizaje

Nystrom y Starbuck analizan una empresa no identificada que nombró a un "vicepresidente de revoluciones", cuyo trabajo era adoptar medidas cada cuatro años y reestructurar radicalmente a la organización trasfiriendo a los gerentes y reasignando responsabilidades para que las rutinas antiguas y dadas por hecho se reexaminaran y las personas consideraran nuevos puntos de vista ante las diferentes situaciones. Los cambios específicos que se hacían no marcaban una gran diferencia. El objetivo era hacer cambios lo suficientemente grandes para que las personas se vieran obligadas a hacer nuevas interpretaciones de las situaciones. Después de cada reestructuración radical, la productividad aumentaba durante dos años y luego disminuía durante los siguientes dos, hasta que se reestructuraba otra vez.[59]

En forma más general, una organización tiene que diseñar y administrar su estructura y cultura de las maneras analizadas anteriormente, para que los gerentes estén motivados a encontrar nuevas o mejores respuestas a una situación. La administración de calidad total, por ejemplo, se basa en la idea de hacer responsables a las personas al reexaminar continuamente sus trabajos para ver si pueden realizarse mejoras que resulten en una mayor calidad y productividad. De manera similar, como se destacó anteriormente, las diferentes clases de estructuras organizacionales (por ejemplo, la mecanizada y la orgánica) pueden animar o desanimar el aprendizaje organizacional.

Un interesante estudio realizado en California cuando los hospitales se vieron afectados por una huelga de doctores muestra la influencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones. El estudio encontró que las respuestas que dieron los hospitales a esa crisis estaban muy influenciadas por la manera en que cada hospital solía tomar las decisiones en situaciones inciertas.[60] Los hospitales que tenían estructuras orgánicas caracterizadas por la toma descentralizada de decisiones y que con frecuencia rediseñaban sus estructuras estaban acostumbrados a aprender y desaprender. Como resultado, estos hospitales lidiaron con la huelga mucho mejor que los hospitales con estructuras centralizadas, mecanizadas y con un enfoque formalizado y programado de la toma de decisiones.

Experimentar

Para animar el aprendizaje explorador, las organizaciones deben alentar la experimentación, es decir, el proceso de generar nuevas alternativas y probar la validez de las antiguas. La experimentación se puede usar para mejorar los procesos incrementales y de bote de basura en la toma de decisiones. Para probar nuevas formas de comportamiento, así como nuevas formas de atender a los clientes o para fabricar un producto, los geren-

tes pueden realizar experimentos que se desvíen sólo ligeramente de lo que la organización está haciendo en esos momentos. O al tomar un enfoque de bote de basura, pueden hacer una lluvia de ideas y proponer nuevas soluciones que incluso los sorprendan a ellos mismos. Los gerentes que están dispuestos a experimentar evitan el sobrecompromiso con soluciones que previamente tuvieron buenos resultados, reducen la probabilidad de malinterpretar una situación y pueden aprender de sus errores.

Uso de la teoría de juegos

Como ya hemos analizado, las organizaciones están en una constante lucha competitiva con sus rivales dentro de su industria para asegurar los recursos escasos. A la hora de entender la dinámica en la toma de decisiones entre los competidores en el ambiente, una herramienta útil que puede ayudar a los gerentes a mejorar la toma de decisiones y elevar el aprendizaje es la *teoría de juegos*, en la cual las interacciones entre las organizaciones se ven como un juego competitivo. Si las empresas entienden la naturaleza del juego competitivo en el que participan, con frecuencia pueden tomar mejores decisiones que aumenten su probabilidad de obtener los recursos escasos.[61]

Desde la perspectiva de la teoría de juegos, las empresas de una industria se pueden ver como jugadores que hacen simultáneamente elecciones acerca de qué decisiones tomar para maximizar su eficacia. Los gerentes deben examinar la eficacia potencial de cada decisión que toman. El valor que consiguen por hacer cierta elección, el pago, varía dependiendo de las estrategias que los rivales seleccionen. Existen dos tipos básicos de juegos, los de movimiento secuencial y los de movimiento simultáneo. En un *juego de movimiento secuencial*, como el ajedrez, los jugadores toman turnos y un jugador puede seleccionar una estrategia para seguir después de considerar la elección de las estrategias de su rival. En un *juego de movimiento simultáneo*, los jugadores actúan al mismo tiempo, sin saber cuáles serán las acciones de su rival.

En el ambiente, tanto los juegos de movimiento secuencial como de movimiento simultáneo son habituales, conforme los gerentes compiten por los escasos recursos. De hecho, la teoría de juegos es particularmente útil para analizar las situaciones en las que una empresa compite contra un número limitado de rivales en su dominio y son altamente interdependientes, algo muy común en la mayoría de los ambientes. En tal escenario, el valor que puede crearse al hacer una elección determinada, por ejemplo, seguir una estrategia de bajo costo o de diferenciación, depende críticamente de las estrategias que siguen los rivales. Los principios básicos que subyacen a la teoría de juegos puede ser útil para determinar qué elecciones hacer y qué estrategias seleccionar para manejar el ambiente.

Una premisa fundamental de la teoría de juegos es que, cuando se toman decisiones, los gerentes necesitan pensar en dos maneras relacionadas. Primera, deben esperar, prever y anticipar cómo responderán los rivales a los diferentes movimientos competitivos. Segunda, los gerentes tienen que razonar sobre el pasado para determinar qué movimientos debería seguir la empresa en esos momentos, dada su evaluación de cómo los rivales responderán a los diferentes movimientos futuros. Si los gerentes hacen ambas cosas, deberían poder tomar decisiones que los lleven a la mejor elección, a hacer el movimiento que los guiará al mayor rendimiento potencial. Este principio fundamental de la teoría de juegos es conocido como *esperar y razonar*; para entender su importancia, considere este escenario.

UPS y FedEx, quienes se especializan en la entrega de paquetes de un día para otro, dominan la industria exprés aérea de Estados Unidos. Tienen costos muy altos porque necesitan invertir a lo largo y ancho de toda la nación en una red que conlleva mucho capital de aviones, camiones e instalaciones para la clasificación de paquetes. Para estas empresas, la clave para aumentar su eficacia está en atraer más clientes, incrementar el volumen para que puedan reducir el costo promedio de transportar cada paquete. Imagine a un director de UPS que calcula que si su empresa reduce los precios en el servicio de entrega del día siguiente en un 10 por ciento, el volumen de los paquetes que embarquen aumentara más de 25 por ciento y de igual forma lo harán el total de sus ingresos y ganancias. ¿Es ésta una elección inteligente? La respuesta depende de si el director recuerda esperar y razonar el pasado y pensar en cómo FedEx respondería a la reducción de precios de UPS.

Debido a que UPS y FedEx compiten directamente entre sí, sus elecciones son interdependientes. Si UPS reduce los precios, FedEx perderá participación de mercado; su volumen de envíos disminuirá; y sus ganancias se verán afectadas. Es poco probable que

FedEx acepte esto. Más bien, si UPS reduce los costos en un 10 por ciento, FedEx probablemente hará lo mismo, tomará la misma elección y reducirá sus precios en el mismo porcentaje para mantener a sus clientes. El resultado neto es que el nivel promedio de los precios en la industria caerá 10 por ciento, así como los ingresos; ambos jugadores verán disminuir sus ganancias y el ambiente se volverá más pobre. Para evitar esta situación y tomar mejores decisiones, los gerentes necesitan siempre ver hacia el futuro y razonar el pasado, un principio importante de aprendizaje.

Los árboles de decisiones se pueden usar para ayudar en el proceso de ver hacia el futuro y razonar el pasado. La figura 12.4 traza el árbol de decisiones para el juego simple analizado aquí desde la perspectiva de UPS. (Observe que este es un juego de movimiento secuencial). UPS se mueve primero y entonces FedEx debe decidir cómo responder. Verá que UPS tiene que elegir entre dos estrategias: reducir los precios 10 por ciento o no cambiarlos. Si no cambia los precios, continuará ganando su nivel actual de rentabilidad, el cual es de 100 millones de dólares. Si reduce sus precios 10 por ciento puede pasar una de dos cosas: FedEx emparejará la reducción de los precios o no los cambiará. Si FedEx hace coincidir la reducción de precios de UPS (FedEx decide pelear una guerra de precios), las ganancias se van y los ingresos de UPS serán de cero dólares. Sin embargo, si FedEx no responde y no altera sus precios, UPS ganará participación de mercado y sus ganancias aumentarán a 300 millones de dólares. Así que para UPS la mejor estrategia de precios a seguir depende de su evaluación sobre la respuesta probable de FedEx.

Observará que la figura 12.4 asigna probabilidades a las diferentes respuestas de FedEx; específicamente existe un 75 por ciento de probabilidades de que FedEx ajuste la reducción de precios a la de UPS y un 25 por ciento de que no haga nada. Estas probabilidades resultan de la evaluación de cada empresa sobre las decisiones probables de la otra, con base en su historia pasada sobre la toma de decisiones en el ambiente, desde analizar la historia de respuestas de FedEx hasta los movimientos en los precios de UPS y viceversa. Aunque ambos grupos de gerentes no pueden calcular exactamente cuáles serán el impacto en las ganancias y las probabilidades, pueden tomar una decisión informada recopilando información y dedicando recursos a aprender acerca de sus rivales y del ambiente. Esto ilustra un segundo principio básico de la teoría de juegos: ¡conozca a sus rivales! Para mejorar el aprendizaje, los gerentes deben colocarse en la posición de su rival para responder a la pregunta de cómo actuará probablemente éste en una situación en particular. Si los gerentes de una empresa son eficaces en esperar y razonar, deben tener un buen conocimiento de lo que es probable que haga su rival bajo escenarios diferentes y deben poder extrapolar el comportamiento futuro de su rival de acuerdo con su conocimiento.

Naturaleza del equipo de la alta gerencia

La manera en que se construye el equipo de la alta gerencia y el tipo de personas que lo componen afectan el nivel del aprendizaje organizacional.[62] Existen varias maneras de

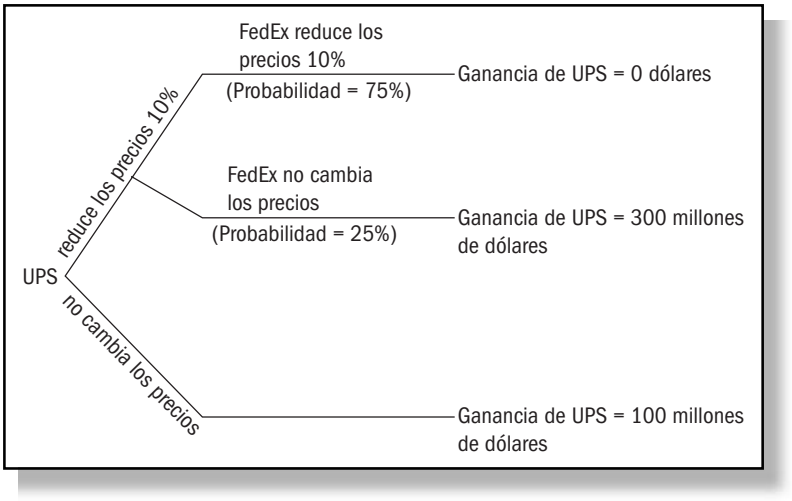
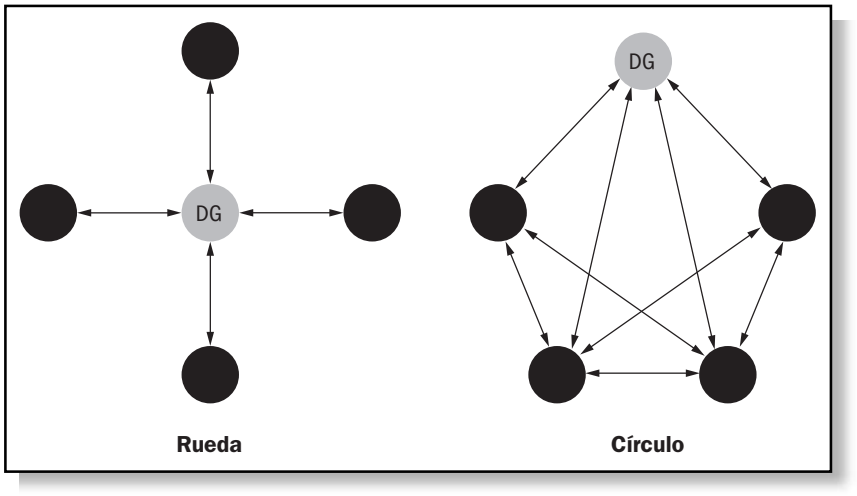


Figura 12.4
Árbol de decisiones para la estrategia de precios de UPS

Figura 12.5
Tipos de equipos de alta gerencia



construir un equipo de alta gerencia y cada una tiene diferentes implicaciones para el procesamiento de información, el aprendizaje organizacional y la calidad en la toma de decisiones.[63] La figura 12.5 muestra dos configuraciones de la alta gerencia, cada una de las cuales tiene diferentes implicaciones para el nivel de aprendizaje que se lleve a cabo. En la configuración de rueda, el aprendizaje organizacional disminuye porque los gerentes de diferentes funciones reportan por separado al director general. En lugar de coordinar sus propias acciones como un equipo, envían toda la información al director general, quien procesa la información, llega a una decisión y la comunica a los altos directivos. La investigación sugiere que la rueda funciona mejor cuando los problemas son simples y requieren una coordinación mínima entre los integrantes del alto equipo.[64] Cuando los problemas son complejos y se requiere de la toma no programada de decisiones, la configuración de rueda retrasa el aprendizaje organizacional porque toda la coordinación tiene lugar a través del director general.

En la configuración de círculo, los altos directivos de las diferentes funciones interactúan entre sí y con el director general. Esto es, funcionan como un equipo, algo que promueve el aprendizaje, tanto del equipo como de la organización. La investigación ha sugerido que el círculo funciona mejor para los problemas complejos que requieren que los integrantes del grupo se coordinen para llegar a una solución. El diseño circular resuelve problemas complejos mucho más rápidamente que el de rueda: la comunicación alrededor del círculo toma menos tiempo porque se da más oportunidad para el equipo y el aprendizaje organizacional entre todos los altos directivos.[65]

El nivel y la calidad del aprendizaje organizacional y de la toma de decisiones por parte del equipo de la alta gerencia son también una función de las características y antecedentes personales de sus integrantes.[66] Una organización que forma su equipo de alta gerencia a partir de muchas diferentes industrias y diferentes antecedentes funcionales puede promover el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones. La diversidad en el equipo de la alta gerencia también expone a los gerentes a las implicaciones y consecuencias de muchas rutas alternativas de acción y esta exposición puede hacer que los gerentes examinen sus propias expectativas y suposiciones más detalladamente.

Por ejemplo, en IBM los integrantes del equipo de la alta gerencia han sido promovidos desde la misma organización. No había externos para proponer creíbles rutas alternativas de acción y eso obliga a sus altos gerentes a examinar sus propias suposiciones. Por el contrario, Coca-Cola estaba preocupada porque la falta de experiencia internacional de sus altos gerentes podría perjudicar la emergente estrategia global de la organización. Para dar una nueva dirección, se nombraron muchos gerentes extranjeros en su equipo de alta gerencia; uno de ellos, Roberto Goizueta, fue alguna vez su director general.

Se ha encontrado que el mayor aprendizaje ocurre cuando existe una heterogeneidad considerable entre los integrantes del equipo y cuando los gerentes de diferentes funciones tienen la oportunidad de expresar sus puntos de vista. Cuando aportan información y puntos de vista diferentes para solucionar un problema, la organización puede detener

Pensamiento grupal
Conformidad que surge cuando las personas de la misma mentalidad refuerzan sus prejuicios para interpretar los sucesos y la información de maneras similares.

el **pensamiento grupal** (o razonamiento colectivo), esto es, la conformidad que surge cuando las personas de la misma mentalidad refuerzan sus prejuicios para interpretar los sucesos y la información de maneras similares.[67] También se ha encontrado que los equipos de la alta gerencia trabajan más eficazmente cuando su membresía es estable y no existen demasiadas incorporaciones y salidas del equipo.[68] Cuando la membresía del equipo es estable, aumenta la cohesión del grupo y se promueve la comunicación entre los integrantes y la mejora en la toma de decisiones.[69]

El diseño y la administración del equipo de alta gerencia que promueve el aprendizaje organizacional es una tarea vital para un director general.[70] Con frecuencia, una organización elige como director general a la persona que tiene los antecedentes funcionales y gerenciales necesarios para tratar con la mayoría de los asuntos urgentes que enfrenta la organización. Caterpillar, GM y Ford escogieron como directores generales a quienes tenían una vasta experiencia en negocios internacionales porque la mayoría de los principales problemas de estas organizaciones se centran en el reto de enfrentar a la competencia global.[71]

Algunas veces, la única manera de promover el aprendizaje organizacional es cambiar al director general o al equipo de la alta gerencia. Aunque una organización tal vez conserve al extraño alto directivo que ha disentido de las creencias y las percepciones prevalecientes, eliminar a los altos directivos puede ser la manera más fácil de borrar la memoria organizacional y la toma programada de decisiones, para que la organización pueda desarrollar nuevas rutinas. Así por ejemplo, la junta de directores de HP destituyó a Carly Fiorino en 2005 y nombró como director general a Mark Hurd, quien no contaba con ninguna experiencia en la industria de las computadoras. Las razones de la junta parecían ser que HP necesitaba una nueva persona con nuevos puntos de vista y nuevas soluciones para mejorar la rentabilidad.

Comunicación persuasiva

Comunicación persuasiva
Intento que realiza una parte para transmitir y compartir información con otra para asegurarse su acuerdo y cooperación.

En las organizaciones, un medio importante para promover el aprendizaje es utilizar la comunicación persuasiva. La **comunicación persuasiva** es el intento que realiza una persona o grupo para transmitir y compartir información con otra persona o grupo para hacer que este último entienda, acuerde y trabaje para lograr objetivos nuevos y desafiantes. Para que la comunicación persuasiva sea efectiva, a menudo es necesario elaborar o "empaquetar" información de manera que influya en otras personas para que la acepten o crean en ella. Algunas de las situaciones más importantes en que existe la necesidad de la comunicación persuasiva surgen cuando una parte carece de la autoridad para influir sobre la otra parte. Por ejemplo, los gerentes de un departamento con frecuencia necesitan influir sobre los de otros departamentos pero no tienen autoridad sobre ellos; tienen que persuadirlos y convencerlos para seguir o adoptar sus metas u objetivos. De manera similar, un empleado que trabaja en un grupo tal vez desea algunas veces influir en sus compañeros para que sigan nuevas ideas pero carece de autoridad sobre ellos.

En el desarrollo de una habilidad en la comunicación persuasiva para promover el aprendizaje organizacional participan muchas cuestiones. Hay cinco factores que determinan cuán persuasivo puede ser un mensaje: las características del emisor, la escucha activa, el contenido del mensaje, el medio o canal a través del que se envía y, finalmente, las características del receptor.

Características del emisor

Los mensajes son siempre más convincentes cuando los envían personas *creíbles*, lo que significa que el receptor cree que el emisor ocupa un puesto que le da acceso a información precisa acerca de los asuntos u objetivos del trabajo. Los líderes son creíbles porque tienen autoridad formal; también pueden poseer experiencia o poder referente y usan ese poder para influir en otros. Otros factores que promueven la credibilidad son la integridad moral y la inteligencia emocional. Si el receptor piensa que el emisor es una persona honesta y confiable, es más probable que crea que la información que recibe es precisa o verdadera.

Con frecuencia, las personas que pueden persuadir e influir a otros poseen buenas habilidades de oratoria y escucha. Cuando hablan, no lo hacen demasiado rápido y conducen sus argumentos de manera lógica; saben cómo utilizar cada palabra para que tenga efecto. A menudo, vuelven a los mismos puntos importantes de vez en cuando para asegurarse de que los hechos clave no sólo se estén comunicando sino también enfati-

zando y destacando. Los oradores persuasivos invitan a hacer preguntas para clarificar los asuntos y generan interés y apoyo a favor de sus ideas. Usan sus cualidades personales para "cargar con emoción" sus palabras y convencer a sus oyentes que su enfoque es el *correcto* para resolver un problema, que saben lo que están haciendo y que su plan *tendrá éxito*.

Escucha activa

Los emisores y los receptores eficaces también necesitan ser buenos oyentes y la "escucha activa" es un ingrediente importante de la comunicación persuasiva. Los emisores persuasivos tienen que escuchar activamente para ver cómo se reciben sus argumentos y luego poder aclarar los asuntos y añadir información para que sus puntos sean comprendidos. Los oyentes activos también evitan interrumpir y mantienen su interés en lo que la otra parte dice, dándole tiempo para que estructure sus ideas y llegue al punto clave. Las personas que interrumpen y terminan las frases de los demás, con frecuencia pierden las intenciones reales de las palabras y del mensaje de los otros porque anteponen su propio punto de vista.

Contenido del mensaje

El contenido del mensaje, es decir, la naturaleza de la información y los argumentos que contiene, también influyen en el proceso de aprendizaje. El receptor de un mensaje siempre está evaluando el significado y las implicaciones de la información que se le está dando; tal vez busque el tema detrás de la información o ambigüedades o inconsistencias en los argumentos. Un emisor competente sabe esto y tiene cuidado de no ofrecer al receptor una explicación incompleta o de una sola versión de por qué un asunto es importante. Para aumentar su credibilidad, el emisor debe presentar todos los lados del argumento, incluso aquellos que parecen ir en contra de su posición. Al mismo tiempo, siempre regresan a su tema principal, utilizando unos cuantos argumentos sólidos para persuadir y ganarse al receptor y promover el aprendizaje.

Método de comunicación

En general, la comunicación cara a cara y las conversaciones telefónicas son las más adecuadas para la comunicación persuasiva; las cartas formales, los memos y los correos electrónicos se adaptan mejor para transmitir información detallada y objetiva que requiere tiempo y esfuerzo para digerir y actuar. Así, ambos tipos son necesarios para fomentar el aprendizaje organizacional. En la práctica, los métodos escritos se usan más habitualmente al principio del proceso de aprendizaje, cuando los gerentes y los empleados recopilan la información necesaria para decidir cómo responder a alguna novedad, como un cambio en el ambiente. El emisor y el receptor comparten esta información y la usan para persuadir al otro acerca de la mejor ruta de acción a seguir. Sin embargo, en las horas o los días antes de tomar una decisión final, el emisor y el receptor recurren a un enfoque cara a cara, más persuasivo; empiezan a intercambiar menos correos electrónicos y levantan cada vez más el teléfono. Dependiendo de la complejidad del asunto o del nivel del desacuerdo entre ellos, las reuniones cara a cara se vuelven ahora el método preferido de comunicación: las reuniones personales permiten el procesamiento de la mayor parte de la información, tanto lógica como emocional, para tomar la decisión óptima.

Las personas que son competentes en la comunicación persuasiva entienden bien las implicaciones de usar estos diferentes métodos. Saben cuándo sí y cuándo no enviar un correo electrónico; cuándo es el momento de hacer una llamada telefónica y cuándo es vital tocar a la puerta de otra persona. El presidente anterior, Lyndon Johnson era un maestro de la comunicación persuasiva. Para influir en los senadores y que votaran a favor de sus proyectos de ley, primero enviaba a sus asesores a convencerlos y darles la información escrita. Después, los llamaba por teléfono para tratar los asuntos y promover el caso. Luego, en los días y horas anteriores al voto final del proyecto de ley, salía disparado al Congreso, ubicaba a los senadores con voto decisivo y literalmente los arrinconaba. Allí, ponía sus manos sobre sus hombros, les apretaba los brazos, acercaba su rostro al del otro y ¡los engatusaba o amenazaba hasta que los persuadía de hacer lo que él quería! Este en-

foque físico es muy común entre las personas poderosas o las que saben cómo conseguir lo que quieren.

Características de un receptor

Debido a que en cualquier situación de aprendizaje un receptor, al contestar se convierte en emisor, gran parte del análisis anterior también aplica al receptor. Por ejemplo, los receptores pueden aprender a desarrollar su credibilidad, usar su inteligencia emocional y elegir el mejor método para transmitir un mensaje de respuesta al emisor. Sin embargo, existen además ciertas características del receptor que son importantes en la comunicación persuasiva.

Primera, es menos probable que los receptores que son altamente competentes y tiene muy buena autoestima se dejen convencer o influir con información lógica o emocional y con argumentos que consideren deficientes. Encuentran más fácil "eliminar la paja" e ir al centro del asunto para determinar si, por ejemplo, el emisor está fomentando sus propios intereses personales o de alguna manera beneficiará a su departamento o empresa. El receptor puede entonces decidir qué manera es la más adecuada de responder al mensaje del emisor. Segunda, es muy útil tener cerca a personas con alta autoestima porque con frecuencia son los que *desafiarán* las ideas o las sugerencias de los otros o del líder cuando sientan que esas ideas no son buenas. Tales personas actúan como los abogados del diablo.

El abogado del diablo y la investigación dialéctica

El abogado del diablo
Persona que es responsable de criticar el aprendizaje actual de la organización.

Un **abogado del diablo** es una persona que está dispuesta a levantarse y cuestionar las creencias de personas más poderosas, resiste los intentos de influencia y trabaja para convencer a otros de que las nuevas ideas o planes tal vez sean deficientes, erróneos o dañinos. El abogado del diablo y una técnica relacionada, la investigación dialéctica, son formas de superar los prejuicios cognitivos y promocionar el aprendizaje organizacional.[72] La figura 12.6 muestra cómo estas estrategias difieren entre sí, así como del enfoque racional para la toma de decisiones. La meta de ambas es mejorar esta última.

Una organización que utiliza el abogado del diablo institucionaliza el disentimiento asignando a un gerente o equipo de administración la función de abogado del diablo, el cual será responsable de criticar el aprendizaje actual de la organización y de cuestionar las suposiciones que el equipo de alta gerencia usa en el proceso de la toma de decisiones.

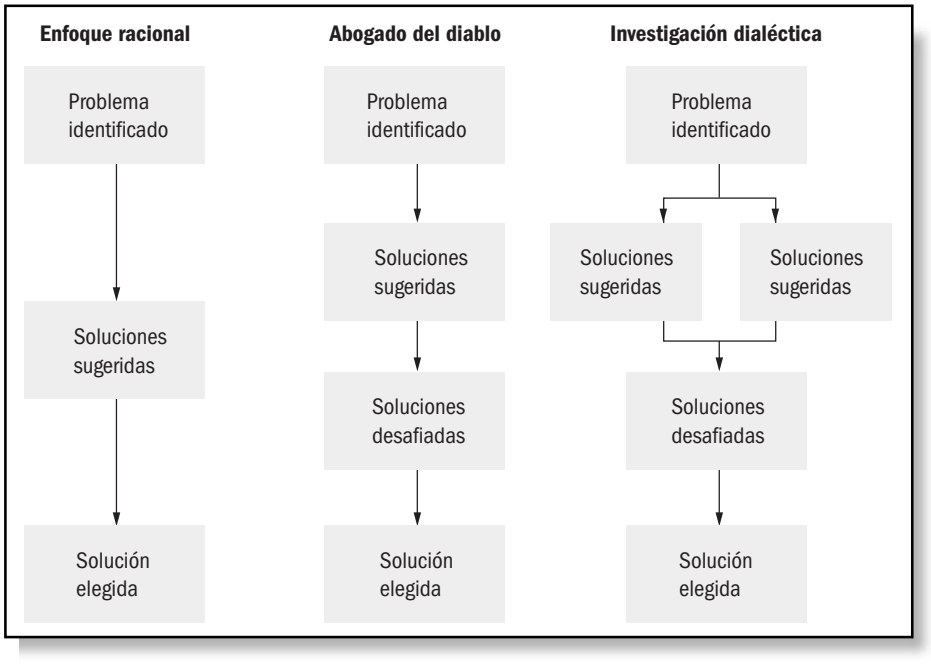


Figura 12.6
De qué manera el abogado del diablo y la investigación dialéctica alteran el enfoque racional en la toma de decisiones

El abogado del diablo y la investigación dialéctica mejoran la toma de decisiones haciendo que los gerentes conozcan las diversas soluciones posibles a un problema y animando el análisis de los pros y los contras de cada solución propuesta antes de que se tome la decisión final.

3M hace un excelente uso del abogado del diablo. Allí, los gerentes de producto presentan propuestas para un nuevo producto a un comité de desarrollo de productos compuesto por altos directivos. El comité actúa como abogado del diablo. Critica la propuesta y desafía las suposiciones (como el tamaño estimado del mercado para el producto o su costo de manufactura) para mejorar el plan y verificar su viabilidad comercial. 3M atribuye directamente sus éxitos en el desarrollo de productos al uso del abogado del diablo.

Una organización que utiliza la investigación dialéctica crea equipos de tomadores de decisiones. A cada equipo se le instruye para generar y evaluar escenarios y rutas de acción alternativos y luego recomiendan la mejor. Después de escuchar las alternativas de cada equipo, todos los equipos y los altos directivos de la organización se sientan para seleccionar las mejores partes de cada plan y sintetizar un plan final que ofrezca la mejor oportunidad de éxito.

Estructura organizacional colateral

Finalmente, una organización puede intentar mejorar el aprendizaje y la toma de decisiones estableciendo una estructura *organizacional colateral*, es decir, una organización informal de gerentes que se fija de manera paralela a la estructura organizacional formal para "seguir de cerca" la toma de decisiones y las acciones de los gerentes de la organización formal.[73] Los gerentes de la estructura formal saben que alguien más evaluará sus decisiones y se volverá una costumbre examinar las suposiciones que utilizan para probar las alternativas y llegar a una solución. Una organización establece una estructura colateral para mejorar su capacidad de aprender y adaptarse a nuevas situaciones, y de tomar decisiones de una manera no estructurada. Una estructura organizacional colateral le permite mantener su capacidad para cambiar al mismo tiempo que mantiene su estabilidad.

IMPLICACIONES GERENCIALES

TOMA DE DECISIONES Y APRENDIZAJE

1. Trate de protegerse en contra de la ceguera y la rigidez en la toma de decisiones; esté al acecho de nuevos problemas y abierto a nuevas soluciones.
2. Desarrolle una actitud inquisitiva y nunca descarte las advertencias de que los problemas son inminentes.
3. Analice las estructuras cognitivas a través de las cuales usted y su subunidad definen los problemas. Pregúntese si estas creencias o valores reflejan las realidades de la situación.
4. Examine su toma de decisiones para determinar si los prejuicios cognitivos están afectando la calidad de sus decisiones.
5. Para proteger la calidad de su toma de decisiones, desarrolle estrategias que eleven el aprendizaje organizacional. Por ejemplo, escuche a sus oponentes, pruebe nuevas soluciones, aliente la diversidad y use la investigación dialéctica.

RESUMEN

Los problemas a los que se enfrentan muchas empresas establecidas son una advertencia acerca de la necesidad de animar el aprendizaje organizacional para que tengan la capacidad de adaptarse continuamente y modificar su ambiente. La estrategia y la estructura son las herramientas que una organización utiliza para crear su futuro; las decisiones acerca de ambas que una organización hace hoy determinarán su destino en los años por venir. Con mucha frecuencia, los gerentes consideran que la estrategia y la estructura son fijas e inalterables, y no cosas con las cuales experimentar y alterar para hacer avanzar a la organización. Cuando la estrategia y la estructura se ven como algo para protegerse o esconderse, se convierten en una fuente de inercia organizacional que finalmente puede poner de rodillas a la organización. Los gerentes deben entender la manera en que la estrategia y la estructura actuales de la organización pueden obligar al aprendizaje organizacional, y también cómo los prejuicios cognitivos pueden afectar el aprendizaje y distorsionar el proceso de la toma de decisiones. En el capítulo 12 se destacaron los siguientes puntos:

1. La toma de decisiones organizacionales es el proceso de responder a un problema buscando y seleccionan-

do una solución o ruta de acción que creará valor para las partes interesadas en la organización.
2. Los gerentes toman dos tipos de decisiones básicas: programadas y no programadas. Las decisiones programadas proporcionan a una organización estabilidad y aumentan su eficacia. Las no programadas permiten que se adapte a los cambios de su ambiente y que encuentre soluciones a nuevos problemas.
3. El modelo racional de la toma de decisiones resume cómo se lleva a cabo la toma de decisiones cuando no existe incertidumbre. Ignora los efectos de los costos de información y los costos gerenciales.
4. Los modelos más recientes de la toma de decisiones reconocen los efectos de la incertidumbre, la información, la racionalidad limitada, lo mínimo indispensable y la negociación a través de coaliciones en el proceso de la toma de decisiones. Los modelos Carnegie, incrementalista, no estructurado y del bote de basura proporcionan una visión más realista de cómo tiene lugar la toma de decisiones organizacionales.
5. El aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual los gerentes buscan mejorar el deseo y la capacidad de los integrantes de la organización para entenderla y administrarla, así como a su ambiente, con la finalidad de que puedan tomar decisiones que continuamente eleven la eficacia organizacional. Existen dos clases principales de aprendizaje, el explorador y el explotador, y ambos son necesarios para elevar la calidad de la toma de las decisiones.
6. Las rutinas y los procedimientos que una organización utiliza para tomar decisiones programadas pueden provocar la inercia organizacional. Cuando la toma de decisiones programada conduce a la toma de decisiones no programada, el nivel del aprendizaje organizacional cae. Para animar el aprendizaje organizacional, los gerentes pueden actuar a nivel individual, grupal, organizacional e interorganizacional.
7. Se pueden desarrollar la tecnología de información y los sistemas de administración del conocimiento para mejorar la toma de decisiones y aumentar el aprendizaje organizacional. Los dos enfoques principales en la administración del conocimiento son la codificación y la personalización.
8. Las estructuras cognitivas (conjunto de creencias, preferencias, expectativas y valores interrelacionados) afectan la manera en que los gerentes interpretan los problemas a los que se enfrenta una organización y moldea la manera en que toman las decisiones.
9. Los prejuicios cognitivos pueden distorsionar la manera en que los gerentes procesan la información y toman decisiones. Los más comunes incluyen la disonancia cognitiva, la ilusión de control, la frecuencia y la representatividad, la proyección y el ego defensivo, y la intensificación del compromiso.
10. Existen varias maneras en que una organización puede contrarrestar el efecto de los prejuicios cognitivos y elevar el nivel de aprendizaje y la toma de decisiones. Puede implantar estrategias para el aprendizaje organizacional, usar la teoría de juegos, aumentar la amplitud y la diversidad del equipo de la alta gerencia, usar el abogado del diablo y la investigación dialéctica para evaluar las soluciones propuestas y desarrollar una estructura organizacional colateral.

Preguntas para análisis

1. ¿Cuáles son las diferencias esenciales entre los enfoques racional y de Carnegie en la toma de decisiones? ¿Y entre los modelos incrementalista y del bote de basura? ¿Qué modelos describen mejor cómo se realiza la toma de decisiones en (a) un restaurante de comida rápida y (b) un laboratorio de investigación y desarrollo de una gran empresa de fármacos?
2. ¿Qué es el aprendizaje organizacional? ¿De qué maneras los gerentes pueden promover el desarrollo de dicho aprendizaje al actuar en diversos niveles en la organización? ¿Y al utilizar la administración del conocimiento?
3. ¿De qué manera la administración del conocimiento puede promover el aprendizaje organizacional? ¿Qué determina qué tipo de sistema de administración del conocimiento debería adoptar una empresa?
4. ¿De qué manera los prejuicios cognitivos afectan el aprendizaje organizacional y la calidad en la toma de decisiones? ¿Qué puede hacerse para reducir su impacto negativo?

La teoría organizacional en acción

Practicar la teoría organizacional: aprendizaje de las tiendas

Formen grupos de tres a cinco personas y analicen el siguiente escenario:

Son un grupo de altos directivos de una gran tienda de ropa y se enfrentan a una crisis. Su establecimiento ha sido la tienda líder de ropa en su ciudad en los pasados 15 años. Sin embargo, durante los últimos tres, otras dos grandes cadenas de tiendas de ropa han abierto y han estado atrayendo continuamente a sus clientes, con lo cual sus ventas bajaron 30 por ciento. Para averiguar por qué, han encuestado a algunos de sus antiguos clientes y han descubierto que perciben, cualquiera que sea la razón, que su tienda ya no sigue las tendencias cambiantes de la moda y las nuevas formas de servicio a clientes. Al examinar cómo opera su tienda, se han dado cuenta de que, con el tiempo, los 10 compradores que adqui-

rían la ropa y los accesorios en su tienda ahora están comprando cada vez más de la gama de ropa de los proveedores; se han vuelto reacios a probar nuevos. Además, los vendedores rara vez, si es que sucede, hacen sugerencias para cambiar la forma en que su tienda opera. Su meta es reorganizar a sus empleados y mejorar el desempeño de la tienda.

1. Piensen en un programa para aumentar el nivel del aprendizaje organizacional.
2. ¿De qué maneras específicas pueden promover el nivel de aprendizaje en todos los niveles?

Hacer la conexión # 12

Busquen un ejemplo de una organización que haya usado tecnología de información para cambiar la manera en que toma decisiones o aumentar su nivel de aprendizaje. ¿Por qué está la organización haciendo estos cambios? ¿Qué está haciendo para estimular el nuevo aprendizaje?

La dimensión ética # 12

El deseo o la disposición de los gerentes para actuar éticamente y tomar decisiones éticas puede verse afectado por cualquier prejuicio cognitivo que opere en un contexto en particular.

1. Analicen cómo los diferentes prejuicios cognitivos pueden llevar a los gerentes a comportarse de manera no ética. ¿Ven algún punto o modelo en la manera en que estas tendencias operan en la ética?
2. ¿Qué tipos de técnicas o herramientas analizadas en este capítulo pueden ser las mejores para combatir el problema de los prejuicios cognitivos?

Analizar la organización: módulo de diseño # 12

Este módulo se enfoca en la toma de decisiones organizacionales y en el aprendizaje, así como en la manera en que, con el tiempo, su empresa ha cambiado de estrategia y estructura.

Tarea

1. Dado el modelo de cambios que su organización ha hecho a su estrategia y estructura en el transcurso del tiempo, ¿qué modelos de toma de decisiones caracterizan mejor su manera de tomar decisiones?
2. ¿En qué nivel jerárquico de su organización parece establecerse la responsabilidad de la toma no programada de decisiones? ¿Qué problemas ve con la manera en que su empresa toma las decisiones?
3. Califique la capacidad de su organización para aprender en el transcurso del tiempo. Evalúe su capacidad para adaptarse y modificar el ambiente.
4. ¿Puede localizar alguno de los prejuicios cognitivos que puede haber afectado la manera en que los gerentes toman decisiones o que haya influido en su elección de la estrategia o la estructura? ¿Cuál fue el efecto de estos prejuicios cognitivos?

CASO PARA ANÁLISIS

Animar el aprendizaje en Baxter International

Baxter International es una empresa global de productos para el cuidado de la salud. En la década de 1990, Baxter, como otras empresas del mismo ramo, disfrutó de tasas de crecimiento anual de más del 20 por ciento. En tan abundante ambiente, los altos directivos se sintieron felices de descentralizar la autoridad de la toma de decisiones a los jefes de las diferentes divisiones y dejar que ellos decidieran cómo asignar los fondos para promover la investigación específica y los proyectos de desarrollo. A los gerentes de cada división también se les premiaba según el desempeño de sus divisiones individuales. Como resultado de estos factores, limitaron sus energías a su división y no adoptaron una visión de la empresa en su conjunto.

Los problemas derivados de ese enfoque en las divisiones para la toma de decisiones resultaron obvios a finales de la década de 1990, cuando el ambiente global del cuidado de la salud se volvió muy competitivo debido a una combinación de factores como los fármacos genéricos más baratos; la aparición de compradores poderosos, como las HMO, quienes exigían precios más bajos; y el aumento de la competencia por parte de las nuevas empresas de biotecnología. Todos estos factores presionaron a las empresas del cuidado de la salud como Baxter para que encontraran maneras de reducir sus costos y agilizar la velocidad de desarrollo de nuevos productos, pero a Baxter lo resultó difícil.

El problema que enfrentaba el director general de Baxter, Vernon R. Loucks, Jr., era cómo estimular el aprendizaje organizacional y aumentar el deseo y la capacidad de sus gerentes para entender y administrar la organización y su ambiente, de forma tal que pudieran tomar decisiones que aumentaran continuamente el desempeño organizacional. Específicamente, dándose cuenta de que el problema principal de Baxter era que los gerentes de división sólo tomaban decisiones pensando sólo en su propia división, ¿cómo podía hacer para que tuvieran una visión de toda la organización y animarlos a probar nuevas formas de crear valor?

Loucks decidió hacer un cambio radical. Para modificar la mentalidad de los gerentes, cambiaría totalmente la manera en que se les premiaba. En lugar de hacerlo según el desempeño de sus divisiones, en el futuro los premiaría de acuerdo con el aumento en el precio de las acciones de toda la empresa. Más aún, a los altos directivos se les pediría comprar siete veces su salario anual en acciones de la empresa y a los gerentes de nivel medio también se les premiaría con opciones de acciones vinculadas al desempeño de la empresa.[74]

El cambio en el sistema de recompensas precipitó un cambio total en el enfoque de los gerentes en la toma de decisiones y el aprendizaje. Empezaron a probar nuevas clases de estrategias y estructuras y comenzaron a tener un enfoque en toda la organización en su toma de decisiones. En sus juntas regulares, los jefes de las divisiones comenzaron a desafiar las decisiones de los otros y las suposiciones sobre las que se tomaban las decisiones. También empezaron a darse cuenta de que cada uno poseía conocimiento que sería útil a las otras divisiones y ahora tenían el incentivo (gracias al nuevo sistema de recompensas) de cooperar con otras divisiones para capitalizar ese conocimiento. En cada división, y entre ellas, los empleados comenzaron a participar más en equipos para analizar estas nuevas ideas y desarrollar nuevos proyectos interdivisionales. Como resultado, ahora cuando cualquier director hace una propuesta para invertir recursos en un proyecto específico, los gerentes de todos los niveles se involucran en un animado debate y lo someten a evaluaciones rigurosas, puesto que ven que su propio "dinero" está en juego.

Los nuevos "puntos de vista de los sistemas" y la mentalidad de los nuevos gerentes de Baxter, que les permiten considerar a la empresa en su totalidad y no sólo a sus divisiones individuales, han dado como resultado enormes sinergias que benefician a Baxter, ya que las divisiones aprenden a compartir sus habilidades y recursos. El precio accionario de la empresa ha aumentado, recompensando a los gerentes por su nuevo enfoque y reforzando sus deseos de promover y desarrollar más el nuevo enfoque de aprendizaje.[75]

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Qué problemas estaba experimentando Baxter International?
2. ¿Cómo trató la empresa de resolver estos problemas?
3. ¿Cómo podría haber hecho utilizado la tecnología de información y la administración del conocimiento?

Referencias

1. H. A. Simon, *The New Science of Management Decision* (Nueva York: Harper and Row, 1960), p. 206.
2. Ibídem.
3. S. Keiser y L. Sproull, "Managerial Response to Changing Environments: Perspectives on Sensing from Social Cognition", *Administrative Science Quarterly*, *27* (1982), pp. 548-570; G. T. Allison, *The Essence of Decision* (Boston: Little, Brown, 1971).
4. Simon, *The New Science of Management Decision*.
5. H. A. Simon, *Administrative Behavior* (Nueva York: Macmillan, 1945).
6. Ibíd.; J. G. March y H. A. Simon, *Organizations* (Nueva York: Wiley, 1958).
7. J. G. March, "Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice", *Bell Journal of Economics*, *9* (1978), pp. 587-608.
8. J. G. March, "Decision Making Perspective," en A. Van De Ven y W. Joyce, eds., *Perspectives on Organizational Design and Behavior* (Nueva York: Wiley, 1981), pp. 205-252.
9. Simon, *Administrative Behavior*.
10. R. M. Cyert y J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1963).
11. P. D. Larkey y L. S. Sproull, *Advances in Information Processing in Organizations*, vol. 1 (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), pp. 1-8.
12. March y Simon, *Organizations*.
13. H. A. Simon, *Models of Man* (Nueva York: Wiley, 1957); A. Grandori, "A Prescriptive Contingency View of Organizational Decision Making", *Administrative Science Quarterly*, *29* (1984), pp. 192-209.
14. Simon, The New Science of Management Decision.
15. H. A. Simon, "Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion", *Academy of Management Executives*, *1* (1987), pp. 57-64.
16. Cyert y March, *A Behavioral Theory of the Firm*.
17. Ibídem.
18. Z. Schiller, "GE's Appliance Park: Rewire, or Pull the Plug?" *Business Week*, 8 de febrero de 1993, p. 30.
19. J. Ward, "GE Center Makes Things Fail So It Can Make Them Better", *The Courier Journal*, 12 de septiembre de 1999, p. 1.
20. www.ge.com, 2005.
21. C. E. Lindblom, "The Science of Muddling Through", *Public Administration Review*, *19* (1959), pp. 79-88.
22. Ibídem, p. 83.
23. H. Mintzberg, D. Raisinghani y A. Theoret, "The Structure of Unstructured Decision Making", *Administrative Science Quarterly*, *21* (1976), pp. 246-275.
24. Ibídem, p. 257.
25. M. D. Cohen, J.C. March y J. P. Olsen, "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, *17* (1972), pp. 1-25.
26. Ibídem.
27. G. P. Huber, "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literature", *Organizational Science*, *2* (1991), pp. 88-15.
28. B. Hedberg, "How Organizations Learn and Unlearn" en W. H. Starbuck y P. C. Nystrom, eds., *Handbook of Organizational Design*, vol. 1 (Nueva York: Oxford University Press, 1981), pp. 1-27.
29. P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Nueva York: Doubleday, 1990).
30. J. G. March, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organizational Science*, *2* (1991), pp. 71-87.
31. T. K. Lant y S. J. Mezias, "An Organizational Learning Model of Convergence and Reorientation", *Organizational Science*, *5* (1992), pp. 47-71.
32. M. Dodgson, "Organizational Learning: A Review of Some Literatures", *Organizational Studies*, *14* (1993), pp. 375-394.
33. A. S. Miner y S. J. Mezias, "Ugly Duckling No More: Pasts and Futures of Organizational Learning Research", *Organizational Science*, *7* (1990), pp. 88-99.
34. P. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Nueva York: Doubleday, 1990).
35. P. Senge, "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review* (otoño de 1990), pp. 7-23.
36. Miner y Mezias, "Ugly Ducking No More".
37. J. P. Kotter y J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (Nueva York: The Free Press, 1992).
38. M. Dodgson, "Organizational Learning: A Review of Some Literatures.
39. A. Williams, "Arthur Andersen IT Initiatives Support Shifts in Business Strategy", *Information Week*, 11 de septiembre de 2000, pp. 14-18.
40. T. Davenport y L. Prusak, *Information Ecology* (Nueva York: Oxford University Press, 1997).
41. www.arthurandersen.com, 2000.
42. Williams, "Arthur Andersen", p. 172.
43. www.arthurandersen.com, 2000.
44. M. T. Hansen, N. Nohria, y T. Tierney, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1999), pp. 3-19.
45. P. C. Nystrom y W. H. Starbuck, "To Avoid Organizational Crises, Unlearn", *Organizational Dynamics*, *12* (1984), pp. 53-65.
46. Y. Dror, "Muddling Through-Science or Inertia?" *Public Administration Review*, *24* (1964), pp. 103-117.
47. Nystrom y Starbuck, "To Avoid Organizational Crises, Unlearn".
48. S. T. Fiske y S. E. Taylor, *Social Cognition* (Reading, MA.: Addison-Wesley, 1984).
49. Véase G. R. Jones, R. Kosnik y J. M. George, "Internalization and the Firm's Growth Path: On the Psychology of Organizational Contracting", en R. W. Woodman y W. A. Pasemore, eds., *Research in Organizacional Change and Development*, vol. 7 (Greenwich, CT: JAI Press, 1993), pp. 105-135, para una explicación de los prejuicios que operan durante el crecimiento y declive organizacional.
50. L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957); E. Aaronson, "The Theory of Cognitive Dissonance: A Current Perspective", en L. Berkowitz, ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, *4* (1969), pp. 1-34.

51. J. R. Averill, "Personal Control over Aversive Stimuli and Its Relationship to Stress," *Psychological Bulletin*, *80* (1973), pp. 286-303.
52. E. J. Langer, "The Illusion of Control," *Journal of Personality and Social Psychology*, *32* (1975), pp. 311-328.
53. A. Tversky y D. Kahneman, "Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases," *Science*, *185* (1974), pp. 1124-1131.
54. R. De Board, *The Psychoanalysis of Organizations* (Londres: Tavistock, 1978).
55. B. M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review*, *6* (1978), pp. 577-587; B. M. Staw y J. Ross, "Commitment to a Policy Decision: A Multi-Theoretical Perspective", *Administrative Science Quarterly*, *23* (1978), pp. 40-64.
56. Nystrom y Starbuck, "To Avoid Organizational Crises, Unlearn".
57. Ibídem.
58. L. Porter y K. Roberts, "Communication in Organizations", en M. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976).
59. Nystromn y Starbuck, "To Avoid Organizational Crises, Unlearn".
60. A. D. Meyer, "Adapting to Environmental Jolts", *Admínistrative Science Quarterly*, *27* (1982), pp. 515-537; A. D. Meyer, "How Ideologies Supplant Formal Structures and Shape Responses Environments", *Journal of Management Studies*, *7* (1982), pp. 31-53.
61. Para una introducción básica a la teoría de juegos, véase A. K. Dixit y B. J. Nalebuff, *Thinking Strategically* (Londres: WW Norton, 1991). También véase A. M. Brandenburger y B. J. Nalebuff, "The Right Game: Using Game Theory to Shape Strategy," *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1995), pp. 59-71; y D. M. Kreps, *Game Theory and Economic Modeling* (Oxford: Oxford University Press, 1990).
62. D. C. Hambrick, *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers* (Greenwich, CT: JAI Press, 1988).
63. D. G. Ancona, "Top-Management Teams: Preparing for the Revolution", en J. S. Carroll, ed., *Applied Social Psychology and Organizational Settings* (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1990).
64. M. Shaw, "Communications Networks", en L. Berkowitz, ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 1 (Nueva York: Academic Press, 1964).
65. Ibídem.
66. S. Finkelstein y D. C. Hambrick, "Top-Management Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion", *Administrative Science Quarterly*, *35* (1990), pp. 484-503.
67. I. L. Janis, *Victims of Groupthink*, 2e (Boston; Houghton Mifflin, 1982).
68. K. M. Eisenhardt y C. B. Schoonhoven, "Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth Among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988", *Administrative Science Quarterly*, *35* (1990), pp. 504-529; L. Keck y M. L. Tushman, "Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure", *Academy of Management Journal*, *36* (1993), pp. 1314-1344.
69. A. J. Lott y B. E. Lott, "Group Cohesiveness and Interpersonal Attraction: A Review of Relationships with Antecedent and Consequent Variables", *Psychological Bulletin*, *14* (1965), pp. 259-309.
70. D. L. Helmich y W. B. Brown, "Successor Type and Organizational Change in the Corporate Enterprise", *Administrative Science Quarterly*, *17* (1972), pp. 371-381; D. C. Hambrick y P. A. Mason, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers", *Academy of Management Journal*, *9* (1984), pp. 193-206.
71. R. F. Vancil, *Passing the Baton* (Boston: Harvard Business School Press, 1987).
72. C. Schwenk, "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision Making", *Strategic Management Journal*, *5* (1984), pp. 111-128.
73. D. Rubenstein y R. W. Woodman, "Spiderman and the Burma Raiders: Collateral Organization Theory in Practice", *Journal of Applied Behavioral Science*, *20* (1984), pp. 1-21; G. R. Bushe y A. B. Shani, *Parallel Learning Structures: Increasing Innovations in Bureaucracies* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991).
74. V. R. Loucks, Jr., "Business World: An Equity Cure for Managers", *The Wall Street Journal*, 26 de septiembre de 1995, p. 19.
75. "Baxter Receives the 'Grand Prix Quebecois de la Qualité'", *Canada Newswire*, 30 de septiembre de 1999, p. 1.

Capítulo 13

Innovación, espíritu empresarial interno y creatividad

Objetivos de aprendizaje

Como se analizó en el capítulo 10, la innovación es uno de los cambios organizacionales más importantes debido a que produce un flujo continuo de bienes y servicios nuevos y mejorados que crean valor para los clientes y ganancias para la compañía. De hecho, una forma importante de evaluar la efectividad de una organización es observar la velocidad a la que puede colocar nuevos productos en el mercado, misma que está en función del nivel de espíritu empresarial interno y de la creatividad que haya en ella.

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Describir cómo se afectan entre sí la innovación y el cambio tecnológico.
2. Analizar la relación existente entre innovación, espíritu empresarial interno y creatividad.
3. Comprender los muchos pasos involucrados en la creación de un escenario organizacional que apoye la innovación y la creatividad.
4. Identificar las formas en las que se puede usar la tecnología de información para impulsar la creatividad y acelerar la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

Innovación y cambio tecnológico

Innovación
Proceso mediante el cual una organización utiliza sus habilidades y recursos para desarrollar nuevos bienes y servicios o nuevos sistemas de producción y operación con el fin de responder mejor a las necesidades de sus clientes.

La **innovación** es el proceso mediante el cual una organización utiliza sus habilidades y recursos para desarrollar nuevos o mejores bienes y servicios o nuevos sistemas de producción y operación con el fin de responder mejor a las necesidades de sus clientes.[1] La innovación puede ser un éxito espectacular para una organización. Apple Computer cambió el aspecto de la industria de las computadoras cuando introdujo su computadora personal; Honda cambió el pequeño mercado de motocicletas cuando introdujo las pequeñas motos de 50 cc; Mary Kay cambió la naturaleza de la manera en que se vendían los cosméticos cuando introdujo sus fiestas de cosméticos en casa y un estilo personalizado de ventas; Toyota revolucionó el sistema de producción de automóviles para

aumentar la calidad del producto; y la adopción de Chrysler de un nuevo sistema de operaciones (esto es, la estructura de equipos de producto) fue una innovación que han copiado muchas otras empresas.

Aunque la innovación trae consigo el cambio, también está asociada con un alto nivel de riesgo, debido a que los resultados de las actividades de investigación y desarrollo con frecuencia son inciertos.[2] Se ha estimado que sólo del 12 al 20 por ciento de los proyectos de I&D acaban en productos que pueden ser comercializados.[3] Por tanto, aunque la innovación puede llevar al tipo de cambio que las organizaciones quieren (la introducción de nuevas tecnologías y productos redituables) también puede acabar en uno que quieren evitar (tecnologías que son ineficientes y productos que los clientes no quieren). Más adelante en este capítulo se analiza detalladamente la forma en que las organizaciones pueden administrar el proceso de innovación para aumentar la posibilidad de un aprendizaje exitoso.

En el capítulo 9, la tecnología se definió como las habilidades, conocimiento, experiencia, conjunto de conocimiento científico, herramientas, máquinas y equipo que se utilizan para diseñar, producir y distribuir bienes y servicios. La tecnología es esencial para las operaciones y la producción de casi todas las organizaciones. Los cambios en la tecnología se encuentran en el mismo núcleo del proceso de innovación y, en estos momentos, el mundo se caracteriza por la rápida tasa de cambios tecnológicos.[4]

Cambio tecnológico cuántico
Cambio fundamental en la tecnología que revoluciona los productos o la forma en la que se elaboran.

Innovaciones cuánticas
Nuevos productos o sistemas de operación que incorporan mejoras tecnológicas cuánticas.

Cambio tecnológico incremental
Cambio tecnológico que representa un refinamiento de alguna tecnología base.

Innovaciones incrementales
Productos o sistemas de operación que incorporan refinamientos de alguna tecnología base.

En términos generales, hay dos tipos de cambio tecnológico: el cuántico y el incremental. El **cambio tecnológico cuántico** se refiere a un cambio fundamental en la tecnología que revoluciona los productos o la forma en la que se elaboran. Algunos ejemplos recientes de cambios tecnológicos cuánticos incluyen el desarrollo de la primera computadora personal, la cual revolucionó la industria de las computadoras; y el desarrollo de las técnicas de ingeniería genética (biotecnología), las cuales prometen revolucionar el tratamiento de numerosas enfermedades al sustituir los compuestos farmacéuticos convencionales con medicinas genéticamente manipuladas. Los nuevos productos o sistemas de operación que incorporan mejoras tecnológicas cuánticas se llaman **innovaciones cuánticas**. La introducción en 1971 del microprocesador 4004 de Intel, la primera "computadora en un chip" jamás producida, es un ejemplo de innovación cuántica de un producto. Es probable que este tipo de innovaciones cause cambios importantes en un ambiente e incremente la incertidumbre, debido a que obligan a las organizaciones a modificar su forma de operar.

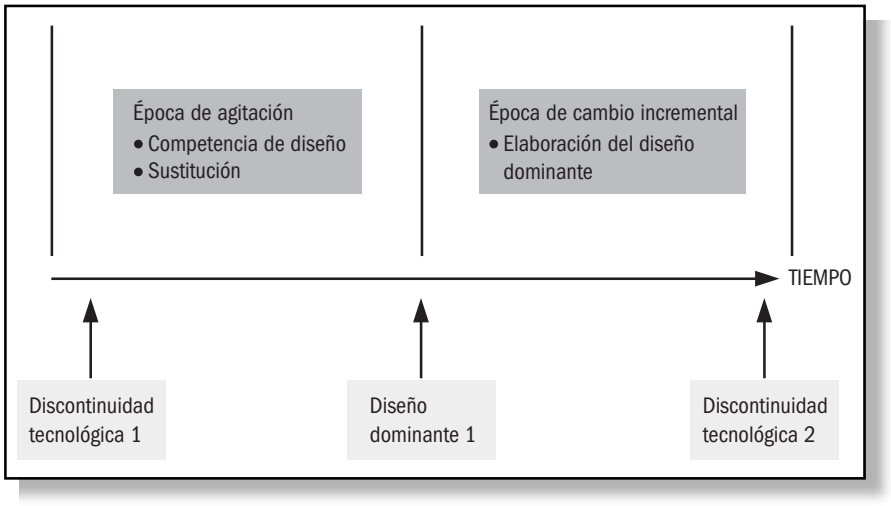
El **cambio tecnológico incremental** se refiere al cambio tecnológico que representa un refinamiento de alguna tecnología base, y las **innovaciones incrementales** son los productos o sistemas de operación que incorporan esos refinamientos. Por ejemplo, desde 1971, Intel ha introducido una serie de mejoras en su microprocesador 4004 original. Estas mejoras subsecuentes incluyen los chips 8088, 8086, 286, 386 y 486 y los Pentium. De igual manera, la manufactura flexible, los robots y la administración de calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) son ejemplos de innovaciones incrementales. Éstas mejoraron la calidad de los automóviles y obligaron a sus fabricantes de Estados Unidos a realizar grandes cambios organizacionales para responder a las condiciones del nuevo ambiente competitivo.[5]

Tal y como se puede esperar, las innovaciones cuánticas son relativamente poco comunes. Como sugieren Philip Anderson y Michael Tushman: "En todas las industrias se dan, en raros e irregulares intervalos de tiempo, ciertas innovaciones que parecen exigir un costo decisivo o una ventaja cualitativa, y que afectan no sólo a los márgenes de ganancias y de producción de las empresas existentes, sino también a sus cimientos y hasta sus vidas.[6]" Estos autores llaman a este tipo de innovaciones cuánticas "discontinuidades tecnológicas" y, en su modelo de innovación, desencadenan una época de agitación (véase figura 13.1), en la que existe una competencia intensa entre las empresas de una industria para desarrollar el diseño que se convertirá en el modelo dominante que otros copiarán, así como los microchips de Intel son el diseño dominante en la industria de los microprocesadores.

Una vez que ha surgido el diseño dominante, el siguiente periodo del ciclo tecnológico supone una época de cambio incremental y de innovación, en donde las compañías compiten por trabajar con la tecnología base. La mayoría de ellas dedican la mayor parte de su tiempo a la innovación incremental de productos. Por ejemplo, cada vez que una empresa automotriz rediseña un modelo básico, trabaja con ese tipo de innovación, pero esto es, sin embargo, un proceso muy competitivo. En el año 2001, por ejemplo, competían cinco modelos de autos familiares en el mercado. Para el año 2002, todos los fabricantes automotrices más importantes habían notado la creciente popularidad de es-

Figura 13.1
El ciclo tecnológico

Fuente: "Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change", por P. Anderson y M. L Tushman, publicado en *Administrative Science Quarterly*, 1990, 35. Reimpreso con permiso de *Administrative Science Quarterly* ©, 1990, Cornell University.



te tipo de automóviles, por lo que había 25 de estos modelos compitiendo por los mismos clientes.

En ocasiones puede ocurrir una segunda discontinuidad tecnológica, lo que inicia todo el proceso otra vez. Por ejemplo, en el año 2002, Toyota anunció la introducción de un vehículo deportivo utilitario (SUV, por sus siglas en inglés) libre de emisiones contaminantes que era impulsado con tecnología de pilas de combustible, lo que amenazaba con revolucionar la industria automotriz. El único desecho que produce es agua. Mientras tanto, su tecnología híbrida, que también utiliza baterías para ayudar a suministrar energía al motor, despegó cuando los precios de la gasolina aumentaron dramáticamente en 2005. También, en ese mismo año, Honda anunció que comenzaría a producir en masa pilas de combustible no sólo para automóviles, sino también para casas y empresas.

Las innovaciones resultantes de un cambio tecnológico cuántico e incremental están presentes por todas partes. Los microprocesadores, los teléfonos inalámbricos, las agendas electrónicas (PDA, por sus siglas en inglés), el software de los procesadores de palabras, los servicios de información en línea, las redes computacionales, las cámaras de video, los reproductores de CD, las videocaseteras y las medicinas genéticamente manipuladas producidas por la biotecnología, o no existían hace una generación o eran consideradas como productos exóticos o caros. Ahora, estos productos son comunes, y mejoran constantemente. Las organizaciones cuyos gerentes ayudaron a desarrollar y explotar esas nuevas tecnologías con frecuencia han cosechado enormes ganancias. Entre ellas se encuentran muchas de las más exitosas y de mayor y más rápido crecimiento de la actualidad, como: Dell Computer, Microsoft, Intel, AOL, Cisco Systems, Motorola, Sony, Matsushita y Amgen.

Sin embargo, aunque algunas organizaciones se han beneficiado del cambio tecnológico, otras han visto amenazado su mercado. El declive de las compañías fabricantes de supercomputadoras centrales (tipo *mainframe*) y de rango medio, como IBM, y el fracaso de otras como DEC, Unisys y Wang, es un reflejo directo del auge de las PC. Las compañías telefónicas tradicionales de todo el mundo han visto amenazado el dominio de su mercado por las empresas que ofrecen servicios inalámbricos; y el declive de las que alguna vez fueron dominantes en bienes electrónicos como RCA, puede estar directamente relacionado con su fracaso para desarrollar productos innovadores como las videocaseteras o los aparatos de CD.

El cambio tecnológico es, por consiguiente, tanto una oportunidad como una amenaza, tanto creativo como destructivo.[7] Ayuda a crear nuevas innovaciones de productos que los gerentes y sus organizaciones pueden explotar, pero al mismo tiempo dichas innovaciones pueden perjudicar, o incluso destruir la demanda de productos establecidos con anterioridad. Así, el desarrollo del microprocesador de Intel ha ayudado a crear una gran cantidad de nuevas oportunidades de productos, incluyendo las PC, pero al mismo tiempo ha destruido la demanda de otros más antiguos. Por ejemplo, la combinación de computadoras personales y software de procesador de palabras ha reemplazado a las máquinas de escribir convencionales, lo que, en el proceso, ha sacado a sus compañías fabricantes del negocio.

Cuando los gerentes de una compañía utilizan sus recursos de forma emprendedora, el resultado es un flujo de innovaciones que crean productos nuevos y mejores e incrementan su rentabilidad. Las empresas invierten enormes cantidades de dinero en investi-

gación y desarrollo para fabricar nuevos productos innovadores. Asimismo, construir nuevas instalaciones de producción para hacer esos productos y pagar la campaña de marketing nacional que será necesaria para atraer a los clientes es muy costoso.

Sería muy poco justo o equitativo si, después de que una compañía gasta cientos de millones de dólares en estas actividades, un competidor pudiera simplemente llegar, llevarse sus innovaciones y comenzar a producir una imitación del producto. Si fuera fácil hacer algo así, pocas empresas harían las inversiones necesarias para desarrollar nuevos productos. El progreso tecnológico disminuiría y el estándar de vida de la sociedad avanzaría poco en el transcurso del tiempo.

Como se analizó en el capítulo 6, los derechos de propiedad dan a las personas y a las compañías el derecho de poseer y controlar los recursos productivos y de obtener ganancias de ellos. Con el fin de motivar a los emprendedores y a las compañías para que asuman riesgos e inviertan en nuevos proyectos cuyos resultados son desconocidos, se han promulgado leyes que protegen las ganancias provenientes de los esfuerzos exitosos de innovar o crear nuevos productos. Las personas y las compañías reciben derechos legales de propiedad para ser dueños de sus creaciones, así como para protegerlas, en forma de patentes, derechos de autor y marcas registradas.

Las patentes dan a sus dueños el derecho de propiedad para utilizar, controlar, dar licencias y, además, obtener ganancias de su creación (un producto nuevo como una manija de puerta, una máquina, una nueva medicina, etcétera) por un periodo de 20 años a partir de la fecha en la que la patente haya sido otorgada por la Oficina de Patentes de Estados Unidos. En otras palabras, las patentes confieren a su dueño un derecho de monopolio, siendo dicho dueño el inventor o la compañía que llevó a cabo y pagó por la investigación que desembocó en el nuevo producto. Algunas de las patentes más redituables son las que reciben las compañías farmacéuticas, las cuales desarrollan nuevos medicamentos que tratan mejor algunas enfermedades o dolencias. Por ejemplo, Merck, el laboratorio que desarrolló el Prozac y el Viagra, ganó miles de millones de dólares de la venta de estas medicinas. No obstante, una vez que expira la patente cualquier compañía puede producir una copia del medicamento original (un medicamento genérico), que luego vende a un precio mucho más bajo que la sustancia de patente. Las ganancias monopólicas de la compañía que inventó la medicina desaparecen.

Los derechos de autor, que confieren un derecho monopólico al dueño, se otorgan por lo general a las personas que crean propiedad intelectual como obras escritas o visuales: libros, juegos de video, poemas y canciones. El dueño de los derechos puede venderlos a otros individuos o empresas; algunas veces las compañías cinematográficas compran los derechos de un libro para convertirlo en una película. Los derechos de autor duran más tiempo que las patentes: frecuentemente duran toda la vida del autor e, incluso, después de su muerte.

Actualmente, las leyes que rigen la duración de los derechos de autor están cambiando en todo el mundo. Muchos creen que deben ser otorgados por periodos más cortos, posiblemente de sólo 20 años o lo que dure la vida de su creador. Cuando un derecho de autor expira, la propiedad intelectual entra al dominio público y se convierte en un bien público, lo que significa que cualquiera puede hacer uso de él sin ningún costo.

Para aumentar los beneficios de sus creaciones, a los innovadores de nuevos productos y servicios se les otorgan derechos legales sobre las marcas registradas que utilizan para que sus clientes identifiquen sus productos. Las marcas registradas son derechos de propiedad sobre el nombre de un producto (como Nescafé o Ivory Soap), de cualquier símbolo o *logo* asociado con él, y de la compañía que lo produce (como Nestlé o Procter & Gamble). Las marcas registradas otorgan al dueño el único derecho legal a utilizar estos nombres o símbolos y controlar los usos que se le dan a estos productos: por ejemplo, publicidad.

Debido a que las personas y las compañías tienen que invertir su creatividad, tiempo y dinero para obtener derechos de autor y marcas registradas, y desarrollar una "marca registrada", es justo que les permitan beneficiarse de la "identidad" de sus creaciones. Por ello, J. K. Rowling, la creadora de Harry Potter, es dueña de los derechos de autor de sus libros, y ella y su compañía editora son dueñas de las marcas registradas asociadas con la marca registrada de Harry Potter. Nadie puede producir juguetes o ropa del niño mago sin pagarles una cuota de licencia, debido a que ellas son las dueñas de la marca registrada (de la misma forma en la que ninguna empresa tiene el derecho a utilizar las patentes de otra a menos que le pague por utilizarlas).

La ley protege la propiedad y los recursos. El debate sobre quién es el que debe tener los derechos sobre los recursos escritos en la era digital se convirtió en un tema de discusión muy acalorado en el año 2005, cuando Google anunció su intención de escanear mi-

llones de libros, para luego subirlos a la red sin ningún costo para sus usuarios. Google se vio envuelto en demandas de empresas editoriales que aseguraban que estaba violando los derechos de autor de esas obras. Por cuánto tiempo un autor, artista o compañía puede reclamar derechos de autor sobre la propiedad intelectual, es un tema que los tribunales deberán resolver. La siguiente sección de perspectiva organizacional describe la forma en la que los Rolling Stones han desarrollado una serie de habilidades empresariales para aprovechar su marca registrada y de sus derechos de autor, lo que los ha convertido en la banda de rock más rica del mundo.

El ciclo de vida del producto

Cuando la tecnología cambia, la supervivencia organizacional requiere que los gerentes adopten y apliquen rápidamente las nuevas tecnologías para innovar nuevos productos. Los gerentes que no lo hacen, pronto encuentran que ya no tienen mercado para sus productos existentes, y destruyen sus organizaciones. Sony, por ejemplo, durante mucho tiempo el líder debido a su "Walkman", perdió repentinamente su posición de número uno en el negocio de los reproductores de música cuando Apple lanzó los iPod en 2004.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 13.1
Los Rolling Stones, aún con muchos oficios, seguro que no son pobres*

Los Rolling Stones han sido una de las bandas de rock líderes en el mundo desde principios de la década de 1960, cuando entraron estrepitosamente en la escena musical como los "chicos malos" del rock and roll. Al igual que la mayoría de los grupos de esa época, eran un producto sin comprobar y sin ningún antecedente. Desesperados por firmar contratos de grabación, los Stones, como muchas de las primeras bandas, se encontraban en una posición débil para negociar cuando tenían que tratar con compañías como Decca, con quien firmaron al principio. Como resultado, a pesar de su enorme éxito inicial, recibieron un porcentaje relativamente pequeño de las ganancias que sus álbums más vendidos estaban generando. Después, cuando estos contratos expiraron, pudieron renegociar sus contratos con las compañías de discos bajo sus propios términos, porque eran ya mundialmente famosos. También utilizaron su fama para encontrar nuevas posibilidades de ser emprendedores.

Desde 1989, los Stones, comandados por Mick Jagger, director general de Rolling Stones Inc., han basado su modelo de negocio en encontrar formas de utilizar su producto (la singularidad de su música y sus personajes de rock) para generar ganancias. Desde 1989, han ganado más de 1.5 mil millones de dólares, de los cuales alrededor de 500 millones provienen de las regalías de las ventas de sus discos y canciones. Pero el increíble éxito de sus giras mundiales generó los restantes mil millones, provenientes de la venta de boletos, mercancías y de los patrocinadores asociados con sus giras. La forma en la que los Stones "crean" los espectáculos de sus giras mundiales muestra qué tan emprendedores son.

Todo comenzó con la gira "Steel Wheels" ("Ruedas de acero") en 1989, cuando, por primera ocasión, los Stones, junto con un promotor canadiense llamado Michael Cohl, tomaron el control total de todos los aspectos de su gira. Antes de eso, los Stones, como la mayoría de las bandas de rock, armaban un calendario de las ciudades donde podían actuar. Después, contactaban a promotores muy conocidos en esas ciudades para que asumieran la responsabilidad de organizar todo el concierto y de vender los boletos. Los Stones recibían entonces como pago un porcentaje de las ganancias totales del concierto. Con este modelo de negocio, los promotores se quedaban con más del 60 por ciento de las ganancias totales. Cohl propuso un nuevo modelo, en donde él asumiría la responsabilidad de los 40 lugares donde se llevaría a cabo la gira Steel Wheels y garantizaría un pago a los Stones de 1 millón de dólares por concierto (una cantidad mucho mayor de la que habían ganado en el pasado). Cohl sintió que podía hacer esto porque pensó que su enfoque eliminaría las ganancias que los promotores se quedaban; además, podría negociar los contratos de la comercialización de los productos para promover playeras, pósters, y demás artículos de los Stones, y ganar el patrocinio corporativo de la gira.

Después de haber tocado los primeros conciertos, Cohl se dio cuenta de que estaba perdiendo dinero en cada uno. Para hacer que la gira fuera un éxito, todos tendrían que encontrar nuevas maneras de disminuir los costos y aumentar las ganancias. A partir de ese punto, los Stones se involucraron directamente en cada decisión relacionada con los escenarios, la música, la publicidad y la promoción, incluyendo los costos de los boletos, los cuales fueron incrementando en cada gira desde Steel Wheels. Los Stones, y en particular Jagger, se enfrentaron a la enorme tarea de aprender cómo mejorar el modelo de negocio de las giras, pero perseveraron y han continuado refinando y desarrollando su enfoque en cada gira posterior. Al final, la gira Steel Wheels recaudó 260 millones de dólares, y los Stones ganaron mucho más que los 40 millones que les habían prometido. En las siguientes giras, desde la de "Packing Them In" hasta la enorme "Voodoo" en 1995, se dispararon las ganancias mundiales de los conciertos. Los boletos para la de Licks del año 2003 oscilaron entre los 50 y los 350 dólares.

Cuando a Mick Jagger y a Keith Richard, quienes ya tienen alrededor de 60 años, les preguntaron que por cuánto tiempo pensaban continuar haciendo giras, su respuesta fue "hasta caer muertos". En mayo de 2005, anunciaron que el grupo comenzaría una nueva gira en Boston durante el otoño. Los Stones se reinventan en cada gira como artistas creativos, y desempeñarse al nivel que se espera de ellos, es un llamado a ser más emprendedores cada vez que se suben a un escenario.

* N del T. En inglés, un juego de palabras: "A rolling stone gathers no moss" significa "Hombre de muchos oficios, pobre seguro".

Los Rolling Stones sacan nuevos álbumes y ofrecen giras a menudo para mantener su producto actualizado y de moda.

La velocidad del cambio tecnológico en una industria, y particularmente la duración del ciclo de vida del producto, determina qué tan importante es que los gerentes innoven. Esto es especialmente cierto cuado los derechos de autor y las patentes no detienen a los rivales de introducir su propia versión de un producto, como la nueva variedad de reproductores digitales de Sony que compiten con el iPod, o bien, el surgimiento de bandas como Black Eyed Peas para competir con la música de los Stones.

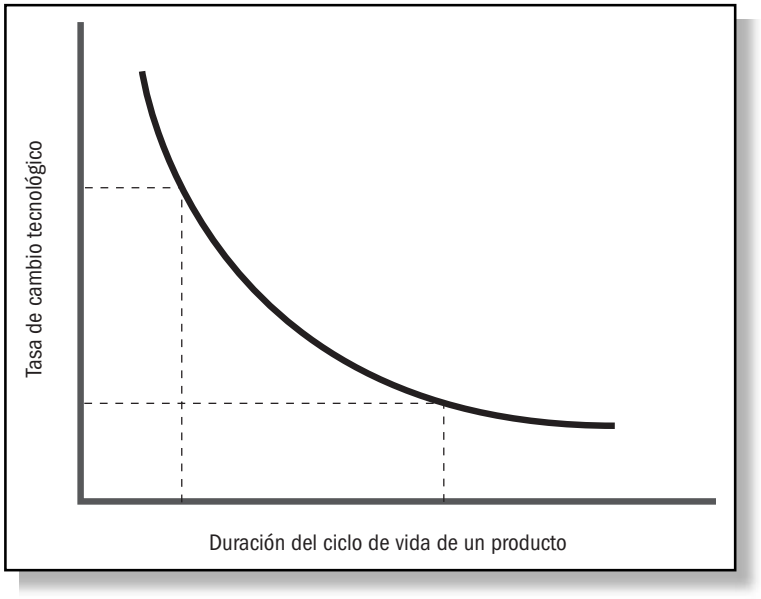
Ciclo de vida de un producto
Cambios en la demanda de un producto que ocurren en el transcurso del tiempo.

El **ciclo de vida de un producto** refleja los cambios en la demanda de un producto que ocurren en el transcurso del tiempo.[8] La demanda por la mayoría de los productos exitosos atraviesa cuatro etapas: la etapa embrionaria, la de crecimiento, la de madurez y la del declive. En la *etapa embrionaria*, el producto todavía tiene que ganar una amplia aceptación; los clientes no están seguros de lo que ofrece, por lo que su demanda es mínima. Si un producto llega a ser aceptado por los clientes (cabe la posibilidad de que no), despega la demanda, y entra en su etapa de crecimiento. En la *etapa de crecimiento* muchos clientes entran al mercado y compran el producto por primera vez, por lo que la demanda aumenta rápidamente. Esta es la etapa en la que están en estos momentos las agendas electrónicas, como los iPod y las Palm. La etapa de crecimiento termina y empieza la *etapa de madurez* cuando la demanda disminuye debido a que la mayoría de los clientes ya han comprado el producto (quedan ya relativamente pocos compradores de primera vez). En esta etapa la demanda es, normalmente, de reemplazo. En el mercado automotriz, por ejemplo, la mayoría de los automóviles los compran personas que ya tienen uno y que lo están intercambiando o reemplazando. Los productos como los teléfonos inalámbricos, las computadoras personales para uso doméstico, y los servicios de información en línea están también en esta etapa actualmente. La *etapa de declive* sigue a la etapa de madurez sólo si la demanda por un producto desaparece. La caída de la demanda ocurre con frecuencia debido a que el producto se ha vuelto tecnológicamente obsoleto y es superado por algún producto más avanzado. Por ejemplo, la demanda de cada generación de videocaseteras, reproductores de CD o de DVD disminuye cuando son superados por modelos nuevos, técnicamente más avanzados y con más características.

Tasa de cambio tecnológico

Una de las determinantes principales de la duración del ciclo de vida de un producto es la tasa de cambio tecnológico.[9] La figura 13.2 ilustra la relación entre dicha tasa y la duración del ciclo de vida de un producto. En algunas industrias, como en la de las computadoras personales, semiconductores y unidades de disco, el cambio tecnológico es rápido y los ciclos de vida de los productos son muy cortos. Por ejemplo, el cambio tecnológico es tan rápido en la industria de las unidades de disco para computadoras que un modelo se vuelve tecnológicamente obsoleto aproximadamente cada 12 meses después de su in-

Figura 13.2
El cambio tecnológico y la duración del ciclo de vida de un producto



troducción. Lo mismo ocurre en la industria de las computadoras personales, donde los ciclos de vida de los productos se han reducido de tres años, durante los últimos años de la década de 1980, a pocos meses en la actualidad.

En otras industrias el ciclo de vida de los productos es un poco más largo. En la industria del automóvil, por ejemplo, el promedio de ciclo de vida de un producto es de cinco años. Es tan corto debido a que hay bastantes cambios tecnológicos rápidos que producen un flujo continuo de innovaciones incrementales en su diseño, como la introducción de bolsas de aire en las puertas, microcontroladores electrónicos avanzados, autopartes de plástico y motores con mejor rendimiento de combustible. En contraste, en muchas industrias básicas, donde el ritmo del cambio tecnológico es más lento, los ciclos de vida de los productos tienden a ser más largos. En el acero o en la electricidad, por ejemplo, el cambio en la tecnología es muy limitado, y los productos como las vigas de acero o los cables eléctricos pueden permanecer en la etapa madura indefinidamente.

El papel de las modas pasajeras y la moda

Las modas pasajeras y la moda son determinantes importantes en la duración de los ciclos de vida de los productos.[10] El diseño de un auto con cinco años de antigüedad es probable que sea tecnológicamente desplazado y que se vea como fuera de moda y, por ende, pierda su atractivo para los clientes. De forma similar, en el negocio de los restaurantes, la demanda por cierto tipo de comida cambia rápidamente. La cocina cajún o del suroeste que fue popular un año, puede ser historia al siguiente cuando la comida caribeña se convierta en la comida de preferencia. Tomar en cuenta la moda es todavía más importante para el sector de la alta costura de la industria del vestido, en donde la línea de ropa de la temporada pasada queda fuera de moda con la llegada de la siguiente temporada; y el ciclo de vida de los productos puede que no dure más de tres meses. Así, las modas pasajeras y la moda son otra razón por la que los ciclos de vida de los productos pueden ser cortos y por la que operar en una industria como ésa puede ser tan riesgoso, tal y como sugiere la experiencia de The Gap.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 13.2
La innovación en The Gap

El ambiente de la industria del vestido es sumamente incierto, lo que significa que es muy difícil predecir los cambiantes gustos de los clientes y por ende, tener en existencias la ropa que les parecerá más atractiva. El director general de The Gap, Millard "Mickey" Drexler, llevó a su cadena de tiendas al éxito en la década de 1990 debido a su extraordinaria capacidad de predecir los gustos de los clientes y el diseño de ropa para cubrir esos gustos (la forma en la que la innovación se lleva a cabo en la industria del vestido). La marca The Gap se convirtió en una declaración de moda en la década de 1990, y para el año 2000, las ganancias por ventas de Gap Inc., la conocida cadena de tiendas de ropa, superaron por primera vez los 10 mil millones de dólares. Sin embargo, el precio de sus acciones, que había alcanzado la cima en 1999, había declinado dramáticamente. ¿Por qué?

Para lograr ventas, la estrategia de Millard había sido abrir nuevos tipos de tiendas que ofrecieran una mezcla diferente de ropa a los clientes. Así, por ejemplo, en su división Gap, la compañía había abierto las tiendas Kids Gap (ropa para niños) y Baby Gap (ropa para bebé). También comenzó la cadena de tiendas de Banana Republic, y, muy importante, la de Old Navy, la cual había crecido rápidamente y era la responsable de gran parte del aumento en las ventas de The Gap.[11]

Sin embargo, para finales de la década de 1990, Drexler se dio cuenta de que no podía administrar el proceso de innovación, esto es, administrar el proceso de diseño de todas las ropas vendidas en cada una de sus tres divisiones principales. Decidió delegar toda la responsabilidad de innovación a los presidentes de cada cadena de tiendas. Jenny Ming, por ejemplo, era la presidenta de Old Navy, y ella y su equipo de gerentes estaban a cargo de encontrar la mejor selección de ropa para atraer clientes. Resultado de sus acciones fue apoyar una línea de ropa morada para la temporada de primavera.

La decisión de Drexler de descentralizar su autoridad sobre la innovación al nivel de tiendas desencadenó grandes problemas.[12] Los presidentes de las cadenas no tenían su capacidad de predecir las futuras tendencias, modas pasajeras o moda, y cometieron errores en el tipo de ropa que pusieron a la venta. Por ejemplo, la decisión de lanzar ropa morada fue un desastre, y la mercancía se quedó en los anaqueles. Los gerentes de las cadenas también comenzaron a ofrecer ropa similar, y eso confundió a los clientes, quienes no distinguían por qué las cadenas eran diferentes, lo cual perjudicó mucho las ventas y las ganancias. The Gap estaba desempeñando muy mal su papel de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Para el verano del año 2000, Drexler decidió que, a pesar de que consideraba que la decisión correcta era dar a los gerentes divisionales más responsabilidades para manejar el proceso de diseño, también era necesario tener un control centralizado desde el nivel superior que proporcionara la coordinación necesaria entre las cadenas de tiendas con el fin de asegurarse de que todas trabajarían juntas para ofrecer una mezcla única de ropa, y que esa mezcla sería la adecuada para atraer los gustos de los clientes. Él recuperó más control e instaló un sistema de tecnología de información (TI) para acelerar el proceso de

(*continúa*)

diseño. El desempeño de The Gap ha mejorado en la década del 2000.[13] Sin embargo, Drexler no pudo retomar su dinamismo anterior, por lo que en 2002 entregó el timón de la compañía a Paul Dressler, un antiguo gerente de Disney que había administrado Magic Kingdom.

Dressler, el director general, ha aplicado exitosamente sus habilidades en la comercialización de la marca para mejorar el desempeño de The Gap.[14] Ha rejuvenecido su línea de productos enfocándose en el diseño y en ofrecer los productos que los clientes quieren. Además, ha buscado nuevos nichos de mercado donde The Gap puede atraer nuevos tipos de clientes. Por ejemplo, en 2005 la compañía anunció que estaba preparando una nueva cadena de tiendas minoristas de especialidad dirigida a mujeres mayores de 35 años, especialmente las pertenecientes a la generación del "baby boom", esto es, las casi 40 millones de mujeres que nacieron entre 1946 y 1964.[15] Claramente, la innovación está viva y goza de buena salud en The Gap, así como en J. Crew, la tienda de ropa al menudeo administrada ahora por su director general, Mickey Drexler, ¡quien también ha mejorado su desempeño!

Ya sea que los ciclos cortos de vida de los productos sean causados por un rápido cambio tecnológico, por las modas pasajeras o la moda, o por alguna combinación de ambas, el mensaje para los gerentes es claro: cuanto más corta sea la duración de los ciclos de vida de sus productos, más importante es innovarlos rápidamente y de forma continua. En las industrias donde los ciclos de vida de los productos son muy cortos, los gerentes deben desarrollar continuamente nuevos productos; de otro modo, sus organizaciones pueden quedar fuera del mercado. La compañía de computadoras personales que no pueda desarrollar una línea de productos nuevos y mejores cada seis meses, se verá en problemas en poco tiempo. La casa de modas que no desarrolle una nueva línea de ropa para cada temporada no puede tener éxito, ni tampoco lo tendrá un pequeño restaurante, club o bar que no esté alerta a las modas pasajeras y a la del momento. Incluso en la industria automotriz es vital que los gerentes desarrollen continuamente modelos nuevos y mejores cada cinco años aproximadamente.

Cada vez hay más evidencia de que en gran cantidad de industrias el ciclo de vida de los productos se está reduciendo cada vez más a medida que los gerentes enfocan los recursos de sus organizaciones en la innovación para aumentar las respuestas de los clientes. Para atraer a nuevos clientes, los gerentes tratan de superarse siendo los primeros en comercializar un producto que incorpore una nueva tecnología o que esté acorde con la nueva tendencia de moda.[16] En la industria automotriz, el ciclo de vida de un producto típico que era de cinco años, se ha reducido a tres, ya que los gerentes compiten cada vez más entre ellos para atraer a nuevos clientes y animar a los ya existentes a que suban de grado y compren el producto más reciente.[17]

El espíritu emprendedor como "destrucción creativa"

Los grandes cambios que conllevan la creciente competencia global y los avances tecnológicos son conocidos frecuentemente como el proceso de "destrucción creativa", el cual conduce a las empresas viejas e ineficientes a salir del negocio y ser sustituidas por compañías nuevas y más eficientes. Esto es "creativo" porque las empresas nuevas utilizan las más recientes oportunidades globales y tecnológicas para hacer mejores productos o disminuir los costos de hacer los ya existentes. Las compañías ya establecidas que no invierten en nuevas tecnologías se encuentran en tal desventaja competitiva que son sacadas del negocio, y las que acaban de empezar llegarán a ser las que lideren las industrias del futuro. De forma similar, el surgimiento de nuevas industrias, como la informática y la comunicación digitales, la biotecnología, la robótica, las pilas de combustible, los juegos de video caseros y los reproductores de música, han creado grandes alteraciones en el mundo de los negocios.

La revolución industrial es otro ejemplo de cómo funciona el proceso de destrucción creativa. La era agrícola antigua, donde la riqueza dependía de la tierra y del trabajo físico, dio paso a la era de las máquinas y los transportes a vapor. Los nuevos industriales que utilizaron su capital para crear nuevas industrias de bajo costo destruyeron los viejos gremios. La era de la tecnología de información representa la última oleada de grandes cambios tecnológicos que ha obligado a la mayoría de las empresas a invertir en TI para evitar quedarse atrás de aquellas compañías emprendedoras que hacen esas inversiones y luego avanzan con ímpetu.

Innovación, espíritu empresarial interno y creatividad

Emprendedores internos
Emprendedores dentro de una organización, los cuales son responsables del éxito o fracaso de un proyecto.

Los líderes de la innovación y el desarrollo de nuevos productos en las organizaciones establecidas, son **emprendedores internos**, es decir, empleados que identifican oportunidades para las mejoras cuántica o incremental de sus productos y son responsables de admi-

nistrar el proceso de desarrollo para obtenerlos. Muchos gerentes, científicos o investigadores empleados por algunas compañías existentes se ocupan de las actividades emprendedoras internas. Por otro lado, personas como Jeff Bezos, Michael Dell o Debby Fields, quienes están empezando nuevas divisiones empresariales y fundan organizaciones, son emprendedoras. Asumen el riesgo y reciben muchos de los beneficios asociados con la nueva división.[18]

Existe una relación interesante entre los emprendedores y los emprendedores internos. Muchos emprendedores internos no se sienten satisfechos cuando sus superiores deciden no apoyar sus ideas creativas de nuevos productos, ni financiar esfuerzos de desarrollo que ellos piensan que van a tener éxito. ¿Qué hacen los emprendedores internos cuando sienten que no están llegando a ningún lado? Muy frecuentemente deciden dejar la organización y montar la suya propia para aprovechar sus ideas. En otras palabras, los emprendedores internos se vuelven emprendedores y fundan compañías que pueden competir con las que dejaron.

Muchas de las organizaciones más exitosas del mundo han sido fundadas por emprendedores internos frustrados, quienes se volvieron emprendedores. William Hewlett y David Packard dejaron Fairchild Semiconductor, una compañía líder de las primeras que surgieron en su industria, cuando los gerentes de la compañía no apoyaron sus ideas; su compañía, HP, muy pronto superó a Fairchild. Compaq Computer fue fundada por Rod Canion y algunos de sus colegas, quienes abandonaron Texas Instruments (TI) cuando sus gerentes no apoyaron su idea de que debían desarrollar su propia computadora personal. Para evitar la salida de personas talentosas, las organizaciones deben tomar medidas para promover el espíritu emprendedor interno. En la siguiente sección, se consideran asuntos relacionados con la promoción del espíritu empresarial tanto en organizaciones ya existentes como en nuevas. No obstante, primero es útil analizar el origen de estas ideas de nuevos productos, es decir, se analizará la creatividad.

Toda innovación comienza con ideas creativas. No obstante, es importante tener en cuenta que las ideas creativas no son sólo aquellas que conducen a grandes inventos o logros: es cualquier idea que lleva a las prácticas existentes un paso más allá de la norma. La **creatividad** no es otra cosa que ir más allá de los límites actuales, ya sea que esos límites sean tecnologías, conocimientos, normas sociales o creencias.[19] Decidir que las PC no tienen que ser beige y que pueden ser negras o azules o incluso de plástico transparente es una idea creativa, al igual que lo fue haber ensamblado la primera PC. Aunque esta última puede ser más memorable e hizo famosos a Steve Jobs y a Stephen Wozniak, los fundadores de Apple Computer, los millones de ideas y acciones creativas que se han utilizado para mejorar las PC son, de todos modos, sumamente importantes y valiosos. La idea creativa de Michael Dell de vender computadoras personales por teléfono, aunque no está en la misma liga que hacer la primera PC, ha hecho de todos modos a su creador tan famoso como Jobs y Wozniak, y bastante más rico de lo que era.

Creatividad
Ideas que van más allá de los límites actuales, ya sea que esos límites se basen en tecnología, conocimiento, normas sociales o creencias.

Desde esta perspectiva, la mayoría de las personas ha sido y será creativa en sus esfuerzos normales. Por tanto, es importante que los empleados comprendan el hecho de que sus aportaciones, sugerencias e ideas son valiosas y la organización debería tomar medidas para reconocer su importancia. Eso puede hacerlo a través de los valores y normas de su cultura organizacional, como se analiza más adelante, o al ofrecer recompensas financieras por las buenas sugerencias, como hacen muchas empresas. Es importante tomar en cuenta que la creatividad está en todas partes, no sólo confinada a algún remoto laboratorio de investigación.

La creatividad no es sólo hacer nuevas cosas; también se trata de combinar y sintetizar dos o más hechos o ideas no relacionados previamente y hacer algo nuevo o diferente con ellos. También es modificar algo para darle un nuevo uso o hacer que funcione mejor. La síntesis y la modificación son mucho más comunes que la creación, y esta es la razón por la que la innovación incremental es más común que la innovación radical. Como sugiere Anderson, "Olvidamos que mover un escritorio para que el trabajo fluya mejor, es también creatividad. Es modificación. Y la creatividad también florece cuando rediseñamos la descripción de un puesto para que se asignen a una misma persona las tareas relacionadas. Eso es síntesis. Incluso es creatividad cuando recortamos nuestras pérdidas gracias a un adhesivo industrial sin valor que pegamos en la parte trasera de la libreta de notas de nuestra secretaria… ese pedacito de creatividad son los "Post it" de 3M; pero nada va a hacer que su empresa sea creativa a menos que usted ayude primero a los individuos a destrabar su disposición a probar."[20]

Tal y como Nonaka argumenta, el proceso de innovación y creación de nuevo conocimiento depende de la capacidad de los gerentes de explotar las reflexiones, intuiciones y

corazonadas tácitas o escondidas y sumamente subjetivas de las personas de toda la organización.[21] La fuente puede ser la reflexión de un brillante investigador, la intuición de un gerente medio sobre las tendencias cambiantes del mercado, o el conocimiento tácito de un trabajador de tienda desarrollado por su participación intensa en el proceso laboral a lo largo de los años. La cuestión es transformar el conocimiento personal en conocimiento organizacional que resulte en nuevos productos. Esto puede ser muy complicado debido a que el conocimiento tácito es muy difícil de expresar; son los conocimientos prácticos o el *know-how* acumulado por la experiencia, y frecuentemente es difícil de plasmar en reglas, fórmulas o principios.

Para obtener dicho conocimiento tácito, a menudo es necesario aprender a través de la observación, la imitación o los modelos. También, con el tiempo y mediante las interacciones de los equipos, los integrantes aprenden a compartir su conocimiento y, con frecuencia, las rutinas y las "recetas" del equipo desarrollan las características específicas de un grupo o una organización que llevan a tipos innovadores de comportamiento. Algunas de éstas pueden ser escritas, aunque muchas están presentes sólo en las interacciones entre los integrantes, en su conocimiento de cada uno. Hay que observar también que de tales interacciones se puede crear un conocimiento tácito adicional, de tal forma que se construya y difunda el conocimiento organizacional.[22]

Organización creadora de conocimiento
Organización donde la innovación se da en todos los niveles y en todas las áreas.

Una **organización creadora de conocimiento** es aquella en la que la innovación se da en todos los niveles y en todas las áreas. A menudo, se reunirán diferentes grupos para juntar su información. De esta forma el conocimiento se comparte en toda la organización, y así se pueden alcanzar nuevas alturas. Los líderes de los equipos, como los gerentes medios, tienen que enfrentarse a la difícil tarea de traducir las nuevas ideas creativas en un flujo de productos que los clientes compren. Es en este punto que la cuestión de cómo crear y diseñar un escenario organizacional para promover la creatividad y la innovación se vuelve un asunto crucial. Observe que el proceso de crear dicho escenario es igualmente una forma de innovación, al igual que el desarrollo de los productos reales que pueden resultar de ese escenario.

Administración del proceso de innovación

¿Cómo deben controlar los gerentes el proceso de innovación en las compañías de alta tecnología, las de software y las punto.com, como Amazon.com, o en supermercados y restaurantes para elevar el nivel tanto de la innovación cuántica como de la incremental? Existen diferentes métodos al respecto que los gerentes pueden utilizar. Éstos también pueden servir para superar la resistencia al cambio, analizada en el capítulo 10, misma que reducirá el nivel de innovación si no se atiende. Por ejemplo, las diferentes funciones se pueden ver afectadas de distintas maneras por los tipos de cambios tecnológicos que tienen lugar y, por tanto, se pueden resistir a ellos; los gerentes pueden no reconocer las oportunidades del nuevo producto debido a la existencia de prejuicios cognitivos.

Administración de proyectos

Administración de proyectos
Proceso de liderar y controlar un proyecto para que dé como resultado la creación de productos nuevos o mejorados que sean eficaces.

Proyecto
Subunidad cuya meta se centra en el desarrollo de productos o servicios a tiempo, dentro del presupuesto y en concordancia con las especificaciones de desempeño determinadas previamente.

Una de las técnicas que ha demostrado ser útil para promover una innovación radical, pero especialmente incremental, es la **administración de proyectos**, es decir, el proceso de liderar y controlar un proyecto para que dé como resultado la creación de productos nuevos o mejorados. Un **proyecto** es una subunidad, y su objetivo se centra en el desarrollo de productos o servicios a tiempo, dentro del presupuesto y en concordancia con las especificaciones de desempeño determinadas previamente (criterios para evaluar la efectividad). En la carrera por elaborar rápidamente productos con avances tecnológicos, la cuestión de administrar un proyecto para reducir el tiempo que toma llevar el nuevo producto al mercado y reducir los costos de innovación, son cada vez más importantes. Es útil examinar el papel de los gerentes de proyecto (PM, por sus siglas en inglés) y analizar qué hacen.

La administración eficaz de proyectos comienza con un plan claramente articulado que lleva a un proyecto desde su fase conceptual, hasta su fase final de producción y, en el caso de los servicios, de su instalación (pasando por todas las demás fases como la de prueba inicial y la de modificación). De todas estas fases, la conceptual es la que implica la mayor parte del trabajo y de los costos, ya que la tarea a la que se enfrenta el equipo de

desarrollo de producto es tomar los hallazgos más recientes de las investigaciones o los pensamientos y utilizarlos para crear bienes y servicios que las personas y las organizaciones quieran utilizar.

¿En qué se diferencia el trabajo de un gerente de proyecto del de un típico gerente en una organización? Primero, el gerente de proyecto maneja una mayor cantidad de profesionales altamente capacitados y con estudios superiores. Por lo general, habrá muchos científicos e ingenieros de todo tipo trabajando en un proyecto. Los asuntos más urgentes que debe enfrentar son la manera de equilibrar la centralización y descentralización de autoridad y cómo responsabilizar por sus acciones a estos empleados profesionales para que sus esfuerzos creativos puedan cumplir con el plazo del proyecto. Sin embargo, es la incertidumbre que rodea al proyecto (se pueden encontrar problemas inesperados, retrasos y grandes avances) la que crea la sensación de urgencia, riesgo y suspenso que rodea su terminación. Armonizar el esfuerzo creativo con las consideraciones de costo y tiempo es algo muy difícil de lograr.

Muchas veces, las experiencias anteriores de los gerentes de proyecto y su intuición les permitirán juzgar qué tanto se está progresando en relación con la meta. Equilibrar las demandas conflictivas entre el desempeño, el presupuesto y el cronograma, además de resolver los conflictos entre ellos, es un proceso difícil; especialmente cuando los proyectos normalmente duran de uno a tres años, o más. Una de las tareas más difíciles de los gerentes de proyectos es mantener el impulso del proyecto conforme los integrantes del equipo como los ingenieros o diseñadores fracasan repetidamente en encontrar soluciones a los problemas, y el proyecto amenaza con tambalearse. Superar la inercia, sugerir soluciones posibles, celebrar lluvia de ideas y proveer de ánimo y retroalimentación positiva son partes esenciales del trabajo de un gerente de proyecto. Por otra parte, los científicos e ingenieros pueden ser perfeccionistas cuyo única meta es aumentar el desempeño del producto, por lo que es importante que su gerente no olvide las metas de tiempo y costo, y los convenza de que la búsqueda de un producto perfecto será un desastre si resulta ser tan caro que los clientes no deseen comprarlo.

Por lo general, la capacidad de pensar y desempeñar una planeación avanzada y eficaz es la clave para el éxito de un gerente de proyecto. Basado en experiencias pasadas, éste sabe cuáles son los típicos problemas que surgen, y cómo organizar y controlar a los empleados para que los enfrenten. Así, cuando ocurra una crisis, como generalmente pasa, ya habrá recursos listos para enfrentarla.

Otro aspecto importante de la planeación por adelantado que debe hacer el gerente de proyecto implica un plan para tratar con los ejecutivos corporativos, quienes estarán observando y evaluando ansiosamente el desempeño del proyecto, buscando señales de éxito o fracaso. Vender sus ideas y su proyecto es su interminable tarea. Más adelante, se analizará cómo estos gerentes deben ser los defensores del producto, es decir, las personas que tienen que creer en el proyecto; si no están comprometidos con su éxito, es probable que los demás individuos de la organización demuestren poco entusiasmo por él. La capacidad para presentar las ideas de nuevos productos eficazmente y cristalizar el significado y la importancia del proyecto son determinantes importantes de la capacidad del gerente con el fin de obtener el financiamiento continuo para un proyecto que se mueve lentamente, incluso para asegurar la supervivencia del mismo, ya que es común que muchos sean interrumpidos a la mitad.

Para ayudar con la planeación adelantada, resolver cuellos de botella y prevenir las crisis en la medida de lo posible, así como para ayudar a agilizar el progreso hacia la meta, una herramienta que los gerentes de proyecto utilizan habitualmente es hacer *modelos cuantitativos*. Crear modelos permite que estos gerentes desarrollen escenarios de probabilidades ("¿Qué pasaría sí?") y traten de encontrar nuevas y mejores formas de desempeñar los pasos secuenciales y paralelos implicados en llegar al producto final.

Un enfoque habitual en la creación de modelos es desarrollar una *red TERP/CAM* (técnica de evaluación y revisión de proyectos/Administración asistida por computadora, PERT/CAM por sus siglas en inglés) o un *diagrama de Gantt*, que son esencialmente diagramas de flujo de un proyecto que pueden ser elaborados con muchos paquetes comerciales de software (como Project 2000 de Microsoft).[23] Estos paquetes de software se enfocan en (1) hacer un modelo de la secuencia de acciones necesarias para alcanzar la meta del proyecto, (2) relacionar esas acciones con los criterios de costos y tiempo, tal como el costo por semana de los científicos e ingenieros contratados para trabajar en él, y (3) ordenar y definir el mejor camino para alcanzar el objetivo. Una vez que el gerente del proyecto ha elegido un camino en particular, estos programas proveen de retroalimentación constante sobre el desempeño del proyecto que puede ser utilizada para evaluar su desempeño actual.

Una de las primeras y más sencillas técnicas para crear modelos, el *método del camino crítico* (CPM, por sus siglas en inglés), capta la esencia de lo que estos modelos buscan conseguir. Su objetivo es determinar (1) qué tareas o actividades en particular de las muchas que deben hacerse, son esenciales para el tiempo y el costo del proyecto, y por tanto (2) determinar cómo secuenciarlas o calendarizarlas, para que el proyecto cumpla con una fecha determinada a un costo mínimo. Encontrar el camino crítico, por tanto, ofrece una solución óptima a las necesidades de un proyecto en particular. El diagrama de flujo de la figura 13.3 ilustra las tareas esenciales involucradas en la construcción de una casa.

La secuencia óptima de las tareas que tienen que llevarse a cabo para alcanzar la terminación del producto es frecuentemente elaborada por un equipo que experimenta con diferentes secuencias posibles. En este sencillo ejemplo de la construcción de una casa, puede descubrirse fácilmente la secuencia de pasos más eficiente. No obstante, para muchos proyectos más complejos, el análisis de estos pasos constituye una herramienta de aprendizaje importante; se pueden descubrir muchas interacciones no previstas entre estos pasos mediante un cuidadoso análisis. Luego se presta atención a cómo acortar el camino: de qué manera reorganizar, combinar o volver a secuenciar las tareas para acortar el tiempo y el costo, y mejorar el desempeño. A menudo, si la cuestión clave es cómo hacer un producto o cómo ofrecer un servicio, el equipo experimentará elaborando prototipos de la construcción de nuevas instalaciones o de una estructura de tareas.

Observe el vínculo con la reingeniería de una organización, analizado en el capítulo 10, donde el movimiento para combinar las actividades de diferentes especialistas o funciones, y enfocarse en los procesos de la empresa (no de las actividades) es también una forma de acortar el camino crítico. Los paquetes de software PERT/DRM permiten al usuario examinar y comparar muchos tipos diferentes de configuraciones para encontrar el mejor camino con el que completar el trabajo. Los sistemas modernos de la tecnología de información, como el diseño asistido por computadora (CAD, por sus siglas en inglés) (analizado en el capítulo 9), pueden cambiar completamente la secuencia de tareas, espe-

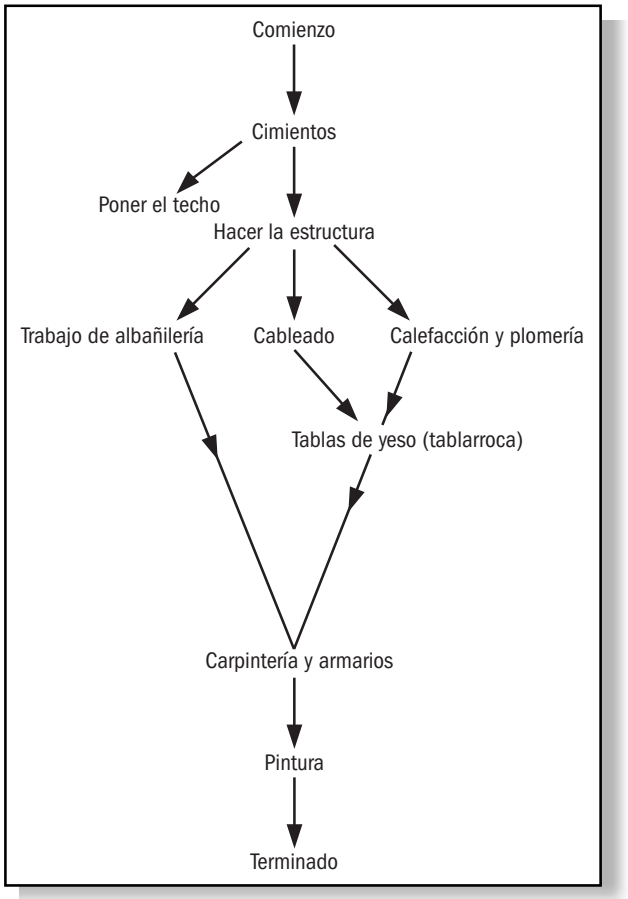


Figura 13.3
Diseño del proyecto según el *método del camino crítico* (CPM)

cialmente cuando se incorporan a la ecuación los desarrollos organizacionales como los equipos de trabajo flexibles, los equipos de producto y las estructuras de red.

Esos desarrollos han hecho cada vez más destacado el trabajo del gerente del proyecto en muchas organizaciones. Los gerentes de proyecto exitosos con frecuencia son aquellos que ascienden a puestos más altos en la gerencia debido a su demostrada competencia a la hora de entender cómo diseñar una estructura organizacional y unos sistemas de tecnología de información que faciliten el flujo de bienes y servicios nuevos e innovadores. En la actualidad, la administración de proyectos a menudo es un requisito previo para ascender a los altos puestos directivos.

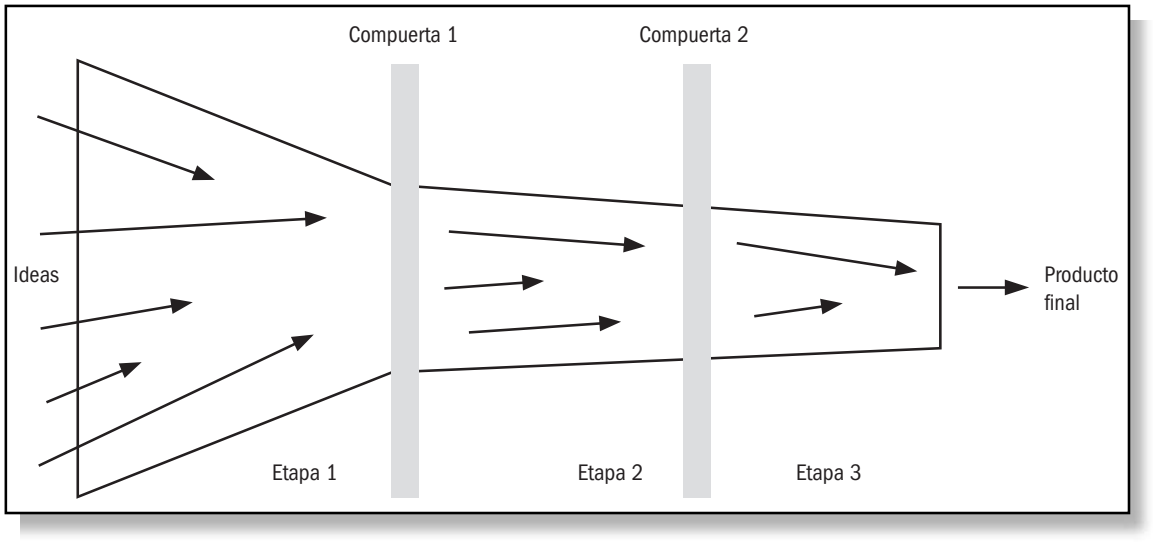
Embudo de desarrollo *stage-gate* (etapa-compuerta)

Uno de los errores que los altos directivos cometen con frecuencia al administrar el proceso de innovación es tratar de financiar demasiados proyectos de desarrollo en un momento determinado. El resultado es que los limitados recursos financieros, funcionales y humanos se esparcen finamente sobre demasiados proyectos diferentes. Como consecuencia, no se les da a ningún proyecto o gerente de proyecto los recursos necesarios para que tenga éxito, por lo que el nivel de éxito de la innovación decae.

Dada la naturaleza de este problema, es necesario que los gerentes elaboren un proceso estructurado para evaluar las distintas propuestas de desarrollo de nuevos productos y decidan cuál apoyar. Una solución común a este problema es implementar un embudo de desarrollo tipo *stage-gate* (etapa-compuerta)[24] (véase figura 13.4). El propósito de un embudo tipo *stage-gate* es establecer un proceso estructurado y coherente de innovación que controle mejor los esfuerzos de desarrollo de productos y obligue a los gerentes a elegir entre proyectos de desarrollo de nuevos productos que están en competencia, para que los recursos no se esparzan finamente entre muchos de ellos.

El embudo tiene una boca amplia (etapa 1) para, inicialmente, promover la innovación incentivando tantas ideas de nuevos productos como sea posible por parte de los gerentes de proyectos, tanto nuevos como ya establecidos. Las empresas establecen esta boca amplia mediante la creación de incentivos para los empleados que presenten nuevas ideas de productos. Algunas organizaciones hacen programas de "ideas brillantes", los cuales premian a los prospectos de gerentes de proyecto por presentar ideas que finalmente logren pasar el proceso de desarrollo. Otros, permiten a los científicos investigadores dedicar una cierta cantidad de su tiempo laboral para que trabajen en sus propios proyectos. Por ejemplo, Hewlett-Packard y 3M tienen la regla del 15 por ciento: los científicos investigadores pueden dedicar ese porcentaje de la semana laboral a trabajar en el proyecto que ellos elijan.

Figura 13.4
Embudo de desarrollo tipo *stage-gate* (etapa-compuerta)



Las ideas también pueden ser presentadas por individuos que podrían asumir el papel de gerente de proyecto si su proyecto es aprobado.

Después, estas ideas de productos nuevos se escriben en forma de una propuesta breve de desarrollo de nuevo producto y se presenta a un equipo interfuncional de gerentes quienes la evaluarán en la compuerta 1. Ahí se revisa para confirmar que concuerda con la estrategia de la organización y su factibilidad técnica. Las que sean consistentes con la estrategia de la organización y que parecen ser técnicamente factibles pasarán a la etapa 2; las demás serán rechazadas (aunque la puerta con frecuencia se queda abierta para reconsiderar la propuesta en otro momento).

El objetivo principal de la etapa 2 es que el posible gerente del proyecto haga un borrador detallado del plan de desarrollo del nuevo producto, el cual debe especificar toda la información requerida para tomar la decisión de seguir con todos los esfuerzos para desarrollar el producto. En este plan, también deben incluirse factores como los objetivos estratégicos y financieros, un análisis del mercado potencial, una lista de las características deseadas del producto, otra de requerimientos tecnológicos y una tercera de recursos financieros y humanos, un presupuesto detallado del desarrollo y un cronograma que contenga hitos específicos (por ejemplo, fechas de la terminación del prototipo y del lanzamiento final). Para hacer el borrador del plan el gerente del proyecto frecuentemente recibe la ayuda de un equipo interfuncional que dedica un tiempo considerable en el campo con los clientes, tratando de entender cómo confeccionar el producto a la medida de sus necesidades.

Una vez completado, un comité de altos directivos revisa el plan (en la etapa 2). Aquí, la revisión se centra en un análisis detallado del plan de desarrollo del nuevo producto y considera si la propuesta es atractiva según su mercado potencial, y si es viable según sus requerimientos tecnológicos, financieros y humanos necesarios para elaborarlo realmente. Esta revisión se hace a la luz de todos los demás esfuerzos de desarrollo de productos que se están llevando a cabo en la organización. Una de las metas en este punto es asegurar que se utilizan los limitados recursos técnicos, financieros y humanos de tal forma que se logre su máximo efecto.

En la compuerta 2, los proyectos son rechazados, mandados a revisión o enviados a la fase de desarrollo (etapa 3). El esfuerzo de desarrollo de la etapa 3 puede durar de seis meses a 10 años, dependiendo del tipo de industria y producto. Por ejemplo, algunos productos electrónicos tienen ciclos de desarrollo de seis meses; sin embargo, toma de tres a cinco años desarrollar un nuevo automóvil; aproximadamente cinco años un nuevo avión; y hasta 10 años un nuevo compuesto medicinal.

Uso de equipos interfuncionales y estructura de equipos de producto

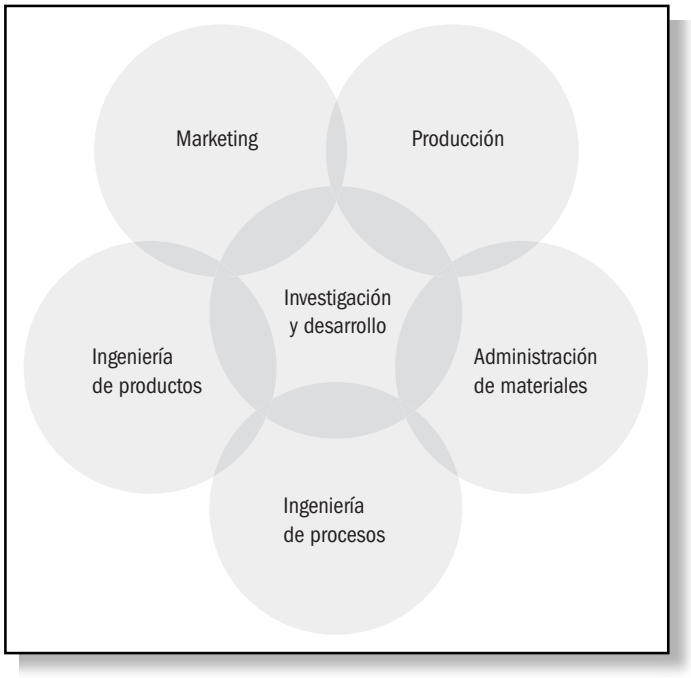
Como se mencionó anteriormente, establecer equipos interfuncionales es un elemento esencial en cualquier esfuerzo estructurado para desarrollar un nuevo producto.[25] Aunque la innovación exitosa comienza en la función de I&D, la forma en que se coordinen las actividades de este departamento con las de otras funciones es crucial.[26] La figura 13.5 identifica las múltiples funciones necesarias para la innovación exitosa. Además de la función de I&D, hay otras incluidas como ingeniería de producto, ingeniería de procesos, administración de materiales, producción y marketing.

Debido a que esos grupos generalmente tienen diferentes orientaciones y actitudes, es difícil coordinar sus actividades. El vínculo entre los grupos de I&D y los de ingeniería de producto y de procesos, por ejemplo, es vital para convertir los resultados de las investigaciones en un producto que sea diseñado eficientemente y que pueda ser producido a bajo costo. Sin embargo, los científicos de I&D pueden quejarse de que el potencial de "su" nuevo producto está siendo sacrificado si los ingenieros juegan con su diseño para hacer que la producción sea más fácil o más barata. A su vez, el equipo de ingeniería puede sentir que I&D está demasiado comprometido emocionalmente con el producto y que ha perdido de vista el mercado en su búsqueda de la excelencia técnica.

Tanto I&D como ingeniería también necesitan coordinarse con producción para asegurarse de que el nuevo producto pueda ser fabricado de manera rentable y confiable. Un vínculo con marketing asegurará que el producto posea las características y las cualidades que los clientes necesitan y quieren, y que no se gastan los recursos de I&D en crear o mejorar un producto que los clientes no desean. Por ejemplo, marketing puede descubrir

Figura 13.5
La innovación como una actividad interfuncional

Tener éxito en la innovación depende de que las actividades del departamento de investigación y desarrollo se coordinen con las actividades de otros departamentos.



que los clientes no están dispuestos a pagar el precio que la organización estaría obligada a cobrar por el producto. Esta información de marketing puede entrar en conflicto con los puntos de vista de I&D e ingeniería sobre elaborar un producto de alta calidad, incluso a un costo alto.

El personal de marketing, ingeniería y producción debe ser integrante central de equipos de desarrollo de nuevos productos que ya hayan tenido éxito. El término *integrantes centrales* se refiere a un núcleo de tres a seis personas que tienen la responsabilidad principal de los esfuerzos del desarrollo del producto. Además de ellos, otros normalmente trabajan en el proyecto cuando se presenta la necesidad, pero son los integrantes centrales los que se quedan con el proyecto desde que comienza hasta que acaba. Para asegurarse de que los integrantes centrales no se distraen con otros proyectos, usualmente están asignados a uno solo por vez. Además, para proyectos de desarrollo particularmente importantes, los integrantes centrales pueden ser sacados de su papel funcional regular y asignados a trabajar de tiempo completo en el proyecto hasta que éste finalice.

Muchas organizaciones no han podido manejar los vínculos funcionales necesarios para la innovación exitosa de un producto, y los resultados por lo general han sido desastrosos. Una lista de productos innovadores por los que hubo muy poca demanda son el reproductor láser de CD de RCA, el reproductor de fotografías en CD de Kodak y el poco rentable avión supersónico Concorde. En el capítulo 6 se analizaron diversas estructuras que las organizaciones pueden utilizar para administrar sus actividades en condiciones de alta incertidumbre. Dos de ellas, la estructura de equipos de producto y la estructura matriz, son particularmente adecuadas para el manejo de la innovación en organizaciones de alta tecnología. Ambas estructuras se enfocan en la creación de equipos interfuncionales para lograr el desarrollo de un nuevo producto durante todas las etapas: concepción y diseño, producción, marketing y venta. Estas estructuras permiten a cada función entender los problemas e intereses de las otras funciones, además de que reducen los problemas de comunicación. Descentralizar la autoridad al equipo también obliga a sus integrantes a cooperar y entender de forma conjunta el proyecto.

A pesar de que la estructura de equipo de producto facilita la innovación y el proceso de desarrollo de nuevos productos, a menudo no es suficiente para resolver los problemas de coordinación. Muchas organizaciones utilizan mecanismos adicionales de integración para facilitar la innovación: líderes de equipo y abogados de proyectos, grupos de desarrollos especiales, nuevas divisiones de empresariales y alianzas estratégicas.

Liderazgo de equipo

Aunque establecer un equipo interfuncional de desarrollo de producto puede ser una condición necesaria para una innovación exitosa, no es suficiente. Si se quiere que un equipo interfuncional tenga éxito, tiene que tener el tipo apropiado de liderazgo y debe ser administrado de forma efectiva.[27]

Una consideración importante es tener un líder de equipo que pueda superar sus antecedentes funcionales y adoptar una visión interfuncional. Otro asunto es qué tanto poder y autoridad debe recibir. Aquí se puede hacer una distinción entre un líder *ligero* y uno *pesado* de equipo.[28] Un *líder ligero de equipo* es un gerente funcional de nivel medio que tiene un estatus inferior al del jefe de un departamento funcional. Este tipo de líder no tiene el control sobre los recursos humanos, financieros ni funcionales. Sin ser un verdadero gerente de proyecto, este líder permanece bajo el control de un jefe de departamento funcional. Si el líder ligero quiere acceso a los recursos, debe buscar a los jefes de los departamentos funcionales para que se los asignen por un tiempo determinado. Este arreglo debilita el poder y la autoridad de este tipo de líderes, quienes están supeditados a los jefes de departamentos funcionales. El resultado puede ser una coordinación limitada entre funciones. De todas maneras, este arreglo puede ser apropiado en aquellos casos en donde sólo se requieren modificaciones menores a un producto existente.

Un *líder pesado de equipo* es un verdadero gerente de proyecto que tiene un mayor estatus en la organización. A este líder se le otorga el control principal sobre los recursos humanos, financieros y técnicos clave durante todo el proyecto. Esto le permite ser el primero en reclamar los recursos clave y, si es necesario, hacer caso omiso de los deseos de los jefes de las otras funciones. Por ejemplo, el líder pesado puede insistir para que cierto gerente de marketing o de ingeniería sea asignado de tiempo completo al proyecto, aun cuando los jefes de los departamentos de ingeniería o marketing no estén a favor de esta asignación. Este poder otorga al líder pesado mayor oportunidad de ensamblar un equipo interfuncional capaz de desarrollar un nuevo producto de forma exitosa. Los investigadores que estudian este asunto argumentan que los líderes pesados son los más adecuados en el caso de un importante desarrollo de un nuevo producto.[29]

Los líderes pesados funcionan frecuentemente como defensores del producto, es decir, son las personas que tienen la propiedad del proyecto, resuelven los problemas que van surgiendo, liman asperezas entre los integrantes del equipo y proporcionan un liderazgo al equipo. Algunas veces el defensor del producto no es elegido de manera formal sino que surge informalmente durante el proceso de innovación. La forma en la que Don Frey, un defensor de producto de Ford, trabajó con Lee Iacocca para desarrollar el Ford Mustang a principios de la década de 1960 ilustra la importancia del papel del defensor del producto.

Grupo de desarrollos especiales y nuevas divisiones empresariales

Un grupo de desarrollos especiales, también llamado en inglés *skunk-works*, es una fuerza de tareas, es decir, un equipo temporal creado para agilizar el diseño de nuevos productos y promover la innovación al coordinar las actividades de los grupos funcionales.[30] La fuerza de tareas está formada por integrantes de los departamentos de ingeniería e investigación, y otras funciones de apoyo como marketing, y está asignada a otras instalaciones, normalmente en un lugar alejado del resto de la organización. Este escenario da la oportunidad de interacciones personales intensas, necesarias para generar una innovación exitosa. Juntos, los integrantes de la fuerza de tareas "se apropian del problema" y se vuelven *emprendedores internos*, es decir, personas dentro de la organización que son responsables del éxito o fracaso del proyecto. Por consiguiente, un equipo de desarrollos especiales es una isla de innovación y proporciona a una organización grande un escenario de organización pequeña en el que los integrantes de los equipos tienen la oportunidad y la motivación de llevar rápidamente un nuevo producto al mercado. Ford creó un grupo de desarrollos especiales para elaborar el nuevo Mustang que fue introducido en 1993.

Hewlett-Packard, 3M y otras organizaciones también se han dado cuenta de las ventajas de tener la atmósfera de una pequeña organización para fomentar el espíritu emprendedor en sus empleados. Así, a medida que se vuelven viables algunos desarrollos de nuevos productos en los laboratorios de I&D corporativos, estas organizaciones crean una *nueva división empresarial*, esto es, una nueva división a la que se le otorga una serie com-

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 13.3
En defensa del Mustang

Don Frey, un ingeniero de I&D, era un defensor de productos en Ford Motor Company. En los laboratorios de I&D de Ford, Frey fue asignado a proyectos que parecían nuevos e interesantes, pero nunca salió a hablar con los clientes ni tampoco se involucró en la toma de decisiones operativas sobre qué ofrecer a los clientes y cuánto costarían estos nuevos desarrollos. Como resultado, durante muchos años, él y otros ingenieros de I&D trabajaron en productos que nunca salieron al mercado. Frustrado por la falta de recompensas en su trabajo, Frey comenzó a cuestionar la utilidad del laboratorio de I&D corporativo que estaba tan alejado de las operaciones y del mercado. En 1957, se cambió del departamento de I&D y fue el jefe del departamento de diseño de autos para pasajeros, donde pudo estar más cerca de las operaciones de mercado. En este nuevo puesto, Frey estaba mucho más cerca de los clientes y encaminó las energías de su departamento a producir innovaciones que los clientes quisieran y estuvieran dispuestos a pagar.

Al poco tiempo, Frey concluyó que en el negocio de los automóviles el mejor tipo de I&D es incremental: año con año hay que mejorarlos para satisfacer las demandas de los clientes. También observó lo importante que era utilizar las quejas de los clientes como guía para invertir los recursos de I&D y obtener los máximos beneficios. Equipado con esta nueva perspectiva sobre la innovación, en 1961 fue nombrado miembro del comité superior de planeación de Ford, y se interesó en desarrollar un nuevo automóvil para el emergente "segmento de autos deportivos".

Frey y su personal vieron la posibilidad de diseñar para este segmento y comenzaron a promover el desarrollo de un producto. Ford, sin embargo, había perdido recientemente una fortuna con el Edsel y estaba reacio a comenzar un auto nuevo. Debido a que no hubo un apoyo corporativo para las ideas de Frey, todo el trabajo inicial de ingeniería y diseño de lo que se convertiría en el Mustang se llevaron a cabo con fondos de contrabando: fondos que estaban etiquetados para otros fines. Para 1962, Frey y su equipo habían fabricado el primer prototipo que funcionaba del Mustang y pensaron que tenían un ganador. Los altos directivos en general y Henry Ford II en particular no se impresionaron con el coche y no le ofrecieron ningún apoyo, temiendo todavía que tuviera el mismo resultado que el Edsel.

Por suerte para el equipo del Mustang, en 1962 Lee Iacocca fue nombrado vicepresidente y director general de Ford, y compró la idea del Mustang. Creyendo que sería un gran éxito, Iacocca arriesgó su reputación para convencer a los altos directivos de apoyar la idea. En el otoño de 1962, después de mucha presión, se asignaron los recursos para producirlo. Con Frey como defensor del producto, el Mustang se terminó, desde su aprobación hasta que llegó al mercado, en 18 meses. Cuando fue introducido en 1964, tuvo un éxito inmediato, y se vendieron más de 400,000 unidades.

Frey siguió apoyando otras innovaciones en los coches de Ford, como los frenos de disco o las llantas radiales. Reflejando su experiencia como defensor de productos, ofreció algunas sugerencias como mentor para los futuros defensores de productos: la innovación puede comenzar en cualquier parte y tener pequeños inicios, y los defensores del producto deben estar dispuestos a utilizar todas sus habilidades para reunir a las personas y los recursos y resistir a los altos directivos y a los expertos financieros que utilizan los números para matar ideas nuevas.[31] Como sugiere la experiencia de Frey, la innovación es un negocio riesgoso, y los defensores de productos tienen que arriesgarse y enfrentarse a los que no creen.

pleta de funciones de creación de valor con la que administrar el proyecto de principio a fin.[32] A diferencia de un equipo de desarrollos especiales, que se disuelve cuando el producto llega al mercado, una nueva división empresarial asume la responsabilidad total para la comercialización del producto y normalmente es independiente. Los integrantes del proyecto se convierten en los jefes de las funciones de la división y son responsables de administrar la estructura funcional creada para llevar el nuevo producto al mercado.

En una nueva división empresarial, equilibrar el control entre el centro de la división y el corporativo puede convertirse en un problema. Conforme la nueva división absorbe más y más recursos para cumplir con su misión, el centro corporativo puede ver con preocupación y duda el éxito comercial del proyecto. Si los gerentes corporativos comienzan a intervenir en las actividades de la división, los divisionales empiezan a perder su autonomía y el espíritu emprendedor de ésta puede comenzar a declinar. Por otra parte, se pueden suscitar grandes problemas si una organización establece muchas nuevas divisiones empresariales independientes para fomentar la innovación. El primer problema son los gastos involucrados, los cuales pueden elevar rápidamente los costos de una compañía. Un segundo problema es que las divisiones pueden perseguir sus propias metas y a veces esto puede entrar en conflicto con las metas de la organización en su conjunto. Finalmente, administrar nuevas divisiones empresariales es un proceso difícil, que requiere de una habilidad organizacional considerable. Los gerentes deben crear la estructura organizacional apropiada si quieren tener éxito. Utilizar los tipos correctos de sistemas de tecnología de información es también vital; este importante asunto se analizará más adelante en el capítulo.

Empresas conjuntas

Las empresas conjuntas entre dos o más organizaciones, analizadas en el capítulo 3, son otra forma importante de manejar la innovación de alta tecnología. Una empresa conjunta permite a las organizaciones combinar sus habilidades y tecnologías, así como unir sus recursos para embarcarse en proyectos arriesgados de I&D. Una empresa conjunta es similar a la creación de una nueva división empresarial, ya que se genera una nueva organización en donde las personas pueden trabajar en nuevos procedimientos que pueden llevar al éxito. Cuando ambas compañías comparten las ganancias, los riesgos y los costos, con frecuencia esto puede dar como resultado el desarrollo de un flujo de nuevos productos redituables. No obstante, las empresas conjuntas también pueden causar problemas si los socios entran en conflicto por los futuros planes de desarrollo. Esto pasa frecuentemente cuando, después de un tiempo, la alianza comienza a favorecer más a un socio que a otro. Dada esta posibilidad, muchos acuerdos de empresas conjuntas tienen cláusulas que permiten que un socio compre la parte del otro o que le dé la propiedad del 51 por ciento de la empresa, para asegurar la obtención de ganancias provenientes de las futuras innovaciones.

Creación de una cultura a favor de la innovación

La cultura organizacional también desempeña un papel importante a la hora de moldear y promover la innovación. Los valores y las normas pueden reforzar el espíritu empresarial y permitirle a la organización responder rápida y creativamente a un ambiente cambiante. Como se analizó en el capítulo 7, tres factores que dan forma a la cultura organizacional son la estructura organizacional, las personas y los derechos de propiedad (véase figura 7.2).

Estructura organizacional

Debido a que la estructura organizacional influye en la forma en que las personas se comportan, es importante crear el entorno correcto para así fomentar una cultura emprendedora interna. Hay diferentes factores que pueden impedir la innovación y reducir la capacidad de una organización para introducir nuevos productos conforme va creciendo.

Aumentar el tamaño de la organización puede hacer más lenta la innovación. A medida que las organizaciones crecen, la toma de decisiones se hace lenta. Las decisiones deben tomarse a través de canales establecidos en una jerarquía considerable, y una burocracia próspera puede reprimir el espíritu emprendedor. Cuando una organización se hace más burocrática, las personas se pueden volver más conservadoras y menos dispuestas a asumir riesgos, y aquellas con mayor disposición y más capaces de innovar se pueden desanimar y abandonarla.

Cuando las organizaciones envejecen, tienden a ser menos flexibles e innovadoras.[33] Las que son relativamente viejas e inflexibles pueden no percatarse de las nuevas oportunidades para crear productos debido a lo que un autor ha descrito como "la incapacidad de muchas empresas maduras y tradicionales de anticiparse a la necesidad de un cambio productivo y de su resistencia a las ideas propuestas por individuos creativos."[34] Además, es difícil que las personas se mantengan siendo emprendedoras durante toda su carrera. Por tanto, a medida que las organizaciones y su personal envejecen, puede darse una tendencia inherente a que ambos se vuelvan más conservadores.

Con el crecimiento organizacional llega la complejidad, y un aumento de la diferenciación vertical y horizontal puede perjudicar la innovación. Aumentar los niveles jerárquicos dificulta a los empleados emprendedores ejercer una autoridad significativa sobre los proyectos. Pueden estar bajo el constante escrutinio de los gerentes de niveles superiores que insisten en que los abandonen. De manera similar, cuando las habilidades y el conocimiento requerido para la innovación se dispersan por muchas subunidades y funciones, es difícil para un gerente o un defensor de producto coordinar el proceso de innovación y asegurarse los recursos necesarios para poder realizar el proyecto.[35]

Para promover la innovación, las organizaciones tienen que adoptar una estructura que pueda superar esos problemas. Las estructuras orgánicas basadas en normas y valores que enfatizan la comunicación lateral y la cooperación interfuncional tienden a promover la innovación. Las estructuras de tipo matriz y de equipos de producto poseen estas características orgánicas y proporcionan autonomía a las personas para que puedan tomar sus propias decisiones. Además, muchas organizaciones utilizan la organización informal para superar los obstáculos que se presentan en una estructura formal y dan a

sus empleados libertad para actuar fuera de las definiciones formales de tareas y trabajar en proyectos donde ellos crean que pueden hacer una contribución. Hewlett-Packard y 3M otorgan informalmente a sus empleados el derecho a utilizar los recursos organizacionales para trabajar en proyectos que ellos mismos hayan escogido. Sony permite a sus científicos pasarse de un proyecto a otro y seleccionar el equipo en donde sientan que pueden contribuir más. Apple y Microsoft otorgan el título de "socio investigador" a sus científicos de I&D más importantes y les dan autonomía y recursos para decidir cómo utilizar mejor sus habilidades. Cuando el trabajo de un socio investigador conduce al prometedor desarrollo de un nuevo producto, se establece un equipo de producto.

Personas

Las características de los mismos empleados promueven la cultura de la innovación en las organizaciones de alta tecnología. En muchos entornos de investigación, la gente coopera tan de cerca en el desarrollo de un producto que llegan a hacerse muy parecidos. Creen en el mismo conjunto de normas y valores organizacionales y, por ende, son capaces de comunicarse bien entre ellos. A su vez, los integrantes organizacionales seleccionan a otros nuevos que crean en el mismo conjunto de valores, para que con el tiempo emerja una cultura reconocible que promueva la comunicación y el flujo de nuevas ideas. Sin embargo, una organización necesita evitar demasiada similitud entre sus científicos, a fin de que no pierdan de vista las tendencias nuevas o emergentes en la industria. Los científicos de IBM, por ejemplo, obsesionados en mejorar las supercomputadoras centrales, ignoraron las señales de los clientes que querían mejores computadoras personales, no computadoras centrales más sofisticadas. Para mantener con éxito la capacidad de innovar, una organización de alta tecnología debe afanarse por mantener la diversidad entre sus científicos y permitirles seguir caminos divergentes. La incertidumbre asociada con la innovación hace que sea importante que las personas sean adaptables y abiertas a nuevas ideas. Una forma de incentivar la flexibilidad y la apertura de mente es reclutar personas que estén comprometidas con la innovación pero que hayan recorrido diferentes caminos para obtenerla. Al parecer, esto es lo que hace 3M, como se describe en la siguiente sección de perspectiva organizacional.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 13.4
Promover la innovación en 3M

3M es una de las empresas innovadoras más exitosas del mundo. Esta compañía utiliza muchas tecnologías diferentes para innovar miles de productos nuevos y mejorados para compañías y clientes individuales cada año. Para promover ese exitoso desarrollo de nuevos productos, 3M se ha propuesto la gran y desafiante meta de que 30 por ciento de sus ganancias debe obtenerse de nuevos productos desarrollados en los últimos tres años. Esta meta incentiva a sus empleados a actuar como emprendedores y a buscar nuevas oportunidades para crear productos que los clientes valoren y compren.

Algunas veces, el proceso de desarrollar nuevos productos en 3M comienza con el descubrimiento de una tecnología que hará que un producto cumpla mejor con las necesidades de clientes ya existentes. En 1904, por ejemplo, los ingenieros de 3M desarrollaron una nueva tecnología que les permitió unir arena al papel, lo que resultó en un éxito de ventas: la primera lija. 3M desarrolló esta tecnología porque sabía, al haber observado a sus clientes, que existía una gran necesidad que no había sido cubierta y, por ende, había un mercado potencial para un abrasivo poco costoso y fácil de usar.

En muchos casos, es más difícil para una compañía descubrir las necesidades de los clientes o incluso los usos potenciales de un nuevo producto. La forma en la que se desarrolló otro producto de 3M (la cinta adhesiva Scotch) ilustra lo anterior. La historia de esta cinta adhesiva comenzó cuando Dick Drew, un científico de 3M, visitó un taller de automóviles en St. Paul, Minnesota, para probar un nuevo tipo de lija que estaba desarrollando. En ese entonces eran muy populares los autos con dos tonos, y Drew observó cómo los empleados de la sección de pinturas del taller improvisaban un método para evitar rociar un color de pintura en otro. Utilizaban una capa protectora hecha de la combinación de un adhesivo poderoso y papel estraza. Muy a menudo, una vez que la pintura se secaba tiraban de su capa protectora y ésta se llevaba parte de la pintura. Los empleados bromearon con Drew diciendo que sería una buena idea si 3M pudiera desarrollar un producto que les facilitara el trabajo.[36]

Drew se dio cuenta de que lo que necesitaban era una cinta con un pegamento o adhesivo *más débil* que no se llevara la pintura. Regresó a su laboratorio para desarrollarlo y, después de muchos intentos, lo utilizó para hacer la primera cinta adhesiva protectora. Ahora, los empleados del taller podían dejar de usar el papel estraza en los autos y obtener un trabajo de pintura de excelente calidad. Una vez que se hubo comprobado el éxito del nuevo producto, Drew comenzó a pensar en otros usos para esta cinta. Muy pronto se dio cuenta de la necesidad común de tener una forma confiable de sellar, envolver, empaquetar o pegar algo, y eso significaba que los usos para la cinta adhesiva eran infinitos. Drew continuó con su investigación y en 1930 inventó una cinta transparente de celofán para cubrir muchos otros tipos de necesidades de los clientes.

Derechos de propiedad

La incertidumbre asociada con la innovación dificulta a los gerentes evaluar el desempeño de los científicos de I&D altamente calificados. Los gerentes no pueden observarlos para ver qué tan bien hacen su trabajo. Generalmente su desempeño puede ser evaluado sólo con el paso de mucho tiempo, probablemente años. Además, la innovación es un proceso intenso y complejo que demanda habilidades y capacidades que son inherentes al científico, no a la organización. Cuando a un científico se le ocurre una nueva idea, es relativamente fácil que la tome y forme su propia organización para explotar los beneficios de la idea. De hecho, mucha innovación tecnológica ocurre en aquellas nuevas organizaciones fundadas por científicos que han dejado grandes compañías para hacer la suya. Dadas estas cuestiones, se necesitan fuertes derechos de propiedad para alinear los intereses de los científicos de I&D con los de la organización.[37]

Una organización puede crear trayectorias profesionales para sus empleados de I&D y sus gerentes de proyecto, y demostrarles que el éxito está íntimamente relacionado con ascensos y recompensas futuros. Las trayectorias profesionales de los empleados pueden establecerse no sólo dentro de la función de I&D, sino también entre las funciones de ésta, de administración de proyectos y de administración general. Dentro de I&D, los científicos exitosos pueden prepararse para manejar proyectos futuros. Después de algunos años en I&D, sin embargo, muchos científicos pasan a tomar el control de las operaciones de producción o asumen responsabilidades gerenciales. Debido a la experiencia obtenida en diversas funciones, estos gerentes están en una posición en donde pueden asegurarse que las futuras actividades de I&D estén alineadas con las necesidades de los clientes y pueden actuar como gerentes de proyectos.

También se pueden crear unos sólidos derechos de propiedad si una organización vincula el desempeño individual y grupal a buenas recompensas monetarias. Los empleados innovadores deben recibir bonos y opciones de acciones que sean proporcionales al aumento en la rentabilidad que se pueda atribuir a sus esfuerzos. Hacer que sean dueños de la organización los desanimará a dejarla y les dará un fuerte incentivo para trabajar bien. Muchas organizaciones de alta tecnología exitosas, como Merck y Apple, hacen esto; uno de cada cinco empleados de Microsoft es millonario, debido a la política de la organización de dar a los empleados opciones para comprar acciones. Recuerde que la última cosa que desea Bill Gates es que sus mejores empleados lo dejen y funden su propia organización, la cual pueda competir contra Microsoft.

Al centrarse en los derechos de propiedad, en la gente y en la estructura, una organización puede crear una cultura en donde las normas y valores promuevan la innovación y la búsqueda de la excelencia en el desarrollo de nuevos productos.

IMPLICACIONES GERENCIALES

INNOVACIÓN

1. Las actividades de investigación y desarrollo deben integrarse a las de otras funciones si se pretende que el proceso de innovación tenga éxito.
2. Se debe dar autonomía a los empleados e incentivarlos a utilizar los recursos de la organización para facilitar el desarrollo continuo de nuevos productos y procesos.
3. Para construir un escenario que promueva el espíritu emprendedor deben crearse gerentes de proyecto, embudos para el desarrollo de productos tipo *stage-gate*, equipos interfuncionales, liderazgos de equipo apropiados, grupos de desarrollos especiales y nuevas divisiones empresariales.
4. Los altos directivos deben crear una cultura que apoye la innovación y que reconozca y recompense las contribuciones de los integrantes de la organización, por ejemplo, relacionando las recompensas directamente con el desempeño.

INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

En capítulos anteriores se ha analizado cómo la tecnología de información (TI) puede aumentar la efectividad de la organización, particularmente al reducir los costos de operación. ¿Por qué? Esto es gracias a las **eficiencias de la información**, que se refieren al

Eficiencias de la información
Ahorro de costo y tiempo que ocurre cuando la TI permite a los empleados individuales desempeñar sus tareas actuales a un mejor nivel, asumir tareas adicionales y expandir sus papeles en la organización debido a los avances en la capacidad para recopilar y analizar datos.

ahorro de costo y tiempo que ocurre cuando la TI permite a los empleados individuales desempeñar sus tareas actuales a un mejor nivel, asumir tareas adicionales y expandir sus papeles en la organización debido a los avances en la capacidad para recopilar y analizar datos.[38] Sin embargo, la capacidad de la TI de que un individuo aumente el conocimiento de sus tareas y sus habilidades técnicas es también un insumo importante para el proceso de innovación. De hecho, la TI facilita el proceso de innovación porque promueve la creatividad en diversas formas y afecta muchos aspectos del proceso de utilizar las nuevas ideas para resolver problemas.

Primero, la TI facilita la creatividad al mejorar la base inicial de conocimiento a la que los empleados pueden recurrir cuando se estén ocupados en procesos de resolución de problemas o de toma de decisiones. El potencial innovador aumenta según el grado al que la TI genere un conjunto de conocimiento codificado más grande y enriquecido para que sea utilizado por cualquier empleado, y se permita a estos empleados trabajar juntos. En el capítulo 12 se analizaron algunos ejemplos de la codificación de conocimiento cuando se utiliza la administración del conocimiento. Por ejemplo, en grandes empresas de consultoría como Accenture y McKinsey & Co., grupos de consultores experimentados reúnen en línea el conocimiento de cualquier nivel de la compañía y luego utilizan una TI interna para difundir esa información a todos sus consultores, información que de otra forma no hubiera estado a su disposición.

La disponibilidad de conocimiento o información en sí misma no llevará a la innovación; la clave para promover la innovación y crear ventajas competitivas es la capacidad para *utilizar creativamente* el conocimiento.[39] Prahalad y Hamel, por ejemplo, sugieren que el nivel de conocimiento que una empresa posee no conduce a la innovación y a las ventajas competitivas, sino la velocidad con la que circula en ella.[40] Las organizaciones deben tomar medidas para asegurarse de que usan el conocimiento para desarrollar competencias distintivas tanto a nivel individual como funcional, y particularmente entre funciones.

De igual forma, es muy probable que se reajusten las tareas cuando un sistema nuevo de TI incrementa la capacidad de las personas o subunidades para adquirir y procesar información. Esto desencadena muchas más oportunidades de combinar, modificar y sintetizar creativamente la información que llevará a las innovaciones incrementales analizadas anteriormente. Por ejemplo, lo que antes podría haber sido una tarea que necesitaba aportaciones de tres diferentes personas o subunidades, se convierte en una que un individuo o función puede desempeñar de forma más creativa y eficaz, porque la TI ayuda a incrementar tanto la cantidad como la calidad de la información que puede ser procesada adecuadamente. Además facilita también la comunicación y la coordinación entre las funciones y las divisiones, lo que puede promover que las personas y los grupos compartan el conocimiento tácito, generando así un aumento del conocimiento organizacional.

Las sinergias de innovación e información

Sinergias de información
El conocimiento que se crea cuando dos o más individuos o subunidades unen sus recursos y cooperan y colaboran más allá de las fronteras de sus papeles o subunidades.

De hecho, uno de los beneficios más importante del desempeño resultante de la TI ocurre cuando dos o más individuos o subunidades unen sus recursos y cooperan y colaboran más allá de las fronteras de sus papeles o subunidades, creando así **sinergias de información**. Estas sinergias ocurren cuando la TI permite a los individuos o subunidades ajustar continuamente sus acciones o comportamientos a las necesidades de los demás individuos o subunidades, y obtener beneficios de la cooperación entre equipos.

La TI cambia las formas organizacionales y promueve la creatividad y la innovación dentro de ellas, tanto de las que son en red como de las virtuales. Las formas virtuales posibilitadas por la TI, compuestas por personas o empresas conectadas electrónicamente facilitan el intercambio de conocimiento y la innovación. Comparada con la comunicación cara a cara, por ejemplo, el uso de la comunicación electrónica ha aumentado la comunicación dentro de las organizaciones. Su capacidad de vincular y facultar a los empleados dentro de las funciones y divisiones, así como entre ellas (ya sea mediante bases de datos, teleconferencias o correo electrónico), ayuda a lograr las sinergias de información. La aplicación de TI ha demostrado que promueve el flujo de trabajo entre funciones, que hace que la información crítica sea más accesible y transparente para los empleados y que aumenta la incidencia de la resolución de problemas que conduce a la innovación.[41]

También debe tenerse en cuenta el inconveniente de vincular a los empleados. Es posible que no sólo aumenten los buenos consejos que reciben los buscadores de información, sino también los malos. Sin embargo, muchas empresas trabajan para asegurar la

confiabilidad de la información recibida mediante vínculos electrónicamente débiles mediante la formación de comunidades en línea donde pueden ser localizados grupos de empleados experimentados dentro de un área determinada (por ejemplo, un foro de desarrolladores de software, una intranet de la fuerza de ventas, un grupo de discusión de manufactura). Desarrollar un sistema de administración del conocimiento también ayuda a asegurar que la información y los consejos sean de alta calidad.

Actividad de cruce de fronteras
Interacciones de personas y grupos más allá de las fronteras organizacionales para obtener información y conocimiento valioso del ambiente, y con ello promover la innovación.

La TI también permite un aumento de la **actividad de cruce de fronteras** (interacción con individuos y grupos fuera de la organización para obtener información y conocimiento valioso del ambiente), la cual ayuda a promover la innovación. Permite a los empleados buscar y absorber nuevo conocimiento que es relevante para un problema actual.[42] Por ejemplo, en las organizaciones complejas los empleados que trabajan en una tarea o proyecto tal vez deseen obtener información útil que resida en otras unidades operativas, pero cabe la posibilidad de que no sepan si este conocimiento existe o dónde puede encontrarse. La TI, a través de los sistemas de administración del conocimiento, permite a los empleados buscar información en su red; además tiene muchas otras propiedades útiles que pueden promover cambios tecnológicos incrementales o cuánticos. Por ejemplo, permite a los investigadores y planificadores comunicarse más fácilmente y a menor costo a través del tiempo y el espacio geográfico y más rápidamente y con mayor precisión con grupos definidos; controlar más selectivamente el acceso y la participación en un acontecimiento de información o red; tener acceso más rápida y selectivamente a la información creada fuera de la organización; combinar y reconfigurar más rápidamente y con más precisión la información; y almacenar más consistentemente y utilizar más rápidamente los juicios de los expertos y los modelos de decisión. Todas estas cualidades pueden aumentar la creatividad y hacer más eficaz la administración de un proyecto. Amazon.com es una compañía que usa la TI para tomar decisiones creativas y ampliar su línea de productos, ya que ella misma se convierte en asesora y vende sus propias ideas creativas.

ENFOQUE EN LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
Amazon.com, parte 7

El uso que hizo Jeff Bezos de Internet para vender libros posiblemente puede ser considerado como una innovación cuántica en esta industria. Sin embargo, la innovación en Amazon.com no se ha quedado ahí. Bezos y su equipo de altos directivos se han encargado de hacer una serie de innovaciones incrementales para hacer crecer y expandir las competencias esenciales de la empresa como un minorista en línea.[43]

Aunque Bezos inicialmente eligió enfocarse en la venta de libros, muy pronto se dio cuenta de que la tecnología de información de Amazon.com podría utilizarse para vender otro tipo de productos y comenzó a buscar los que se pudieran vender de manera redituable en Internet. Primero, se dio cuenta de que los CD eran una extensión natural de producto que podía ofrecer a los clientes, y Amazon.com anunció su intención de convertirse en la "tienda más grande de libros y música del mundo". Luego, abrió una tienda de regalos para festividades para invitar a los clientes a mandar regalos, como discos compactos y libros; ofreció un servicio de envoltura de regalos y lanzó un servicio gratuito de tarjetas de felicitación electrónicas para anunciar la llegada del regalo Amazon. Finalmente, al darse cuenta de la popularidad de las subastas en línea, Bezos hizo los movimientos para entrar a este mercado comprando Livebid.com, el único proveedor de subastas en línea de Internet; en 1999, también firmó un acuerdo con Sotheby's, la famosa casa de subastas.

Desde el año 2000, Bezos se ha movido agresivamente para utilizar la experiencia en el desarrollo de los escaparates virtuales de Amazon.com al forjar alianzas con compañías como Toys "Я" Us, Office Depot, Circuit City, Target y muchas otras, las cuales permiten a los clientes de estas compañías comprar en Amazon.com pero recoger su compra en las tiendas. También ha ofrecido un servicio de consultoría para las organizaciones que quieran desarrollar escaparates virtuales acogedores, por los que Amazon.com es famoso. Como se analizó en los capítulos anteriores, también ha utilizado sus competencias en TI para ampliar su línea de productos y mantenerla actualizada ante los continuos cambios en electrónica y tecnología digital que alteran constantemente la mezcla de productos que ofrece en su tienda virtual.

Como resultado de estas innovaciones incrementales al negocio de Amazon.com, Bezos ha transformado su compañía de ser una "tienda de los libros más vendidos" a un "proveedor líder de productos en línea". El precio de las acciones de su compañía se ha disparado en la década del 2000, después de que se fuera a pique durante el desplome de las empresas punto.com, debido a que los inversionistas consideran que Amazon.com se convertirá en una empresa minorista en línea altamente redituable.

La TI y la estructura y cultura organizacionales

La TI también afecta el proceso de innovación a través de los muchos efectos que tiene sobre la estructura organizacional. Por lo general, la especialización conduce al desarrollo de orientaciones de subunidades que reducen la capacidad de los empleados de entender el contexto más amplio dentro del cual están contribuyendo con sus habilidades y experiencia. La TI puede mitigar esta tendencia al ofrecer a los especialistas mayor acceso a la información mediante tecnologías como el correo electrónico, las redes corporativas de intranets, el acceso a Internet, etcétera.

Para agilizar la innovación, muchas organizaciones han comenzado a pasar la toma de decisiones a sus niveles inferiores para aprovechar la información local más precisa y oportuna que tienen los trabajadores especializados. La TI ayuda a este proceso de dos formas. Primero, da a los empleados de nivel inferior un conocimiento más detallado y actual sobre las tendencias de los clientes y los mercados, así como de las oportunidades. Por ejemplo, la TI en centros de servicio al cliente, dirigidos a resolver los problemas de los clientes vía Internet, se ha convertido en un medio generalizado de elevar la efectividad.

Segundo, la TI puede producir sinergias de información, debido a que facilita el aumento de la comunicación y coordinación entre los que toman las decisiones de forma descentralizada y los altos directivos. Ahora, a medida que la autoridad de la toma de decisiones desciende en la jerarquía, puede que se alinee de mejor manera.[44] The Gap, analizado anteriormente, se hubiera beneficiado ampliamente de un sofisticado sistema en línea de diseño asistido por computadora (CAD, por sus siglas en inglés) que permitiera a los diseñadores de toda la organización observar lo que los otros estaban haciendo.

Tercero, la TI ayuda a que se necesiten menos niveles de gerencia para manejar la resolución de problemas y la toma de decisiones, dando como resultado una organización más plana. Además, debido a que proporciona a los empleados de nivel inferior mayor libertad para coordinar sus acciones, pueden surgir sinergias de información cuando éstos encuentran mejores formas de desempeñar sus tareas.

La TI también puede promover la innovación por sus efectos en la cultura organizacional, ya que facilita el intercambio de creencias, valores y normas al permitir la transmisión rápida de información rica y detallada entre personas y subunidades. Por ende, puede aumentar los efectos motivacionales de los valores culturales que apoyan la innovación. Al utilizar TI, una organización puede poner a disposición de los empleados un montón de mensajes y declaraciones de apoyo, que con frecuencia aparecen en el contenido de la misión de la organización, de las metas corporativas, de los procedimientos operativos, etcétera. El correo electrónico, el correo de voz y las intranets, por ejemplo, proporcionan mecanismos para transferir y difundir información a los empleados sobre la organización, además de que ayudan a promover las normas, valores y expectativas culturales compartidas que pueden facilitar la innovación.

Resumen

Administrar el proceso de innovación y cambio para elevar la efectividad organizacional, es un reto básico al que los gerentes y las organizaciones se enfrentan hoy en día. La creciente tasa en los cambios tecnológicos y un aumento en la competencia global, son dos fuerzas que presionan mucho a las organizaciones para encontrar nuevas y mejores formas de organizar sus actividades, y con ello elevar su capacidad para innovar y crear valor. El capítulo 13 presentó los siguientes puntos principales:

1. La innovación es el desarrollo de nuevos productos o sistemas de producción y operación (incluyendo nuevas formas de estructuras organizacionales).
2. Existen dos tipos de innovación: la cuántica, que es el resultado de cambios cuánticos en la tecnología, y la incremental, que es el resultado del refinamiento a una tecnología existente. El cambio tecnológico que resulta de una innovación cuántica puede crear oportunidades para que una organización introduzca nuevos productos, pero también puede ser una amenaza, ya que puede elevar el nivel de competencia.
3. La innovación, el espíritu emprendedor interno y la creatividad son conceptos íntimamente relacionados, y cada uno es vital para desarrollar una organización creadora de conocimiento.
4. Hay una serie de técnicas que los gerentes pueden utilizar para promover la innovación. Éstas incluyen la administración de proyectos, el embudo de desarrollo tipo *stage-gate*, una estructura de equipos interfuncionales y de equipos de producto, el establecimiento de un fuerte liderazgo de equipo, los grupos de desarrollos especiales y la creación de nuevas divisiones empresariales, así como de una cultura de la innovación.
5. La TI crea eficiencias y sinergias de información, por lo que es una herramienta importante para promover la creatividad y la innovación, especialmente a través de sus efectos en el diseño, estructura y cultura organizacional.

Preguntas para análisis

1. ¿Cuál es la relación entre un cambio tecnológico cuántico y uno incremental?
2. ¿Cuál es la relación entre la creatividad, el espíritu emprendedor interno y la innovación?
3. ¿Qué es una administración de proyecto? ¿Cómo deben decidir los gerentes qué proyectos llevar a cabo?
4. ¿Qué medidas llevaría a cabo para crear (a) una estructura y (b) una cultura compatibles con la innovación en una organización de alta tecnología?
5. ¿Qué son las sinergias de información y en qué formas pueden aumentar la innovación?

La teoría organizacional en acción

Practicar la teoría organizacional: administración de la innovación

Formen grupos de tres a cinco personas y analicen el siguiente escenario:

Ustedes son los altos directivos a cargo de una cadena de tiendas que venden ropa costosa y de alta calidad para dama y caballero. Las ventas de tienda son bajas y ustedes están cada vez más consternados de que la ropa que ofrecen a los clientes no consigue satisfacer sus necesidades. Piensan que los gerentes de compras fallan a la hora de identificar a tiempo los cambios en las modas pasajeras y en la moda, y que la gerencia de las tiendas no hace lo suficiente para comunicar a los de compras lo que los clientes demandan. Quieren revitalizar el proceso de desarrollo de productos de su organización, el cual, en el caso de sus tiendas, significa diseñar, seleccionar y ofrecer los productos que sus clientes quieren.

1. Basándose en el material del capítulo, resuman la forma en la que crearán un programa para aumentar la creatividad y el espíritu emprendedor interno a nivel de tienda y corporativo. Por ejemplo, ¿cómo incentivarán las aportaciones de los empleados y los clientes? ¿Quién será el responsable de administrar el programa?
2. ¿Cómo usarán la TI y la estructura organizacional para facilitar el proceso de innovación?

La dimensión ética

Algunos emprendedores internos han hecho descubrimientos que hacen ganar millones o incluso miles de millones de dólares en ventas a las compañías para las que trabajan, pero, debido a que esto no estaba considerado en sus contratos, ellos no obtuvieron ninguna parte de estas ganancias. Otros han hecho descubrimientos en el curso de su trabajo, pero no comparten esta información con sus empresas, de forma que la abandonan y fundan su propia organización para explotar ese conocimiento.

1. Reflexione sobre los asuntos éticos involucrados en cada uno de estos escenarios. ¿La forma de actuar de estas organizaciones o de los individuos es éticamente correcta?
2. ¿Existe alguna forma de resolver el dilema ético que envuelve cada caso?

Hacer la conexión # 13

Encuentre un ejemplo de alguna organización que haya intentado promover su nivel de innovación. ¿Qué tipo de innovación es la que trata de promover principalmente? ¿Cómo intenta promoverla? ¿Cuál ha sido su éxito hasta ahora?

Analizar la organización: módulo de diseño # 13

Este módulo se centra en el grado al cual su organización ha participado en la promoción de la innovación.

Tarea

1. Con la información que tiene a su disposición, analice (a) las fuerzas de cambio y (b) los obstáculos para el cambio en su compañía.
2. ¿En qué tipo de innovación (cuántica o incremental) ha participado más su organización?
3. ¿De qué maneras ha buscado su organización administrar el proceso de información y alterar su estructura o cultura para aumentar su capacidad de desarrollar nuevos productos o servicios?

CASO PARA ANÁLISIS

Demasiada innovación en Lucent

A principios de la década del 2000, la creciente competencia hizo imperativo que muchas compañías de alta tecnología encontraran formas para innovar y diferenciar sus productos con el fin de mantener o aumentar su ventaja competitiva. Por ejemplo, Lucent Technologies, una empresa que hace enrutadores (*routers*) para Internet y otros equipos de comunicación, era una de las compañías más importantes de alta tecnología de la década de 1990. Para promover el rápido desarrollo de nuevos productos, su anterior director general Richard McGinn decidió que Lucent debía dividirse en 11 divisiones de negocio independientes, cada una de las cuales se enfocaría en un producto y en un mercado en particular.[45] Su objetivo era impulsar la innovación y desarrollar un flujo continuo de nuevos productos para así competir con el líder del mercado Sysco Systems.

Sin embargo, al crear divisiones empresariales, McGinn puso en marcha una serie de problemas que finalmente llevaron a la caída de la empresa. Primero, se suscitaron enormes problemas de comunicación y coordinación, porque los gerentes de una división no sabían qué hacían los de las otras divisiones. Se desarrollaron productos incompatibles, la nueva tecnología no se compartía entre las divisiones, y era una pesadilla tratar de vender la variedad de productos de Lucent a nivel global debido a que las 11 unidades de negocio manejaban sus propias ventas globales. Por ejemplo, como resultado de una mala toma de decisiones y de una mala comunicación, los gerentes apoyaron el desarrollo del tipo incorrecto de enrutador, uno basado en la capacidad en lugar de en la velocidad; sin embargo, velocidad resultó ser lo que los clientes querían. Por el contrario, Nortel Networks, uno de los principales competidores de Lucent, había desarrollado unos rápidos enrutadores ópticos (o basados en la luz), por lo que su participación de mercado aumentó rápidamente. Segundo, el costo de administrar todas estas nuevas divisiones empresariales era enorme debido a que cada una tenía su propio conjunto de funciones, incluyendo I&D, la cual es un gran gasto para cualquier organización de alta tecnología. Por tanto, no sólo sus ganancias disminuían, sino que los costos aumentaban.

La fracasada estrategia empresarial obligó a McGinn a dejar la compañía. Su sucesor, Henry Schacht, decidió que la efectividad se incrementaría si Lucent reorganizaba las 11 diferentes unidades de negocio en sólo cinco. Esto haría que los gerentes se responsabilizaran más de sus actos y pudieran comunicarse y evitar la innovación equivocada y, por consiguiente, el desarrollo de productos fracasados. Schacht y sus gerentes gastaron cientos de millones de dólares para reestructurar a la compañía y despidieron a más de 15,000 empleados.

No obstante, para el año 2001 quedó claro que Lucent no se podía dar el lujo de tener cinco divisiones debido a las incontables pérdidas y a la necesidad de reducir costos. En julio y octubre, Schacht anunció que la empresa se reorganizaría de nuevo para reducir costos y enfocar sus recursos de mejor manera con el fin de acelerar el proceso de desarrollo de nuevos productos. Después, otros 20,000 empleados tuvieron que ser despedidos (casi la mitad del total de los empleados fueron despedidos como resultado de la reorganización). Lucent anunció que combinaría las cinco unidades en sólo dos divisiones:[46] una de Soluciones Integradas en Red que manejaría todos los productos de la línea de tierra como los enrutadores, conmutadores y software de datos; y una de Soluciones Móviles que manejaría todos los productos inalámbricos de la compañía.

Los gerentes esperaban que esta nueva estructura se desempeñara de forma más flexible y orgánica y que permitiera responder con más velocidad y eficiencia al ambiente rápidamente cambiante de la tecnología de información. También sabían que se ahorrarían miles de millones de dólares y que sería un método mucho más eficaz de organizarse. Estaban en lo correcto: al concentrar sus recursos en unos cuantos productos clave, Lucent pudo construir una sólida base de clientes, y en la década del 2000 está prosperando, aunque ya como una compañía mucho más pequeña.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Con qué problemas se encontró Lucent cuando trató de acelerar la innovación de los productos?
2. ¿Qué enfoque adoptaron los nuevos altos directivos para resolver estos problemas?

Referencias

1. R. A. Burgelman y M. A. Maidique, *Strategic Management of Technology and Innovation* (Homewood, IL; Irwin, 1988).
2. G. R. Jones y J. E. Butler, "Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective", *Journal of Management*, *18* (1992), pp. 733-749.
3. E. Mansfield, J. Rapaport, J. Schnee, S. Wagner y M. Hamburger, *Research and Innovation in the Modern Corporation* (Nueva York: Norton, 1971).
4. R. D'Aveni, *Hyper-Competition* (Nueva York: The Free Press, 1994).
5. P. Engardio y N. Gross, "Asia's High Tech Quest: Can the Tigers Compete Worldwide? *Business Week*, 7 de diciembre de 1992, pp. 126-130.
6. P. Anderson y Michael L. Tushman, "Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change", *Administrative Science Quarterly*, *35* (1990), pp. 604-633; citando a J. Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy* (Nueva York: Harper Brothers, 1942).
7. El concepto de la destrucción creativa se remonta a la obra clásica de J.A. Schumpeter, ibídem.
8. V. P. Buell, *Marketing Management* (Nueva York: McGraw-Hill, 1985).
9. Véase M.M.J. Berry y J. H. Taggart, "Managing Technology and Innovation: A Review", *R & D Management, 24* (1994), pp. 341-353: y Clark y Wheelwright, *Managing New Product and Process Development* (Nueva York: The Free Press, 1993).
10. E. Abrahamson, "Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations", *Academy of Management Review*, *16* (1991), pp. 586-612.
11. www.gapinc.com, 2000.
12. L. Clifford, "A Gap Mishap-But It Still Deserves a Look", *Fortune*, 18 de septiembre de 2000, pp. 45-47.
13. www.gap.com, 2002.
14. B. Stone, "Filling The Gap," *Newsweek*, 7 de octubre de 2002, p. 48
15. www.thegap.com, 2005.
16. Véase Berry y Taggart, "Managing Technology and Innovation"; M. Gort y J. Klepper, "Time Paths in the Diffusion of Product Innovations", *Economic Journal*, septiembre de 1982, pp. 630-653. Al investigar sobre la historia de 46 productos, Gort y Klepper encontraron que el tiempo que tardaban las empresas en entrar a los mercados que unas cuantas compañías inventivas creaban, disminuyó de un promedio de 14 años para los productos introducidos antes de 1930 a 4.9 años para aquéllos introducidos después de 1949 (lo que implicaba que los ciclos de vida de los productos se estaban compactando). Véase también A. Griffin, "Metrics for Measuring Product Development Cycle Time", *Journal of Production and Innovation Management*, *10* (1993), pp. 112-125.
17. Clark y Wheelwright, *Managing New Product and Process Development*. Véase también G. Stalk y T. M. Hout, *Competing Against Time* (Nueva York: The Free Press, 1990).
18. T. Lonier, "Some Insights and Statistics on Working Solo", www.workingsolo.com.
19. J. V. Anderson, "Weirder Than Fiction: The Reality and Myth of Creativity", *Academy of Management Executive*, *6* (1992), pp. 40-42.
20. Ibídem, p. 43
21. I. Nonaka, "The Knowledge Creating Company", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1991), pp. 1-9.
22. Ibídem.
23. www.microsoft.com/mspress/books/sampchap/4652a.asp?
24. K. B. Clark y S. C. Wheelwright, *Managing New Product and Process Development*.
25. A. Griffin y J. R. Hauser, "Patterns of Communication Among Marketing, Engineering, and Manufacturing", *Management Science*, *38* (1992), pp. 360-373; R. K. Moenaert, W. E. Sounder, A. D. Meyer y D. Deschoolmeester, "R&D-Marketing Integration Mechanisms, Communication Flows, and Innovation Success", *Journal of Production and Innovation Management*, *11* (1994), pp. 31-45.
26. R. A. Burgelman y M. A. Maidique, *Strategic Management of Technology and Innovation*.
27. G. Barczak y D. Wileman, "Leadership Differences in New Product Development Teams", *Journal of Product Innovation Management*, *6* (1989), pp. 259-267; E. F. McDonough y G. Barczak, "Speeding Up New Product Development: The Effects of Leadership Style and Source of Technology", *Journal of Product Innovation Management*, *8* (1991), pp. 203-211; K. B. Clark y T. Fujimoto, "The Power of Product Integrity", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1990), pp. 107-119.
28. K. B. Clark y S. C. Wheelwright, *Managing New Product and Process Development*.
29. Ibídem.
30. M. A. Maidique y R. H. Hayes, "The Art of High Technology Management", *Sloan Management Review* (invierno de 1984), pp. 18-31.
31. D. Frey, "Learning the Ropes: My Life as a Product Champion", *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 1991), pp. 45-56.
32. R. A. Burgelman, "Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms", *California Management Review*, *26* (1984), pp. 154-166.
33. H. Mintzberg y J. A. Waters, "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm", *Academy of Management Journal*, *25* (1982), pp. 465-499; P. Strebel, "Organizing for Innovation over an Industry Life Cycle", *Strategic Management Journal*, *8* (1987), pp. 117-124.
34. R. M. Kanter, *The Change Masters* (Nueva York: Simon and Schuster, 1983).
35. G. R. Jones y J. E. Butler, "Managing Internal Corporate Entrepreneurship: An Agency Theory Perspective", *Journal of Management*, *18* (1992), pp. 733-749.
36. www.3M.com, 2006.
37. Ibídem.
38. T. Dewett y G. R. Jones, "The Role of Information Technology in the Organization: A Review, Model, and Assessment", *Journal of Management*, *27* (2001), pp. 313-346.

39. B. Leavy, "The Concept of Learning in the Strategy Field: Review and Outlook", *Management Learning*, *29* (1998), pp. 447-466.
40. C. K. Prahalad y G. Hamel, "The Core Competency of the Corporation", *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1990), pp. 43-59.
41. J. F. Rockart y D. DeLong, *Executive Support Systems: The Emergence of Top Management Computer Use* (Burr Ridge, IL: Dow-Jones Irwin); J. F. Rockart y J. E. Short, "IT and the 1990s: Managing Organizational Interdependencies", *Sloan Management Review*, *30* (1989), pp. 17-33.
42. M. T. Hanson, "The Search Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organizational Subunits", *Administrative Science Quarterly*, *44* (1999), pp. 82-111.
43. www.amazon.com, 2002.
44. Dewitt y Jones, *op. cit*.
45. C. Arnst, R. O. Crockett, A. Reinhardt y J. Shinai, "Lucent: Clean Break, Clean Slate", *Business Week*, 6 de noviembre de 2000, pp. 172-180.
46. www.lucent.com, 2006.

Capítulo 14

Administración de conflictos, poder y política

Objetivos de aprendizaje

Este capítulo se enfoca en los procesos sociales e interpersonales que afectan la manera en la que los gerentes toman decisiones y en la que las organizaciones cambian y se adaptan a sus ambientes. Específicamente, examina las causas, la naturaleza y las consecuencias del conflicto organizacional, el poder y las políticas.

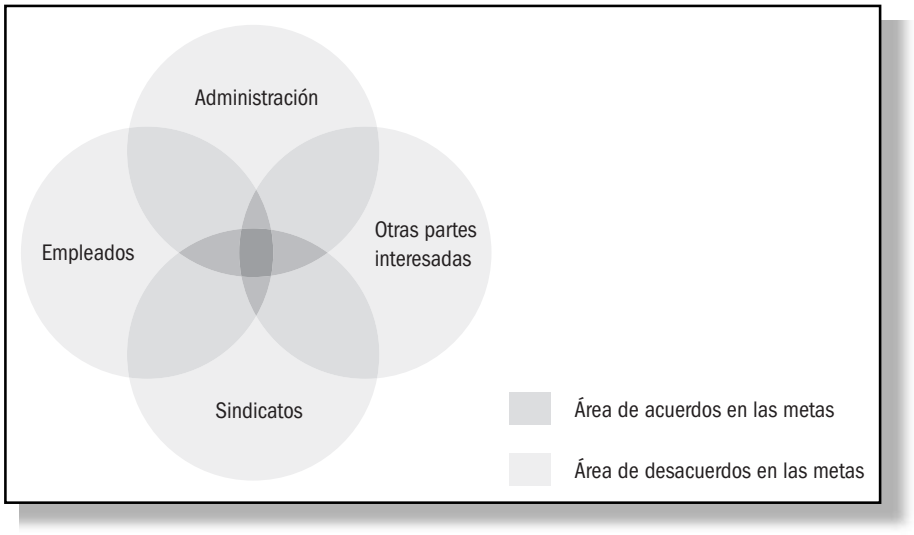
Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Describir la naturaleza del conflicto organizacional, sus fuentes y la manera en que surge entre las partes interesadas y las subunidades.
2. Identificar los mecanismos por los que los gerentes y las partes interesadas obtienen poder y lo usan para influir en la toma de decisiones y resolver el conflicto a su favor.
3. Explicar cómo y por qué los individuos y las subunidades se involucran en las políticas de la organización para aumentar su control sobre la toma de decisiones y obtener el poder que les permita influir en el proceso de cambio a su favor.
4. Apreciar la importancia de administrar la estructura de poder de la organización para superar la inercia organizacional y provocar un tipo de cambio que promueva el desempeño.

¿Qué es el conflicto organizacional?

Como se trató en el capítulo 2, una organización consta de diferentes grupos de partes interesadas, cada uno de los cuales colabora con la organización a cambio de recompensas. Dichas partes interesadas cooperan unas con otras para contribuir, junto con los recursos que una organización necesita, en la producción de bienes y servicios. Al mismo tiempo, esas partes interesadas compiten entre sí por los recursos que la organización genera de estas actividades conjuntas.[1] Para producir bienes y servicios, una organización necesita las habilidades y capacidades de los gerentes y empleados, el capital proporcionado por los accionistas y los insumos que proporcionan los proveedores. Sin embargo, las partes interesadas internas y externas, como los empleados, la administración y los accionistas compiten por su participación en las recompensas y los recursos que dicha organización genera.

Figura 14.1
Cooperación y competencia entre las partes interesadas de la organización



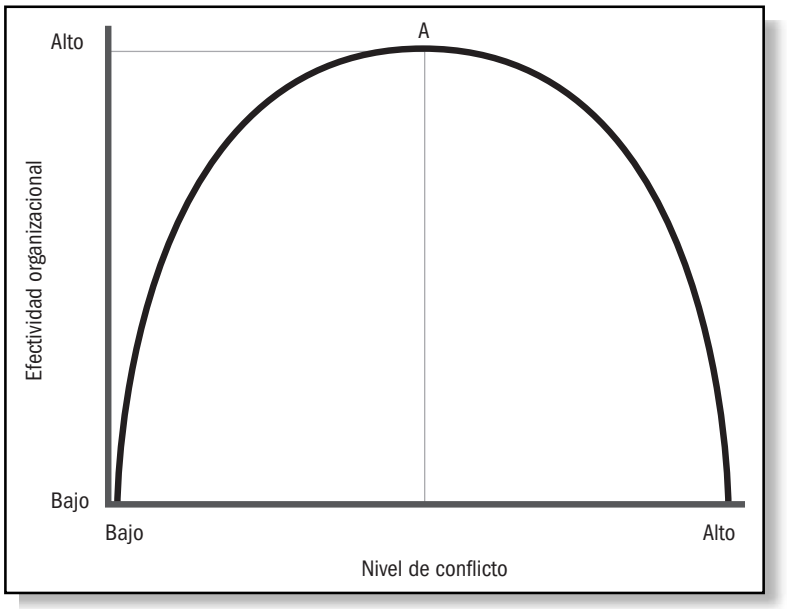
Para crecer, cambiar y sobrevivir una organización tiene que administrar tanto la cooperación como la competencia entre sus partes interesadas. Como sugiere la figura 14.1, cada grupo de ellas tiene sus propias metas e intereses, que se traslapan de alguna manera con los de otros grupos porque todas las partes tienen un interés común en la supervivencia de la organización. Pero las metas e intereses de las partes interesadas no son idénticos y los conflictos surgen cuando un grupo persigue sus propios intereses a expensas de otros grupos. El **conflicto organizacional** es el choque que ocurre cuando un grupo tiene un comportamiento dirigido hacia las metas que bloquea o estorba las de otros.

Conflicto organizacional
Choque que ocurre cuando un grupo tiene un comportamiento dirigido hacia las metas que bloquea o estorba las de otros.

Debido a que las metas, preferencias y pretensiones de las partes interesadas difieren, el conflicto es inevitable en las organizaciones.[2] Aunque frecuentemente éste es percibido como algo negativo, las investigaciones sugieren que cierto grado de conflicto es bueno para una organización y puede mejorar la efectividad organizacional. Sin embargo, más allá de cierto punto (el punto A de la figura 14.2), el conflicto extremo entre las partes interesadas puede perjudicar el desempeño organizacional.[3]

Figura 14.2
La relación entre conflicto y efectividad organizacional

Las investigaciones sugieren que existe un nivel óptimo de conflicto dentro de una organización. Más allá de ese punto (punto A), es probable que el conflicto se torne dañino.



¿Por qué un poco de conflicto es bueno para la organización? El conflicto puede ser beneficioso porque puede superar la inercia organizacional y conducir al aprendizaje y al cambio. Cuando surge un conflicto dentro de una organización o entre ésta y los elementos de su ambiente, la organización y sus gerentes deben volver a evaluar su punto de vista del mundo. Como vimos en el capítulo 12, el conflicto entre diferentes gerentes o entre diferentes grupos de partes interesadas puede mejorar la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional ya que revela nuevas formas de examinar un problema o las suposiciones falsas o erróneas que distorsionan la toma de decisiones. Por ejemplo, el conflicto en AT&T entre el consejo directivo y los altos directivos sobre el ritmo lento al que éstos estaban reestructurando la empresa provocó un cambio radical en las actitudes de la dirección. Se nombró a un nuevo equipo de alta dirección para aumentar el ritmo del cambio y superar el enfoque conservador de AT&T. De igual manera, el conflicto entre los gerentes de división de IBM dio como resultado un cambio importante en el enfoque de la organización, que pasó de ser uno puramente orientado hacia la supercomputadora central a uno más orientado a la consultoría.

El conflicto que surge cuando los diferentes grupos perciben los problemas de la organización de diversas maneras y están dispuestos a actuar conforme a sus creencias es una defensa intrínseca en contra de la inercia organizacional producida por un equipo de altos directivos cuyos integrantes tienen la misma visión del mundo. En resumen, el conflicto puede mejorar la toma de decisiones y permitir que la organización cambie y se adapte mejor a su ambiente.[4]

Sin embargo, más allá de cierto punto, deja de ser una fuerza buena y se convierte en una causa del declive organizacional. Por ejemplo, imagine que un conflicto entre los gerentes (o entre otras partes interesadas) se hace crónico, de tal forma que éstos no pueden ponerse de acuerdo acerca de las prioridades organizacionales o de cuál es la mejor manera de asignar los recursos que satisfagan las necesidades de la organización. En esta situación, los gerentes pasan todo su tiempo negociando y luchando, y la organización se estanca tanto tiempo en el proceso de la toma de decisiones, que el cambio tarda en llegar. Por supuesto, la innovación es más o menos imposible en tal escenario. En un ciclo un tanto vicioso, la lenta y pesada toma de decisiones característica de las organizaciones en declive, lleva a un conflicto mayor porque las consecuencias de fracasar son muy grandes. Una organización en problemas pasa mucho tiempo tomando decisiones, tiempo que no puede permitirse porque necesita adaptarse rápidamente para cambiar. Así, aunque un poco de conflicto puede sacar a una organización de la inercia, demasiados conflictos pueden provocar la inercia organizacional: conforme los diferentes grupos luchan por sus propias posiciones e intereses, no logran llegar a un consenso y la organización se va a la deriva; el fracaso al cambio hace que ésta vaya de mal en peor.[5]

Muchos analistas sostienen que tanto AT&T como IBM enfrentaron esta difícil situación. Los altos directivos sabían que tenían que hacer cambios radicales en la estrategia y la estructura de la organización, pero no los llevaron a cabo porque los diferentes grupos de gerentes cabildearon en beneficio de sus propios intereses y para que las reducciones recayeran sobre otras divisiones. El conflicto entre las divisiones y la lucha constante para proteger los intereses de cada división dieron como resultado un ritmo lento de cambio y la situación empeoró. En ambas empresas, las juntas directivas destituyeron al director general y llevaron a recién llegados, Michael Armstrong y Louis Gerstner, quienes esperaban superar la oposición al cambio y desarrollar una estrategia que promoviera los intereses organizacionales y no sólo los intereses de un grupo en particular.

En resumen, las organizaciones necesitan estar abiertas al conflicto, reconocer su valor para ayudar a identificar problemas y contribuir a la generación de soluciones alternativas que mejoren la toma de decisiones. El conflicto puede promover el aprendizaje organizacional. Sin embargo, para explotar los aspectos funcionales del conflicto y evitar los efectos disfuncionales, los gerentes deben aprender cómo controlarlo. Louis R. Pondy desarrolló un modelo útil de conflicto organizacional. Pondy identifica primero sus fuentes y luego examina las etapas de un clásico episodio de conflicto.[6] Su modelo proporciona muchas pistas de cómo controlar y administrar el conflicto en una organización.

Modelo de Pondy del conflicto organizacional

Pondy considera el conflicto como un proceso que consta de cinco episodios o etapas secuenciales que se resumen en la figura 14.3. No importa cómo o por qué surge, los gerentes pueden usar el modelo de Pondy para interpretar y analizar una situación de conflicto y tomar acciones para resolverla, por ejemplo, rediseñando la estructura de la organización.

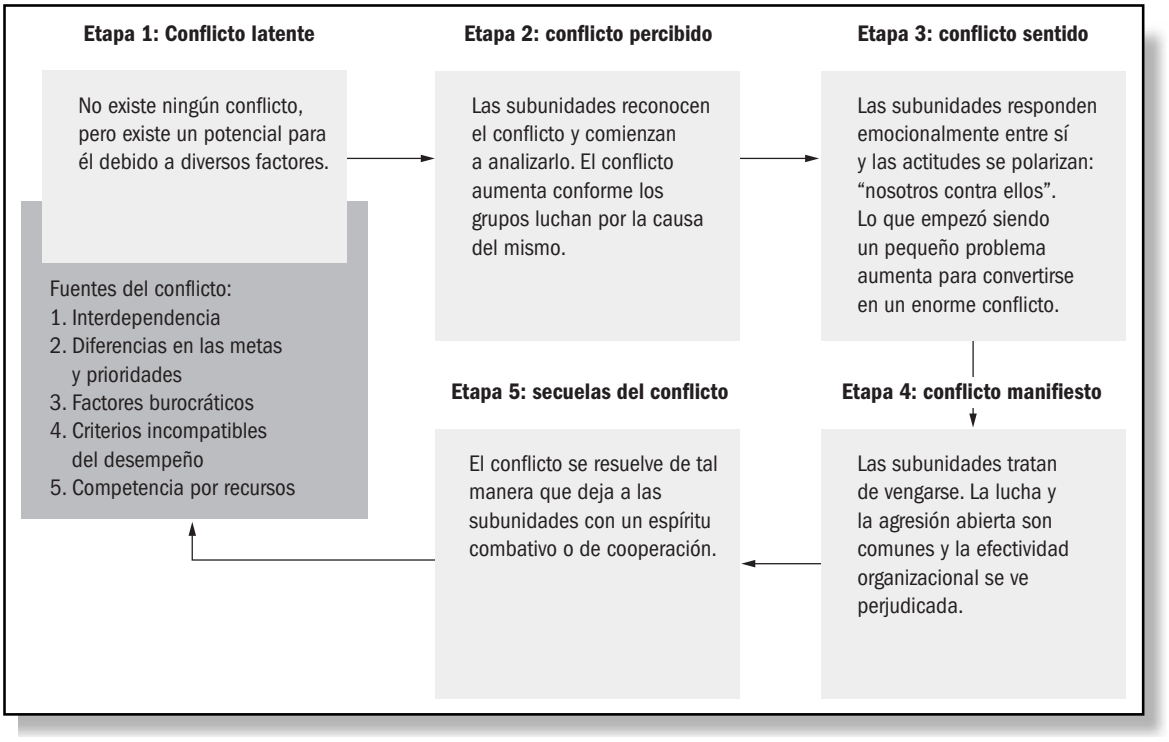
Etapa 1: conflicto latente

En la primera etapa del modelo de Pondy, llamada el *conflicto latente*, no existe ningún conflicto; sin embargo, el potencial para que surja uno está presente, si bien latente, debido a la manera en que la organización opera. De acuerdo con Pondy, todo conflicto organizacional surge porque la diferenciación vertical y horizontal lleva al establecimiento de diferentes subunidades organizacionales con diferentes metas y, con frecuencia, con diferentes percepciones de cuál es la mejor manera para llevar a cabo esas metas. En las empresas de negocios, por ejemplo, los gerentes de las diferentes funciones o divisiones suelen estar de acuerdo con la meta central, la cual es maximizar la capacidad de la organización para crear valor a largo plazo. Pero pueden tener diferentes ideas acerca de cómo lograrla: ¿debería la organización invertir los recursos en manufactura para reducir los costos, o en investigar para desarrollar nuevos productos? Se han identificado cinco fuentes potenciales de conflicto entre las subunidades: la interdependencia de las subunidades, sus diferentes metas, los factores burocráticos, los criterios incompatibles del desempeño y la competencia por los recursos.[7]

Interdependencia

A medida que las organizaciones se diferencian, cada subunidad desarrolla un deseo de autonomía y empieza a buscar metas e intereses que valora por encima de las de otras subunidades o de las del conjunto de la organización. Debido a que las actividades de las diferentes subunidades son interdependientes, el deseo de autonomía de éstas entra en conflicto con el deseo de coordinación de la organización.

Figura 14.3
Modelo de Pondy del conflicto organizacional



En términos del modelo de Thompson de la tecnología, analizado en el capítulo 9, el movimiento de la interdependencia de tareas desde mancomunada a secuencial y a recíproca entre las personas o las subunidades, aumenta el grado al que las acciones de una subunidad afectan directamente las acciones de otras.[8] Cuando la interdependencia de tareas es elevada, es más probable que aparezcan conflictos en los niveles individuales, funcionales y de división. Si no fuera por la interdependencia, no habría potencial para que el conflicto ocurriera entre las subunidades o las partes interesadas de la organización.[9]

Diferencias en las metas y prioridades

Las diferencias en la orientación de las subunidades afectan la manera en que cada función o división ve el mundo y provocan que cada subunidad busque diferentes metas que con frecuencia son inconsistentes o incompatibles. Una vez que las metas se vuelven incompatibles, surge el potencial para el conflicto porque las metas de una subunidad tal vez frustren la capacidad de otra para lograr las suyas. Como se analizó en el capítulo 12, a menudo los altos directivos tienen diferentes metas y prioridades que pueden ocasionar un conflicto en el proceso de la toma de decisiones. La manera en que el director general y el director general de operaciones de Kodak lucharon por los planes para reorganizar a la empresa muestra cómo las diferencias en las metas pueden llevar a un conflicto organizacional.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 14.1
El conflicto causa un cambio lento en Kodak

Eastman Kodak, cuyas ubicuas cajitas amarillas de películas han sido parte por mucho tiempo de la escena estadounidense, lleva años sufriendo un deterioro en el desempeño. Como IBM y General Motors, Kodak reaccionó lentamente ante la amenaza de competencia en sus negocios centrales además de que un estilo pesado en la toma de decisiones ha reprimido sus intentos de reestructurar sus actividades. A principios de la década de 1990, el director general Kay Whitmore, un veterano de Kodak, estaba renuente a hacer los cambios drásticos que la empresa necesitaba para recuperar su competitividad. Aunque su administración había tratado repetidamente de dar un giro a la suerte de la empresa, nada había funcionado en realidad y, durante años, el precio de las acciones de la empresa había disminuido continuamente.

Así, en 1993, los inversionistas en Wall Street estuvieron encantados de oír que Christopher Steffen había sido nombrado nuevo director de operaciones de Kodak. Steffen tenía una reputación de "artista consumado de los cambios" que había hecho milagros en Chrysler y Honeywell y las noticias de su nombramiento llevaron a que el precio de la acción de Kodak subiera un 17 por ciento. Los inversionistas pensaron que un extranjero finalmente traería una bocanada de aire fresco y nuevas ideas al equipo de la alta gerencia endogámica de Kodak. De ahí que quedaran impactados cuando Steffen anunció su renuncia a menos de una semana de su nombramiento, declarando "diferencias con el enfoque de la empresa para resolver los problemas."[10]

Aparentemente, él y el director general Whitmore tenían ideas muy diferentes acerca de cómo reestructurar a la empresa y la velocidad a la que debería hacerse. Steffen, según se informa, quería instituir un régimen masivo de reducción de costos, incluyendo muchos despidos. Propuso una estrategia de cambio revolucionario y quería implementarlo inmediatamente. Whitmore, siguiendo el enfoque de consenso tradicional de Kodak en la toma de decisiones, deseaba un cambio evolutivo mucho más lento, aun cuando este enfoque había fallado en el pasado. En resumen, Steffen y Whitmore entraron en conflicto por las prioridades de la empresa. Como en el pasado, el equipo de alta gerencia de Kodak tuvo el poder para prevalecer y resistir los intentos de Steffen y de los accionistas de cambiar la manera en que la empresa operaba. Los accionistas reaccionaron ante la salida de Steffen bajando el precio de las acciones de la empresa en más del 10 por ciento, pero en unos meses el precio se disparó cuando un preocupado consejo directivo expulsó a Whitmore y lo reemplazó con el presidente de Motorola, George Fisher. Fisher hizo varios cambios que Kodak necesitaba, pero no pudo devolverle su desempeño.

En enero de 2000, la junta directiva de Kodak se decidió por un nuevo director general, Dan Karp, y Fisher fue despedido. Karp, un veterano de Kodak, consiguió el empleo porque tenía un gran apoyo de otros ejecutivos de Kodak para expandir su empuje en la imagen electrónica.[11] Apoyaban su candidatura en parte para proteger sus propios empleos. Para 2003 quedó claro que Karp estaba tratando aún de rescatar el imperio de Kodak y de evitar la reestructuración radical necesaria para salvar a la empresa. Karp no era la persona adecuada para tomar esta función, especialmente porque estaba en deuda con muchos de los altos directivos de Kodak que habían cabildeado para que le nombraran para este alto puesto.

Así, el consejo directivo de Kodak en 2003 contrató a Antonio Pérez, un antiguo ejecutivo de HP, como su nuevo presidente y director general de operaciones para reorganizar la empresa. Pérez tomó decisiones difíciles, cerró divisiones y despidió a muchos miles más de gerentes y empleados. En 2005, su éxito lo llevó a que lo nombraran el nuevo director general de Kodak y se convirtió en el responsable de implementar la nueva reducción de personal y hacer más eficiente la nueva estrategia de imagen digital de la empresa.[12] Sin embargo, la intensa competencia en el mercado de la fotografía digital y la baja en las ventas de los rollos de películas no han permitido que Pérez recupere la rentabilidad de Kodak; lo más que ha podido hacer es detener sus pérdidas y su futuro es todavía incierto.

Factores burocráticos

La forma en que se desarrollan las relaciones de tareas en las organizaciones también puede ser una fuente potencial de conflicto. Con el tiempo, puede haber conflicto debido a las inconsistencias del estatus entre los diferentes grupos de la burocracia de la organización. Un tipo clásico de conflicto burocrático ocurre entre las funciones de personal y de línea.[13] Una *función de línea* participa directamente en la producción de los resultados de la organización. En una empresa de manufactura, la función de línea es fabricar; en un hospital, la función de línea son los doctores; y en una universidad, los profesores. Las *funciones de personal* aconsejan y apoyan la función de línea e incluyen funciones como personal (recursos humanos), contabilidad y compras. En muchas organizaciones, las personas de las funciones de línea llegan a verse a sí mismas como el recurso esencial de las mismas y a las personas de las funciones de personal como jugadores secundarios. Actuando con esta creencia, la función de línea usa constantemente su supuesto estatus superior como el productor de bienes y servicios para justificar el anteponer sus intereses sobre los de las demás funciones. El resultado es el conflicto.[14]

Criterios incompatibles del desempeño

Algunas veces surgen los conflictos entre las diferentes subunidades no porque sus metas sean incompatibles sino porque la manera que tiene la organización de monitorearlas, evaluarlas y premiarlas las lleva al conflicto. Producción y ventas pueden entrar en conflicto cuando, para lograr la meta de aumento en las ventas, este departamento pide al área de producción que responda rápidamente a los pedidos de los clientes, una acción que aumenta los costos de esta área. Si el sistema de recompensas de la organización beneficia al personal de ventas (quienes consiguen bonos más altos debido al aumento de las ventas) pero castiga a producción (que no obtiene bonos debido a los costos más altos), surgirá un conflicto.

La manera en que una organización diseña su estructura para coordinar las subunidades puede afectar el potencial para el conflicto. El conflicto constante entre las divisiones de CS First Boston, un gran banco estadounidense de inversiones, muestra cómo un sistema incompatible de recompensas puede producir un conflicto. CS First Boston se formó con la fusión de dos bancos más pequeños: First Boston (con sede en Nueva York) y Crédit Suisse (con sede en Londres). Desde el inicio, las dos divisiones del nuevo banco no concordaron. Aunque la fusión se formó para aprovechar las sinergias en el creciente negocio bancario de las inversiones trasatlánticas, las divisiones nunca pudieron cooperar entre ellas y los gerentes de ambas eran aficionados a criticar abiertamente las prácticas bancarias de sus colegas a cualquiera que escuchara.

Mientras que el desempeño de una unidad del banco no afectó a la otra, la falta de cooperación entre ellas se toleraba. Sin embargo, en la década de 1990, el desempeño de la unidad europea empezó a afectar a la estadounidense y el conflicto comenzó a surgir. Primero Boston logró ganancias récord al emitir y negociar títulos de deuda, y sus gerentes esperaban bonos considerables. Sin embargo, esos bonos no se pagaron. ¿Por qué? La subsidiaria de la organización en Londres había incurrido en grandes pérdidas y aunque éstas no fueron por culpa del banco con sede en Boston, los altos directivos de la corporación decidieron no pagar los bonos a sus empleados en Estados Unidos debido a las pérdidas en Europa.

Como podrá imaginar, esta decisión poco equitativa, castigando a los empleados estadounidenses por unos resultados que no podían controlar, produjo un considerable conflicto en la organización. Las relaciones entre las subsidiarias estadounidense y europea del banco se volvieron aún más tensas; las divisiones empezaron a luchar con la alta gerencia. Cuando los empleados comprendieron que la situación no cambiaría a corto plazo, empezaron a salirse en tropel de CS First Boston. Muchos gerentes senior se fueron con la competencia, como Merrill Lynch y Goldman Sachs.[15] Claramente, rediseñar el sistema de recompensas para que no promueva el conflicto entre las divisiones debería ser una de las principales prioridades de la administración.[16]

Competencia por los recursos escasos

El conflicto nunca sería un problema si siempre hubiera abundancia de recursos para las subunidades. Cuando éstos son escasos, lo que siempre sucede, se tienen que tomar decisiones sobre su asignación, y las subunidades tienen que competir por su participa-

ción.[17] Las divisiones luchan por aumentar dicha participación en los fondos porque cuantos más obtengan e inviertan, más rápido pueden crecer. De igual manera, en el nivel funcional pueden surgir conflictos por la cantidad de fondos que se asigna a ventas, a manufactura o a I&D para cumplir con los objetivos organizacionales. Así, para aumentar el acceso a los recursos, las funciones promueven sus intereses e importancia, frecuentemente a expensas de otras.

Juntos, estos cinco factores tienen el potencial de provocar un nivel significativo de conflicto en una organización. Sin embargo, en la etapa 1, el conflicto es latente. El potencial existe, pero todavía no ha subido a la superficie. En organizaciones complejas con altos niveles de diferenciación e integración, el potencial de conflicto es especialmente grande. Las subunidades son sumamente interdependientes y tienen diferentes metas y sistemas complicados de recompensas, y la competencia entre ellas por los recursos de la organización es intensa. Administrar el conflicto organizacional para asignar los recursos donde puedan producir el mayor valor a largo plazo, es muy difícil.

Etapa 2: conflicto percibido

La segunda etapa del modelo de Pondy, el *conflicto percibido*, inicia cuando una subunidad o un grupo de partes interesadas percibe que sus metas se están frustrando por las acciones de otro grupo. En esta etapa, cada subunidad comienza a definir por qué surge un conflicto y a analizar los sucesos que hacen que éste haya surgido. Cada grupo busca el origen del conflicto y construye un escenario que toma en cuenta los problemas que está experimentando con otras subunidades. Por ejemplo, la función de manufactura puede darse cuenta de repente de que la causa de muchos de sus problemas de producción son los insumos defectuosos. Cuando los gerentes de producción investigan, descubren que la administración de materiales siempre los compra de las fuentes menos costosas de suministro y no hace ningún intento por desarrollar con los proveedores la clase de relaciones a largo plazo que pueden elevar su calidad y confiabilidad. Administración de materiales reduce los costos de los insumos y mejora el resultado final de esta función, pero aumenta los de manufactura y empeora el resultado final de esa función. No es sorprendente, pues, que manufactura perciba a administración de materiales como la que desbarata sus metas e intereses.

Normalmente, en este punto, el conflicto aumenta conforme las diferentes subunidades o partes interesadas comienzan a luchar por la causa del problema. Para hacer que administración de materiales cambie sus prácticas de compra, manufactura se queja de ella ante el director general y ante cualquiera que escuche. Administración de materiales probablemente está dispuesta a rechazar la acusación de que los insumos de bajo costo que compra sean la causa de una calidad inferior. Por el contrario, atribuye el problema al fracaso del área de manufactura de proporcionar a los empleados la suficiente capacitación con la que operar la nueva tecnología, y regresa la responsabilidad de los problemas de calidad a esa área. Aunque ambas funciones comparten la meta de la calidad superior del producto, atribuyen su mala calidad a causas muy diferentes.

Etapa 3: conflicto sentido

En la etapa de *conflicto sentido*, las subunidades en conflicto desarrollan rápidamente una respuesta emocional hacia la otra. Generalmente, cada subunidad se une y desarrolla una mentalidad polarizada de nosotros contra ellos que echa la culpa del conflicto directamente a la otra subunidad. Conforme aumenta el conflicto, la cooperación entre ellas cae y así también la efectividad de la organización. Por ejemplo, es difícil agilizar el desarrollo de un nuevo producto si investigación y desarrollo, administración de materiales y manufactura luchan por la calidad y las especificaciones del producto final.

Conforme las diferentes subunidades se enfrentan y defienden su punto de vista, aumenta el conflicto. El problema original puede ser relativamente insignificante, pero si no se hace nada por resolverlo, el pequeño problema aumentará y se convertirá en uno enorme que será cada vez más difícil de manejar. Si el conflicto no se resuelve en este momento, rápidamente alcanza la siguiente etapa.

Etapa 4: conflicto manifiesto

En la etapa de *conflicto manifiesto* del modelo de Pondy, una subunidad se venga de otra intentando hacer fracasar sus metas. El conflicto manifiesto puede tomar muchas formas. La agresión entre las personas y los grupos es común. Existen muchas historias y mitos en las organizaciones acerca de las peleas en la sala de juntas en las que los gerentes, de hecho, llegan a las manos cuando buscan promover sus intereses. La rivalidad contenciosa en el equipo de la alta gerencia es muy común cuando los gerentes buscan promover sus propias carreras profesionales a costa de las de otros. Por ejemplo, cuando Lee Iacocca estuvo en Ford Motor Company y Henry Ford II decidió traer a la cabeza de General Motors como su nuevo director general, Iacocca pensó en cómo hacerle fracasar en el transcurso de un año para promover su propio ascenso a la cima. Finalmente, Iacocca perdió la batalla: Henry Ford le obligó a salir porque temía que usurpara su poder.

Una forma muy eficaz del conflicto manifiesto es la agresión pasiva, es decir, frustrar las metas de la oposición no haciendo nada. Suponga que hay una historia de conflicto entre ventas y producción. Un día, ventas necesita desesperadamente un pedido urgente para un cliente importante. ¿Qué podría hacer el director de producción? Una estrategia es estar de acuerdo informalmente con la solicitud del departamento de ventas y después no hacer nada. Cuando el jefe de ventas llegue a tocar la puerta, el director de producción dice inocentemente: "¡Ah! Querías decir el viernes pasado. ¡Pensé que te referías a *este* viernes!" La situación que existía en Morgan Stanley en 2005 ilustra los efectos dañinos del conflicto manifiesto.

En general, como sugiere el ejemplo de Morgan Stanley, una vez que el conflicto se manifiesta, la efectividad organizacional se ve perjudicada porque la coordinación y la integración entre los gerentes y las subunidades se desintegran. Ellos tienen que hacer todo lo que puedan para evitar que el conflicto llegue a la etapa de manifiesto por dos razones: por el fracaso en la comunicación que probablemente ocurrirá y por las secuelas del conflicto.

Etapa 5: secuelas del conflicto

Tarde o temprano, el conflicto organizacional se resuelve de alguna manera, con frecuencia por la decisión de algún director senior. Si las fuentes del conflicto no se han resuelto, las riñas y los problemas que causaron el conflicto surgen otra vez en otro contex-

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 14.2
Conflicto en el gigante financiero Morgan Stanley

Morgan Stanley es una de las instituciones financieras más prestigiosas de Wall Street; sin embargo, en la década del 2000 ha estado plagada de rivalidades contenciosas y de conflictos entre sus gerentes sobre cuál es la mejor manera de aumentar el valor de sus activos. Un momento decisivo sucedió en 2001, cuando John Mack, un miembro de su equipo de alta gerencia, anunció que dejaba la empresa después de un desacuerdo amargo con el director general Phil Purcell. Mack había anunciado públicamente que pensaba que "Purcell no estaba a la altura del puesto" y que estaba llevando a Morgan Stanley a un desastre financiero. Sin embargo, el consejo directivo se puso del lado de Purcell y a Mack lo obligaron a salir.

Después de su salida, el conflicto entre las unidades financieras de Morgan Stanley sólo empeoró; algunos apoyaron a Purcell, pero cuando la rentabilidad de la empresa continuó cayendo otros empezaron a seguir el camino de Mack y cabildearon para que renunciara. A medida que el desempeño de Morgan continuaba disminuyendo, el precio de sus acciones se desplomó y mucho de su talentoso personal comenzó a irse. En junio de 2005 el consejo directivo se dio cuenta que Mack tenía razón y Purcell renunció como director general.

¿A quién elegir como director general para curar las heridas entre sus expertos y sus unidades financieras? Muchos ejecutivos de Morgan presionaron a favor de Mack, declarando que tenía la visión necesaria para guiar a la empresa. Pero el consejo volvió a manifestarle su oposición; era difícil para los gerentes admitir que tenía razón y que ellos estaban equivocados. Sin embargo, Morgan ahora enfrentaba la posibilidad de perder a cientos más de sus muy talentosos expertos financieros con la competencia debido a toda la confusión que se estaba generando. Así, para tratar de reducir el conflicto y mantener a sus gerentes, el consejo directivo de Morgan cedió y con humildad pidió a Mack que aceptara el puesto de director general. Éste, quien había pasado la mayor parte de su carrera en Morgan, estuvo de acuerdo en regresar y su tarea ha sido encontrar maneras para resolver los conflictos en el banco y restaurar la moral de sus empleados con el propósito de volver a colocarlo en su antigua posición de liderazgo.

to. Lo que sucede cuando el conflicto reaparece depende de cómo se resolvió la primera vez. Imagine que ventas va a producción con una nueva solicitud. ¿Cómo es probable que se comporten ambas? Probablemente serán agresivas y sospecharán una de la otra y les resultará difícil estar de acuerdo en algo. Pero supongamos que ventas y marketing pudieron resolver amistosamente su disputa anterior y acordar la necesidad de responder con flexibilidad a las necesidades de un cliente importante. La próxima vez que ventas se presente con una solicitud especial, ¿cómo es probable que reaccione producción? El gerente de producción probablemente tendrá una actitud cooperativa y ambas partes podrán sentarse y elaborar un plan conjunto que se adapte a las necesidades de ambas funciones.

Cada episodio de conflicto deja *secuelas de conflicto* que afectan la manera en que ambas partes perciben y reaccionan ante futuros episodios. Si un conflicto se resuelve antes de que llegar a la etapa de conflicto manifiesto, entonces la secuela promoverá buenas relaciones laborales en el futuro. Si el conflicto no se resolvió hasta muy avanzado el proceso o si no se resolvió en absoluto, la secuela amargará las futuras relaciones laborales y la cultura organizacional se envenenará por unas relaciones en las que la falta de cooperación es permanente. La tarea de John Mack era evitar que esto ocurriera en Morgan Stanley, es decir, encontrar alguna manera para que sus gerentes dejaran atrás el pasado y cooperaran para poner a la empresa de nuevo en el camino.

Administración de conflictos: estrategias de resolución de conflictos

Debido a que el conflicto organizacional puede aumentar rápidamente y amargar la cultura de la organización, administrarlo es una prioridad importante.[18] Una organización debe equilibrar la necesidad de tener algo de conflicto "bueno" (que haga superar la inercia y permita un nuevo aprendizaje organizacional) con la necesidad de evitar que llegue a convertirse en un "conflicto malo" (el cual interrumpe la coordinación e integración entre las funciones y las divisiones). En esta sección, se analizarán algunas estrategias para la resolución de conflictos diseñadas para ayudar a las organizaciones a manejarlos. Más adelante en este capítulo, se estudiará la política organizacional como otra forma de administrar los conflictos en la organización cuando los intereses son altos y las divisiones y las funciones pueden obtener poder para influir en los resultados organizacionales, como decisiones acerca de cómo cambiar o reestructurar una organización a su favor.

El método que una organización elija para administrar el conflicto depende de la fuente del problema. En CS First Boston, el problema era un sistema de recompensas poco equitativo que castigaba a una subunidad por el mal desempeño de otra. Para resolver este problema, la administración de CS First Boston necesita eliminar la fuente del conflicto cambiando la manera en que opera su sistema de recompensas, es decir, ideando uno que sea equitativo. En Kodak, la fuente del conflicto era la lucha de los altos directivos para proteger sus posiciones y sus derechos de propiedad, y el conflicto se resolvió sólo cuando se cambió al equipo de la alta gerencia. Estos ejemplos sugieren que las dos estrategias que los directores probablemente usen para resolver el conflicto son: cambiar la estructura de la organización para reducir o eliminar la causa del conflicto o tratar de cambiar las actitudes de los individuos o reemplazarlos.[19]

Actuar al nivel de la estructura

Debido a que la interdependencia de tareas y las diferencias en las metas son dos fuentes importantes de conflictos, alterar el nivel de diferenciación e integración para cambiar las relaciones de tareas es una manera de resolverlos. Una organización podría cambiar de una estructura funcional a una de división de producto para eliminar la fuente del conflicto entre los gerentes de manufactura que son incapaces de controlar los costos genera-

les asociados con las diferentes clases de productos. Cambiar a una estructura de producto facilita mucho la asignación de gastos generales a las diferentes líneas de productos. De igual manera, si los gerentes de producto encuentran difícil convencer a los departamentos para que cooperen con el fin de agilizar el desarrollo del mismo, el cambio a una estructura de equipo de producto, en el que a los diferentes gerentes funcionales se les asigna permanentemente a una línea de producto, eliminará la fuente del problema.

Si las divisiones se enfrentan por los recursos, los gerentes corporativos pueden aumentar el número de funciones integradoras en la organización y asignar a los altos directivos la responsabilidad de resolver los conflictos entre las divisiones y de mejorar la estructura de las relaciones de trabajo.[20] En general, aumentar el nivel de integración es una manera importante en que las organizaciones pueden manejar el problema de las diferencias en las metas de las subunidades. Para resolver situaciones potenciales de conflicto, las organizaciones pueden aumentar el uso de funciones de vinculación, fuerzas de tareas, equipos y mecanismos de integración (véase figura 4.5).

Otra forma de administrar el conflicto es asegurarse de que el diseño de la jerarquía de autoridad de la organización esté en línea con sus necesidades según la etapa por la que atraviesa. A medida que una organización crece y se diferencia, la cadena de mando se alarga y la organización probablemente pierda el control de su jerarquía. Esta pérdida de control puede ser una fuente importante de conflicto: a las personas se les da la responsabilidad de tomar decisiones, pero carecen de autoridad para hacerlo así porque un gerente por encima de ellos debe firmar cada movimiento que hagan. Allanar la jerarquía, para que las relaciones de autoridad se definan claramente y descentralizar ésta puede eliminar una fuente importante de conflicto organizacional. Dicha fuente ocurre cuando dos o más personas, departamentos o divisiones compiten por el mismo grupo de recursos. Esta situación probablemente sea desastrosa porque la toma de decisiones es imposible cuando diferentes personas reclaman el control de los mismos recursos. Por esta razón, el ejército y algunas otras organizaciones han establecido líneas muy claras de autoridad; no existe ambigüedad acerca de quién reporta a quién y quién tiene el control de qué recursos.

Un buen diseño organizacional debería crear una estructura que minimice el potencial de conflicto. Sin embargo, debido a la inercia, muchas organizaciones fracasan a la hora de manejar sus estructuras y cambiarlas para adaptarse a las necesidades de un ambiente cambiante. Como resultado, el conflicto aumenta y la efectividad organizacional disminuye.

Actuar al nivel de las actitudes y los individuos

Las diferencias en las metas y las creencias acerca de cuál es la mejor manera de alcanzar las metas organizacionales son inevitables debido a las diferencias existentes entre las funciones y las divisiones. Una forma de aprovechar el conflicto entre las subunidades y evitar la polarización de las actitudes que resultan durante la etapa del conflicto sentido del modelo de Pondy, es establecer un sistema de procedimientos que permita a las partes en conflicto transmitir sus quejas y oír los puntos de vista de otros grupos. Los comités o equipos, por ejemplo, pueden proporcionar un foro en el cual las subunidades en disputa pueden encontrarse cara a cara y negociar directamente entre sí. De esta manera, éstas pueden aclarar los supuestos que están usando para estructurar el problema y así entender los motivos del otro. Muy a menudo, utilizar un sistema de procedimientos revela que la cuestión en disputa es mucho más pequeña de lo que previamente se pensaba y que las posiciones de las partes son más parecidas de lo que cualquiera lo hubiera imaginado.

Un sistema de procedimientos es especialmente importante para la administración de los conflictos industriales entre los gerentes y los sindicatos. Cuando hay sindicato, los procedimientos formales rigen la resolución de las disputas para asegurar que la cuestión reciba una audiencia justa. De hecho, un componente importante de negociar en las querellas laborales es la estructuración de la actitud, es decir, un proceso diseñado para influir en las actitudes de la parte opositora y animar la percepción de que ambas partes están del mismo lado y quieren resolver la disputa amistosamente.[21] Así, las huelgas se convierten en el último recurso en un largo proceso de negociación.

Con frecuencia, una organización contrata a un negociador con terceros para moderar una disputa entre subunidades o partes interesadas.[22] Este negociador puede ser un gerente senior que ocupa un papel integrador o un consultor externo contratado por su experiencia en resolver disputas organizacionales. La función del negociador es evitar la polarización de actitudes que ocurre durante la etapa de conflicto sentido y así impedir

que ascienda a conflicto manifiesto. Los negociadores son hábiles en el manejo de conflictos organizacionales a la vez que permiten que se lleve al cabo un nuevo aprendizaje. Con frecuencia, el negociador apoya a la parte más débil de la disputa para asegurarse de que se escuchen ambos lados del argumento.

Otra forma de administrar el conflicto a través del cambio de actitud es por el intercambio y la rotación de personas entre las subunidades para animar a los grupos a aprender los puntos de vista de los demás. Esta práctica está muy extendida en Japón. Las organizaciones japonesas continuamente rotan a las personas de función en función para que puedan entender los problemas y las cuestiones a los que se enfrenta la organización en su conjunto.[23]

Cuando las actitudes son difíciles de cambiar porque se han desarrollado durante mucho tiempo, la única manera de resolver el conflicto tal vez sea cambiar a las personas involucradas. Esto se puede hacer transfiriendo permanentemente a los empleados a otras partes de la organización, promoviéndolos o despidiéndolos. Ya hemos visto que los equipos de la alta gerencia con frecuencia se reemplazan para superar la inercia y cambiar las actitudes organizacionales. Los analistas atribuyen una gran parte del conflicto en CS First Boston a las actitudes de unos cuantos altos directivos clave que tuvieron que ser destituidos.

El director general de una organización es una influencia importante en las actitudes de un conflicto. Él personifica los valores y la cultura de la organización y la manera en que éste actúa afecta directamente las actitudes de otros gerentes. Como jefe de la organización, también tiene la última palabra para resolver el conflicto entre las subunidades. Un director general fuerte administra activamente el conflicto y abre el debate, permitiendo que cada grupo exprese sus puntos de vista. Puede usar su poder con el fin de crear un consenso para llegar a una solución y una decisión, y puede motivar a las subunidades para que cooperen con el fin de lograr las metas organizacionales. Por el contrario, un director general débil realmente puede aumentar el conflicto organizacional. Cuando fracasa en la administración del proceso de negociación entre las subunidades, a las más fuertes (aquéllas con más poder) se les anima o se les permite luchar por sus metas a costa de las otras. Un director general débil produce un vacío de poder en el nivel superior de la organización, que permite a los integrantes más fuertes competir por el control. Conforme se pierde el consenso y la rivalidad contenciosa está a la orden del día, el conflicto se vuelve destructivo.

IMPLICACIONES GERENCIALES

CONFLICTO

1. Analice la estructura organizacional para identificar las fuentes potenciales de conflicto.
2. Cambie o rediseñe la estructura organizacional para eliminar el potencial de conflicto cuando sea posible.
3. Si el conflicto no se puede eliminar, prepárese para intervenir en él rápidamente y desde el principio para encontrar una solución.
4. Elija una manera de administrar el conflicto que se ajuste a la fuente del mismo.
5. Siempre trate de lograr una secuela buena del conflicto para que se puedan mantener las actitudes cooperativas en la organización a través del tiempo.

¿QUÉ ES EL PODER ORGANIZACIONAL?

La presencia de un director general fuerte es importante para la administración del conflicto organizacional. De hecho, el poder relativo del director general, de la junta directiva y de otros altos directivos es importante para entender cómo y por qué las organizaciones cambian y se reestructuran, y por qué esto beneficia a algunas personas y subunidades más que a otras. Para entender cómo y por qué el conflicto organizacional se resuelve a favor de diferentes subunidades y partes interesadas, hay que examinar de cerca el tema del poder.

Poder organizacional
Capacidad de una persona o grupo para superar la resistencia de otros a resolver un conflicto y lograr un objetivo o resultado deseado.

¿Qué es el poder y cuál es su función en el conflicto organizacional? De acuerdo con la mayoría de los investigadores, el **poder organizacional** es el mecanismo a través del cual se soluciona el conflicto. Se puede definir como la capacidad de una persona o grupo para superar la resistencia de otros a lograr un objetivo o resultado deseado.[24] Más espe-

cíficamente, el poder organizacional es la capacidad de A para que B haga algo que B, de otra manera, no habría hecho.[25] Así, cuando se usa el poder para resolver el conflicto, existe el elemento de coacción. Los actores con poder pueden provocar los resultados que desean por encima de la oposición de otros actores.

La posesión del poder es un determinante importante de la clase de decisiones que resuelven un conflicto, por ejemplo, las decisiones concernientes al destino de los recursos o a la asignación de la responsabilidad entre los gerentes y las subunidades.[26] Cuando las decisiones se toman mediante la negociación entre las diversas coaliciones organizacionales, el poder relativo que tienen éstas para influir en la toma de decisiones es lo que determina la manera en que se solucionan los conflictos y qué subunidades se benefician del proceso de la toma de decisiones.

Así, el conflicto y el poder están íntimamente relacionados. El conflicto surge por la existencia de diferentes individuos o grupos que necesitan cooperar para lograr objetivos organizacionales pero deben competir por los recursos y tienen diferentes metas y prioridades individuales y grupales. Cuando surge una situación que causa que estos grupos compitan por recursos, el conflicto aparece. Cuando la cuestión es lo suficientemente importante, los individuos y los grupos usan su poder para influir en la toma de decisiones y obtener resultados que los favorezcan.

Fuentes de poder organizacional

Si las personas, los grupos y las divisiones participan en actividades para ganar poder en una organización, ¿de dónde obtienen el poder? ¿Qué le da a una persona o grupo el poder para influir, moldear o controlar el comportamiento de otros? Para contestar estas preguntas, hay que reconocer las fuentes del poder en una organización. La figura 14.4 identifica siete de ellas.

Autoridad

La autoridad, es decir, el poder que es legitimado por los fundamentos legales y culturales en los que se basa una organización, es la máxima fuente de poder en una organización.[27] El poder del presidente de Estados Unidos, por ejemplo, se basa en la Constitución de ese país, que especifica sus derechos y obligaciones, y las condiciones bajo las cuales esa persona puede ser destituida de su puesto. De igual manera, la autoridad en una organización se deriva de sus estatutos, los cuales permiten a los accionistas, a través de la junta directiva, otorgar al director general el poder formal, o la autoridad, para usar los recursos organizacionales y crear valor para ellos. A su vez, el director general tiene el de-

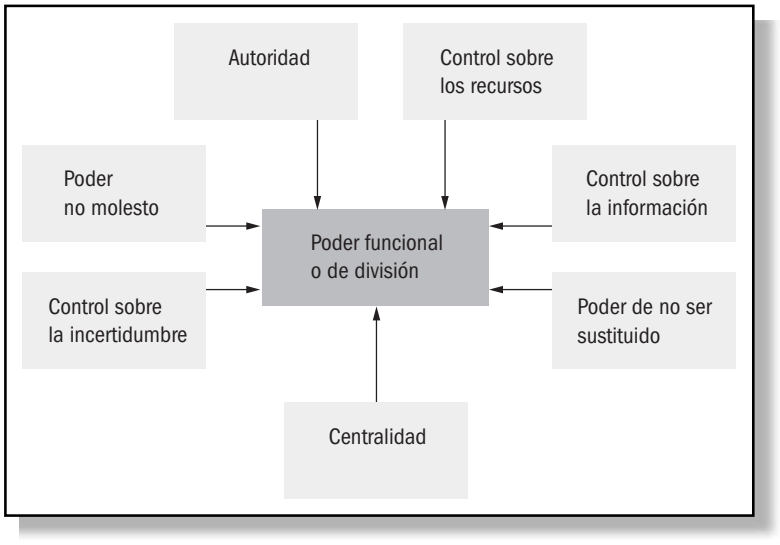


Figura 14.4
Fuentes del poder organizacional

Todas las funciones y divisiones obtienen el poder de una o más de estas fuentes.

recho de ceder autoridad a otros altos directivos de la organización y ellos tienen el derecho de conferirlo a sus subordinados.

Las personas que se incorporan a una organización aceptan el derecho legal de ésta de controlar su comportamiento. Un gerente, al ejercer su autoridad, ejerce el derecho legal de controlar los recursos, incluyendo los recursos humanos. La manera en que se distribuye la autoridad depende del entorno organizacional. Como se trató en el capítulo 5, en las organizaciones centralizadas, la autoridad es retenida por los altos directivos. En las organizaciones descentralizadas, la autoridad se delega a aquellos con menor jerarquía, quienes son considerados responsables de la manera en que usan los recursos organizacionales. Cuando la autoridad es centralizada, generalmente hay menos posibilidad de que las personas tengan comportamientos dirigidos a ganar poder. Debido a que los altos directivos mantienen el poder entre ellos, es difícil que se formen coaliciones. Sin embargo, en dichas organizaciones centralizadas, con frecuencia se desarrolla una cultura en la que las personas temen asumir la responsabilidad por las decisiones o iniciar una nueva acción por temor a exceder su autoridad y a ser censurados por la alta administración. En cambio, los subordinados se congracian con la alta gerencia con la esperanza de recibir un favor y compiten con sus superiores por ganárselo. Así, la efectividad de la toma de decisiones en una organización centralizada puede reducirse conforme los gerentes se rodean de hombres que a todo dicen que sí y se toman pocas decisiones importantes.

Con frecuencia, los gerentes negocian los límites de su autoridad entre ellos mismos y la mayoría de los senior otorgan autoridad a sus subordinados tomando una decisión consciente de descentralizarla. Sin embargo, algunas veces, un subordinado que es activo o competitivo puede indirectamente quitar la autoridad a un superior al asumir gradualmente más y más de los deberes y las responsabilidades del supervisor. Con el tiempo, el resultado es que aunque el superior tiene una autoridad legítima, el subordinado tiene el poder real. Los superiores que están conscientes de que esta toma indirecta de autoridad puede suceder tal vez tomen medidas para evitarla. Tal vez se preocupen por ejercer su autoridad para mostrar a sus subordinados que la poseen, o puede que insistan en mostrar ciertos rituales o símbolos de su poder, como una gran oficina y una secretaria personal.

Una manera clásica en que los superiores se aferran al poder es restringiendo la información que dan a los subordinados para tomar una decisión. Si un director distribuye demasiada información, el subordinado sabrá tanto como él y el poder sobre dicho subordinado se perderá. Como resultado de este temor, los gerentes acumulan información y no la comparten con sus subordinados. Sin embargo, si ocultan demasiado y los subordinados no pueden tomar decisiones, los gerentes probablemente se sobrecarguen de trabajo y la calidad de la toma de decisiones en la organización disminuye.

Los gerentes tienen que darse cuenta de que hay una diferencia entre la descentralización de la autoridad y la pérdida de la misma: descentralizar autoridad a un subordinado no necesariamente reduce la del gerente, porque éste continúa llevando la responsabilidad de cualquiera de las decisiones que su subordinado tome. Así, cuando los subordinados toman decisiones que tienen consecuencias importantes, la responsabilidad y la autoridad del superior también aumentan. Sin embargo, si el subordinado falla, el gerente también carga con las consecuencias. Si el fallo es lo bastante grande, la decisión de descentralizar puede provocar la pérdida de poder, es decir, la pérdida de la posición oficial que ostenta la autoridad en la organización.

Como observamos en otro momento, el *otorgamiento de poderes* es la descentralización deliberada de autoridad para animar a los subordinados a asumir responsabilidades en las actividades organizacionales.[28] La meta del otorgamiento de poderes (*empowerment*) es dar a los subordinados amplia libertad para que tomen decisiones y así motivarlos a hacer el mejor uso de sus habilidades para crear valor. En una organización que descentraliza la autoridad y otorga poderes a los empleados, todos los integrantes pueden recibirla conforme la organización prospere y atraiga más recursos. Los empleados que asumen más autoridad y responsabilidad con frecuencia demandan de la organización más derechos, como salarios más altos, más seguridad del puesto de trabajo o bonos vinculados al desempeño organizacional.

El otorgamiento de poderes también es importante a nivel de división corporativa. Como ya se ha visto, en algunas organizaciones el centro corporativo es renuente a delegar autoridad al nivel de división y prefiere centralizar la toma de decisiones. El problema con esta opción es que los gerentes de división se vuelven temerosos de experimen-

tar e iniciar una nueva acción aunque estén más cerca de un problema y tengan más información y conocimiento acerca de él que los gerentes corporativos. Así, las divisiones son incapaces de idear estrategias que les permitan capitalizar las oportunidades del ambiente, y tanto el desempeño de la división como el de la organización se ven afectados. Por esta razón, Bill Gates, presidente de Microsoft y muchos otros directores generales, deliberadamente otorgan poderes a los gerentes de división y los hacen responsables del éxito final de sus divisiones en el mercado. Gates cree que es imposible administrar una empresa tan grande y tan diversa como Microsoft a menos que los gerentes a nivel de división e inferiores tengan la autoridad y la responsabilidad de innovar y tomar decisiones. En Microsoft, la función principal del centro corporativo es decidir la asignación de recursos para toda la organización y asegurarse de que las diferentes divisiones produzcan el software que pueda integrarse consistentemente con el escrito por otras divisiones para que Microsoft pueda ofrecer su plataforma de software estandarizada para toda clase de clientes.

Control sobre los recursos

El poder no es una cantidad fija. Los gerentes que toman decisiones y realizan acciones que benefician a la organización, como hacer cambios que eleven el desempeño, pueden aumentar su poder. Así como el poder de la organización crece conforme ésta controla cada vez más los recursos de su ambiente, el poder dentro de ella proviene del control de los recursos.[29] Para sobrevivir, las organizaciones necesitan recursos tales como capital, habilidades humanas, materias primas y clientes. Si un recurso es particularmente crítico para una organización, el individuo o la subunidad que tiene el control sobre ese recurso tiene mucho poder. Por ejemplo, en una empresa como Merck, las habilidades y el conocimiento por parte del área de I&D que son necesarios para desarrollar nuevos medicamentos son un recurso crítico. Dado este hecho, ¿quién es el que tiene más poder en Merck? La respuesta es los científicos senior, porque poseen el conocimiento del cual depende el éxito de la organización. De igual manera, en las empresas cuyo éxito depende mucho de sus campañas de marketing, como Coca-Cola o McDonald's, el departamento de marketing tiene un poder considerable porque es el que puede atraer clientes, el recurso escaso esencial.

El dinero o el capital es, de alguna manera, el recurso final organizacional porque compra otros recursos. Esto explica el poder máximo de los altos directivos. Legalmente, ellos controlan la asignación del dinero en la organización y, por consiguiente, controlan su futuro. Sin embargo, la capacidad de asignar los recursos financieros no es la única fuente del poder de un director o de una subunidad. La capacidad de generar recursos financieros es también una importante fuente de poder.[30] El poder de los altos directivos de Merck radica en su capacidad de asignar los fondos de investigación y desarrollo a varios proyectos. No obstante, los científicos son los que inventan los medicamentos que generan los futuros ingresos para la empresa y es esa capacidad de generar recursos la que les da el poder supremo en la organización. En una empresa multidivisional, las divisiones que generan ingresos de los clientes tienen un poder considerable. En un entorno universitario, los departamentos más poderosos son los de ingeniería, química y agricultura, que son los que generan las mayores ganancias porque atraen millones de dólares en forma de investigación patrocinada. En muchas escuelas, los programas de deportes y los grupos de antiguos alumnos tienen un poder considerable debido a su capacidad para generar ingresos.

Control sobre la información

La información puede ser un recurso organizacional muy importante y escaso. El acceso a la información estratégica y el control del flujo de la información a, desde y entre las subunidades es una fuente de considerable poder en la toma de decisiones y el proceso de cambio.[31] Es posible moldear los puntos de vista de otros adaptando cuidadosamente la información que reciben. Andrew Pettigrew, en un estudio sobre una toma de decisión para comprar un cierto sistema informático en una tienda departamental, demostró cómo Jim Kenny, el jefe de los servicios administrativos, fue capaz de influir en el com-

portamiento de otros gerentes senior controlándoles el flujo de la información. Kenny pudo actuar como un "guardián". Pettigrew observó: "Al estar en el cruce de los canales de comunicación entre sus subordinados, los fabricantes y el consejo, Kenny pudo inclinar las tendencias a favor de sus propias demandas y al mismo tiempo dar información negativa al consejo acerca de las demandas de sus oponentes".[32] Incluso frente a la fuerte oposición ejercida por los otros gerentes, Kenny provocó un cambio que resolvió el conflicto a su favor controlando la información utilizada para evaluar las alternativas. En los conflictos, los gerentes senior son conocidos por manipular deliberadamente a otros gerentes al proporcionarles información que hace que tomen malas decisiones, para que en la competencia por el poder en la organización pierdan ante aquellos con mejores registros de desempeño.[33]

El control de la información es la fuente del poder de muchas personas o subunidades en las funciones especializadas.[34] El poder de los doctores en un hospital o de los mecánicos en un taller proviene de su capacidad para controlar conocimiento e información específicos. Las personas que consultan a un experto tienen que confiar en la palabra de ese individuo o buscar una segunda opinión. De igual manera, las funciones tal vez tengan poder porque controlan la información y el conocimiento que son necesarios para solucionar los problemas organizacionales. El investigador Michael Crozier descubrió que los ingenieros de mantenimiento de las plantas francesas de procesamiento de tabaco que él estaba investigando, disfrutaban de un excesivo poder a pesar de su bajo estatus en la jerarquía organizacional.[35] La razón de su poder era que el problema principal en la tecnología de producción masiva de rutina de la empresa era la falla de las máquinas. Los ingenieros de mantenimiento eran los únicos que sabían cómo repararlas y habían usado sistemáticamente este conocimiento para desarrollar un poder considerable en la organización. Además, guardaban celosamente su conocimiento, rechazando poner por escrito los procedimientos de reparación o compartirlos con otros porque se habían dado cuenta de que, si lo hacían, socavarían su propio poder.

Todas las subunidades poseen alguna información y conocimiento especializado, pero las funciones o las divisiones que controlan la información crítica tienen la mejor parte. Son las que más pueden provocar un cambio, en especial el que favorezca a sus intereses, aunque esto no es garantía de que tal cambio beneficiará a toda la organización. Éste es el peligro que acompaña al uso del poder en el proceso organizacional del cambio: cómo asegurarse de que el cambio va a aumentar, en lugar de reducir, el desempeño organizacional.

Posibilidad de no ser sustituido

Si nadie más puede desempeñar las tareas que una persona o subunidad desempeña entonces es insustituible. Sólo ella puede proporcionar los recursos que otra subunidad o la organización quiere. Los ingenieros de mantenimiento de la planta francesa de tabaco se habían hecho insustituibles: únicamente ellos podían reducir una de las mayores incertidumbres a las que se enfrentaba la planta, la falla de la maquinaria. Como resultado de su posibilidad de no ser sustituidos, ejercían un poder considerable.[36]

Centralidad

Como vimos antes, Jim Kenny tenía poder porque podía controlar el flujo de información y estaba en el centro del proceso de toma de decisiones. En su función como director de servicios de información, podía suministrar a otros la información que reduciría la incertidumbre que experimentaban acerca de los pedidos o las cuentas. De igual manera, las subunidades más importantes en el flujo de recursos tienen la capacidad de reducir la incertidumbre a la que se enfrentan otras subunidades.[37] Con frecuencia, la estrategia de la organización es un determinante crucial de qué subunidad es esencial en ella. En una empresa como Coca-Cola, que es dirigida por marketing, otras subunidades (desarrollo de productos, manufactura, ventas) dependen de la información recopilada por el departamento de marketing. Este departamento es esencial porque abastece un recurso que todas las demás funciones necesitan: conocimiento acerca de los clientes y sus futuras necesidades. Investigación y desarrollo no es esencial en Coca-Cola porque responde a las necesidades de otras funciones, por ejemplo, a la decisión de la función de marketing de que la

empresa debería desarrollar la Coca de "vainilla". En una empresa de biotecnología como Amgen, cuya estrategia de diferenciación depende de investigación y desarrollo, ésta se vuelve la función esencial y marketing moldea su comportamiento para cubrir las necesidades de ese departamento.

Control sobre la incertidumbre

Una subunidad que puede, de hecho, controlar las fuentes principales de incertidumbre o las contingencias a las que se enfrenta la organización tiene un poder significativo.[38] La función de investigación y desarrollo en una organización de biotecnología es poderosa porque la fuente principal de incertidumbre es si la organización puede descubrir nuevos medicamentos seguros. En un hospital, los doctores tienen poder porque sólo ellos tienen la capacidad de diagnosticar y tratar los problemas de los pacientes, la fuente principal de incertidumbre para éste.

Con el tiempo, conforme cambian las contingencias a las que se enfrenta una organización, algunas subunidades aumentan su poder, mientras que el de otras cuyos servicios ya no son tan valiosos disminuye.[39] Por ejemplo, en las organizaciones de negocios después de la Segunda Guerra Mundial, la fuente principal de la incertidumbre era la necesidad de fabricar productos lo suficientemente rápido como para cumplir con la demanda de bienes de consumo que se había desarrollado durante los años de la guerra. Manufactura se volvió la subunidad más importante durante el período de la posguerra y muchos directores generales salieron de ese departamento. Luego, durante la década de 1960, con fabricantes produciendo a toda su capacidad, la necesidad de vender los productos se convirtió en la principal contingencia de las organizaciones y marketing creció en importancia. Con la década de 1970, llegó la recesión. Las empresas se diversificaron para competir en nuevas industrias, y contabilidad y finanzas se convirtieron en la función organizacional poderosa. Así, el poder de las subunidades aumenta y disminuye a medida que cambia su capacidad para tratar los cambios de las incertidumbres organizacionales.

Poder no molesto: controlar las premisas de la toma de decisiones

Otra importante fuente de poder es el poder de la coalición dominante (es decir, la que tiene el mayor poder) para controlar el proceso de la toma de decisiones de tal forma que éstas, tomadas en una situación de conflicto, favorezcan sus intereses. Cuando subunidades diferentes comparten intereses similares, con frecuencia se unen en una coalición para aumentar su poder y buscar metas comunes. Entonces, el mayor poder de la coalición se presenta para apoyar el proceso de la toma de decisiones en contra de las coaliciones que buscan metas diferentes. El poder que fluye de la capacidad de controlar las premisas detrás de la toma de decisiones se llama *poder no molesto* porque los demás generalmente no saben que la coalición está moldeando sus percepciones o interpretaciones de una situación.[40]

El poder de una coalición radica en su capacidad para controlar los supuestos, las metas, las normas o los valores que los gerentes usan para juzgar soluciones alternativas a un problema. Como resultado de un poder no molesto, muchas alternativas que a algunas partes en conflicto tal vez les gustaría evaluar se descartan porque no se ajustan al punto de vista de la coalición predominante en cuanto a la situación. Así, incluso antes de que empiece la toma de decisiones, la coalición en el poder tiene asegurado que la decisión que se tome finalmente apoyará sus intereses.

Un ejemplo aclarará cómo trabaja el poder no molesto. Las ganancias se pueden aumentar de dos maneras básicas: aumentando los ingresos de las ventas o disminuyendo los costos. Si ventas y marketing forman la coalición dominante en una organización, entonces la opción de reducir los gastos recibe poca atención y la toma de decisiones se enfoca en cómo la organización debería invertir sus recursos para aumentar las ventas. En cambio, cuando producción está en el poder, la meta de invertir recursos en nueva y avanzada maquinaria para reducir los costos probablemente sea un factor importante que influya en la selección de una ruta de acción.

La capacidad específica de una coalición para que un conflicto se resuelva a su favor depende de qué coalición tiene el equilibrio del poder en la organización. El poder orga-

nizacional es un concepto dinámico y la estrategia organizacional puede cambiar rápidamente conforme el equilibrio de poder cambia de una coalición a otra.[41]

Uso del poder: política organizacional

Política organizacional
Las actividades que se llevan a cabo dentro las organizaciones para adquirir, desarrollar y usar el poder y otros recursos para obtener los resultados que un individuo desea en una situación en la que hay incertidumbre o desacuerdo por las opciones.

Dada la magnitud de los beneficios que pueden obtener los gerentes que usan el poder organizacional para provocar el cambio que resuelva los conflictos a su favor, no sorprende que éstos quieran adquirir tanto poder como puedan y usarlo para conseguir lo que desean. La **política organizacional** comprende, en las palabras de Jeffrey Pfeffer: "las actividades que se llevan a cabo en las organizaciones para adquirir, desarrollar y usar el poder y otros recursos para obtener los resultados que un individuo desea en una situación en la que hay incertidumbre o desacuerdo por las opciones".[42] Para administrar el proceso de cambio y de esta forma solucionar los conflictos a su favor, los individuos, las subunidades y las coaliciones participan con frecuencia de la actividad y el comportamiento políticos para aumentar el poder y la influencia que tienen. Aun cuando los integrantes o las subunidades organizacionales no tengan ningún deseo personal de participar en la política, deben entender cómo opera ésta, porque tarde o temprano se enfrentarán a un maestro en el juego de la política. En tales situaciones, los gerentes apolíticos (aquellos que no participan en política) obtienen todas las asignaciones tediosas o la responsabilidad de proyectos que hacen poco para elevar sus perspectivas de carrera profesional. Los gerentes políticos astutos consiguen los proyectos visibles e importantes que los ponen en contacto con los gerentes poderosos y les permiten desarrollar su propia base de poder, la cual pueden usar para aumentar sus oportunidades de promoción.

Tácticas para participar en la política

Para entender el componente político de la vida organizacional hay que examinar las tácticas y las estrategias políticas que los individuos y las subunidades utilizan para aumentar sus oportunidades de ganar el juego político. La recompensa del éxito es el cambio que les da una mayor participación de los recursos organizacionales, autoridad, dinero, estatus, etcétera. Los individuos y las subunidades pueden usar muchas tácticas políticas para obtener el poder con el que lograr sus metas y objetivos.

Aumentar la indispensabilidad

Una táctica política primordial que un individuo o una subunidad puede usar para aumentar su poder es volverse indispensable para la organización. La indispensabilidad se puede lograr por un aumento en la posibilidad de no ser sustituido o un aumento en la centralidad.

Aumentar la posibilidad de no ser sustituido

Los gerentes astutos deliberadamente exhiben comportamientos y participan en acciones que los hacen insustituibles.[43] Tal vez desarrollen habilidades organizacionales especializadas, como el conocimiento de computadoras que les permitan solucionar los problemas de otros gerentes. Puede que se especialicen en un área para aumentar el negocio de la organización (como las regulaciones comerciales, el control de la contaminación o la salud y la seguridad) de tal forma que finalmente estén en posición de controlar una contingencia crucial a la que se enfrente la organización. Los individuos y las subunidades que usan estas tácticas a menudo reciben peticiones para resolver los problemas conforme éstos surgen, y la capacidad de proponer soluciones aumenta su estatus y su prestigio.

Aumentar la centralidad

Los gerentes pueden aumentar su indispensabilidad haciéndose más esenciales en la organización. Pueden aceptar deliberadamente las responsabilidades que los pongan en contacto con muchas funciones o con muchos gerentes de tal manera que puedan elevar su reputación personal y la de su función. Al ser esenciales, también pueden elevar su capacidad de obtener información que puedan usar con la finalidad de hacer que

tanto ellos como sus funciones sean insustituibles. Al poder reducir la incertidumbre que otros experimentan, por ejemplo, al obtener y proporcionar información o ayudando en proyectos urgentes, hacen que otros dependan de ellos. Entonces, a cambio de su ayuda, pueden solicitar favores (como acceso a información privilegiada) a otras personas o grupos y transmitir esta información a otros gerentes, quienes a su vez se ven obligados con ellos y quienes comparten incluso más información. Siguiendo este proceso, los gerentes políticamente astutos cultivan tanto personas como información y construyen en la organización una red personal de contactos que usan para buscar metas personales como promoción y metas funcionales como aumentar el suministro de escasos recursos.

Asociarse con gerentes poderosos

Otra manera de obtener poder es acercándose a gerentes poderosos que claramente están en el camino a la cumbre. Al apoyar a un gerente poderoso y hacerse indispensable para esa persona, es posible subir la escalera organizacional junto con ella. Los altos directivos con frecuencia se vuelven mentores de los gerentes aspirantes que están en un nivel inferior, porque planear la sucesión directiva es una de sus tareas organizacionales importantes.[44] Por lo general, los directores generales promueven a sus amigos, no a sus enemigos. Los gerentes que han tomado la iniciativa de desarrollar habilidades que los hagan sobresalir de la multitud y son esenciales e insustituibles tienen la mayor oportunidad de ser seleccionados como protegidos de los gerentes poderosos quienes están buscando personas para prepararlas como sus sucesores.

Para identificar a las personas poderosas de una organización, es necesario desarrollar habilidades para detectar a los que tienen poder. Un gerente políticamente inteligente detecta a la gente clave que tiene que tratar y las mejores maneras para atraer su atención. Los indicadores de poder incluyen la reputación personal de un individuo y la capacidad de 1) influir en los resultados de la toma de decisiones organizacionales, 2) controlar los recursos organizacionales significativos y 3) mostrar símbolos de prestigio y estatus como el acceso al jet o a la limusina corporativos.[45]

Una forma secundaria para formar un lazo con las personas poderosas es aprovechar los vínculos comunes como haberse graduado en la misma escuela o universidad o tener antecedentes socioeconómicos similares. Recuerde del capítulo 7 que en la cultura organizacional los altos directivos generalmente seleccionan como asociados o sucesores a otros gerentes que son como ellos. Lo hacen así porque creen que las normas y los valores que comparten son evidencia de fiabilidad o veracidad. Entonces, no sorprende que entre los gerentes sea común que, después de mucho tiempo, se vean y se comporten como sus superiores y que imiten o copien los hábitos o las preferencias de un senior. La imitación se ha denominado como la forma más sincera de adulación y la adulación nunca se desperdicia en aquéllos con poder. Cuanto más poderosa es la persona, probablemente más la apreciará. En ningún lugar se ve esto más claramente como en el comportamiento de los altos directivos y la junta directiva en la corrupta empresa de telecomunicaciones, WorldCom.

Formar y manejar coaliciones

Formar una coalición de diferentes intereses, partes interesadas, individuos y subunidades alrededor de una cuestión común es una táctica política que un gerente puede usar para obtener el poder y resolver un conflicto a su favor. Las coaliciones se forman en un intercambio: A apoya a B en una cuestión de interés para B a cambio de que B apoye a A en una cuestión de interés para A. Las coaliciones se pueden formar en muchos niveles en una organización, entre varias funciones o divisiones y entre partes interesadas internas y externas. Por ejemplo, es muy importante para los directivos de alto nivel que construyan relaciones personales con los accionistas poderosos o con otros miembros del consejo directivo. Muchas de las intensas luchas políticas ocurren en este nivel porque hay mucho en juego. El director general necesita el apoyo del consejo en cualquier lucha contra los integrantes del equipo de la alta gerencia. Sin él, sus días están contados. En HP, Carly Fiorina perdió el apoyo del consejo una vez que quedó claro que no cumpliría con los objetivos de reducir los costos que se suponía que seguirían a la fusión de HP y Compaq.

PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL 14.3
Luchas por el poder y codicia corporativa en WorldCom

En 2002, WorldCom, la gigantesca empresa de telecomunicaciones, hizo uso del capítulo 11 del Código de bancarrota, después de que se descubrió que los altos ejecutivos habían exagerado deliberadamente los ingresos en 11 mil millones de dólares. No sólo estaban involucrados los altos ejecutivos (como el antiguo director general Bernie Ebbers), sino ocho de sus once miembros del consejo directivo que estuvieron al mando cuando la empresa contabilizó estos miles de millones de dólares y dio 408 millones de dólares en préstamos personales y beneficios lucrativos en la pensión de Ebbers. ¿Cómo pudo el consejo directivo de WorldCom haber fracasado en su función de supervisión?

Cuatro de estos ocho miembros de la junta tenían lazos personales y de negocios de mucho tiempo atrás con Ebbers y habían sido incluidos en el consejo a petición de él mismo. Dos de estos cuatro directores formaban parte del comité de compensaciones y de acciones de compra de WorldCom, mismo que otorgó a Ebbers estos enormes préstamos personales. Al menos uno de estos dos directores, según se informa, también hizo un trato con Ebbers en donde él le daba acceso al avión de la empresa por un dólar mensual más una tarifa de 400 dólares por hora de uso, cuando el costo real de usar tal avión es de cientos de miles de dólares al año. A cambio, este director acordó con Ebbers un enorme paquete de indemnización, el cual también ascendía a cientos de millones de dólares después de que renunciara.[46]

Poco asombro causó pues, que en el otoño de 2002, con estos directores todavía cobrando grandes honorarios y recibiendo enormes ventajas de WorldCom, los críticos pidieran su retiro del consejo. No hubieran renunciado de manera voluntaria y la empresa legalmente no podía reemplazarlos de forma unilateral hasta la siguiente junta general de WorldCom. Sin embargo, WorldCom pudo ocupar otras tres vacantes con nuevos directores, como el anterior fiscal general de Estados Unidos, el general Nicholas Katzenbach, y Dennis Beresford, el antiguo presidente de Financial Accounting Standards Board (Consejo de Estándares de Contabilidad Financiera), quienes podían asegurar que estos directores sin ética no podrían perjudicar más a una empresa que ha costado a sus accionistas miles de millones de dólares y cuyo futuro es aún incierto.

Enfrentándose a una acción legal, la mayoría de estos directores han devuelto millones de dólares a la empresa para evitar un proceso criminal. En julio de 2005, Ebbers, el anterior jefe de WorldCom, fue sentenciado a 25 años de prisión por llevar a cabo el mayor fraude corporativo en la historia de Estados Unidos. Fue la sentencia más severa impuesta a un ejecutivo desde la caída de Enron en 2001, que fue el parteaguas en los escándalos empresariales. Aun con reducción de sentencia por buen comportamiento, Ebbers, de 63 años, permanecerá encarcelado hasta el año 2027, cuando tenga 85 años de edad. La sentencia se dictó cuatro meses después de haberlo declarado culpable de usar su poder como director general para supervisar el fraude de 11 mil millones de dólares en WorldCom.

Crear alianzas con clientes importantes es otra táctica valiosa, como desarrollar relaciones a largo plazo con los funcionarios de los bancos y otras instituciones financieras de las que la empresa obtiene su capital. Entre más vínculos externos puedan desarrollar los altos directivos, más son las fichas que pueden colocar sobre la mesa cuando el juego político se complique. De igual manera, la capacidad de forjar alianzas internas con los gerentes de las subunidades más importantes proporciona a los altos directivos aspirantes una base de poder que pueden usar para promover sus agendas personales. En el juego de la política organizacional, tener muchos amigos aumenta enormemente la pretensión de un individuo al poder en la organización.

Las habilidades en la creación de coaliciones son importantes para tener éxito en la política organizacional porque los intereses de las partes hacia una coalición cambian frecuentemente, conforme el medio ambiente cambia. Para mantener el consenso de la coalición, ésta tiene que ser administrada activamente. La cooptación (incorporación) es una herramienta particularmente importante en la administración de la coalición. Recuerde que en el capítulo 3 se vio que la cooptación es la estrategia que permite a una subunidad superar la oposición de otra involucrándola en la toma de decisiones. Dar un lugar a un oponente en un comité o en una función directiva importante para solucionar los problemas organizacionales hace que el oponente sea parte de la coalición, con el derecho a participar en las recompensas del resultado del proceso político de la toma de decisiones.

Influir en la toma de decisiones

Tal vez la táctica política más importante de un gerente, grupo, división o coalición puede ser buscar adquirir, incrementar y usar el poder para influir en la política de la toma de decisiones. Poseer y usar el poder (como resultado de aumentar la indispensabilidad, asociarse con personas poderosas y de saber cómo crear y manejar coaliciones) no es la única habilidad necesaria para participar en la política. Saber cómo y cuándo usar el poder es igualmente importante. Como vimos anteriormente, el uso del poder para influir

en la toma de decisiones es más eficaz cuando el poder no es molesto. Si otros gerentes y coaliciones se dan cuenta de que están siendo manipulados, es probable que se opongan a los intereses de la coalición que los manipula o, al menos, que insistan en que cualquier decisión que se tome también favorezca sus intereses. Éste es el razonamiento detrás de la idea de que una persona que usa el poder lo pierde: una vez que la oposición se da cuenta de que un director está usando el poder para influir en una decisión a su favor, los oponentes empezarán a cabildear por sus intereses y tratarán de proteger sus demandas por el recurso en juego.

Dos tácticas para controlar el proceso de la toma de decisiones y que el uso del poder parezca legítimo (es decir, a favor de los intereses de la organización y no del interés personal o la autopromoción) son controlar la agenda e incorporar a un experto externo.[47]

Controlar la agenda

Los gerentes y las coaliciones gustan de estar en comités (y en especial controlarlos) para poder dominar la agenda o los negocios de los mismos. Al dominar la agenda, pueden controlar los asuntos y los problemas que los tomadores importantes de decisiones van a considerar, por ejemplo, cómo y cuándo cambiar la estrategia y la estructura de la organización. Así, una coalición de gerentes poderosos puede evitar que se considere cualquier asunto que ellos no apoyen al no incluirlo en la agenda. De esta manera el conflicto permanece latente o en la etapa de conflicto sentido porque la oposición no tiene la oportunidad de transmitir sus puntos de vista sobre los problemas o las soluciones. La capacidad de controlar la agenda es similar a la de controlar las premisas de la toma de decisiones. Ambas tácticas limitan las alternativas que se considerarán en el proceso de la toma de decisiones. La manera en que el cabildeo del azúcar en Estados Unidos perjudica a muchas organizaciones al usar su poder para proteger sus intereses ilustra este asunto.

Incorporar un experto externo

Cuando existe un conflicto importante, como cuando los altos directivos están decidiendo cómo cambiar o reestructurar a la organización, todos los gerentes y las coaliciones saben que los individuos y los grupos están peleando por sus intereses y tal vez, por su supervivencia política. Cada gerente de subunidad quiere que el hacha caiga en otras subunidades e intenta beneficiarse de cualquier cambio que se haga. Los gerentes y las coaliciones que buscan su propio interés sabiendo que la solución que desean será percibida por las demás subunidades como motivada políticamente, están ansiosos de legitimar su posición y, por tanto, con frecuencia incorporan a un experto externo que es considerado neutral. El punto de vista supuestamente objetivo del experto se usa entonces para apoyar la posición de la coalición en el poder.

Sin embargo, en algunos casos, los expertos no son neutrales en lo absoluto sino que han sido preparados por la coalición en el poder y saben exactamente cuál es el punto de vista de la misma de tal forma que pueden desarrollar un escenario favorable. Cuando se presenta este escenario a los grupos en conflicto, la "objetividad" del plan del experto se usa para inclinar la toma de decisiones a favor de la coalición en el poder. La oposición es vencida y acepta lo inevitable.

En resumen, existen muchas tácticas que los individuos, gerentes, subunidades y coaliciones pueden usar para obtener poder y participar en la política organizacional. El éxito de los intentos para influir y controlar la toma de decisiones con el fin de resolver los conflictos de cierta manera depende de la habilidad de los individuos para aprender lo básico en la política y perfeccionar sus habilidades políticas.

Los costos y los beneficios de la política organizacional

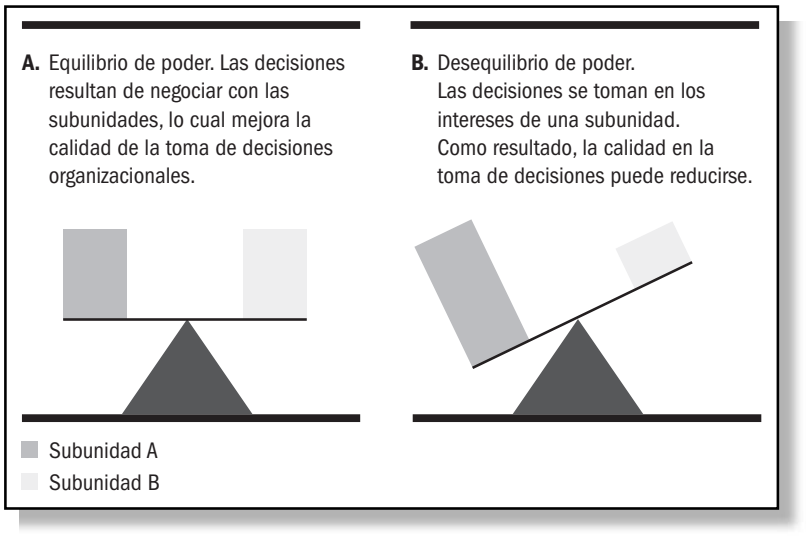
La política organizacional es una parte integral de la toma de decisiones en una organización. Las coaliciones se forman para controlar las premisas que subyacen a la toma de decisiones, para cabildear por sus intereses, para controlar la trayectoria del cambio organizacional y para resolver el conflicto organizacional a su favor. Debido a que hay mucho en juego (el control de los recursos escasos, como ascensos y presupuestos) la política es una fuerza muy activa en la mayoría de las organizaciones. Cuando se ven qué cambios hace una organización en su estrategia o estructura, se debe reconocer la función que juega la política en esas decisiones. Se pueden mejorar las elecciones y las decisiones que una organización toma, pero eso también puede producir problemas y promover el conflicto

si no se maneja con habilidad. Si, por ejemplo, diferentes coaliciones continuamente luchan acerca de las decisiones de la asignación de recursos, probablemente se dedicará más tiempo a tomar las decisiones que a implementar las decisiones tomadas. Como resultado, la efectividad de la organización se ve perjudicada.

Para manejar la política organizacional y obtener sus beneficios, una organización debe establecer un equilibrio de poder en el cual se puedan ofrecer y considerar soluciones y puntos de vista alternativos de todas las partes y en el que se escuchen los puntos de vista discrepantes (véase la figura 14.5). También es importante para el equilibrio de poder que cambie con el tiempo, inclinándose hacia la parte que pueda manejar mejor la incertidumbre y las contingencias a las que se enfrenta la organización. Una organización que confiere el poder a aquéllos que pueden promover los cambios que más la ayudarán puede aprovechar el proceso político para mejorar la calidad de la toma de decisiones organizacionales. Si una organización permite que los gerentes usen su poder para avanzar en sus objetivos futuros y formar coaliciones que compitan por el apoyo a favor de sus agendas, puede mejorar la calidad de la toma de decisiones al fomentar un debate útil y productivo de las alternativas. Así, la política puede mejorar la efectividad organizacional si provoca el cambio que asigna los recursos a donde pueden producir más valor.

La capacidad de una organización de obtener beneficios de la política depende del supuesto de que el poder fluye hacia aquellos que pueden ser de más ayuda a la organización. Este supuesto significa que los gerentes no exitosos pierden poder ante los que sí lo son, y que existe un movimiento constante de poder en la organización a medida que el de un individuo o grupo fluye y refluye. Sin embargo, suponga que el equipo de la alta gerencia en el poder se afianza y puede defender su poder y derechos de propiedad en contra de sus oponentes, aunque el desempeño de la organización esté tambaleándose. Imagine que el equipo de la alta gerencia ha institucionalizado su poder ocupando todas las funciones importantes en los comités organizacionales y seleccionando cuidadosamente a sus partidarios para que ocupen los altos puestos organizacionales. Suponga que el director general ocupa la función de presidente del consejo para que pueda dominarlo. En esta situación, la alta gerencia puede usar su poder para rechazar los intentos de los accionistas por reestructurar la organización y hacer mejor uso de los recursos organizacionales. De manera similar, la alta administración, lejos de animar la disensión entre los gerentes medios prometedores, puede negarles el ascenso o el poder en la toma de decisiones. Al hacerlo así, la alta gerencia fomenta la salida de los que amenazan su posición dominante. En esta situación, el poder que el equipo de la alta gerencia ha conseguido como resultado de su capacidad para controlar la distribución de los derechos de propiedad amenaza el desempeño y la supervivencia organizacional.48 Los que tienen el poder son notoriamente reacios a renunciar a las posiciones que les han dado el derecho a asignar los recursos y enriquecerse a sí mismos. Los directores generales en particular rara vez renuncian a sus posiciones voluntariamente.

Figura 14.5
Mantener un equilibrio de poder



Cuando el equilibrio de poder entre las partes interesadas o las subunidades no obliga a la asignación de recursos a donde puedan crear el mayor valor, la efectividad organizacional se ve perjudicada. Cuando los gerentes poderosos pueden contener los puntos de vista de aquellos que se oponen a sus intereses, el debate se restringe, la revisión y el equilibrio se desvanecen y los conflictos malos y la inercia organizacional aumentan. En la actualidad, después de los recientes escándalos en organizaciones como Enron, WorldCom, etcétera, hay un creciente apoyo a favor de tomar medidas que aumentarían el poder de las partes interesadas para eliminar a los ineficientes equipos de la alta gerencia y los directores generales que se pagan exorbitantes salarios que con frecuencia no están relacionados con el desempeño organizacional. Así, finalmente, si el poder y la política benefician o perjudican a una organización está en función del equilibrio de poder entre sus partes interesadas.

IMPLICACIONES GERENCIALES

Poder y política

1. Reconozca que la política es un hecho de la vida organizacional y desarrolle habilidades para entender cómo ésta moldea la toma de decisiones organizacionales.
2. Desarrolle una base de poder personal para influir en la toma de decisiones y úsela para evitar que gerentes o grupos políticos busquen sus intereses a costa de los intereses de la organización.
3. Para ganar poder, trate de relacionarse con gerentes poderosos y encuentre a un mentor influyente, hágase esencial e insustituible, desarrolle habilidades personales para que pueda reducir la incertidumbre de otras subunidades o de la organización, busque la membresía en los comités que le darán acceso a la información y así obtener el control de los recursos organizacionales.
4. Intente mantener un equilibrio de poder entre los individuos o las subunidades de una organización para preservar la calidad de la toma de decisiones organizacionales.

Resumen

Administrar el conflicto, el poder y la política es una de las mayores prioridades de una organización porque estos factores determinan qué decisiones toma y por lo tanto, en último término, su supervivencia. El capítulo 14 ha destacado los siguientes puntos:

1. El conflicto organizacional es el enfrentamiento que surge cuando el comportamiento dirigido a la meta de un grupo bloquea o hace fracasar las metas de otros.
2. El conflicto puede ser funcional si supera la inercia organizacional y provoca el cambio. Sin embargo, un grado demasiado alto de conflicto puede reducir el nivel de coordinación e integración entre las personas y las subunidades y reducir la efectividad de la organización.
3. Las cinco etapas del modelo de Pondy del conflicto organizacional son el conflicto latente, el conflicto percibido, el conflicto sentido, el conflicto manifiesto y las secuelas del conflicto.
4. Existen cinco fuentes de conflicto entre las subunidades: la interdependencia, las diferencias en las metas y las prioridades, los factores burocráticos y los criterios incompatibles de desempeño, y la competencia por los recursos escasos.
5. Se usan estrategias de resolución de conflictos para administrar el conflicto organizacional y evitar que se vuelva destructivo. Dos estrategias importantes son actuar a nivel de estructura para cambiar las relaciones de tareas y actuar a nivel de actitudes e individuos para cambiar las actitudes de las partes o a las partes mismas.
6. El poder organizacional es la capacidad de un actor o parte interesada para superar la resistencia de otros actores y lograr un objetivo o resultado deseado.
7. Las fuentes principales de poder disponibles para los gerentes y subunidades son autoridad, control sobre los recursos, control sobre la información, la posibilidad de no ser sustituidos, la centralidad, el control sobre la incertidumbre o las contingencias, y el poder no molesto.
8. La política organizacional comprende las actividades que se llevan a cabo en las organizaciones para adquirir, desarrollar y usar el poder y otros recursos para obtener los resultados que alguien desea.
9. Las tácticas que los individuos y las subunidades pueden usar para participar en la política incluyen aumentar la indispensabilidad, relacionarse con gerentes poderosos, formar y manejar coaliciones, controlar la agenda e incorporar a un experto externo.
10. Usar el poder para participar en la política organizacional puede mejorar la calidad de la toma de decisiones si las personas que lo ostentan son aquellas que pueden servir mejor a las necesidades de la organización. Sin embargo, si los altos directivos

tienen la capacidad de controlar y acumular el poder y afianzarse en la organización, los intereses de otras partes interesadas tal vez peligren ya que las decisiones se toman para servir los intereses personales de la alta gerencia. Así, necesita haber un equilibrio de poder entre las partes interesadas.

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué y bajo qué condiciones puede ser el conflicto bueno o malo para una organización? ¿Dónde esperaría un nivel más alto de conflicto: en una estructura mecanizada o en una orgánica? ¿Por qué?
2. Se le ha nombrado para administrar un gran laboratorio de investigación y desarrollo. Encuentra un gran nivel de conflicto entre los científicos de la unidad. ¿Por qué pudiera estar surgiendo este conflicto? ¿Cómo trataría de resolverlo?
3. ¿Por qué es importante mantener un equilibrio de poder entre los diferentes grupos de las partes interesadas en la organización?
4. ¿Qué es el poder no molesto? ¿Por qué es tan importante?
5. ¿De qué manera el diseño de la estructura de la organización y la cultura pueden dar a algunas subunidades más poder que a otras?
6. Analice cómo usted, gerente de la función de investigación y desarrollo en una empresa de productos cosméticos, pudiera tratar de aumentar su poder y el de su subunidad para controlar más recursos en una lucha contra marketing y manufactura.

La teoría organizacional en acción

Practicar la teoría organizacional: administrar el conflicto

Formen grupos de tres a cinco personas y analicen el siguiente escenario:

Ustedes son un grupo de altos directivos de una gran y bien establecida empresa farmacéutica que se ha forjado una reputación por ser los pioneros en innovar medicamentos. La competencia intensa de otras empresas en la industria farmacéutica, más la presión creciente del gobierno para reducir el precio de los medicamentos, les ha obligado a encontrar maneras de reducir los costos y agilizar el desarrollo de productos. Además, la aparición de las grandes organizaciones del cuidado de la salud (HMO, por sus siglas en inglés) y otros grandes compradores de medicamentos ha hecho que comercializar dichos medicamentos sea mucho más difícil y los gerentes de marketing están demandando tener una mayor voz sobre qué medicamentos deberían desarrollarse y cuándo. Para responder a estas presiones, han decidido crear equipos interfuncionales compuestos de personas de investigación y desarrollo, marketing, finanzas y la alta gerencia para evaluar el potencial de los nuevos medicamentos y decidir si se debería continuar con ellos.

1. ¿Cómo afectará el cambio en la estructura al poder relativo de las diferentes funciones?
2. ¿Cómo es probable que ocurra el conflicto debido a estos cambios y cuál sería la fuente del mismo?
3. ¿Qué pueden hacer para ayudar a manejar el proceso del conflicto para lograr que el nuevo sistema operativo funcione de la manera esperada?

La dimensión ética # 14

Se dice que el comportamiento de los altos directivos y de los miembros del consejo directivo de WorldCom es bastante común en muchas empresas de Estados Unidos actualmente. Los directores generales tienen un poder considerable para nombrar a los miembros del consejo, y los del comité de compensaciones y opciones de compra de una empresa gozan de amplia libertad para recompensar al director general y a otros altos directivos como lo consideren adecuado.

1. ¿Es ético que los directores generales nombren a los directores que estarán evaluando su desempeño y determinando su compensación?
2. ¿Qué tipos de reglas éticas deberían desarrollarse para asegurarse de que los abusos de poder y las participaciones políticas como las ocurridas en WorldCom se eviten en el futuro?

Hacer la conexión # 14

Encuentren un ejemplo de un conflicto que ocurra entre los gerentes o entre éstos y otras partes interesadas de una empresa. ¿Cuál es la fuente del conflicto? ¿Cómo están usando los gerentes su poder para influir en el proceso de la toma de decisiones?

Analizar la organización: módulo de diseño # 14

El módulo se enfoca en el conflicto, el poder y la política en su organización.

Tarea

1. ¿Cuáles cree que son probablemente las fuentes de conflicto que pueden surgir en su organización? ¿Hay alguna historia de conflictos entre los gerentes o entre las partes interesadas?
2. Analice las fuentes de poder de las principales subunidades, funciones o divisiones en la organización. ¿Cuál es la subunidad más esencial? ¿Cuál es la subunidad con menos posibilidad de no ser sustituida? ¿Cuál controla la mayoría de los recursos? ¿Cuál maneja las principales contingencias a las que se enfrenta la organización?
3. ¿Qué subunidad es la más poderosa? Identifique maneras en las que la subunidad ha podido influir en la toma de decisiones a su favor.
4. ¿A qué grado se han visto afectadas las estrategias y las decisiones operativas de la organización por el conflicto y la política?

CASO PARA ANÁLISIS

Conmoción en la jerarquía de GM

El 6 de abril de 1992, el habitualmente inactivo consejo de directores de General Motors, bajo el liderazgo del director externo John G. Smale, instituyó una revuelta en contra del equipo de la alta gerencia de la empresa. Horrorizados por la reciente pérdida de 4.5 mil millones de dólares de GM y el disgusto por el ritmo lento de cambio instituido por el presidente y director general Robert Stempel, el consejo decidió darle una lección a la alta gerencia de GM.

Stempel perdió su liderazgo en el comité ejecutivo del consejo (el alto comité de creación de políticas de GM) a favor de Smale, quien efectivamente se convirtió en su supervisor. Luego, el consejo desmanteló el equipo de altos directivos elegidos a dedo por Stempel y los reemplazó por los gerentes en quienes el consejo tenía más confianza: John F. ("Jack") Smith, que se convirtió en presidente y director general de operaciones (COO, por sus siglas en inglés) y Wiliam E. Hoagland, que se convirtió en el nuevo director general de finanzas (CFO, por sus siglas en inglés). Al hacer estos cambios, el consejo efectivamente le dijo a Stempel que si no podía cambiar rápidamente el desempeño decepcionante de la empresa, el consejo lo reemplazaría con Smith y Hoagland. Ambos hombres tenían amplia experiencia en reducir costos e instituir cambios totales. Por ejemplo, Jack Smith había incrementado dramáticamente el desempeño de las operaciones europeas de GM.

En octubre de 1992, Stempel cayó enfermo, y el consejo decidió actuar inmediatamente para terminar los cambios que había iniciado en la alta gerencia de GM. Stempel fue obligado a retirarse. Jack Smith se convirtió en el nuevo director general. Smale se convirtió en el nuevo presidente del consejo. Hoagland fue la mano derecha de Smith como nuevo presidente de GM. Una vez finalizados estos cambios, el nuevo equipo de la alta gerencia llevó rápidamente el cambio al resto de la cadena de mando de GM.

El problema, en la opinión de los analistas de la industria automotriz, fue que GM se había vuelto demasiado alta, es decir, había desarrollado demasiados niveles de administración. Debido a que el personal corporativo era enorme, la toma de decisiones era lenta, engorrosa y el cambio difícil de introducir. La tarea a la que se enfrentaba el nuevo equipo de la alta gerencia de GM era allanar la jerarquía, eliminar niveles jerárquicos y reducir el tamaño del personal directivo. El equipo esperaba que este cambio redujera los costos operativos, mejorara la comunicación y animara la innovación. Sin embargo, la tarea era enorme. Algunos analistas creían que Jack Smith tenía que reducir su inflado personal gerencial al 50 por ciento, lo que significaría despedir a 20,000 gerentes.

El consejo creía claramente que los intereses de los accionistas se atenderían mejor a través de un nuevo equipo gerencial que tomara decisiones difíciles respecto al diseño organizacional. A medida que el nuevo equipo comenzó una reevaluación de operaciones, el ritmo de cambio se aceleró en GM. En 1993 anunció su intención de reducir, para 1995, 50,000 horas y 24,000 empleos asalariados y cerrar o consolidar 21 plantas de partes y ensamblado y así ahorrar miles de millones de dólares.[49]

En retrospectiva, la revuelta del consejo de 1992 demostró ser un hito importante en la historia de GM. A partir de ese punto y en adelante, el desempeño mejoró año con año; en 2002, anunció que se había convertido en un fabricante de autos tan eficaz como su principal competidor de Estados Unidos, Ford. Además, anunció que para el año 2005 sería más eficaz que sus competidores japoneses.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Qué clase de poder usó el consejo de GM para expulsar al antiguo equipo directivo de la empresa? ¿Por qué tuvo éxito?
2. ¿Cómo podría una organización lograr un mejor equilibrio de poder en su nivel superior para asegurarse de que la política la beneficiará, en lugar de perjudicarla?

Referencias

1. T. Burns, "Micropolitics: Mechanism of Institutional Change", *Administrative Science Quarterly*, *6* (1961), pp. 257-281.
2. J. G. March, "The Business Firm as a Coalition", *Journal of Politics*, *24* (1962), pp. 662-678.
3. L. Coser, *The Functions of Social Conflict* (Nueva York: The Free Press, 1956); S. P. Robbins, *Managing Organizational Conflict: A Non-Traditional Approach* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1974).
4. J. McCann y J. R. Galbraith, "Interdepartmental Relationships", en P. C. Nystrom y W. H. Starbuck, eds., *Handbook of Organizational Design*, vol. 2 (Nueva York: Oxford University Press, 1981), pp. 60-84.
5. A. C. Amason, "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict and Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams", *Academy of Management Review*, *39* (1996), pp. 12-148.
6. El siguiente análisis se basa principalmente en estas fuentes: L. R. Pondy, "Organizational Conflict: Concepts and Models", Administrative Science Quarterly, *2* (1967), pp. 296-320; R. E. Walton y J. M. Dutton, "The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review", *Administrative Science Quarterly*, *14* (1969), pp. 62-73.
7. J. D. Thompson, "Organizational Management of Conflict", *Administrative Science Quarterly*, *4* (1960), pp. 389-409; K. Thomas, "Conflict and Conflict Management", en M. D. Dunnette, ed., *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976).
8. J. D. Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).
9. J. A. Litterer, "Conflict in Organizations: A Reexamination", *Academy of Management Journal*, *9* (1966), pp. 178-186.
10. A. Miller, S. Nayyar, y S. Sevante, "Picture This Executive Battle", *Newsweek*, 10 de mayo de 1993, p. 54.
11. "Kodak Forms 15-Member Senior Management Team", *Business Wire*, 14 de octubre de 1999.
12. www.kodak.com, 2005.
13. M. Dalton, "Conflicts Between Staff and Line Managerial Officers", *American Sociological Review*, *15* (1950), pp. 342-351.
14. P. R. Lawrence y J. R. Lorsch, *Organization and Environment* (Homewood, IL: Irwin, 1967).
15. "CS First Boston: All Together Now?" *The Economist*, 10 de abril de 1993, p. 90.
16. M. Siconolfi, "CS First Boston's Hennessy to Relinquish Top Posts", *The Wall Street Journal*, 3 de julio de 1996, p. C1.
17. Coser, *The Functions of Social Conflict*.
18. R. H. Miles, *Macro Organizational Behavior* (Santa Mónica, CA: Goodyear, 1980).
19. Este análisis se basa principalmente en E. H. Nielsen, "Understanding and Managing Intergroup Conflict", en P. R. Lawrence, L. B. Barnes y J. W. Lorsch, *Organizational Behavior and Administration* (Homewood, IL: Irwin, 1976).
20. Lawrence y Lorsch, *Organization and Environment*.
21. R. E. Walton y R. B. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System* (Nueva York: McGraw-Hill, 1965).
22. R. E. Walton, "Third-Party Roles in Interdepartmental Conflict", *Industrial Relations*, *7* (1967), pp. 29-43.
23. W. G. Ouchi, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (Lectura, MA: Addison-Wesley, 1981).
24. R. M. Emerson, "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, *27* (1962), pp. 31-41; J. Pfeffer, *Power in Organizations* (Boston: Pitman, 1981).
25. R. A. Dahl, "The Concept of Power", *Behavioral Science*, *2* (1957), pp. 210-215.
26. M. Gargiulo, "Two-Step Leverage: Managing Constraint in Organizational Politics", *Administrative Science Quarterly*, *38* (1993), pp. 1-19.
27. M. Weber, *The Theory of Social and Economic Organization* (Nueva York: The Free Press, 1947).
28. J. A. Conger y R. N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, *13* (1988), pp. 471-481.
29. G. R. Salancik y J. Pfeffer, "The Bases and Uses of Power in Organizational Decision Making", *Administrative Science Quarterly*, *19* (1974), pp. 453-473; J. Pfeffer y G. R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence View* (Nueva York: Harper y Row, 1978).
30. Salancik y Pfeffer, "The Bases and Uses of Power in Organizational Decision Making".
31. A. M. Pettigrew, "Information Control as a Power Resource", *Sociology*, *6* (1972), pp. 187-204.
32. A. M. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision Making* (Londres: Tavistock, 1973), p. 191.
33. C. Perrow, *Organizational Analysis: A Sociological View* (Belmont, CA: Wadsworth, 1970).
34. D. Mechanic, "Sources of Power of Lower-Level Participants in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, *7* (1962), pp. 349-364.
35. M. Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon* (Chicago: University of Chicago Press, 1964).
36. D. J. Hickson, C. R. Hinings, C. A. Lee, R. E. Schneck y J. M. Pennings, "A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly*, *26* (1971), pp. 216-227.
37. Ibídem.
38. Ibídem.
39. Pfeffer, *Power in Organizations*, capítulo 3.
40. S. Lukes, *Power: A Radical View* (Londres: MacMillan, 1974).
41. Pfeffer, *Power in Organizations*, pp. 115-121.
42. Ibídem, p. 7.
43. Hickson, Hinings, Lee, Schneck y Pennings, "A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power".
44. E. E. Jennings, *The Mobile Manager* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).
45. J.R.P. French, Jr. y B. Raven, "The Bases of Social Power", en D. Cartwright y A. F. Zander, eds., *Group Dynamics* (Evanston, IL: Row Peterson, 1960), pp. 607-623.

46. J. Hall, "WorldCom Borrad Expected to Be Wiped Clean", www.Reuters.com, 8 de octubre de 2002.
47. Este análisis se basa principalmente en el capítulo 5 de *Power in Organizations*, de J. Pfeffer.
48. O. E. Williamson y W. G. Ouchi, "The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects", en A. E. Van De Ven y W. F. Joyce, eds., *New Perspectives on Organizational Design and Behavior* (Nueva York: Wiley, 1981), pp. 347-406.
49. J. Treece, "The Board Revolt-Business as Usual Won't Cut It Anymore at a Humbled GM", *Business Week*, 20 de abril de 1992, pp. 31-36; "Shakeup at a General Motors", *Motor Trend*, julio de 1992, p. 26.

CASO 1
United Products, Inc.

Jeffrey C. Shuman

Después de regresar de almorzar, George Brown, presidente de United Products, Inc., estaba sentado en su oficina y meditaba sobre sus próximas vacaciones de invierno. En unos días, él y su familia saldrían de Boston para pasar tres semanas esquiando en las mejores colinas de Europa. Su ensueño fue interrumpido por la llamada telefónica de Hank Stevens, gerente general de UPI, que deseaba saber si su reunión a las dos se llevaría a cabo. La reunión había sido programada para revisar las acciones que UPI podía llevar a cabo, a la luz de las ventas flojas de la compañía y la actual economía nacional a la baja. Además, Brown y Stevens iban a revisar los resultados financieros del recién terminado año fiscal de la compañía que los auditores de UPI acababan de enviar. Aunque no había sido un mal año, los resultados no eran tan buenos como se esperaba y esto, junto con la situación económica, obligaron al señor Brown a revalorar los planes que tenía para la compañía para el siguiente año.

Historia de la compañía

United Products, Inc., se estableció en 1941 y se dedicaba a la venta y servicio de artículos de suministro básico para los departamentos de embarque y recepción, producción y empaque, investigación y desarrollo, así como oficina y almacén. El padre del señor Brown, fundador de la compañía, reconoció las ventajas fiscales de establecer negocios separados, en lugar de tratar de consolidar todas sus operaciones en una organización grande. Por consiguiente, a través de los años, el señor Brown padre creó nuevas empresas y cerró o vendió otras viejas, según parecían garantizarlo las condiciones del negocio. A mediados de la década de 1960, sus valores consistían en una cadena de cuatro compañías de distribución de ventas relacionadas, que cubrían el área geográfica hacia el este de Chicago.

En 1967, al considerar que era hora de hacerse a un lado y dejar el control activo del negocio a sus hijos, recapitalizó y reestructuró sus compañías, fusionando algunas y eliminando otras. Al terminar el proceso de reestructuración, había establecido dos compañías principales: United Products, Inc., que sería dirigida por su hijo menor, George Brown, con sede en Massachusetts; mientras que su otro hijo, Richard Brown, dirigiría United Products Southeast, Inc., con sede en Florida.

Aunque los hermanos Brown ocasionalmente trabajaban juntos y cada uno pertenecía al consejo de administración de la compañía del otro, las dos empresas operaban por su cuenta. Como explicó George Brown: "Como somos hermanos, solemos reunirnos y hablar de negocios, pero son dos compañías separadas y cada una presenta sus propias declaraciones de impuestos."

Durante 1972, United Products se mudó a nuevas instalaciones en Woburn, Massachusetts. Se pensó que desde esta ubicación, la compañía podría atender de manera efectiva a toda su área de mercado en Nueva Inglaterra. "Nuestras capacidades y nuestros deseos de expandir y mejorar nuestra operación general mejorarán en esta nueva estructura especialmente diseñada, en la que se encuentran nuestras oficinas, instalaciones de reparación y bodega"; así es como George Brown consideró el papel de las nuevas instalaciones. Paralelamente al cambio, la compañía segmentó los más de 3,500 diferentes artículos que manejaba en ocho categorías principales de productos:

1. Máquinas engrapadoras. Engrapadoras de alambre manuales y eléctricas, engrapadoras de cartón, máquinas clavadoras, martillos y soldadoras
2. Grapas. Todos los tipos y tamaños (acero, bronce, monel, acero inoxidable, aluminio, latón, etc.), para casi todas las marcas de equipo
3. Equipo y suministros para estarcido. Contamos con máquinas Marsh manuales y eléctricas, cepillos para estarcido, tablas y tintas
4. Máquinas de cinta engomada. Manuales y eléctricas. Contamos con equipo Marsh, Derby y Counterboy
5. Cintas industriales. Especialización en cintas para cinchar, adhesivas, de celofán, eléctricas, de tela, de nailon e impermeables, fabricadas por 3M, Mystik, Behr Manning y Dymo
6. Máquinas para engomar. Manuales y eléctricas
7. Guantes de trabajo. Todos los tipos y tamaños (algodón, cuero, neopreno, nailon, hule, asbesto, etcétera.)
8. Equipo para marcar y etiquetar

Dr. Jeffrey C. Shuman, profesor asociado de administración, Bentley College, Waltham, MA. Reimpreso con permiso.

En un folleto enviado por correo a las 6,000 cuentas de United Products, anunciando el cambio a sus nuevas instalaciones, la compañía habló de la siguiente manera sobre su crecimiento:

> Crecemos de nuevo, gracias a ustedes, nuestros muchos valiosos clientes de tantos años…
>
> El tiempo y las circunstancias decretaron otro cambio de ubicación de nuestra empresa, en esta ocasión, a un área industrial no contaminada, tipo jardín, idealmente ubicada para una lista siempre en aumento de nuestros clientes. Ahora, con la nueva planta de 28,000 pies cuadrados, con oficinas y bodega más grandes, en UNITED PRODUCTS alcanzamos la máxima eficiencia al ofrecer a nuestros clientes los beneficios combinados de inventarios máximos, entregas aceleradas y mejores servicios de reparación.

En 1974, la compañía creció hasta un punto en que las ventas fueron de 3.5 millones de dólares (el doble que cuatro años antes) y daba empleo a 34 personas. Los resultados de 1973, comparados con 1972, mostraron un incremento en las ventas del 22 por ciento y un 40 por ciento de utilidades. El anexo 1 contiene cifras financieras seleccionadas para 1971, 1972 y 1973, además del balance general de 1973.

Competencia

George Brown indicó que UPI no tiene rivales claramente definidos contra quienes competir, respecto a sus más de 3,500 artículos:

> Es difícil obtener cifras sobre la competencia, puesto que no competimos en forma directa con ninguna compañía. Hay diferentes distribuidores que manejan líneas que compiten con varias de nuestras líneas de productos, pero no hay ninguna compañía que compita con nosotros en toda nuestra variedad completa de productos.

De forma regular, Dun & Bradstreet envía al señor Brown Reportes de Información de Negocios sobre empresas específicas con las cuales él compite. El señor Brown considera que puesto que las empresas rivales son, como la suya propia, privadas, las cifras financieras reportadas se manipulan con facilidad y, por lo tanto, no son una base sólida sobre la cual planear estrategias y planes. El anexo 2 contiene un comparativo de las cifras financieras de dos compañías competidoras y el anexo 3 contiene una descripción que hace D&B de sus operaciones, junto con sus comentarios sobre dos empresas más que operan en el área de mercado de UPI en Nueva Inglaterra.

Filosofía de la administración

Cuando el señor Brown se hizo cargo de UPI en 1967, a la edad de 24 años, se fijó la meta personal de llegar a ser financieramente seguro y desarrollar un negocio altamente rentable. Con el rápido crecimiento de la compañía, pronto comprendió que su objetivo de lograr independencia financiera empezó a perder interés en la compañía. "A los 28 años me convertí en una persona rica. Tenía pocos amigos de mi edad que tuvieran igual grado de bienestar eco-

Anexo 1 Información financiera seleccionada, United Products, Inc.

	11/30/71	11/30/72	11/30/73
Activo circulante	$ 862,783	$ 689,024	$ 937,793
Otros activos	204,566	774,571	750,646
Pasivo circulante	381,465	223,004	342,939
Capital contable	685,884	750,446	873,954
Ventas	n.d.*	2,830,000	3,450,000
Informe de estado financiero, noviembre 30, 1973:			
Efectivo	$ 46,961	Cuentas por pagar	$ 321,885
Cuentas por cobrar	535,714	Documentos por pagar	20,993
Mercancía en inventario	352,136		
Seguro, intereses, imp. prepagados	2,980		
Activo circulante	$ 937,791	Pasivo circulante	$ 342,878
Accesorios y equipo	$ 42,891	Utilidades retenidas	$ 471,655
Vehículos de motor	49,037	Capital en acciones	519,800
Tierra e inmuebles	658,768	Excedente	354,154
Total de activos	$ 1,688,487	Total de pasivos	$ 1,688,487

*n.d.: No disponible.

Anexo 2 Información financiera sobre empresas rivales

	East Coast Supply Co., Inc.-Ventas $1 millón		
	Fiscal al 31 de diciembre de 1971	**Fiscal al 31 de diciembre de 1972**	**Fiscal al 31 de diciembre de 1973**
Activo circulante	$ 88,555	$ 132,354	$ 163,953
Otros activos	16,082	18,045	27,422
Pasivo circulante	41,472	47,606	74,582
Capital contable	63,165	102,793	116,793
Informe de estado financiero, 31 de diciembre de 1973:			
Efectivo	$ 42,948	Cuentas por pagar	$ 39,195
Cuentas por cobrar	86,123	Documentos por pagar	27,588
Mercancía en inventario	34,882	Impuestos	7,799
Activo circulante	$ 163,953	Pasivo circulante	$ 74,582
Accesorios y equipo	$ 15,211	Capital en acciones	$ 10,000
Depósitos	12,211	Utilidades retenidas	106,793
Total de activos	$ 191,375	Total de pasivos y capital contable	191,375

	Atlantic Paper Products, Inc.-Ventas $6 millones		
	30 de junio de 1970	**30 de junio de 1971**	**30 de junio de 1972**
Activo circulante	$ 884,746	$1,243,259	$1,484,450
Otros activos	93,755	101,974	107,001
Pasivo circulante	574,855	520,572	1,120,036
Capital contable	403,646	439,677	471,415
Deuda a largo plazo	0	384,984	

nómico. El negocio ya no suponía un desafío y me sentía infeliz con la forma en que sucedían las cosas."

Después de tomar unas "vacaciones mentales" del negocio durante 10 meses, George Brown consideró que estaba listo para regresar al trabajo. Llegó a la conclusión de que una manera de probarse a sí mismo y satisfacer su ego sería lograr que la compañía fuera lo más rentable posible. No obstante, según el señor Brown, "la compañía sólo puede crecer aproximadamente 20 por ciento anual, puesto que ésa es la cantidad de energía que estoy dispuesto a dedicarle".

En 1974, a la edad de 31 años, el señor Brown describió su punto de vista filosófico como "muy conservador" y supuso que dirigía UPI de la misma manera en que lo habría hecho su padre de 65 años. Al describir su filosofía de administración y algunas de las políticas operativas que había establecido, dijo:

> Me preocupa mucho lograr que UPI sea un lugar agradable para trabajar. Tengo que disfrutar lo que hago y divertirme con eso al mismo tiempo. No puedo ganar más dinero, puesto que estoy ahorrando todo lo que puedo. El gobierno no me permitirá ganar más, puesto que ya tengo la cantidad máxima.
>
> Me gusta sentirme cómodo, y si crecemos demasiado pronto, puede quedar fuera de control. Comprendo que el negocio no crecerá a todo su potencial, pero, ¿por qué debería invertir más?… La compañía podría crecer, pero, ¿por qué crecer? ¿Por qué es bueno el progreso? Hay que pagar por todo en la vida y no deseo trabajar más duro…
>
> Otra cosa… Soy un hombre de negocios escrupulosamente honesto y es muy difícil crecer bastante si uno es honesto. Hay muchos negocios que podría efectuar y que harían que UPI ganara mucho dinero, pero soy una persona demasiado moral para involucrarme.
>
> Para mí, la felicidad es estar satisfecho con lo que tengo. Tengo a mi esposa, a mis hijos y salud. ¿Por qué arriesgar eso por algo que no necesito? No deseo ganar dinero, porque no provengo de una familia pobre, no estoy hambriento.

Anexo 3 Descripciones de competidores principales

East Coast Supply Co., Inc.
Fabrica y distribuye cintas sensibles a la presión para consumidores industriales en el área de Nueva Inglaterra, en términos de 1/10 neto a 30 días. Treinta y cuatro empleados, incluyendo los directivos, 33 aquí. Ubicación: Renta 15,000 pies cuadrados en el primer piso de un edificio en buen estado de dos plantas. Las instalaciones son adecuadas. Negocio no estacional. Las sucursales están ubicadas en 80 Olife Street, New Haven, Connecticut, y en 86 Weybosset Street, Providence, Rhode Island.
Atlantic Paper Products, Inc.
Vende al mayoreo productos de papel, cintas sensibles a la presión, especialidades en papel, cordeles y otra mercancía de este tipo. Vende a cuentas industriales y consumidores comerciales en términos de 1/10 neto a 30 días. Hay aproximadamente 1,000 cuentas en el este de Massachusetts y las ventas son bastante estables durante todo el año. Emplea a 60 personas, incluyendo los directivos. Ubicación: Renta 130,000 pies cuadrados de espacio de suelo en un edificio de ladrillo de seis niveles tipo fábrica, en una calle principal de un área comercial. Las instalaciones son adecuadas.
The Johnson Sales Co.
Vende al mayoreo artículos para embarque, incluyendo artículos para engrapar y empacar, así como equipo para marcar y estarcir. Vende a cuentas industriales y comerciales en el área de Nueva Inglaterra. Las estaciones son estables. Los términos son de 1/10 neto a 30 días. No se conoce el número de cuentas; 15 empleados, incluyendo al dueño. Ubicación: renta el primer piso de un edificio amarillo de ladrillos de dos pisos, en buen estado. La administración es buena.
Big City Staple Corp.
Vende al mayoreo grapas industriales, con ventas a 2,000 empresas industriales y comerciales, en términos de 1/10 neto a 30 días. Su territorio es principalmente Nueva Jersey. Emplea a diez personas, incluyendo los directivos. Las estaciones son estables y la competencia activa. Ubicación: Renta 5,000 pies cuadrados en una estructura amarilla de ladrillos y bloques de concreto con ceniza volante, de un piso, en buen estado; las instalaciones están en orden. Ubicado en una calle muy transitada de un área comercial.

Nunca me gustó sentir que le debo algo a alguien. Si no puedo comprar algo, no lo compro. No me gusta pedir dinero prestado ni tampoco que la compañía pida prestado a nadie. Todas nuestras cuentas se pagan en un plazo de 15 días. Supongo que restringí el negocio como resultado de este sentimiento, pero es mi negocio. La compañía sólo puede pagar un porcentaje de crecimiento del 20 por ciento, por lo que sólo creceremos eso.

Estructura organizacional

Al regresar a la compañía, luego de sus "vacaciones mentales", en 1971, George Brown realineó la estructura organizacional de UPI, como se muestra en el anexo 4 (la compañía no tiene un organigrama formal; éste se obtuvo de las notas del investigador del caso). Respecto a la forma en que se organizó su compañía, comentó:

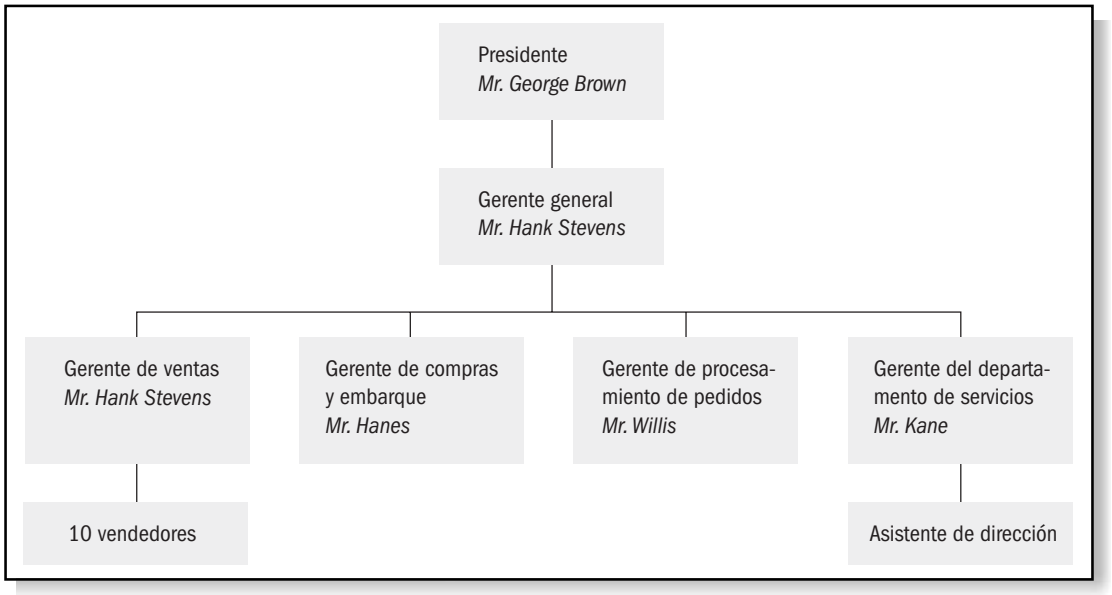
> Ahora debemos tenerla en una base funcional. Intentamos también algo nuevo para nosotros, al cambiar al concepto del gerente general. Antes, cuando yo me ausentaba, no había nadie con autoridad total; ahora, mi gerente general está a cargo en mi ausencia.

Al analizar la nueva estructuración de la empresa, el señor Brown se apresuró a señalar que la compañía no había establecido descripciones formales de puestos. "Las descripciones de puestos no sirven para nada. Mi gente desempeña más de un papel y, además, somos demasiado pequeños para ponerlo por escrito". En la actualidad, la compañía emplea a 34 personas, incluyendo al señor Brown.

Éste se apresuró a comentar que nunca ha tenido un problema personal. "Toda mi gente disfruta trabajar aquí". Cree que "nadie debe trabajar por nada" y, por lo tanto, estableció como objetivo personal ver que ningún empleado de UPI ganara menos de 10,000 dólares al año. El señor Brown comentó sobre su actitud hacia sus empleados:

> Los hombres podrían quejarse por la cantidad de responsabilidad que se les da, pero creo que es bueno para ellos. Los ayuda a desarrollar su potencial. Soy un buen hombre interesado en toda mi gente. Siento una fuerte obligación social con mis empleados y he desarrollado relaciones muy cercanas con todos ellos. Mi puerta siempre está abierta para ellos, sin importar cuál pueda ser el problema.
>
> Tengo la política de nunca gritar a nadie en público; no es bueno para la moral. Tal vez forme parte de mi filosofía conservadora, pero prefiero que todos me digan señor Brown, no George. Creo que es bueno que la gente tenga un señor Brown. Aunque deseo dirigir un agradable negocio amistoso, aprendí que es difícil ser verdade-

Anexo 4 Organigrama de UPI, diciembre de 1974



ro amigo de un empleado. No se puede llegar tan lejos. Los patrones y los empleados no pueden mezclarse socialmente; eso no resulta a la larga.

No es el negocio normal. Soy muy accesible; no exijo mucho y permito un diálogo abierto con mis empleados. Rara vez llevo a cabo una acción punitiva. No soy un hombre impulsivo y duro… Soy un tipo tranquilo.

No disfrutaría tanto el negocio si viniera aquí a dirigir este lugar como una máquina.[1]

Me resulta difícil motivar a los vendedores de la compañía. Puesto que no es fácil encontrar gente honrada y capaz, es poco probable que despida a algún empleado. Esta situación hace que se me dificulte presionarlos para que produzcan.

Supongo que el sistema de bonificaciones, si desea llamarlo así, es algo que consideraría arbitrario. No he fijado cuotas específicas de ventas ni metas enfocadas para mi gente. Por lo tanto, como resultado, baso mis decisiones de bonificaciones en mi valoración sobre cómo considero que se desempeñó un empleado durante el año anterior.

Recientemente, he pensado en vender la compañía. Es probable que reciba unos 3 o 4 millones de dólares por ella. Si lo hiciera, no estoy seguro de lo que haría con mi tiempo. Además de mi familia y UPI, no hay mucho más que me interese. Hace un par de años, cuando tomé mis vacaciones largas, me aburrí y estaba deseando regresar.

[1] Cuando una tarde llegó el investigador de casos a la planta, observó al señor Brown corriendo en la oficina participando muy activamente en una guerra de agua con una de sus empleadas. A propósito, él perdió.

Proceso de planeación de UPI

George Brown asegura ser un firme creyente de la planeación. "Cada vez dedico más tiempo a planear para la compañía. En la actualidad, dedico casi el 50 por ciento de mi tiempo y eso va en aumento." Como lo describió, el proceso de planeación en United Products es en verdad un sistema muy holgado:

> No hemos establecido cómo hacer la planeación. Básicamente, el proceso está dirigido a maneras de incrementar la rentabilidad de la compañía. Reviso el desempeño de los vendedores semanal y mensualmente y utilizo esta información para desarrollar los planes. Como tenemos un proceso de planeación muy informal, sólo pronosticamos a un año como máximo. Los planes de la compañía se reevalúan cada mes y, si es necesario, se establecen otros nuevos. Sólo en raras ocasiones hemos planeado para más de un año. No obstante, considero que la situación económica y política actual puede obligarnos a desarrollar planes que cubran un periodo de dos años.
>
> Estoy familiarizado con la teoría comúnmente aceptada sobre los sistemas de planeación, pero no considero que sea necesario que UPI instituya, de manera formal, cualquiera de esos sistemas sobre los que he leído. Llevamos a cabo muchas de las actividades recomendadas en los modelos de planeación, pero lo hacemos de una manera relajada y casual. Por ejemplo, soy miembro de muchas organizaciones vinculadas con mi negocio y recibo con regularidad boletines de la industria. Además, recibo información de amigos y asociados de negocios, tanto de dentro como de fuera de mi línea de negocios. Puesto que no tenemos un proceso formal, la planeación tiende a ser un proceso continuo en UPI.

Aunque las metas no se desarrollan y anotan formalmente, el señor Brown manifestó que estableció objetivos

para la compañía en las áreas de ventas, utilidades y clima organizacional:

1. Aumentar el volumen de ventas 20 por ciento por año.
2. Aumentar el margen de utilidad bruta de 0.5 a 1 por ciento por año.
3. Hacer de UPI un lugar amigable para trabajar.

El señor Brown considera que la compañía ha podido crecer aproximadamente 20 por ciento respecto al año el pasado, y debe poder lograr ese nivel en el futuro. Además, considera que el desarrollo de las ventas es un mal necesario: "La competencia se traga a las empresas que no crecen y, además, dada la cantidad de energía que deseo invertir, creo que el 20 por ciento es un nivel de crecimiento razonable."

En el área de las utilidades, la compañía no establece en realidad ninguna cifra objetivo fija, que no sea simplemente un aumento en el margen de utilidades brutas (como ya se comentó). El señor Brown observó:

> No fijamos una meta, porque no tendríamos forma de medirla. No tengo manera de saber cuánto dinero gano, hasta finales de año, sin gastar mucho tiempo y esfuerzo.

Cuando pregunté sobre las fortalezas y las debilidades de UPI, el señor Brown indicó que la compañía tenía cuatro áreas de fortalezas:

1. La cantidad de productos diferentes que maneja.
2. La calidad de sus empleados, en particular, de los vendedores.
3. La ausencia de deudas.
4. Las capacidades de compra.

La principal debilidad que notó fue la incapacidad de conseguir y capacitar nuevo personal, principalmente en el área de ventas.

Fuerza de ventas

Los vendedores de UPI no tienen asignada una cuota de ventas para el año, sino que son evaluados con respecto a la valoración que hace el señor Brown del territorio asignado al vendedor y a su iniciativa. Considera que sus vendedores ganan más que los de sus competidores: algunos de los 10 vendedores de UPI ganaron hasta 40,000 dólares en un año. Todos ellos son compensados sobre una base de comisiones con una escala convencional y móvil, calculada de la siguiente manera:

> 8 por ciento de los primeros 180,000 dólares en ventas
>
> 7 por ciento por los siguientes 60,000 dólares
>
> 6 por ciento por los siguientes 60,000 dólares
>
> 5 por ciento por todas las ventas superiores a 300,000 dólares

El señor Brown está complacido con el éxito de ventas de su compañía y considera que la mayor fortaleza de United Products es su capacidad para "vender lo que sea a cualquiera". Sin embargo, percibe que el principal problema de UPI es hallar buenos vendedores. "Simplemente, no hay buenos vendedores por aquí y eso es un problema, porque ellos son el alma de nuestro negocio."

Equipo directivo de UPI

En el momento de la reorganización de la compañía, contrataron a Hank Stevens como gerente general y asistente del presidente. En los últimos años, las áreas de responsabilidad del señor Stevens aumentaron hasta un punto en que ahora abarcan aproximadamente el 80 por ciento de las actividades que anteriormente llevaba a cabo el señor Brown. Como resultado, George Brown a veces tiene pocas cosas que hacer y, a menudo, sólo trabaja cinco horas al día, como él describió:

> El poder discrecional de Hank ha aumentado continuamente desde que llegó aquí; en parte, como resultado de la cantidad de responsabilidad que puse en él y, en parte, debido a su dinamismo. En la actualidad, él toma casi todas las decisiones operativas diarias de la compañía y sólo me deja las decisiones de alta dirección. Seamos realistas… no hay muchas decisiones de alta dirección que se deban tomar aquí en el curso de un día. La mayor parte del tiempo, recorro la planta para ver lo que hace la gente y, supongo, que levanto la moral.

Al preguntarle sobre las capacidades de dirección de Hank Stevens, el señor Brown respondió así: "Hank quizá piense que trabaja a un ritmo muy rápido, pero al evaluar la efectividad de sus acciones, en realidad avanza en lo que yo diría que es un ritmo muy lento. Sin embargo, considerando todo lo demás, Hank es lo mejor que tenemos. Supongo que si pudiera hallar un gerente de ventas en verdad bueno, lo contrataría y liberaría a Hank de esa área de responsabilidad."

Hank Stevens

Hank Stevens, de 32 años, se incorporó a UPI en el momento de la reorganización, en 1970, después de graduarse de una universidad local con una licenciatura en economía. Como gerente general, las responsabilidades del señor Stevens incluyen planeación, compras y gerencia de ventas, así como tomar parte en otras decisiones que afecten las políticas de UPI. El señor Stevens considera que ha sido afortunado porque "desde que llegué a UPI, he reportado al presidente y, en esencia, todos los demás me reportan a mí".

Cuando se le preguntó sobre las metas de UPI, el señor Stevens respondió: "Como yo lo veo, tenemos metas en tres áreas principales: rentabilidad, nivel de ventas y relaciones personales." Al analizar sus propias metas personales, Hank explicó que esperaba que la compañía creciera y que, como resultado, él pudiera crecer junto con

ésta. Como el señor Stevens trabaja muy de cerca con el señor Brown, ha meditado bastante sobre la filosofía de negocios de su jefe:

> Considero que la filosofía de negocios de George es única. Supongo que la mejor manera de describirla es decir que, sobre todo, él es un hombre de negocios. Asimismo, tiene valores morales muy altos y, como resultado de eso, es sumamente honesto y nunca engañaría a nadie. En realidad, la compañía estaría mejor financieramente si fuera dirigida por alguien que no operara con los mismos valores de George.

Cuando se le preguntó sobre la fuerza de ventas en UPI, el señor Stevens comentó: "Cuando un nuevo vendedor empieza a trabajar en la compañía, lo hace con salario completo. Después de un periodo de unos dos años, lo cambiamos a una base por comisión." Como ha sido siempre el caso, UPI concentra sus esfuerzos de ventas en clientes grandes. El señor Stevens indicó que "en promedio, la compañía procesa aproximadamente 105 pedidos por día, con un valor promedio en dólares por pedido de 132. No es que no levantemos pedidos pequeños, sino que no solicitamos negocios de cuentas pequeñas. Tiene más sentido concentrarse en cuentas más grandes".

Jim Hanes

Jim Hanes, de 24 años, ha estado en UPI durante más de seis años y durante ese tiempo ha ascendido desde asistente de gerente de servicios hasta su posición actual como el hombre número tres en la compañía, gerente de compras y embarques. Jim es responsable de la oficina de atención a clientes, del trabajo de reparación y de la bodega. Considera que su responsabilidad de reportar es aproximadamente el 60 por ciento al señor Stevens y el 40 por ciento al señor Brown. "Como tengo la responsabilidad de toda la mercancía que entra y sale de la compañía, participo con Hank y con George y, por lo tanto, supongo que reporto a ambos."

Al hablar acerca de adónde irá desde su puesto actual, explicó:

> Supongo que el siguiente paso para mí es convertirme en vendedor, para poder ampliar mi experiencia y ascender en la compañía. Sin embargo, estoy un poco preocupado; no creo que a los vendedores de nuestra empresa se les proporcione la capacitación de ventas adecuada. Según funciona ahora el sistema, un vendedor nuevo es asignado para trabajar con uno experimentado, durante seis semanas. Después de ese tiempo, se le da su propio territorio. Tal vez, si nuestro gerente de ventas hubiera tenido más experiencia como vendedor, manejaría la capacitación en forma diferente.

Al comentar si entiende la filosofía del señor Brown, Jim resumió su postura: "George es una persona muy abierta. Creo que es demasiado honesto para ser hombre de negocios. Ciertamente, da responsabilidad a su gente. Te entrega la pelota y te permite correr con ella. No creo que se haga suficiente planeación en UPI. Como máximo, parece que programamos para un año, e incluso entonces los planes que se desarrollan se mantienen muy flexibles."

Estrategia corporativa de UPI

Cuando se le preguntó al señor Brown sobre la estrategia actual de UPI, respondió que "la compañía es en la actualidad un distribuidor en el negocio de equipo para empaque industrial, artículos para envíos y equipo para engrape de trabajo pesado. En el pasado, cuando queríamos crecer, añadíamos nuevas líneas de mercancía, o más vendedores, o ambos. Por ejemplo, el año pasado tuve la idea de crear lo que llamo un departamento de contratos de ventas. Es un concepto simple. Tomé a un hombre, lo puse en una oficina con un teléfono y una lista de las principales 1,000 compañías de la lista *Fortune*. Le dije que llamara y consiguiera nuevos negocios. Le sorprendería con qué facilidad se obtuvieron nuevas cuentas."

El señor Stevens considera que UPI está en el negocio de la distribución y envío de artículos de empaque. "Para que UPI alcance los objetivos que fijamos, tenemos que vender más productos. Esto es, podemos crecer si añadimos nuevos vendedores, más líneas de productos, compramos con mayor efectividad y llevamos a cabo promociones de ventas con mayor agresividad."

El señor Brown cree que UPI debería tratar de maximizar la utilidad sobre cada artículo vendido. Para hacerlo, la compañía trata de fijar sus precios en un nivel que esté aproximadamente 10 por ciento por arriba de la competencia. El señor Brown explicó su filosofía de fijación de precios:

> No comprendo por qué la gente teme elevar los precios. Si uno aumenta el precio, se hacen más negocios y más dinero. Eso permite mantener bajo el volumen y aún ganar más dinero. Además, aunque el cliente paga más, obtiene más. El precio más alto me permite proporcionar a todos mis clientes un servicio superior.

Según su opinión, UPI es una compañía innovadora. "Hasta hace muy poco, siempre innovábamos con nuevos productos y nuevas aplicaciones. Ahora, creo que ya es el momento otra vez de que empecemos a buscar productos nuevos y emocionantes."

Brown sabía que el énfasis estratégico de UPI en el servicio, junto con su filosofía de negocios, dio como resultado que su organización fuera más grande de lo que tenía que ser, dado el nivel del negocio. El señor Brown explicó el razonamiento que sustentaba este hecho. "Sé que la organización es más grande de lo que tiene que ser. Es probable que pudiéramos manejar tres veces más el volumen actual del negocio con el personal y las instalaciones que tenemos. Creo que esto se debe a mi actitud conservadora: siempre he querido que la organización esté un paso adelante de lo que en realidad se necesita. Me siento cómodo con un sistema de respaldo incorporado y, por lo tanto, estoy dispuesto a pagar por eso."

En diciembre de 1974, el señor Brown habló con optimismo sobre el futuro. Consideró que las ventas deberían alcanzar un promedio de 6-7 millones de dólares en 1978. "Visto de otra manera, debemos poder crecer 20-25 por ciento por año, sin ningún esfuerzo particular." Añadió:

> Deseo crecer y, por lo tanto, hago un esfuerzo combinado. Constantemente busco vías posibles de fusión o posibilidades de expansión. No deseo expandirme geográficamente. Preferiría controlar el área de mercado que ahora tenemos.
>
> Envié recientemente una carta a todos los competidores de Nueva Inglaterra, ofreciendo comprarlos. Lo crean o no, nadie me respondió.
>
> No veo ningún problema en el futuro. La historia ha sido buena; por lo tanto, ¿por qué no continuará siéndolo?
>
> Crecer es fácil. Todo lo que tengo que hacer es elegir una nueva línea y automáticamente he aumentado las ventas y las utilidades. Básicamente, somos distribuidores y operamos como intermediarios entre los fabricantes y los usuarios. A la luz de lo que ha sucedido en el mercado, considero que el abastecimiento y la demanda continuarán siendo un problema. Por lo mismo, pienso seriamente en integrar verticalmente y convertirme en fabricante. Esto garantizará nuestro abastecimiento.[2]
>
> En realidad, no deseo fabricar. Creo que sería mejor si comprara el equipo de manufactura y luego pidiera a alguien que lo usara para fabricar mis productos.

El futuro

Sin embargo, después de revisar con su contador los resultados del año fiscal que acababa de terminar, el señor Brown estaba preocupado por el futuro de UPI. "Sé que hay que hacer cambios para el próximo año, como resultado de éste, pero no estoy seguro de cuáles deben ser." Y continuó:

> Creo que el próximo año va a ser un año en verdad malo. Es probable que los precios caigan como piedras, desde los niveles que alcanzaron durante 1974 y, como resultado, los artículos que habrían sido lucrativos para la compañía no lo serán, y además tenemos un inventario demasiado grande. No es fácil quitarle clientes a la competencia. Como consecuencia, considero que tenemos que incrementar nuestros esfuerzos para obtener nuevas líneas y nuevas cuentas. Recientemente, he pensado en despedir a una o dos personas por motivos económicos, pero no estoy seguro. Es probable que otorgue aumentos a todos los empleados, aunque no sea una buena decisión de negocios, pero es una parte arraigada de mi filosofía empresarial.

Cuando pregunté si había informado a sus empleados sobre su preocupación respecto al futuro, el señor Brown mencionó las minutas de una junta de ventas que había tenido lugar en noviembre de 1974:

> …El señor Brown presidió la junta y anunció que Al King había ganado el codiciado premio "Vendedor del mes". Esto fue un "primero" para nuestro Al y algo muy merecido por sus resultados sobresalientes en ventas en el mes de octubre. Todos los presentes lo felicitamos y le aplaudimos. El resto de la junta se dedicó en gran parte a analizar larga y detalladamente, bajo la dirección del señor George Brown, la imagen general de lo que presagiaba el futuro en el área de ventas, como resultado de las actuales condiciones competitivas complejas de inflación y de recesión que prevalecen en la economía.

Lo esencial de todo el análisis puede resumirse mejor de la siguiente manera:

1. Todos los presentes deben reconocer las dificultades muy reales que habrá en estos tiempos de economía precaria.
2. Las únicas medidas disponibles para que los vendedores y la compañía sobrevivan durante el próximo periodo difícil son las siguientes:
   a. Minimizar los contactos con las cuentas existentes.
   b. Dedicar la mayor parte del tiempo a desarrollar nuevas cuentas con los productos menos competitivos y vender nuevos productos a las cuentas establecidas.
3. Concentrarse en nuevos artículos y promoverlos.
4. El señor Brown y la gerencia interna hacen y seguirán haciendo un esfuerzo combinado para hallar nuevos productos y nuevas líneas para el siguiente año.

En preparación para su reunión con Hank Stevens, el señor Brown hizo una lista de actividades que Hank debería atender mientras dirigiera UPI, durante las próximas vacaciones de George. Creía que a su regreso de Europa, sus actividades en UPI aumentarían, como resultado de los problemas causados por las condiciones económicas inseguras. El primer punto de la lista era una posible redefinición de la estrategia de marketing de UPI. El señor Brown creía ahora que UPI tendría que ser mucho más liberal respecto a nuevos productos considerados para venta. "No digo que vayamos a entrar en el negocio de artículos para el consumidor, pero creo que necesitamos considerar el manejo de ese tipo de productos que no requieren servicio y que tengan un factor de alto margen de utilidades para la compañía."

Cuando se sentó ante su escritorio y meditó sobre los posibles cambios que podía hacer en el proceso de planeación de UPI, el señor Brown estaba convencido de que si no hubiera hecho cierta planeación en el pasado, la situación sería más drástica de lo que ahora era. Sin embargo, al mismo tiempo, no estaba seguro de que un proceso de planeación más estructurado y formalizado pondría a UPI en una mejor posición para enfrentar los tiempos más difíciles que llegarían.

[2] Consulte el anexo 5, que contiene minutas de una junta de ventas de United Products que se llevó a cabo a finales de 1973.

Anexo 5 Minutas de la junta de ventas de UPI, 5 de diciembre de 1973

El señor Brown presidió la junta. Sus comentarios iniciales pusieron en relieve los tiempos extraordinarios que nuestro país y nuestra compañía atraviesan en relación con la economía general y la crisis energética, así como los efectos extraordinarios de estas crisis poco comunes en las personas y los negocios, incluyendo nuestra compañía y nuestras fuentes de abastecimiento.

Dio las gracias a todos los presentes por las múltiples sugerencias atentas, consideradas y excelentes que ofrecieron por escrito, acerca de la mejor manera en que los vendedores y su compañía podrían manejar la crisis de la gasolina sin incurrir en una pérdida indebida de ventas y de utilidades y mantener aún los niveles altos de servicio a los que están acostumbrados los miles de clientes satisfechos de UNITED PRODUCTS.

De acuerdo con el señor Brown, toda la situación queda reducida a un asunto de abastecimiento y precios. Reportó que en su reciente viaje a Oriente, había muy pocas compañías que desearan vendernos su mercancía; en su lugar, preferían COMPRARNOS MUCHOS DE LOS ARTÍCULOS QUE NORMALMENTE COMPRAMOS A COMPAÑÍAS EXTRANJERAS, por ejemplo, grapas para cerrar cartón, cinta, guantes, etcétera… ¡y a precios inflados! El mercado de Tokio, Japón, es tan grande, que consume todo lo que pueden producir, y las compañías de acero preferirían fabricar el acero plano en lugar de las varas de acero que se usan para fabricar grapas. En consecuencia, existe un problema muy serio en el campo de las grapas para cerrar cartón, no sólo en Japón, sino también en Europa y en América.

El señor Brown aconsejó que cada año los costos de operación de la compañía aumenten sólo lo que se incremente anualmente el costo de vida de cada individuo. El personal adicional, las primas de seguro de grupo y de autos, los crecientes pagos del Seguro Social, el nuevo equipo y artículos de oficina, los catálogos nuevos, el "sistema de localización Beeper" para más vendedores,… todos estos costos se acumulan y ocasionan gastos importantes. Los fabricantes cubren sus crecientes costos de operación fijando precios más altos a sus productos; sin embargo, hasta la fecha, UNITED PRODUCTS nunca ha incluido en sus precios los costos crecientes resultantes del crecimiento de los gastos de operación. El año pasado, el aumento del 3 por ciento que en ese entonces necesitaba la compañía fue aplicado por muchos de ustedes. SIN EMBARGO, para que la compañía se diera cuenta de esa utilidad adicional, este aumento del 3 por ciento en el precio tuvo que instaurarse EN GENERAL… ¡para todos los clientes… y todos los artículos!

¡¡¡Eso no sucedió!!!

El señor Brown informó que UNITED PRODUCTS REBAJÓ los precios cuando todas las fuentes de abastecimiento empezaron a aumentarlos. Por ejemplo, cuando las CLAVADORAS subieron 10 por ciento, los vendedores sólo aumentaron sus precios 7 por ciento. *No obtuvimos el 3 por ciento de aumento en el precio sobre el incremento de precio de los fabricantes*, y lo necesitábamos entonces y lo necesitamos aún más AHORA.

Al eliminar la posibilidad de reducir las comisiones, hay tres soluciones posibles para el problema de cómo obtener este AUMENTO DE PRECIOS EN GENERAL del 3 por ciento adicional tan necesario y ABSOLUTAMENTE IMPERATIVO, para cubrir los costos de operación en continuo aumento, con el fin de dirigir un negocio exitoso, progresivo y creciente, cuyas altas normas de servicio y desempeño son muy apreciadas por los clientes y las fuentes de abastecimiento. Éstas son:

a. Un aumento del 3 por ciento a todos los artículos, a todos los clientes en general
b. Un subcargo en todas las facturas o una disminución de los descuentos permitidos fuera de LISTA
c. Un cargo GCI (aumento de costo del gobierno) en todas las facturas

Hubo un debate considerable respecto a estas tres posibilidades y se llegó a las siguientes conclusiones respecto al mejor método para obtener este 3 por ciento especial de AUMENTO DE PRECIOS EN GENERAL, de la siguiente manera:

a. Debe imprimirse un nuevo CATÁLOGO DE PRECIOS con todos los precios nuevos para reflejar no sólo los nuevos precios aumentados de los fabricantes, sino también el 3 por ciento de AUMENTO DE PRECIOS DE UNITED PRODUCTS. Todos los vendedores estuvieron de acuerdo en que sería más fácil efectuar el aumento de precios del 3 por ciento adicional si ese porcentaje estaba "incluido" en las hojas de su catálogo de precios.
b. Este nuevo CATÁLOGO DE PRECIOS se hará de tal manera que los precios estén estipulados de acuerdo con la cantidad de artículos comprados… sin permitir discrepancias. SIN EXCEPCIÓN, el precio de cualquier artículo dependerá de la cantidad que compre un cliente.
c. Se continuarán manejando algunos artículos en una base de descuento, pero descuentos más bajos para asegurar que UNITED PRODUCTS obtenga su aumento de precio del 3 por ciento.
d. Hasta que estos nuevos CATÁLOGOS DE PRECIOS se editen, todos los vendedores recibieron instrucciones de proceder INMEDIATAMENTE a efectuar estos aumentos de precio del 3 por ciento.

Concurso de diez nuevas cuentas

Siete de nuestros diez vendedores ganaron una calculadora como resultado de abrir 10 nuevas cuentas cada uno… ¡¡¡un total de 70 CUENTAS NUEVAS para nuestra compañía!!! Sin embargo, el señor Brown y el señor Stevens confesaron que la cantidad de dólares estipulada en el concurso se fijó ridículamente baja, como un "sondeo" para determinar el éxito y la efectividad de dicho concurso. Todos los vendedores expresaron su aprobación a todos los concursos que se les ofrecieron, y estuvieron de acuerdo en que disfrutaron de muchas oportunidades excelentes para incrementar sus economías personales.

(continúa)

Cartas a nuevos clientes

El señor Brown recordó a todos los presentes que ya tenemos una carta muy bien impresa disponible para enviar a cada cliente nuevo, e instó a todos a aprovechar este servicio ofrecido por la oficina de personal al indicar claramente en sus resguardos de ventas y pedidos "NUEVO CLIENTE". El procedimiento no es sino otro paso más hacia nuestra meta de llegar a ser cada vez más profesionales en nuestro enfoque con nuestros clientes.

Nuevos catálogos

El señor Brown anunció que por primera vez este año (con un poco de suerte) todos nuestros catálogos de pasta dura con sus nuevos separadores por análisis estarán listos para su entrega en mano a las cuentas grandes. Estos catálogos costaron a la empresa más de 5 dólares y sólo deben distribuirse en mano a esos clientes que puedan usarlo de forma inteligente y eficaz.

Excesiva expedición de créditos

Como resultado de un detallado estudio realizado por el señor Brown sobre la naturaleza y las razones del siempre creciente número de créditos que se emiten, instruyó a todos los vendedores para que sigan estos procedimientos cuando soliciten la emisión de algún CRÉDITO:

a. Emitir el CRÉDITO en el momento adecuado.
b. No vender ningún artículo donde no sea necesario.
c. NUNCA ESCRIBIR "SIN COMENTARIOS" en el apartado de la razón por la que se devuelve la mercancía. TODOS LOS CRÉDITOS DEBEN TENER UNA RAZÓN PARA SU EXPEDICIÓN.

El cada vez mayor número de CRÉDITOS que se están expidiendo es extremadamente costoso para la empresa: (1) la nueva mercancía regresa 90 o más días después de haber sido facturada, y con frecuencia (si no siempre) el cliente la devuelve con COSTOS DE TRANSPORTE POR COBRAR; (2) las formas de CRÉDITO de 9 partes, el envío por correo, y el trabajo adicional para los departamentos de contabilidad, facturación y procesamiento de pedidos implican mayores costos para la empresa. Según el señor Brown, una venta más inteligente, considerada y selectiva, además de un mayor cuidado por parte del personal de procesamiento de pedidos, podrían eliminar fácilmente un gran porcentaje de estos CRÉDITOS.

CASO 2
Los gemelos paradójicos: Acme y Omega Electronics

John F. Veiga

Parte I

En 1955, un fabricante de Cleveland compró Technological Products, de Erie, Pennsylvania. La compañía de Cleveland no tenía interés en la división de electrónica de Technological Products y, en consecuencia, vendió a diferentes inversionistas dos plantas que fabricaban tableros de circuitos impresos. A una de las plantas, ubicada en la cercana Waterford, Pennsylvania, se le cambió el nombre a Acme Electronics y la otra, dentro de los límites de la ciudad de Erie, pasó a llamarse Omega Electronics, Inc. Acme conservó su administración original y ascendió a su gerente general a presidente. Omega contrató a un nuevo presidente, que había sido director de un gran laboratorio de investigación de electrónica y ascendió a varios de los integrantes de su personal existente dentro de la planta.

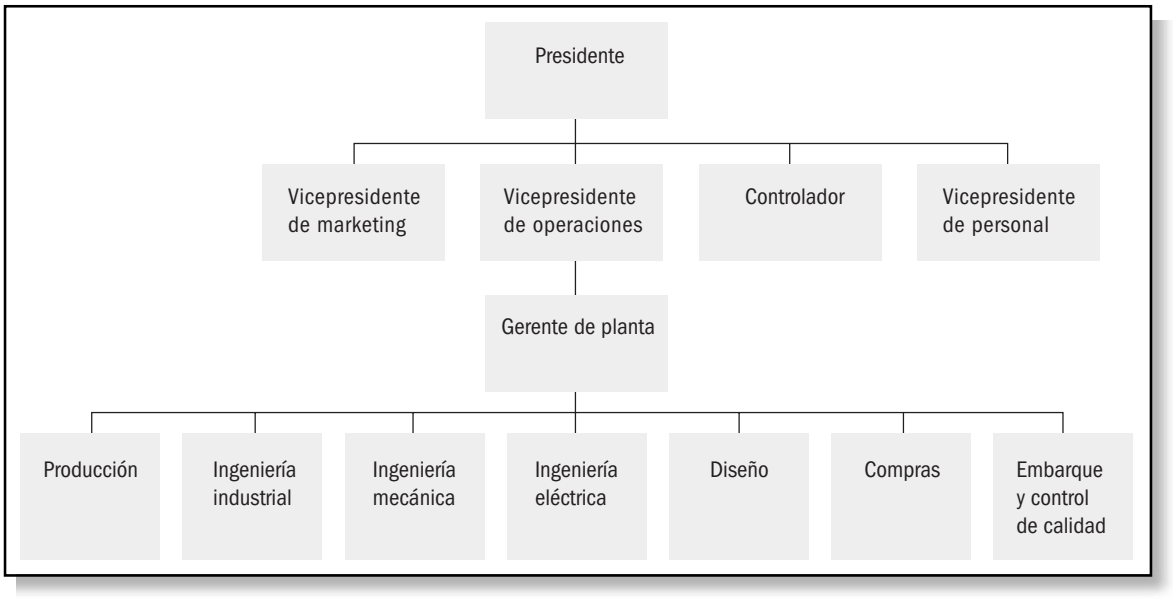
Acme y Omega solían competir por los mismos contratos. Como subcontratistas, ambas compañías se beneficiaron con el auge de la electrónica a principios de la década de 1960, y ambas anhelaban un desarrollo y una expansión futuros. Acme tenía ventas anuales de 10 millones de dólares y empleaba a 550 personas. Omega tenía ventas anuales de 8 millones de dólares y empleaba a 480 personas. Acme era consistentemente más eficaz que Omega y lograba con regularidad mayores utilidades netas, para pesar de los directivos de Omega.

Este caso se desarrolló de material reunido de las dos empresas por el doctor John F. Veiga. Todos los nombres y lugares se cambiaron.

En el interior de Acme

El presidente de Acme, John Tyler, acreditaba la mayor efectividad de su empresa a las capacidades de sus gerentes para dirigir un "barco al límite". Explicó que había conservado la estructura básica desarrollada por Technological Products, porque era más eficiente para la fabricación en gran volumen de circuitos impresos y su ensamblaje subsiguiente. Tyler estaba seguro de que si la demanda no fuera tan grande, su competidor no habría sobrevivido. Comentó: "En realidad, hemos podido derrotar con regularidad a Omega en los contratos más lucrativos, aumentando así nuestras utilidades." La estructura organizacional básica de Acme

Anexo 1 Organigrama de Acme Electronics



se muestra en el anexo 1. La gente estaba en general satisfecha con su trabajo en Acme; sin embargo, algunos de los gerentes expresaron el deseo de tener un poco más de libertad en sus trabajos. Un gerente caracterizó al presidente como "un hombre orquesta". Dijo: "Aunque respeto la capacidad de John, hay ocasiones en que deseo tener un poco más de información sobre lo que sucede."

En el interior de Omega

El presidente de Omega, Jim Rawls, no creía en los organigramas. Consideraba que su organización tenía departamentos similares a los de Acme, pero pensaba que la planta era bastante pequeña y que cosas como los organigramas sólo ponían barreras artificiales entre los especialistas que debían trabajar juntos. Los memos escritos no se permitían, puesto que, como decía Jim, "la planta es bastante pequeña y si la gente desea comunicarse, puede presentarse y hablar las cosas". Otros integrantes de Omega se quejaban de que se perdía demasiado tiempo "informando" a personas que no podían contribuir a la solución de los problemas. Como jefe del departamento de ingeniería mecánica, expresó: "Jim dedica demasiado de su tiempo y del mío a asegurarse de que todos entiendan lo que estamos haciendo y a escuchar sugerencias." Un miembro más reciente del departamento de ingeniería industrial dijo: "Cuando llegué aquí, no estaba seguro de lo que se suponía debía hacer. Un día trabajaba con algunos ingenieros mecánicos y, al día siguiente, ayudaba al departamento de embarque a diseñar algunas cajas de empaque. Los primeros meses en el trabajo fueron ajetreados, pero al fin tuve una sensación real de lo que hace funcionar a Omega." Casi todas las decisiones de cierta importancia las tomaba el equipo de alta dirección de Omega.

Parte II

En 1966, los circuitos integrados empezaron a recortar profundamente la demanda de tablas de circuitos impresos. Los circuitos integrados (CI) o "chips" fueron el primer paso en la microminiaturización en la industria electrónica. Debido a que el proceso de fabricación de los CI era un secreto celosamente guardado, tanto Acme como Omega comprendieron la amenaza potencial a su futuro y ambas empezaron a buscar con agresividad nuevos clientes. En julio de 1966, uno de los principales fabricantes de fotocopias buscaba un subcontratista que ensamblara la unidad de memoria de su nueva copiadora experimental. El contrato proyectado para el trabajo se calculó en 5-7 millones de dólares en ventas anuales. Acme y Omega estaban geográficamente cerca de este fabricante y ambas presentaron ofertas muy competitivas para la producción de 100 prototipos. La oferta de Acme era ligeramente más baja que la de Omega; sin embargo, a ambas empresas se les pidió que fabricaran 100 unidades. El fabricante de fotocopiadores dijo a ambas compañías que la rapidez era esencial, porque su presidente había alardeado ante otros fabricantes que tendrían una copiadora terminada y disponible para Navidad. Este alarde, para gran pesar del diseñador, requería presionar a todos los subcontratistas para empezar la producción del prototipo antes de que el diseño final de la copiadora estuviera terminado. Esto significaba que Acme y Omega tendrían como máximo dos semanas para producir los prototipos o retrasarían la producción final de la copiadora.

Parte III

En el interior de Acme

Tan pronto como John Tyler recibió las copias del plano (lunes, 11 de julio de 1966), envió un memo al departa-

mento de compras, solicitándole que iniciara la compra de todos los materiales necesarios. Al mismo tiempo, envió los planos al departamento de diseño y le pidió que preparara las impresiones del fabricante. Al departamento de ingeniería industrial le dijo que empezara el trabajo de métodos de diseño para que los usaran los capataces del departamento de producción. Tyler envió también un memo a todos los jefes de departamento y a los ejecutivos, indicándoles las restricciones críticas de tiempo para este trabajo y cómo esperaba que todos se desempeñaran con la misma eficiencia que en el pasado. El miércoles 13 de julio, el departamento de compras descubrió que un componente particular que se usaría en la unidad de memoria no podía comprarse o recibirse hasta dos semanas después, porque el fabricante había cerrado por vacaciones de verano. El jefe de compras no estaba muy preocupado por este obstáculo, porque sabía que Omega enfrentaría el mismo problema. Avisó a Tyler sobre este predicamento, quien a su vez decidió que Acme fabricaría la unidad de memoria, excepto por ese componente, el cual añadiría en dos semanas. Al departamento de ingeniería industrial se le dijo que incluyera esta restricción en sus métodos de ensamblaje. El viernes 15 de julio, ingeniería industrial notificó a Tyler que el componente faltante aumentaría sustancialmente el tiempo de ensamblaje, si no estaba disponible desde el inicio del mismo. El señor Tyler, ansioso por empezar, dijo que él se encargaría de ese problema y dio la señal para que continuaran con los planes de ensamblaje. Ingeniería mecánica recibió las impresiones de fabricación el martes 12 de julio y evaluó su capacidad para hacer el armazón requerido para la unidad de memoria. Debido a que su procedimiento para prototipos era obtener presupuestos de vendedores externos, sobre todo del trabajo con hojas de metal, antes de autorizar al personal interno para que hiciera el trabajo, el jefe de ingeniería mecánica envió un memo al jefe de diseño solicitando que se prepararan las impresiones del vendedor en el armazón y que estas impresiones se enviaran después a compras, quienes obtendrían los presupuestos de los proveedores. El viernes 15 de julio, el señor Tyler llamó al jefe de ingeniería mecánica y le pidió un reporte del progreso del armazón. Le comunicaron que ingeniería mecánica esperaba los presupuestos de los proveedores, antes de continuar.

El señor Tyler quedó impactado por la falta de progreso y exigió que ingeniería mecánica empezara la fabricación de esos "condenados armazones". El lunes 18 de julio, recibió la noticia del departamento de embarque de que la mayor parte de los componentes había llegado. Los primeros armazones fueron enviados al jefe de producción, quien empezó de inmediato a instalar un área de ensamblaje. El martes 19 de julio, dos ingenieros de métodos de ingeniería industrial se dirigieron al piso de producción para establecer los métodos que se usarían en el ensamblaje. En su prisa por hacer las cosas, el capataz de producción ignoró el procedimiento normal de contactar a los ingenieros de métodos e inició lo que pensó sería un proceso de ensamblaje eficiente. Los ingenieros de métodos se enfadaron mucho al ver que empezaba el ensamblaje antes de que ellos tuvieran la oportunidad de hacer un diseño adecuado. Le dijeron al capataz que habían pasado todo el fin de semana analizando los movimientos necesarios y que su proceso era muy ineficiente y no estaba bien equilibrado. Los ingenieros de métodos ordenaron que se detuviera el trabajo, hasta que pudieran arreglar el proceso de ensamblaje. El capataz de producción se negó a detener el trabajo. Dijo: "Tengo que terminar estas unidades para el viernes y ya estoy retrasado."

Los ingenieros de métodos reportaron al jefe de ingeniería industrial, quien de inmediato se quejó con el gerente de planta. El gerente de planta se puso del lado del capataz de producción y dijo: "John Tyler desea estas unidades para el viernes. No me molestes ahora con detalles de los métodos. Una vez que tengamos los prototipos e iniciemos la producción total, tus hombres podrán hacer su trabajo." Cuando el jefe de ingeniería industrial colgó el teléfono con el gerente de planta, se volvió hacia sus subordinados y dijo: "¡Si mi jefe no piensa que nuestra producción es necesaria, al diablo con él! Ustedes deben tener otros trabajos por los que preocuparse, olvídense de éste." Cuando los dos ingenieros de métodos salieron de la oficina del jefe de ingeniería industrial, uno de ellos dijo al otro: "Espera hasta que traten de instalar esos componentes faltantes. Sin nuestros métodos, tendrán que desmontar las unidades casi por completo."

El jueves 21 de julio, las unidades finales fueron ensambladas, aunque el proceso se retrasó varias veces, mientras producción esperaba que ingeniería mecánica terminara los armazones. El viernes 22 de julio, terminaron las últimas unidades, mientras John Tyler recorría la planta. Avanzada esa tarde, Tyler recibió una llamada telefónica del diseñador en jefe del fabricante de la fotocopiadora, quien le dijo que había recibido una llamada el miércoles de Jim Rawls, de Omega. Explicó que los hombres de Rawls habían hallado un error en el diseño del cable conector y que habían efectuado una acción correctiva en sus prototipos. Dijo a Tyler que él había inspeccionado el error de diseño y que Omega tenía razón. Tyler, un poco abrumado por esta información, dijo al diseñador que tenía todas las unidades de memoria listas para el embarque y que, tan pronto como recibieran el componente faltante, el lunes o el martes, podrían entregar las unidades finales. El diseñador explicó que el error de diseño sería rectificado en una nueva copia del plano que le enviaría con un mensajero y que mantenía la fecha de entrega de Acme en el martes.

Cuando llegó la copia del plano, Tyler llamó al capataz de producción para que valorara los daños. Las alteraciones en el diseño requerirían un desensamblaje total y que desoldaran varias conexiones. Tyler dijo al capataz que dedicara gente extra a las alteraciones, a primera hora el lunes por la mañana, y que tratara de terminar el trabajo para el martes. Ya avanzada la tarde del martes, terminaron las alteraciones y llegaron los componentes faltantes. El miércoles por la mañana, el capataz de producción descubrió que las unidades tendrían que desarmarse de nuevo para instalar dichos componentes. Cuando informaron sobre esto a John Tyler, éste "se subía por las paredes". Llamó a ingeniería industrial y preguntó si podían ayudar. El jefe de ingeniería industrial dijo a Tyler que su gente estudiaría la situación y le respondería a primera hora por la mañana.

Tyler decidió esperar su estudio, porque le preocupaba que al desarmar de nuevo las unidades se debilitaran varios de los contactos soldados y aumentara su rechazo potencial. El jueves, después de varios acalorados debates entre el capataz de producción y los ingenieros de métodos, John Tyler terminó con la discusión al ordenar que todas las unidades se desarmaran de nuevo y se instalara el componente faltante. Le dijo al departamento de embarque que preparara las cajas para la entrega el viernes por la tarde. El viernes 29 de julio, 50 prototipos se embarcaron desde Acme, sin inspección final. John Tyler estaba preocupado por la reputación de su empresa, por lo que prescindió de la inspección final, después de que personalmente probó una unidad y halló que operaba bien. El martes 2 de agosto, Acme embarcó las últimas 50 unidades.

En el interior de Omega

Jim Rawls convocó a una reunión el viernes 8 de julio, que incluía a los jefes de departamentos, para informarles sobre el contrato potencial que iban a recibir. Les dijo que tan pronto como recibiera las copias de los planos, empezaría el trabajo. El lunes 11 de julio, llegaron las impresiones y, de nuevo, los jefes de departamentos se reunieron para analizar el proyecto. Al final de la reunión, el departamento de diseño aceptó preparar las impresiones para fabricación, mientras ingeniería industrial y producción empezaban a diseñar los métodos. El miércoles 13 de julio, en una sesión de reporte del progreso, el departamento de compras indicó que un componente particular no estaría disponible hasta dos semanas después, cuando el fabricante reabriera después del cierre por las vacaciones de verano. El jefe de ingeniería eléctrica sugirió usar un posible componente sustituto, fabricado en Japón, que contenía todas las características necesarias. El jefe de ingeniería industrial prometió pedir a los ingenieros de métodos que estudiaran los métodos de ensamblaje, para ver si la unidad podía producirse de tal manera que el componente faltante pudiera instalarse al final.

El jefe de ingeniería mecánica expresó la preocupación de que el armazón fuera un obstáculo, si esperaban los presupuestos de los vendedores, y aconsejó al grupo que su gente empezara la producción, aunque costara más. El viernes 15 de julio, en una sesión de reporte del progreso, ingeniería industrial reportó que el componente faltante aumentaría sustancialmente el tiempo de ensamblaje. El jefe de ingeniería eléctrica ofreció pedir a uno de sus ingenieros que examinara las especificaciones del componente faltante y dijo que estaba seguro de que el componente japonés daría resultado. Al final de la reunión, se pidió al departamento de compras que ordenara los componentes japoneses.

El lunes 18 de julio, un ingeniero de métodos y el capataz de producción formularon los planes de ensamblaje y se fijó que la producción se iniciara el martes por la mañana. El lunes por la tarde, la gente de ingeniería mecánica, ingeniería eléctrica, producción e ingeniería industrial se reunió para producir un prototipo, sólo para asegurar que no hubiera inconvenientes en la producción. Mientras fabricaban la unidad, descubrieron un error en el diseño del cable conector. Todos los ingenieros estuvieron de acuerdo, después de revisar una y otra vez las copias de los planos, que el cable estaba mal diseñado. La gente de ingeniería mecánica y de ingeniería eléctrica pasó la noche del lunes rediseñando el cable, y el martes por la mañana el departamento de diseño finalizó los cambios en las impresiones de fabricación. El martes por la mañana, Jim Rawls se sentía un poco temeroso respecto a los cambios en el diseño y decidió obtener aprobación formal. El miércoles, Rawls recibió aviso del diseñador en jefe de la empresa de la fotocopiadora, de que podía proceder con los cambios en el diseño, como lo hablaron por teléfono. El viernes 22 de julio, las unidades finales fueron inspeccionadas por control de calidad y embarcadas.

Parte IV: Retrospectiva

Diez de las unidades de memoria finales de Acme fueron finalmente defectuosas, mientras que todas las unidades de Omega pasaron las pruebas de la empresa de la fotocopiadora. La empresa de la fotocopiadora estaba molesta por el retraso en la entrega de Acme y los demás retrasos en los que incurrieron al reparar sus unidades defectuosas. Sin embargo, en lugar de dar todo el contrato a una empresa, el contrato final se dividió entre Acme y Omega y se añadieron dos órdenes: (1) mantener cero defectos y (2) reducir el costo final. En 1967, mediante grandes esfuerzos para reducir costos, Acme redujo su costo unitario 20 por ciento y, finalmente, recibió el contrato total.

CASO 3
Continental Can Company of Canada, Ltd.

Paul R. Lawrence
revisado por John P. Kotter

En el otoño de 1963, Continental Can Company of Canada había desarrollado un sofisticado sistema de control para usarlo en sus plantas. Dicho sistema, que se inició en los años siguientes a la Segunda Guerra Mundial, acentuó la competencia dentro de la compañía, así como con otras compañías en la industria. Dentro de su división en Continental, la planta fabricante de latas en St. Laurent, Quebec, era el sitio preferido para la capacitación de administración de producción, como consecuencia del uso exitoso de los sistemas de control. De acuerdo con un ejecutivo de la división de capacitación:

> La gente de St. Laurent considera los controles como herramientas. Muestran a los que se capacitan que en verdad funcionan. La atmósfera franco-canadiense también es buena. En una familia franco-canadiense todo es abierto y franco. No hay secretos. Aquellos que se capacitan pueden hacer cualquier pregunta que deseen, y la amabilidad y las fiestas de la compañía les dan la sensación de que hay buenas relaciones entre los empleados.

Productos, tecnología y mercados

En 1963, Continental Can Company of Canada operaba varias plantas en Canadá. Los productos principales de la planta de St. Laurent eran latas para comida Open Top, tapas y tapones para botellas, cubos de acero y recipientes en general. De éstos, las latas Open Top constituían el grupo más grande. Se fabricaban para los empacadores principales de productos vegetales (chícharos, frijoles, maíz y tomates) y para los fabricantes de sopas. Las latas para cervezas y refrescos eran una mercancía en aumento y se producían grandes cantidades de recipientes de línea general de muchas configuraciones distintas para guardar solventes, pinturas, fluidos más ligeros, ceras, anticongelante, etcétera. También se fabricaban varios estilos de cubos de acero con capacidad hasta de cinco galones para muchos productos especializados.

La mayoría de los miles de productos diferentes, con diferente tamaño, forma, color y decoración, se fabricaban bajo pedido. Los tiempos de entrega habituales entre el pedido del cliente y el embarque desde la planta eran de dos a tres semanas en 1963, habiéndose reducido en cinco semanas y media desde principios de la década de 1950, de acuerdo con los ejecutivos de la planta de St. Laurent.

"Continental Can Co." por Paul R. Lawrence. Copyright © 1977 por el presidente y socios de Harvard College. Caso 478-017 de Harvard Business School. Este caso, preparado por C. Bourke bajo la dirección de John P. Kotter, se basa en un caso escrito originalmente por Paul R. Lawrence. Se preparó como base para el análisis en clase y no para ilustrar el manejo eficaz o no de una situación administrativa. Reimpreso con permiso de Harvard Business School.

La inspección de calidad en la operación de la fabricación de latas era esencial, ya que el fabricante de latas generalmente proporcionaba el equipo de cierre y asistía o recomendaba el proceso que debía usarse en el procedimiento final de empaque. En la producción de las latas para comida Open Top, por ejemplo, se formaba, soldaba y colocaba el cuerpo de la lata y se le colocaban pestañas, todo ello a velocidades que superaban las 400 latas por minuto. Después que se ensamblaba la unidad inferior al cuerpo, cada lata era probada con aire para rechazar las malas uniones dobles, una soldadura defectuosa o inclusiones de placa que pudieran causar agujeros. Tanto las uniones laterales como las dobles pasaban pruebas periódicas de destrucción, para asegurar que se cumplían las especificaciones de ensamblaje. Aunque se usaban en el proceso varios aparatos para medir, gran parte de la inspección todavía era visual e incluía inspección y monitoreo realizado por personas. La calidad de la lata también afectaba el procedimiento de llenado y de proceso: tenía que soportar las presiones internas de la expansión del producto al calentarse y mantener un vacío sin colapsar cuando se enfriaba. Si el recipiente fallaba en el campo y el producto tenía que ser retirado de los anaqueles de las tiendas, podría haber reclamaciones costosas.

Casi todos los recipientes requerían recubrimientos protectores en el interior y en el exterior, y la mayoría estaban decorados. El equipo para el recubrimiento y la decoración era sofisticado y requería de inversión considerable. Esta parte de la operación estaba sindicalizada y los litógrafos o impresores estaban entre los mejor pagados de los diversos artesanos de la planta.

La mayor parte del equipo clave fue diseñado y desarrollado por la organización central durante muchos años. La planta de St. Laurent gasta sumas sustanciales cada año para modernizar y renovar su equipo. A medida que el volumen aumentaba, eran necesarias la modernización y la implementación de nuevas técnicas para aumentar la velocidad, reducir los costos de materiales y mejorar la calidad. A través de los años, muchas de las cajas y cubos hechos a mano de pequeña tirada se descontinuaron y el equipo se descartó. Otras líneas se automatizaron y se volvió a capacitar al personal para que manejara unas habilidades más mecánicas y las conversiones requeridas. A pesar de estos cambios, de acuerdo con un capataz general, un trabajador de producción de la década de 1940 podía regresar en 1963 y no sentirse totalmente fuera de lugar. Se pidió a muchos de los operadores de maquinaria con menos habilidad que desempeñaran varias tareas con el equipo de mayor velocidad. En general, la mayoría de los trabajos de la planta no necesitaban mucha habilidad, eran muy repetitivos y dejaban al trabajador poco control sobre el método o el ritmo. Los fabricantes de cubos, quienes los hacían y reparaban, los reparadores de maquinaria y aquellos que hacían los cam-

bios de configuración a los equipos para los diferentes productos eran considerados como los más habilidosos.

Todos los trabajadores de producción por debajo del rango de capataz asistente estaban sindicalizados; sin embargo, nunca hubo una huelga en la planta. Los salarios eran altos comparados con otras industrias similares en el área de Montreal. El sindicato no era parte del Contrato Principal que regía en todas las demás plantas de Canadá y en la mayoría de las plantas de Estados Unidos, pero los directivos hicieron todo esfuerzo posible para que hubiera igualdad en esta planta. Se establecieron estándares de producción para todos los trabajos, pero no se pagaba bonificación por excederlos.

La industria de latas de metal era relativamente estable con poca diferenciación de productos. La planta de St. Laurent enviaba sus productos a todo Canadá, aunque los costos de transporte limitaban su mercado, principalmente hacia el este del país. Aunque algunos de los clientes eran grandes y compraban en grandes cantidades (entre 300 y 500 millones de latas), muchos eran relativamente pequeños y compraban un producto más especializado.

La organización de la planta

Administración de la planta

Andrew Fox, el gerente de la planta de St. Laurent desde 1961, había ascendido de ser un trabajador por horas y luego capataz, hasta ingeniero de manufactura de planta en el mantenimiento del negocio. Desarrolló un profundo conocimiento de primera mano de las operaciones y se le veía a menudo en la planta, con un puro entre los dientes.

Como gerente de planta, Fox no era responsable de las actividades de ventas ni de las de investigación y desarrollo. En realidad, Fox y el gerente de ventas de distrito en su área tenían diferentes ejecutivos a quienes reportaban en las oficinas centrales de la división, y el superior de estos ejecutivos era el responsable de unir ventas y producción.

Fox comentó sobre las relaciones de trabajo en la planta de St. Laurent:

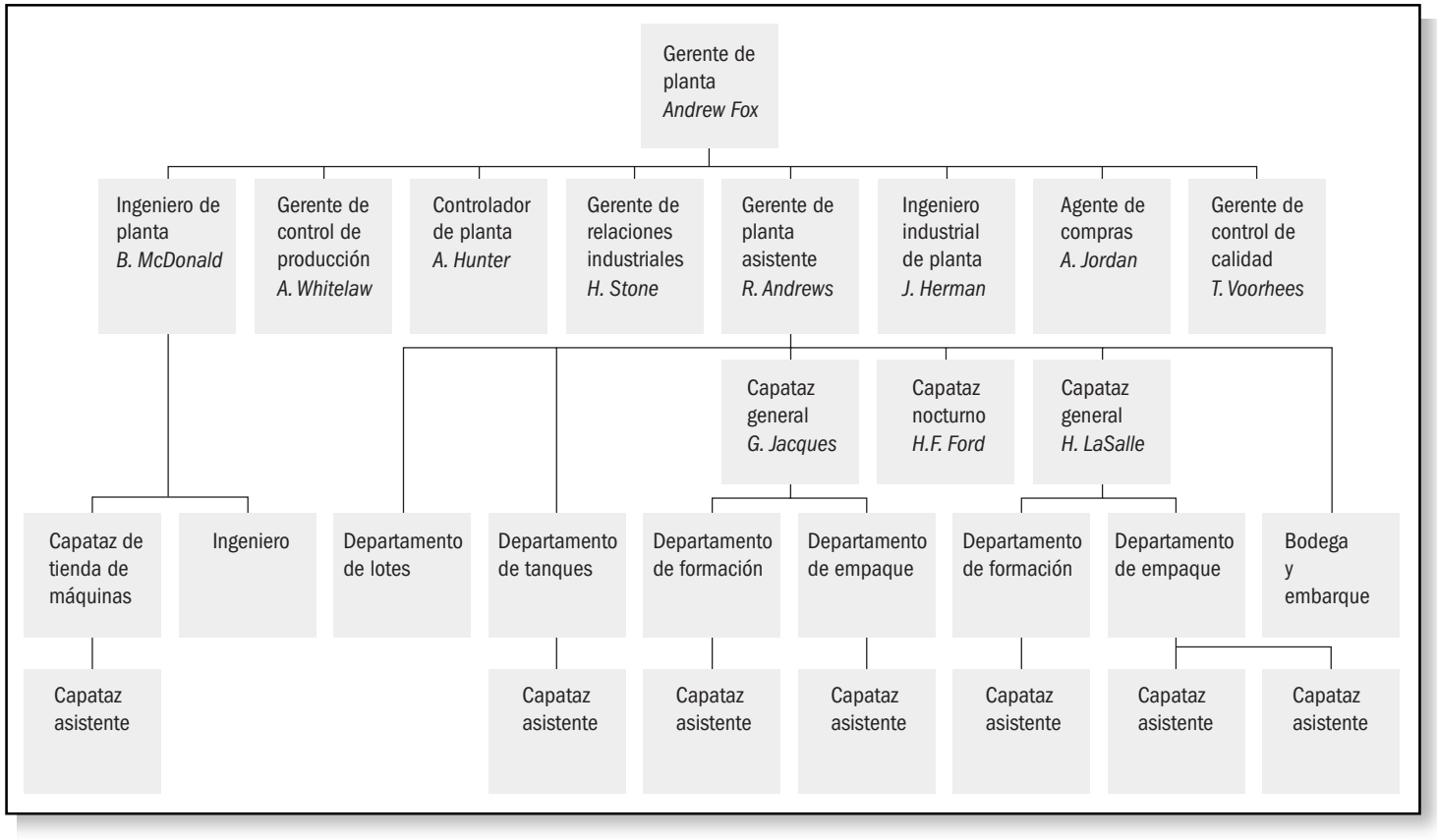
> Verá que con frecuencia dos gerentes con diferentes títulos de puesto son asignados responsables de la misma tarea. [Implicó que dependía de ellos elaborar su propio patrón de apoyo y cooperación mutuos.] Sin embargo, no tengo que apegarme en forma estricta a la descripción. Puedo terminar pidiendo mucho más al hombre en ciertos momentos y bajo ciertas condiciones, que lo que está escrito en papel. En efecto, el personal[1] opera la planta. Delegamos a varios jefes de departamento la autoridad para implementar decisiones dentro del marco de nuestra planeación de presupuesto. Este método de pasar responsabilidad significa que los miembros del personal tienen que estar preparados para sustentar sus decisiones. Al mismo tiempo, esto les da un mayor sentido de participación y responsabilidad por los ingresos de la planta. Nos esforzamos por llevar este principio a los departamentos de operación y servicio. Al capataz se le da responsabilidad y se le anima para que actúe como si dirigiera su propio negocio. Es responsable de todos los resultados generados en su departamento y es totalmente consciente de cómo cualquier decisión suya afecta los ingresos de la planta.
>
> Nuestro personal de división aconseja y asiste al personal de la planta y el de la planta aconseja y asiste al capataz del departamento. El gerente de división y los miembros de su personal hacen visitas regulares a la planta. El contacto principal es a través del gerente de división de manufactura y su personal, el gerente de ingeniería industrial, el de ingeniería de producción y el de control de calidad. [No hay gerente de personal de división en control de producción.]
>
> No obstante, la responsabilidad es de la planta a la hora de solicitar ayuda o asistencia de cualquier clase. Podemos contactar los muchos recursos de Continental Can Company, en general de forma informal. Esto es, tratamos directamente con otros gerentes de planta para pedir información cuando surgen problemas de fabricación, sin necesidad de pasar por la oficina de división.
>
> Cada miembro del personal entiende que nosotros, como planta, nos comprometimos a través del presupuesto a proporcionar una cantidad establecida de ingresos, y a pesar de las condiciones que se desarrollen, esta cifra de ingresos debe mantenerse. Si las ventas están bajas y se anticipa que esa tendencia continuará, reduciremos los gastos en lo que sea posible, para retener el ingreso. Al contrario, si tenemos un aumento en el volumen de ventas, buscamos la conversión completa de las ventas extra al porcentaje del margen de ganancias. Sin embargo, esto no siempre es posible, en especial si el aumento de las ventas llega en un momento pico, cuando las instalaciones ya están bajo presión.

A Fox le ayudaba Robert Andrews, el gerente asistente de planta. Andrews, ascendido de gerente de control de calidad en 1961, era responsable de todas las operaciones de manufactura dentro de la planta. Andrews parecía ser más reservado que Fox, hablaba intensamente y sonreía con facilidad mientras trabajaba con las personas que se reportaban con él. Quince supervisores asalariados se reportaban con Andrews y lo ayudaban a controlar la operación de tres turnos de la planta y sus 500 trabajadores por hora. (Durante los periodos pico de verano, la planta empleaba hasta 800 personas; la mayoría de los trabajadores adicionales eran los hijos y las hijas de los empleados de la planta.)

> ANDREWS Nuestro capataz tiene la responsabilidad total de dirigir sus departamentos: condiciones de calidad del equipo, relaciones con los empleados, producción de acuerdo con la calendarización, control del inventario a través de un reporte preciso de deterioro y producción, y control de costos. Es tan responsable de esto en su departamento como el gerente de planta lo es de toda la planta.

[1] El personal reporta directamente a Fox. El organigrama (véase anexo 1) se mostraba claramente en la pared del vestíbulo. Véase anexo 2 para más información sobre el personal.

Anexo 1 Planta de St. Laurent (1 de marzo de 1963)



Anexo 2 Información acerca de cierto personal

Nombre, posición	Edad aproximada	Duración aproximada del servicio		Estudios universitarios
		St. Laurent	CCC	
Andrew Fox, gerente de planta	40–45	8	18	Ninguno
Robert Andrews, gerente de planta asistente	35	3	8	Ingeniería agrícola
A. Hunter, controlador de planta	50	15	23	Ninguno
A. Whitelaw, gerente de control de producción	45	18	18	Ninguno
Harold Stone, gerente de relaciones industriales	45–50	5	29	Ninguno
Joe Herman, ingeniero industrial de planta	30–35	1	10	Ingeniería
Tom Voorhees, gerente de control de calidad	30	5	5	Ingeniería en Holanda
G. E. Jacques, capataz general	45–50	25	25	Ninguno
Henri LaSalle, capataz general	50	18	18	Ninguno
L. G. Adams, gerente de ventas de distrito	45–50	18	18	Ninguno

Andrews añadió que las posiciones de supervisión suponían bastante estatus. Cada supervisor tenía un lugar personal para estacionarse, así como una oficina personal, y se esperaba que usara camisas blancas.[2] Andrews habló de estos símbolos como un aspecto importante de la posición de autoridad del supervisor. "Él ya no es el mejor hombre con la llave inglesa, es el hombre con la mejor capacidad de supervisión general."

Control de producción

Al Whitelaw, el gerente de control de producción, había estado en la planta de St. Laurent cada uno de sus 18 años de trabajo con Continental Can. Era responsable de planear y controlar los inventarios de la planta y los programas de producción para satisfacer los requerimientos de ventas consistentes mediante el uso eficiente de las instalaciones, los materiales y la mano de obra. Whitelaw hablaba rápido y fumaba cigarros uno tras otro. Según él, la tarea principal de su trabajo era "…tratar de lograr la máxima corrida, sin afectar el servicio o exceder los presupuestos del inventario".

Whitelaw era asistido por un programador para cada departamento de operación principal y por oficinistas para asistir a los programadores. Los programadores trabajaban estrechamente con los capataces de departamento en la planta y estaban en contacto telefónico frecuente con las oficinas de ventas. Whitelaw comentó: "Aquí, los de control de producción, somos el amortiguador entre la gente de ventas y la de operación."

Para facilitar su trabajo, Whitelaw y Andrews encabezaban reuniones quincenales de control de producción, cada una aproximadamente de una hora de duración. Fox, el gerente de planta, era un observador frecuente. A estas reuniones asistían los dos capataces generales. Cada capataz de producción y el programador de control de producción que trabajaba para su departamento asistían a la reunión a una hora convenida previamente y cuando llegaba su turno, reportaban sobre las operaciones de su departamento y sobre los problemas que encontraban. Casi todas las preguntas, así como las instrucciones que se daban en la reunión, eran de Andrews. Era también él quien generalmente despedía a un par de capataz/programador y llamaba al siguiente. Las preguntas de Andrews o de Whitelaw rara vez estaban claramente dirigidas al capataz o al programador. Con mayor frecuencia, eran respondidas por el programador que por el capataz y, a menudo, un programador proporcionaba comentarios adicionales a los hechos por el capataz. En general, los programadores eran más jóvenes, pero hablaban con más seguridad personal que los capataces.

En estas reuniones, se hacían referencias frecuentes a clientes específicos, sus necesidades, quejas y actitudes actuales hacia Continental Can. Whitelaw y Andrews tendían a expresar instrucciones y decisiones en términos de lo que se requería para satisfacer a un cliente particular o a un grupo de clientes.

[2] El gerente de planta, el personal administrativo, los capataces y los oficinistas usaban camisas blancas y corbatas, pero no sacos. El presidente del sindicato (un trabajador de producción) usaba camisa blanca, pero sin corbata. El resto del personal usaba camisas deportivas de color.

Una reunión reciente a la que asistieron un capataz, Maurice Pelletier, y el programador de su departamento, Dan Brown, es ilustrativa del proceso. Se observó que mientras Dan presentaba el informe de la situación, Maurice sacudía la cabeza en desacuerdo, sin decir nada. Dan discutía su plan para retrasar un pedido que se procesaba en cierta línea el viernes, para cambiar a otro pedido y luego regresar al pedido original el martes.

ANDREWS No creo que tu plan tenga mucho sentido. Lo dejas el viernes y continúas el martes.

MAURICE (a Dan) ¿Todo esto se requiere antes del final del año? [Esto fue preguntado con un sentimiento emocional obviamente negativo y seguido por comentarios de Andrews y de Whitelaw.]

DAN Si tienes objeciones… Podría llamar otra vez a ventas.

WHITELAW Veo a qué te refieres, Dan. No tiene sentido cambiar de nuevo después de un tiraje tan corto.

MAURICE Esto significaría que nuestra producción se reduciría toda la semana a 300, en lugar de 350. Sabes que se necesitan cuatro horas para hacer la conversión.

DAN Pero el pedido fue respaldado.

ANDREWS Está respaldado sólo porque sus demandas [las de ventas] son irrazonables.

DAN Sólo nos pidieron hacerlo lo mejor que podamos.

ANDREWS Siempre hacen esto. Nunca debimos haber puesto este pedido en primer lugar.

MAURICE Si lo deseas, podemos… [Hace una sugerencia sobre cómo manejar el problema.]

ANDREWS En cuanto a producción, éste es el mejor trato. [Estuvo de acuerdo con el plan de Maurice.]

DAN Déjame analizarlo otra vez.

ANDREWS En cuanto a producción, esto es lo mejor; hagamos la conversión el fin de semana.

WHITELAW [Resume; luego a Dan] Todo el argumento es la producción perdida que tendrías.

MAURICE Eso significará retrasar el pedido sólo un día.

ANDREWS [Después se discutió otro asunto del departamento de Maurice, y dado que en apariencia no hay nada más, Andrews se vuelve hacia Dan y sonríe.] Ha sido un placer, Dan.

[Dan devuelve entonces una débil sonrisa y se pone de pie para salir, algo nervioso.]

Cuando Whitelaw dejó la sala de conferencias, después de la reunión, se le escuchó comentar:

> Danny fue derrotado, como puedes ver. Solía respaldarlo, pero no se presenta aquí preparado. Antes de venir debe elaborar los planes con su capataz.

Al analizar su trabajo, Whitelaw comentaba con frecuencia cómo pensaba que una decisión o un problema afectarían a alguien más en la planta:

> Si todo lo que tuvieras que hacer fuera dirigir los detalles prácticos de la programación de la producción y no preocuparte por el cliente o cómo reaccionará la gente, éste sería el trabajo más fácil de toda la planta. Podrías sentarte con un papel y un lápiz y prepararlo de la mejor manera. Pero como el cliente es muy importante y tienes que saber con anticipación cómo va a reaccionar la gente ante un tipo de programación dada, esto hace que todo el trabajo sea tremendamente complicado. ¡No es fácil!

Otro personal y funciones

Hunter, el contador de la planta, reportaba directamente al gerente de planta, aunque funcionalmente era responsable ante el controlador de división. Las tareas principales del departamento de Hunter eran el desarrollo y la aplicación de los muchos miles de costos de los productos individuales y la coordinación de las ventas anuales y del presupuesto de ingresos, desarrollados por los grupos responsables de operaciones y personal. Al explicar otras de sus obligaciones, Hunter comentó:

> Somos los auditores quienes cuidamos de que todos los demás departamentos obedezcan las reglas y los procedimientos. Es nuestra responsabilidad conocer todo lo que está en los manuales de instrucción. Hay doce volúmenes de instrucciones generales y muchos manuales especiales.

Joe Herman, el ingeniero industrial de la planta, explicó las responsabilidades de su departamento:

> Estamos activos en los campos del estudio del tiempo, control de presupuestos, evaluación del trabajo y mejora de métodos. Nuestra compañía tiene un sistema de costos estándar. Esto es, todos los costos de nuestros productos se basan en estándares rediseñados, que miden con precisión todo el trabajo, directo e indirecto, y el material que se gasta en la fabricación de todos y cada uno de los artículos que fabricamos en nuestras plantas. Todos los puestos de la planta de St. Laurent, incluyendo a los capataces, han sido medidos y se fijaron estándares. Sin embargo, todos nuestros estándares se remiten a división, que los revisa contra los estándares que se usan en otras plantas. Hay puntos de referencia en toda la compañía para casi todos los estándares, puesto que la mayor parte de la maquinaria es la misma que en otras plantas de Continental Can.

Herman comentó que los ahorros presupuestados de la mejora de los métodos ascendían, aproximadamente, a 600,000 dólares anuales, y esperaba exceder esa cifra con una cantidad sustancial.

Harold Stone, el gerente de relaciones industriales, estaba orgulloso porque la planta de St. Laurent nunca había tenido una huelga y porque casi no había quejas formales por escrito. Stone dirigía programas de capacitación y monitoreaba la seguridad, el ausentismo y la información de la rotación de personal. La planta de St. Laurent tenía un récord sobresaliente en estas áreas. Stone atribuía esto a los salarios altos y a las prestaciones adicionales de la planta. Mantenía también campañas sobre mantenimiento y colocaba lemas y comentarios, en francés y en inglés, sobre la seguridad en el trabajo y la competencia industrial. Asimismo, era responsable de la exhibición de una gráfica de cinco pies en un caballete cerca de la entrada principal, que mostraba la valoración de eficiencia en manufacura (costo de producción real contra costo estándar) del mes anterior de cada una de las plantas de Continental Can Company y su lugar dentro de la división.

Respecto a la política del personal de Continental Can, Stone comentó:

> Creemos que es importante que el supervisor y el empleado se entiendan mutuamente, que sepan lo que piensa la otra persona sobre el negocio, la utilidad, la importancia de satisfacer al cliente y cualquier otro aspecto del mismo. Creemos también que la relación entre el supervisor y el empleado puede mejorarse mediante los contactos sociales que ya existen o que pueden prepararse. Por este motivo, organizamos bailes, ligas de boliche, días de golf, partidas de pesca, días de campo, ligas de béisbol, fiestas de supervisión, fines de semana de la gerencia y muchas reuniones no oficiales. En el transcurso de muchos años, nos convencimos de que estas actividades mejoran de verdad las relaciones gerencia-trabajador. Asimismo, proporcionan un medio para que el sindicato y la administración trabajen juntos en la organización y planeación de estos eventos. Estas oportunidades ayudan a proporcionar un respeto mutuo por el punto de vista de la otra persona.

Era responsabilidad de Stone mantener el archivo confidencial referente al programa de valoración del desempeño de Continental para empleados asalariados. Los procedimientos para manejar el programa se explicaban en uno de los manuales corporativos. Se llenaban dos formas anualmente. Una con la valoración del empleado por parte de su supervisor, primero sobre su desempeño en cada una de sus responsabilidades según estaban detalladas en el Manual de Análisis de Posición, y luego sobre cada una de las 12 características generales, como cooperación, iniciativa, conocimiento del puesto y delegación. En otra sección, el supervisor y el empleado valorado debían indicar conjuntamente qué experiencia, capacitación o autodesarrollo mejoraría el desempeño o prepararía para el ascenso del empleado antes de la siguiente evaluación. El supervisor y el empleado analizaban la evaluación; luego este último debía firmar la forma y se dejaba espacio para cualquier comentario que deseara hacer. La segunda forma no se mostraba al empleado. Pedía una valoración de su desempeño general, una indicación de promoción y una lista de reemplazos potenciales. Se usaba para la planeación de la mano de obra y, después de los comentarios del supervisor, se enviaba a la oficina de la división.

Prácticas gerenciales

Administrar con presupuestos

La administración en la planta de St. Laurent coordinaba sus actividades mediante una serie de reuniones tanto informales como programadas. Las reuniones improvisadas de dos o más miembros de la administración eran frecuentes, facilitadas por la proximidad de sus oficinas. Entre las reuniones formales, la más importante era el análisis mensual del desempeño contra el presupuesto. A esta reunión asistía todo el personal administrativo, así como los supervisores de producción. Otras reuniones programadas con regularidad incluían la reunión de control de producción (dos veces por semana) y las reuniones del comité de reducción de costos de la planta.

Fox explicó, al analizar el presupuesto, que la planta de manufactura estaba organizada como un centro de utilidades. Los ingresos de la planta se determinaban por las ventas reales, no por un precio de transferencia. Por lo tanto, los ingresos salían perjudicados cuando las ventas no alcanzaban lo pronosticado, que era en lo que se basaba el presupuesto, y cuando los precios de ventas se reducían para igualar a los de la competencia. Fox explicó también que los gerentes de ventas tienen sus incentivos basados en lograr o exceder el presupuesto y que sus predicciones tendían a ser bastante precisas. El optimismo excesivo respecto a un grupo de productos era compensado por una infravaloración de las ventas de otros. No obstante, como no se permitía un ajuste en las utilidades presupuestadas, cuando el ingreso por ventas estaba por debajo de lo pronosticado, el hecho de que las ventas estuvieran 3 por ciento abajo del nivel presupuestado para 1963 obligaba a la planta a reducir sustancialmente los gastos, para igualar o exceder la utilidad presupuestada para el año.

Cuando se le preguntó si el presupuesto era una camisa de fuerza o si había algunas cuentas que dejaban lugar para reducir los gastos, en caso de que las ventas cayeran por debajo de lo pronosticado, Fox respondió:

> Nunca ponemos nada en el presupuesto que sea desconocido o una simple suposición. Tenemos que poder respaldar cada cifra que aparezca en él. Tenemos que presupuestar nuestros costos al nivel, asumiendo que podemos operar a ese estándar. Sabemos que no lo haremos todo el tiempo. Habrá errores y fallas, pero nunca se nos permite presupuestarlas.

Hunter estuvo de acuerdo con Fox y comentó: "En esta compañía hay muy poca oportunidad para jugar con las cifras."

Fox aceptó que había ciertas cuentas discrecionales, como tiempo extra y almacenamiento externo, que suponían argumentos con la división. Por ejemplo: "Podría pedir 140,000 dólares para tiempo extra. El gerente de división dirá 130,000, por lo que quedamos en 135,000 dólares." En lo que se refiere a los proyectos de reducción de costos, Fox añadió que "…presupuestamos por más de los ahorros esperados. Podríamos tener 100,000 dólares en proyectos específicos y presupuesto por 150,000 dólares".

Fox continuó diciendo que podían retrasarse las reparaciones y las revisiones del equipo para reducir los gastos. Sin embargo, incluso el programa de revisión y reparación estaba incluido como parte del presupuesto, y cualquier cambio tenía que ser aprobado en el nivel de división.

Robert Andrews se quejó de que el sistema de presupuesto no dejaba mucho espacio para la imaginación. Consideraba que los cálculos sumamente optimistas sobre las ventas hacían que los vendedores estuvieran temerosos de enviar un cálculo pesimista a la división. Estos cálculos, según Andrews, eran una fuente importante de la ineficiencia en la fabricación.

Se le preguntó a Andrews si le preocupaba el aumento del volumen de producción y respondió:

> Tenemos estándares. Mientras se cumplan los estándares, satisfacemos nuestros costos y no nos preocupamos por aumentar la producción. No le decimos al capataz que necesita sacar más artículos a la puerta. Le decimos que se libere de lo rojo en su presupuesto. Estoy contento con un desempeño del 100 por ciento. Me gustaría un 105 por ciento, pero si deseamos más producción, depende de ingeniería industrial desarrollar cambios en los métodos.

Andrews habló sobre las habilidades necesarias que debería tener un capataz:

> Un capataz debe ser bueno en comunicaciones y en el uso de los procedimientos de control disponibles. Se espera que se comunique de manera efectiva con todo el personal de la planta, incluyendo los jefes de personal. Nuestros procedimientos de control son de fácil aplicación. En cada departamento hay un estándar de ingeniería creado para cada operación que cubre mano de obra, materiales y desecho. Sin esperar un informe formal de contabilidad, un capataz puede analizar su desempeño en cualquier área y tomar medidas correctivas, si es necesario. Recibe reportes de contabilidad para ayudarlo a mantener un estrecho control de costos. Uno es un reporte cotidiano que registra el desempeño de la mano de obra y el mal desempeño en relación con el estándar. El reporte mensual proporciona un informe más detallado de los costos de mano de obra, materiales y suministros usados, así como del desecho. Establece también la cifra de eficiencia del mes. Este reporte se analiza en una reunión mensual con todos mis supervisores. En general, acuden también el ingeniero industrial de la planta y un integrante del personal de contabilidad. Cada capataz explica sus diferencias respecto al estándar y presenta un pronóstico para su desempeño del siguiente mes.

El plan de bonificaciones

Andrew Fox indicó que el presupuesto se usaba también para recompensar a los empleados de Continental Can. El incentivo para los gerentes se basaba en el desempeño de la planta comparado con el presupuesto. Según Fox:

> La bonificación se paga de acuerdo con los resultados del año. Se paga como un porcentaje del salario a todos los que son elegibles, los que están en el organigrama (véase anexo 1). Hay tres partes en ésta: una parte se basa en el ingreso de la planta, una en la mejora de los estándares o en la disminución de costos, y la tercera en el desempeño de la operación. Podemos lograr hasta 20 por ciento al superar nuestra meta de ingresos en la planta y 25 por ciento sobre la reducción de costos y la eficiencia en la operación en conjunto. Pero tenemos que hacer que el 90 por ciento de la cifra de ingresos presupuestados participe en cualquier bonificación. Creo que este año tenemos bastante seguro el 25 por ciento en eficiencia y reducción de costos. Si rebasamos nuestro ingreso presupuestado, podemos obtener una bonificación de casi el 35 por ciento.

En años anteriores, los gerentes de St. Laurent obtuvieron el 10 por ciento de sus salarios de la bonificación. Este mejor desempeño fue consecuencia de un cambio en el diseño del plan de bonificaciones. Hunter explicó el efecto del cambio:

> Antes, el plan de bonificaciones se basaba en los resultados departamentales y en la eficiencia. Con ello se daba una tendencia para que los departamentos trabajaran con propósitos distintos, para competir en lugar de cooperar entre sí. Durante los últimos siete u ocho años, el énfasis ha estado en la planta, no en el departamento. El último plan se generó no sólo para alcanzar las metas presupuestadas de costos, sino también para alcanzar el ingreso presupuestado. Esto es consistente con la atención que ponemos en las ventas. Creo que la compañía se preocupó por lo que se consideró la creencia de que aquellos en el nivel de la planta no podían hacer mucho respecto a las ventas. Ahora tratamos de inculcar la idea de que si fabricamos mejores latas y damos un mejor servicio, venderemos más.

Capataces y trabajadores de producción

Capataces generales

Guillaume Jacques y Henri LaSalle eran los capataces generales en dos de los tres turnos. Describieron sus puestos como trabajar de cerca con el gerente asistente de planta y el gerente de control de producción, pero más con este último. Se les preguntó cómo equilibraban la satisfacción de los empleados con los requerimientos del presupuesto. Jacques comentó:

> La administración no sólo me pide que cumpla con el presupuesto, sino que lo haga mejor. Por lo tanto, hay que hacer que el trabajador comprenda la importancia de no salirse del presupuesto. Los llamo a la oficina y les explico que si nos salimos, tendremos que reducir de otra parte. Es matemático. Les explico todo esto; la administración me dio un presupuesto que debo cumplir. Los necesito para esto y ellos me necesitan para que les dé

trabajo. Trabajamos como un equipo. Trato de comprenderlos. Todos los supervisores trabajan bajo tensión. Yo mismo pido a los hombres que salgan a tomar una cerveza conmigo, a ir a una fiesta. Eso los relaja de nuestras preocupaciones. En este momento, por ejemplo, vamos a tener una fiesta con los capataces. En estas reuniones va estrictamente contra las reglas hablar sobre el trabajo. Estas cosas son necesarias.

LaSalle explicó que mientras los capataces tienen una copia del presupuesto para su departamento, los trabajadores sólo ven un estándar de máquinas en operación. El estándar se fijó para que si él trabaja la máquina a toda capacidad, logra 110 por ciento de estándar. LaSalle habló sobre la forma en que maneja a los trabajadores:

En general hay cierta irritación cuando un hombre está por abajo del estándar. Le dicen: "¿Por qué no eres parte del equipo?" Eso no perjudica a nadie… sólo se obtiene un buen día de trabajo de la gente, si ésta es feliz. Nos esforzamos para mantener feliz a nuestra gente, para que produzca el estándar y se logre el presupuesto. Tratamos de familiarizarlos con lo que se espera de ellos. Tenemos metas fijadas para nosotros. El presupuesto es razonable, pero no es fácil de lograr. Al explicar nuestros problemas a los trabajadores, se nos facilita alcanzar el presupuesto.

Capataces

Casi todos los capataces eran conscientes y aceptaban la necesidad de clasificar sus actividades con los estándares de trabajo y los presupuestos. Un capataz joven y ambicioso comentó sobre este puesto:

Lo que me gusta de este departamento es que estoy a cargo. Puedo hacer lo que quiera, mientras cumpla con el presupuesto. Puedo pedir que muevan una máquina, enviarla ahí, mientras tenga un buen motivo para justificarlo. El departamento, ése soy yo. Hago toda la planeación y soy responsable de los resultados. Tengo total libertad en el uso de mi tiempo [da ejemplos de sus diferentes horas de llegada durante la semana pasada y el hecho de que en dos ocasiones llegó en sábado y una vez en domingo por periodos cortos].

Aunque otros capataces expresaron desagrado por algunas de las presiones inherentes a su puesto, hubo satisfacción general. Una excepción notable fue un capataz con muchos años de servicio, quien dijo:

Tenemos una reunión allá arriba una vez al mes. Nos hablan sobre presupuestos, calidad, etc. Todo eso está en la superficie; eso es bzzzz. Parece bien. Tiene que parecer bien, pero todo es parloteo. Por ejemplo, el otro día, un capataz tuvo una reunión con los trabajadores para hablar sobre la calidad. Después de eso, un empleado le hizo notar un defecto en algunos productos. Él respondió: "Envíalos de cualquier manera", y acababan de hablarnos sobre la calidad.

Los capataces tendían a considerar al trabajador de producción como irresponsable y sin ningún interés en lo que respecta a su trabajo, sólo en su paga y en su hora de salida. Un capataz dijo: "Nosotros hacemos todo el trabajo; ellos no hacen nada." Incluso un dirigente del sindicato, al hablar sobre los trabajadores, comentó:

No les importa nada los estándares. Trabajan con indiferencia y son felices cuando tienen menos carga de trabajo. Si el capataz se ve obligado a detener la línea por dos minutos, todos van al baño. Hay algunos trabajadores que hacen su trabajo a conciencia, pero éste no es el caso de la mayoría.

Trabajadores

Varios de los trabajadores de producción dijeron que se sentían presionados, aunque otros declararon que estaban acostumbrados a su trabajo y que eso no les preocupaba. Uno dijo:

Todos están obsesionados con cumplir los estándares: el ajustador de maquinaria, el capataz, el capataz asistente. Todos me ponen nervioso.

Un trabajador veterano diferenciaba con claridad a la compañía, a la cual consideraba benevolente, de su capataz:

Puedo entender que estos hombres están bajo presión, como nosotros. Tienen reuniones cada semana. Quién sabe de lo que hablarán ahí. Los capataces tienen sus estándares que alcanzar. Están nerviosos. Ni siquiera tienen un sindicato como nosotros. Por lo tanto, si las cosas salen mal, bueno, eso es todo. Nos ponen nerviosos con todo esto. Sin embargo, hay una forma con la gente. No le decimos a un hombre: "Haz esto, haz aquello." Si decimos, "¿Harías esto?" no es lo mismo. Un tipo como yo, que ha estado aquí por 35 años, conoce algunos trucos. Si estoy enfadado con el capataz, puedo hacer algunas cositas a la maquinaria para evitar que alcancemos los estándares y nadie lo sabría.

Aunque algunos trabajadores dijeron que trabajarían por menos dinero si les quitaran parte de la tensión, la mayoría estaba contenta con sus puestos.[3]

Para hacer cumplir el presupuesto

Para noviembre de 1963, las ventas del año habían caído por abajo de las expectativas y, como resultado, la bonificación de la gerencia corría peligro.

Un día a principios de noviembre se desató mucha actividad poco común en la sección de contabilidad. Fox iba al área con frecuencia, y él y Hunter se reunían de vez en cuando con uno de los contadores respecto a algunas cifras. Hunter explicó que la actividad extra era en respuesta a un reporte que se había emitido la semana anterior sobre los resultados de octubre.

Fox decidió programar una reunión del personal administrativo y la organización de línea para revisar

[3] En un estudio de investigación llevado a cabo por la Harvard Business School y realizado en 12 fábricas en Estados Unidos y Canadá, los trabajadores de la planta de St. Laurent tuvieron la mejor calificación de las 12, en satisfacción en el puesto.

los resultados de octubre. Eso se apartaba de la práctica usual de que los grupos se reunieran por separado. Antes de la reunión, Fox remarcó lo que esperaba lograr en ella:

> Esas cifras que obtuvimos la última semana mostraron que algunas de las cuentas hicieron lo que se esperaba que hicieran, algunas hicieron más y otras hicieron mucho menos. Lo que ahora tenemos que hacer es golpear esas cuentas que no lograron los ahorros planeados. Lo que hemos estado haciendo es aumentar los ahorros esperados conforme el tiempo se acorta. Puede ser fácil ahorrar 10 por ciento sobre su presupuesto cuando se tienen seis meses; sin embargo, con sólo seis semanas, es un asunto totalmente diferente. Lo que hay que hacer ahora es reunir a todos y animarlos a lograrlo. Sabemos cómo se puede hacer. Esas decisiones ya se tomaron. No es inalcanzable, aunque comprendo que pedimos mucho a estos hombres. Verán, estamos en una posición ahora en la que sólo unos miles de dólares pueden, de una u otra manera, hacer una diferencia del 10 por ciento en la cantidad de bonificación que reciben los hombres. Hay dinero verdadero en la línea. Puede provenir de un aumento en las ventas o de una disminución de los gastos, pero lo grande tiene que salir de una disminución de los gastos.

Fox no creía que fuera a haber un conflicto en la reunión respecto a quién tenía razón y quién estaba en un error:

> Nunca reñimos por el presupuesto. Es simplemente una herramienta. Todo lo que queremos saber es lo que sucede. Nunca hay desacuerdos respecto al presupuesto. Nuestro propósito esta tarde es precisar esas áreas en las que pueden lograrse ahorros, donde hay poca actividad y, luego, trabajar y elevar la actividad.

Fox habló sobre su estilo de administrar los costos y los problemas de la gente:

> Cuando los gastos presupuestados de ventas se salen de la línea, la administración toma automáticamente otras cuentas para recuperar las pérdidas. Damos al departamento que ha estado perdiendo dinero cierto tiempo para recuperarlo. Asimismo, en el momento en que alguien tiene una ganancia, le digo que espero que mantenga esa ganancia.
>
> El gerente debe tomar las decisiones finales y tiene que considerar las relaciones generales. Hay algunas cosas que no puedo delegar: relaciones con ventas, por ejemplo. El gerente, y no control de producción, debe tomar las decisiones finales.
>
> Larry Adams, el gerente de ventas de nuestro distrito, considera que el presupuesto está de acuerdo con las necesidades de los clientes. Piensa que el presupuesto domina el pensamiento y las acciones en este lugar. Tal vez tenga razón. Sin embargo, yo soy quien tiene que tratar aquí con la gente y los problemas.
>
> El gerente debe estar cerca de su gente. Hago un recorrido diario por la planta y los llamo a todos por su nombre. Mi práctica como gerente es seguir un enfoque directo. No escribo muchos memos. Cuando tengo algo que decir, se lo digo a la persona o a las personas de inmediato. Por eso tendré una reunión esta tarde.

Bob Andrews comentó los métodos usados para obtener los ahorros proyectados:

> Cuando se pierde dinero en un sector, hay que buscar algo más alrededor que se pueda "ordeñar" para recuperar la diferencia. No pedimos voluntarios; nosotros somos los que "ordeñamos". Esos hombres sólo tienen que hacer lo que decimos. La cantidad que podemos ahorrar depende bastante de qué tan fuerte quiera esforzarse el hombre que está en la oficina de la esquina. Quiero decir, si en realidad deseamos ahorrar dinero, es probable que podamos hacerlo, pero se necesitaría un esfuerzo tremendo por parte de todos y Fox tendría en verdad que hacer restallar el látigo.

Debido a los comentarios de Fox sobre las relaciones con ventas, se le preguntó a Larry Adams, el gerente de ventas de distrito, su opinión sobre trabajar con la gente de producción en la planta de St. Laurent:

> El presupuesto llega a dominar el pensamiento de la gente e influye en todas sus acciones. Me temo que incluso mis vendedores se tragaron entera la línea de producción. Pueden comprender el presupuesto tan bien que no pueden entender a sus clientes. Los chicos de la planta de St. Laurent se están haciendo cada vez más locales en su pensamiento con este presupuesto. No piensan en lo que el cliente necesita hoy o en lo que puede necesitar mañana; sólo piensan en su maldito presupuesto.
>
> Si el cliente no toma en cuenta tus fallas y si uno no toma en cuenta las del cliente, ambos terminaremos en una riña. Eso es lo que este sistema de presupuesto tiene que inculcar. Supongamos, por ejemplo, que desea dar a un cliente un respiro. Digamos que él planeó originalmente una fecha de entrega de dos semanas, pero llama por teléfono y dice que en verdad tiene problemas y que si es posible que se le haga la entrega cuatro días antes. Entonces, corro a la planta y pregunto: "¿Podemos tener esto cuatro días antes?" Esos hombres enloquecen y empiezan a gritar acerca del presupuesto y cómo todo está bien planeado y cómo les busco problemas. Se enfadan tanto que no puedo acudir a ellos todo el tiempo, sólo cuando en verdad necesito algo de la peor manera posible. No deje que los chicos de la planta se enteren de su estrategia. Se acorta mucho la vida de un hombre por aquí cuando tiene que hacer todo de acuerdo con los números.

Reunión especial sobre el presupuesto

La reunión tuvo lugar en la sala de conferencias, a las 4:00 p.m. Fox y Hunter se sentaron en el extremo más alejado de la mesa, frente a la puerta, con un caballete y una gráfica abatible cerca de ellos. La gráfica tenía anotados los ahorros proyectados en los gastos presupuestados para noviembre y diciembre, cuenta por cuenta. El grupo, de aproximadamente 30 personas, se acomodó ante

la mesa, de tal manera que sólo con un par de excepciones, el personal administrativo y los capataces generales se sentaron más cerca de Fox y de Hunter, y los capataces y los capataces asistentes se sentaron hacia el final de la mesa.

Fox abrió la reunión y declaró que primero se revisaría el desempeño frente al presupuesto de octubre, seguido de un análisis de las proyecciones de noviembre y diciembre. Dijo con bastante énfasis que estaba "desilusionado" por el desempeño de octubre. Aunque se había ahorrado dinero, esto representaba un buen desempeño en algunas áreas, pero uno bastante malo en otras. Fox declaró que las ganancias obtenidas en las áreas en las que el desempeño fue bueno debían mantenerse y el de las áreas débiles levantarse.

Luego, dejó la reunión en manos de Hunter, quien revisó los resultados de octubre, leyendo el reporte, el cual todos tenían enfrente. Donde el desempeño no fue bueno, llamaba a la persona responsable de esa área para que se explicara. La explicación típica fue que la cifra presupuestada originalmente no era realista y que la cantidad real gastada era la más baja que pudo ser, dadas las circunstancias. Fox interrumpía a menudo la explicación con un comentario como: "Bien, eso no es suficientemente bueno", "¿Lo puede hacer mejor en lo que queda del año?" o "Espero que se arregle eso ahora". Cuando se sentaba, la persona que daba la explicación recibía invariablemente el agradecimiento de Hunter.

Enseguida, Hunter, seguido por Whitelaw, comentó sobre la perspectiva de ventas para el resto del año. Indicaron que por los dos meses que quedaban, se esperaba que las ventas fueran de acuerdo con el presupuesto. Después de solicitar preguntas y contestar una de un capataz, Fox dijo:

> Bueno, ¿hay más preguntas? Si las tienen, háganlas ahora. Supongo que todos ven cómo estamos respecto a la bonificación. ¿De acuerdo?

Fox se refirió entonces a la gráfica sobre los ahorros en gastos de la planta y empezó a analizarla diciendo:

> El problema ahora es el tiempo. Continuamos reduciendo el tiempo y elevando la ganancia [los ahorros proyectados para el año se habían elevado a 32,000 dólares por encima de lo proyectado en octubre]. Sólo pueden hacer eso. El tiempo se acaba, compañeros. Tenemos que organizarnos y trabajar.

En varias ocasiones, Fox exigió mejor comunicación ascendente sobre los problemas, cuando éstos se presentaran. Se refirió a un ejemplo específico y dijo:

> Este tipo de cosas no tiene absolutamente ninguna excusa. Tenemos que saber con anticipación cuándo ocurrirán estas confusiones para que podamos corregirlas.

Cuando Hunter cubría las proyecciones de eficiencia en manufactura de noviembre, se dirigió a Andrews:

> Ahora llegamos a ti, Bob. Veo que estás un poco más optimista sobre lo que piensas que puedes hacer.

Andrews respondió:

> Sí, el jefe no deja de decirme que soy sólo un viejo pesimista y que no tengo fe en mi gente. Aún soy pesimista, pero lo estamos haciendo muy bien. Creo que es magnífico, compañeros [señaló una gráfica lineal]. No sé si podamos llegar al máximo de esta gráfica o no, pero al ritmo en que esta línea de desempeño real está aumentando, podríamos lograrlo. Lo único que puedo decir es, continúen con el buen trabajo… Supongo que soy un pesimista optimista.

Durante el análisis de los ahorros proyectados para diciembre en la cuenta de mantenimiento del equipo, Hunter comentó:

> ¿De dónde diablos van ustedes a ahorrar 8,000 dólares más de lo que originalmente dijeron que ahorrarían?

Jones respondió:

> En este punto sólo me gustaría decirle al grupo que sería una gran ayuda si ustedes lo toman con calma con sus máquinas. Ahí es donde vamos a ahorrar 8,000 dólares extras, simplemente arreglando el material que no funcionará. En realidad van a tener que hacer que funcione lo mejor que puedan. Ésa es la única manera en que posiblemente podamos ahorrar la cantidad de dinero que tenemos que ahorrar. Lo han hecho bastante bien, pero lo único que tengo que decir es que espero que puedan mantenerse y no forzar demasiado esas máquinas.

Aunque Jones habló con sinceridad, varios capataces sentados cerca de la puerta intercambiaron sonrisas taimadas y piquetes en las costillas.

Fox concluyó la reunión a eso de las 5:30 y aún masticaba su puro:

> Sólo hay un par de cosas que deseo decir antes de terminar. Primero, tenemos que dejar de cometer errores estúpidos en el embarque. Joe [capataz de embarque), tienes que estar totalmente detrás de esas personas para enderezarlas. Segundo, creo que debería quedar claro, compañeros, que no podemos romper más promesas. Las ventas son nuestro sustento. Si no entregamos esos pedidos a tiempo, no tendremos a nadie a quien culpar sino a nosotros mismos por fallar en nuestro presupuesto. Sólo espero que haya quedado claro que control de producción dirigirá la función durante el resto del año. Tercero, ¡el gran empuje es ahora! Nos sentamos aquí esperando que esos problemas se solucionen solos, ¡pero no lo harán! Les debe quedar claro a todos que ningún problema se soluciona hasta que es detectado. Maldición, no quiero más cálculos inocentes y confiados sobre el desempeño en lo que queda de año. Si algo va mal, queremos oírlo. ¡No hay motivo para no escucharlo! [Golpea la mesa, luego baja la voz y empieza a sonreír.] Si pueden seguir haciendo un buen trabajo eso puede significar un buen dinero en su bolsillo. Eso es todo lo que tengo que decir. Muchas gracias.

El salón se desocupó de inmediato, pero Whitelaw permaneció ahí. Reflexionó en voz alta sobre la reunión que acababa de terminar:

> Me temo que ese consejo al final no hará una gran diferencia en la forma en que funcionan las cosas. Hay que enfrentar a ventas y producción. Va incluido en el trabajo. Cuando asisto a una reunión como ésa y veo a toda esa gente de producción con sus asistentes y veo a los otros gerentes de personal con sus asistentes y escucho a los hombres referirse a la política corporativa que dicta y apoya su acción en el nivel de planta, de pronto comprendo que estoy totalmente solo ahí. No puedo sentarme y enviar una carta a mi jefe en el nivel división, como puede hacerlo el resto de esos hombres. No tengo ninguna autoridad. Todo se basa estrictamente en mi propio valor y fortaleza. Ahora, Bob es un tipo maravilloso, me agrada y le tengo mucho respeto, pero sucede que el 80 por ciento del tiempo él y yo no estamos de acuerdo. Él lo sabe y yo lo sé; quiero decir que no es algo de lo que huyamos; sólo que nos encontramos en lados opuestos del asunto y dependo de su tacto y buen juicio para evitar que iniciemos una guerra.
>
> Esto puede desanimar, de verdad que puede desanimar después de un tiempo, y he estado en esto por, Dios, 20 años. Pero en control de producción hay que aceptarlo, uno es un marginado. Le dicen a uno que es frío, que es inhumano, que es un bastardo, que no le importa a uno nada, excepto su programa. ¿Qué vas a decir? Tienes que tragártelo, porque básicamente no tienes la autoridad para respaldar las cosas que sabes que hay que hacer. Cuatro de cada cinco noches, me siento así al final del día, completamente agotado, y es por tener que pelear para abrirme camino, para tratar de lograr que la planta funcione lo mejor que yo puedo.
>
> Y Andrews ahí, en esa reunión. Se pone de pie con su gráfica y felicita a todos por lo bien que trabajan con eficiencia. Dice: "Continúen con el buen trabajo", y todo ese tipo de cosas. Yo sólo me quedo sentado ahí, moviendo la cabeza. Estaba muy aturdido; no dejo de repetirme, "¿Qué está haciendo? ¿Qué está diciendo? ¿Qué es tan maravilloso respecto a esto?" De haber podido, me habría puesto de pie para decir: "Alguien vaya a mis archivos en control de producción y elija cinco pedidos de clientes, al azar, y cartas, y tráiganlos aquí y léanlos, al azar, elijan cinco." ¿Saben lo que mostrarían? Promesas no cumplidas, fechas de entrega no cumplidas y artículos ligeramente fuera de estándar que hemos enviado. ¿Qué es una operación eficiente? ¿Por qué hacer hincapié en la eficiencia de la operación? Es por eso que no me puedo imaginar por qué en el mundo Andrews obtenía tanto millaje de su desempeño de eficiencia. Miren todas las cosas que sacrificamos para tener esa eficiencia. ¿Qué puedo hacer?

A principios de 1964, el reporte que Fox envió a la división mostraría que las utilidades de 1963 habían excedido la cantidad presupuestada y que la eficiencia en la operación y la reducción de costos habían excedido el presupuesto con un margen confortable, a pesar del hecho de que las ventas habían caído 3 por ciento por abajo del presupuesto. Esto permitió que los gerentes y los supervisores en la planta de St. Laurent lograran las bonificaciones de salario por las que se habían esforzado.

CASO 4
TRW Systems Group (A y B condensadas)

Paul H. Thompson
revisado por Joseph Seher y John P. Kotter

TRW Inc. se formó en 1957 por la fusión de Thompson Products, Inc., y Ramo-Wooldridge Corporation. Thompson Products, un fabricante de piezas para automóviles y aviones con sede en Cleveland, proporcionó 500,000 dólares para ayudar a Simon Ramo y Dean Wooldridge a que empezaran en 1953.

Copyright © 1976 por el presidente y miembros del Harvard College. Caso 476-117 del Harvard Business School. Este caso fue preparado por Joseph A. Seher bajo la dirección de John P. Kotter. Es una sinopsis de los casos A y B escritos originalmente por Paul H. Thompson bajo la dirección de Gene W. Dalton. Este caso se preparó como base para el análisis en clase y no para ilustrar el manejo eficaz o no de una situación administrativa. Reimpreso con el permiso de Harvard Business School.

Historia de TRW Inc. y TRW Systems Group*

Ramo-Wooldridge Corporation creció con rapidez al vincularse con el programa ICBM de aceleración patrocinado por la Fuerza Aérea. Después de ganar el contrato para la supervisión técnica del programa ICBM, R-W expandió en forma gradual sus capacidades con el fin de

* En su breve historia, esta parte de TRW, Inc., había tenido varios nombres: The Guided Missiles Division of Ramo-Wooldridge, Ramo-Wooldridge Corporation, Space Technology Laboratories (S.T.L.), y más recientemente, TRW Systems Group. Las abreviaciones frecuentemente usadas de TRW Systems Group son TRW Systems y Systems Group.

incluir planeación avanzada para futuros sistemas de armas de balística y tecnología espacial y para proporcionar asesoría técnica a la Fuerza Aérea.

Algunos especialistas de la industria consideraban a R-W una agencia quasi gubernamental. De hecho, algunos de sus competidores en la industria aeroespacial resentían las oportunidades de R-W para auditar y examinar sus operaciones.

Debido a esta estrecha relación con la Fuerza Aérea, a RW se le prohibió pujar en contratos de hardware. Esto impidió que la compañía compitiera por trabajo en unidades principales o en montajes. En 1959, después de la fusión con Thompson, TRW decidió que la prohibición sobre el hardware era un impedimento demasiado grande y se movió para liberar a Systems Group de su relación limitante con la Fuerza Aérea.

La Fuerza Aérea no quería perder los valiosos servicios de Systems Group. Sin embargo, aceptó una solución que le exigía crear una organización no lucrativa, Aerospace Corporation, que se hiciera cargo de la planeación anticipada y la amplia asistencia técnica, anteriormente proporcionada por Systems Group. TRW acordó reclutar, de su propio personal, un grupo en nómina de sus mejores técnicos para dotar de personal a Aerospace y en 1960, 20 por ciento de los profesionales de Systems se fueron a Aerospace.

Systems Group tuvo que soportar una transición difícil y pasar de atender a un solo cliente a una organización competitiva. El cambio incluyó ocuparse de la mercadotecnia y la fabricación y tratar con diferentes tipos de contratos. Previamente, Systems había trabajado en una base de costo más honorarios fijos, pero ahora trabajaba en contratos de incentivos que recompensaban el desempeño y el cumplimiento de las fechas de entrega especificadas, mientras penalizaba las fallas.

Systems se esforzó en el nuevo campo competitivo (véase anexo 1) y ganó varios contratos importantes. Ubicada en el soleado sur de la región de California, en Redondo Beach, Systems Group trabajó en una atmósfera libre y abierta. Según un artículo en *Fortune*, la ventaja competitiva de Systems era su personal profesional:

> S.T.L. es dirigida por Rube Mettler, de 38 años, quien ostenta el título de presidente de la subsidiaria. Doctorado en Caltech, trabajó en Hughes Aircraft y fue asesor en el Pentágono, antes de llegar a Ramo-Wooldridge, en 1955, donde se destacó al dirigir el programa Thor hasta el final en un tiempo récord. De su personal técnico de 2,100 personas, más del 35 por ciento tenía doctorados y, a pesar de su juventud, tenían en promedio 11 años de experiencia por hombre; en otras palabras, la mayoría había estado en la industria espacial prácticamente desde que ésta se inició. Se hospedan principalmente en un grupo de cuatro edificios largos y bajos, para investigar, planear y desarrollar en el Centro Espacial, similar a un campus, en Redondo Beach. Algunos están ocupados en los diversos laboratorios para investigación en física cuántica, programación y matemáticas aplicadas, guía y control inerciales, etc.; otros simplemente se sientan en soledad en sus oficinas y piensan o trabajan con fórmulas en el inevitable pizarrón. Pero, por lo general, la materialización de toda esta capacidad intelectual se logra en un edificio de fabricación de tamaño mediano llamado FIT (Fabricación, Integración y Prueba), que tiene en total 800 empleados. FIT tiene un área con un espacio alto para acomodar su enorme cámara para ambiente espacial simulado y otros equipos exóticos de pruebas.[1]

La industria aeroespacial

Los observadores describieron la industria en la que competía Systems como una gran tienda de empleos sujeta a frecuentes cambios. T. C. Miller y L. P. Kane, expertos en la industria aeroespacial, la describieron de la siguiente manera:

> Debido a los cambios rápidos en la tecnología, en los requerimientos de los clientes y en las prácticas competitivas, las líneas de productos en la industria aeroespacial tienden a ser transitorias. Las necesidades de los clientes son finitas y discretas… Aunque la industria aeroespacial, en su conjunto, ha crecido a ritmo constante durante la última década, las fluctuaciones de las compañías individuales acentúan la naturaleza de ser una tienda de empleos del trabajo de defensa. Los planeadores de la industria aeroespacial deben estar continuamente atentos a la posibilidad de la cancelación o de la prolongación de los programas grandes.[2]

Los cambios rápidos y la naturaleza temporal de los programas tuvieron varios efectos en las compañías dentro de la industria. Las ventas y las utilidades variaban según el número y el tamaño de los contratos que tenía la compañía; el nivel de actividad en la compañía fluctuaba, lo que significaba contratar y más tarde despedir a un gran número de empleados; y cada planta pasó de la utilización total de sus instalaciones físicas a una capacidad sin utilizar.

Las fluctuaciones dieron como resultado una fuerza de trabajo sumamente móvil que tendía a seguir los contratos, moviéndose de una compañía que había terminado un contrato, a una que iniciaba uno nuevo. Sin embargo, los empleados estaban muy bien capacitados y

Anexo 1 Perfil comparativo de TRW Systems Group

	Junio de 1960	Febrero de 1963
Clientes	8	42
Contratos	16	108
Total de personal	3,860	6,000
Personal técnico	1,400	2,100
Índice anual de ventas	$63 millones	$108 millones

[1] *Fortune*, febrero de 1963, p. 95.
[2] T. C. Miller, Jr. y L. P. Kane, "Strategies for Survival in the Aerospace Industry", *Industrial Management Review*, otoño de 1965, pp. 22-23.

podían hallar otros empleos sin dificultad. Miller y Kane señalaron:

> Los porcentajes de la industria de empleo técnico respecto a empleo total y de empleo técnico respecto a volumen de ventas en dólares son más altos que los de cualquier otra industria. Más aún, 30 por ciento de todas las personas empleadas a nivel privado en investigación y desarrollo están en la industria aeroespacial.[3]

TRW Systems trató de minimizar estas fluctuaciones y sus efectos, al limitar el tamaño de los contratos por los que podrían competir. Preferían tener diez contratos de 10 millones de dólares que uno de 100 millones de dólares; tenían también una política de arrendar cierta parte de sus instalaciones para mantener la flexibilidad en su planta física.

Al seguir una política consciente de crecimiento, competían por muchos contratos. Al ganar un número razonable de estos contratos, la compañía crecía; y cuando un contrato terminaba, siempre había otros que se iniciaban. Como resultado, entre 1953 y 1963 Systems no tuvo ni un solo despido importante.

Otra característica de la industria era la complejidad de los productos fabricados. Había miles de partes en un cohete espacial y tenían que interrelacionarlas en numerosas formas sutiles. Si una parte no cumplía con las especificaciones, podría dañar a otros cientos. Como las partes y los sistemas eran muy interdependientes, la gente de los diversos grupos, divisiones y compañías que fabricaban y ensamblaban las partes eran también muy interdependientes. Estas interdependencias crearon algunos problemas organizacionales para las compañías en la industria, que las obligaron a desarrollar un nuevo tipo de organización llamada organización matriz.

Organización de TRW Systems

El anexo 2 muestra un organigrama de TRW en 1963, con las diversas divisiones funcionales y las oficinas para la administración del programa (a menudo las palabras proyecto y programa se usan de forma indistinta). Estos diferentes sistemas se interrelacionaron en lo que se llamó una organización matriz. La relación entre las oficinas del programa y las divisiones funcionales era compleja, pero puede explicarse mejor y más sencillamente indicando que en lugar de establecer, por ejemplo, un grupo de ingeniería de sistemas para el misil Atlas y otro grupo de sistemas separado para el programa del misil Titán, todos los ingenieros de sistemas fueron asignados organizacionalmente a la división de sistemas. Esta división de sistemas era una de las cinco divisiones técnicas, cada una con empleados MTS (Personal de Miembros Técnicos) que trabajaban en un área funcional particular. Las diversas oficinas del programa coordinaban el trabajo de todos los grupos funcionales que trabajaban en sus programas particulares y, además, manejaban todas las relaciones con el cliente contratante. Se hace notar que las oficinas del programa estaban, oficialmente, en el mismo nivel organizacional que las divisiones funcionales.

Los ingenieros de estas divisiones funcionales eran formalmente responsables ante el director de su división, pero podían tener también una responsabilidad "firmada" con una oficina de programa. Por ejemplo, un ingeniero en electrónica sería responsable ante su gerente en la división de electrónica, aunque pudiera pasar todo el tiempo trabajando para la oficina del programa Atlas. Mientras trabajaba en el programa, reportaba al director del programa Atlas a través de uno de sus asistentes.

Organización funcional

Cada división funcional servía como centro de tecnología y se enfocaba en las disciplinas y habilidades apropiadas para su tecnología. En general, varios gerentes de operaciones reportaban al gerente de división, y cada uno estaba a cargo de un grupo de laboratorios que trataban tecnologías similares. Los directores de laboratorio que reportaban a los gerentes de operación eran responsables de varios departamentos funcionales organizados alrededor de especialidades técnicas. Los ingenieros de estos departamentos de laboratorio eran quienes llevaban a cabo el trabajo real en los proyectos de la oficina de programas.

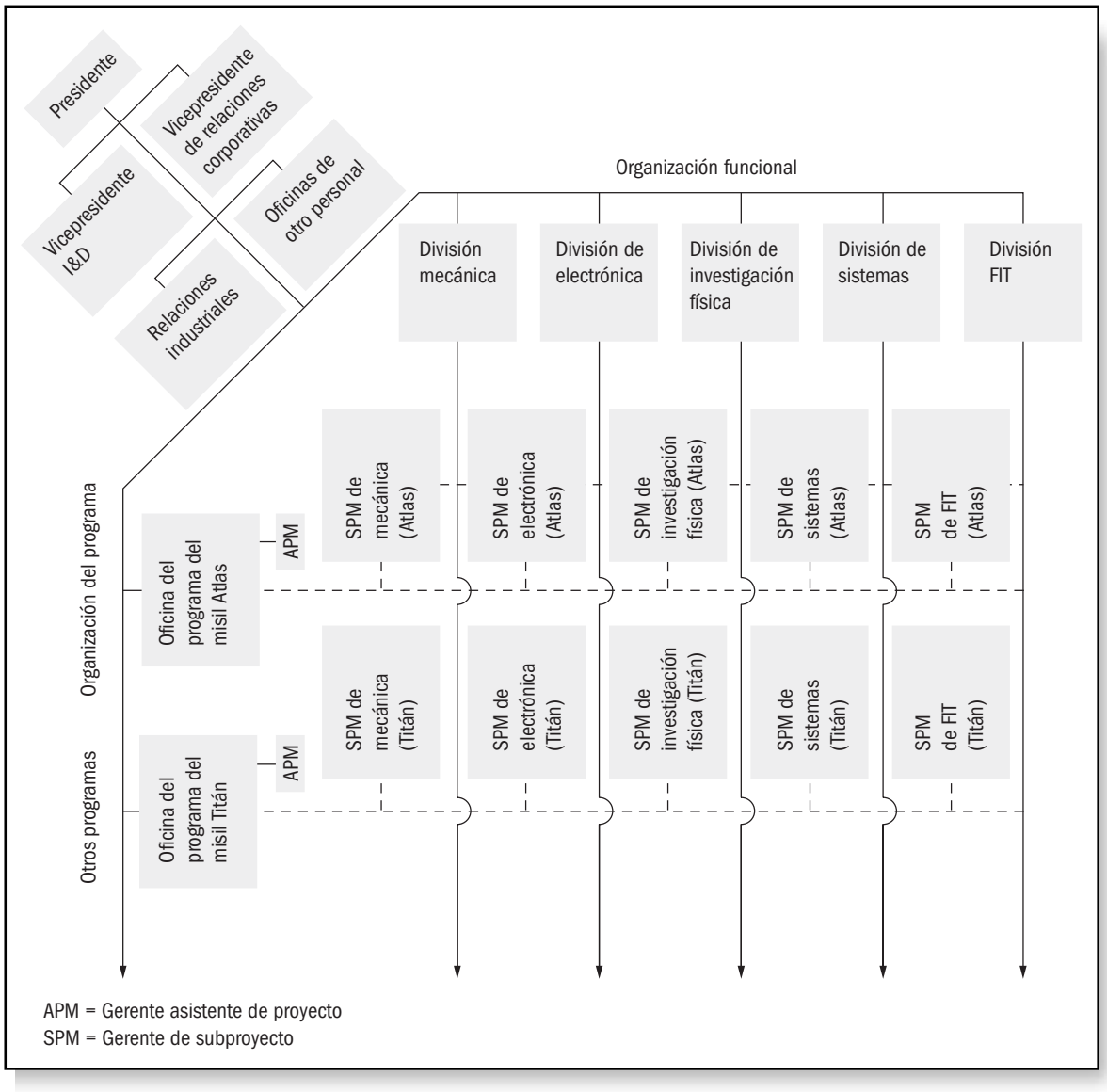
Organización de la oficina de programas

Un gerente de programa era responsable de la administración general para unir las diversas fases de un proyecto de un cliente particular. Su oficina era la ubicación central para todas las actividades del proyecto, como calendario del proyecto, control de costos y desempeño, planeación de sistemas, ingeniería de sistemas, integración de sistemas y administración de contratos y de subcontratos principales. Como garantía por el tamaño del proyecto se asignaban gerentes de proyecto asistentes para estas actividades.

El esfuerzo total del proyecto estaba dividido en subproyectos, estando cada proyecto asignado a una organización funcional específica, de acuerdo con la especialidad técnica involucrada. El gerente de la organización funcional nombraba a un gerente de subproyecto con la aprobación del gerente del proyecto. Al gerente de subproyecto se le asignaba la responsabilidad de la actividad total del subproyecto y se le delegaba autoridad administrativa por parte de la administración de la división funcional y por el gerente de proyecto asistente, a quien reportaba operacionalmente por el proyecto. El gerente de subproyecto era un integrante de tiempo completo de la organización del proyecto, pero no lo era de la oficina del proyecto; permanecía como miembro de su organización funcional. Era responsable del desempeño en su especialidad funcional ante el gerente de su área funcional, normalmente

[3] Ibid., p. 20.

Anexo 2 Organigrama, 1963



un gerente de laboratorio. El gerente funcional era responsable de la evaluación de desempeño del gerente de subproyecto, quien representaba así a la oficina del programa y a su área funcional, y era responsable de coordinar el trabajo de su subproyecto con los ingenieros dentro del área funcional. Normalmente, cada área funcional participaba en el trabajo de varios proyectos simultáneamente. Un gerente definió la responsabilidad del gerente de subproyecto de esta manera:

> El gerente de subproyecto es la fuerza motriz de esta organización y su trabajo es difícil. Es la persona que une los requerimientos de la oficina del programa y los recursos del laboratorio para producir un subsistema. Tiene que tratar con las presiones y las necesidades de ambos lados de la matriz y es responsable de unir un subsistema. Tiene que ir con los gerentes de departamentos funcionales para conseguir ingenieros para que trabajen en su proyecto, pero todo lo que puede decir es: "Gracias por el trabajo que hicieron en mi subproyecto." Pero sí tiene dinero de la oficina del programa como una fuente de poder, que los gerentes funcionales necesitan para financiar sus operaciones. Los gerentes técnicos son gente fuerte. No son hombres de "sí"; tienen sus propias ideas respecto a cómo hay que hacer las cosas. Tampoco se quiere que sean "hombres sí". De otra manera, se perdería el equilibrio necesario para asegurar que el desempeño técnico no se sacrifique por conveniencias de costos y calendario, que son de gran importancia para la oficina del programa. Los gerentes funcionales también están interesados en las aplicaciones de largo alcance del trabajo que desempeñan en un proyecto particular.
>
> Esto pone a menudo al gerente de subproyecto en un verdadero aprieto; queda atrapado entre deseos contradictorios. Es especialmente complicado porque para

él es difícil no identificarse con la oficina del programa, porque ése es el foco de su interés. Pero le paga el laboratorio, y es ahí también donde debe ir para hacer su trabajo. Si es inteligente, se identificará con su subsistema y no con la oficina del programa ni con el laboratorio. Debe representar el mejor curso para su subproyecto, lo que a veces significa reñir con la oficina del programa y los departamentos en los tiempos difíciles mientras dure el subproyecto. Si reacciona demasiado ante las presiones de cualquier lado, perjudica su capacidad de ser objetivo respecto a su subproyecto, y la gente de inmediato lo notará.

El autor del caso preguntó a Jim Dunlap, director de relaciones industriales, qué sucedía cuando los jefes principales del ingeniero no estaban de acuerdo sobre cómo debería dedicar su tiempo. Respondió:

Las decisiones de prioridad sobre dónde debe dedicar su tiempo un hombre las toma Rube Mettler, porque él es el único jefe común. Pero, por supuesto, uno trata que lo resuelvan en un nivel inferior. Sólo hay que aprender a vivir con ambigüedad. No es una situación estructurada. No puede serlo.

Hay que comprender las necesidades de Systems Group para entender por qué necesitamos la organización matriz. Hay buenas razones de por qué usamos una matriz. Como los programas de tipo I&D son programas finitos (los creamos, viven y luego mueren) tienen que morir o los gastos generales quedan fuera de lugar. Asimismo, hay varias etapas en cualquier proyecto. No necesariamente se requiere a la misma gente en el proyecto todo el tiempo. En realidad, se desperdicia a la gente creativa, si trabaja hasta el final, terminándolo. La matriz es flexible. Podemos cambiar a la gente creativa y traer a la gente necesaria en varias etapas del proyecto. Los creativos en las funciones son profesionales y líderes en sus disciplinas técnicas. Así que las relaciones funcionales los ayudan a continuar mejorando su experiencia profesional. También hay una receptividad ante toda clase de crisis que se presente. En ocasiones, tenemos 30 días para responder una propuesta, así que podemos reunir a un equipo de personas de todas partes. Estamos acostumbrados a los sistemas temporales; es la forma en que vivimos.

Con frecuencia, un ingeniero trabaja en dos o tres proyectos a la vez y sólo enfatiza uno más que los otros. Es parte de dos sistemas al mismo tiempo.

La palabra clave en la organización matriz es interdependencia. Matriz significa interdependencias múltiples. Continuamente establecemos sistemas temporales. Por ejemplo, nombramos a un gerente de proyecto para el proyecto Saturno con veinte personas bajo su mando. Luego, él llama a gente de ingeniería de sistemas para iniciar el proyecto. Luego, puede llamar a gente de la división de electrónica y después que terminen su trabajo, el proyecto iría a FIT (Fabricación, Integración y Prueba), donde será fabricado. Así hay mucha gente que entra y sale del proyecto.

Hay un gran espacio entre autoridad y responsabilidad y lo planeamos de esa manera. Le damos a un hombre más responsabilidad que autoridad, y la única manera en que puede hacer su trabajo es colaborando con otra gente. El efecto es que el sistema es flexible y adaptable, pero es difícil vivirlo. Un ejemplo de esto es que el gerente de proyecto no tiene autoridad sobre la gente que trabaja en él desde las áreas funcionales. Él no puede decidir sobre su paga, promoción ni siquiera sobre cuánto tiempo dedicarán a su proyecto, en comparación con otro. Tiene que tratar con los jefes funcionales sobre estos problemas. Creamos este desequilibrio entre autoridad y responsabilidad a propósito. Diseñamos una situación de tal manera que sea ambigua. De esa forma, la gente tiene que colaborar y ser flexible. No se puede depender de la burocracia o del poder para solucionar los problemas.

El autor del caso habló con varias personas en diferentes posiciones en TRW Systems Group, y sus comentarios sobre la matriz podrían resumirse de la siguiente manera:

Es difícil trabajar así, porque es flexible y siempre cambia, pero da resultado; es probablemente el único tipo de organización que podría funcionar aquí.

Casi todas las personas con las que habló el autor del caso indicaron que Systems Group era un "buen lugar para trabajar" y que disfrutaban la libertad que tenían. Sin embargo, un crítico del sistema, un integrante del personal administrativo, presentó sus quejas sobre el sistema de la siguiente manera:

La gente piensa que éste es un club campestre. Hay una atmósfera de campus universitario. La alta gerencia piensa que todos son maduros, por lo que los dejan trabajar como si estuvieran en la universidad. No tienen reglas para hacer que la gente llegue a trabajar a la hora o cosas como ésa. ¿Sabía usted que el 60-70 por ciento de los espacios asignados de estacionamiento están vacíos a las 8:30 a.m.? Personal hizo un estudio de eso; la gente llega tarde. Es un buen lugar para trabajar para la gente que desea total libertad, pero abusan de esto. No llegan a trabajar a tiempo; sólo hacen lo que quieren aquí. Es un lugar muy democrático. Nadie le dice a uno qué hacer y nadie toma todas las decisiones, pero esto puede caer en anarquía.

La filosofía de la administración es que todos trabajen en armonía y no se necesita un líder. Pero creo que tiene que haber liderazgo, alguna persona que sea responsable.

El autor del caso formuló entonces la pregunta: "¿No es responsable el ingeniero de proyecto?" y la respuesta fue:

El ingeniero de proyecto es una figura decorativa, en muchos casos no dirige. Conozco a un ingeniero de proyecto que no provee ningún liderazgo. Además, la matriz está constantemente en movimiento. Cambia todo el tiempo, así como una cubeta de gusanos. Nunca se sabe dónde está uno parado. Es como hormigas en un tronco en un río y cada una piensa que dirige, cuando ninguna lo hace. Es verdad que los gerentes de alto nivel pueden hacer que esta filosofía funcione en su nivel. No obstante, no podemos hacer que funcione en el nuestro.

> Le daré un ejemplo. Mettler dice que desea todo microfilmado, pero no dice a los demás que me permitan hacerlo. Tengo la responsabilidad, mas no la autoridad en la forma de un pedazo de papel o un comunicado que diga que yo puedo hacerlo. No puedo llegar al imperio de otra persona y decir que estoy ahí para microfilmar todos sus papeles. Es como una amiba, que siempre cambia y nunca se sabe dónde están los límites o lo que se puede o no se puede hacer.

Como un punto de vista contrastante, uno de los jefes de laboratorio consideró que la falta de reglas formales y de procedimientos era una de las fortalezas de la organización. Comentó:

> Ésta no es una compañía que se caracteriza por muchas órdenes tajantes y procedimientos formales. Con mucha honestidad, operamos con bastante holgura en lo que a procedimientos, etcétera, se refiere. De hecho, llegué de un ambiente universitario, pero creo que hay más atmósfera de libertad y holgura aquí que la que tenía como miembro de una facultad. Pienso que si se tiene gente promedio, se puede tener un tipo de organización muy estricto y hacer que funcione, y tal vez por eso es por lo que insistimos en ser diferentes. Verá, creo que también se puede tener una organización de trabajo sin líneas estrictas de autoridad, si se tiene gente superior al estándar. Me gusta pensar que las personas de la compañía tienen un calibre sumamente alto, y creo que hay cierta evidencia que lo apoya.

Otro gerente apoyó la organización matriz con los siguientes comentarios:

> La gente aquí está realmente comprometida con el trabajo. Trabajan 24 horas al día, cuando es necesario, y, a veces, lo es. Estaba en un equipo que trabajaba en la propuesta de un proyecto, hace unos meses, y durante la última semana de la propuesta hubo gente aquí que trabajó 24 horas. Las secretarias trabajaban en diferentes turnos y aquí nos quedábamos y trabajábamos. Creo que Mettler hace que funcione esta organización matriz. Es un trabajo difícil, pero la gente tiene fe en que Mettler sabe lo que hace, por lo que trabaja duro y todo sale bien.

Evolución del desarrollo de carrera

En 1962, TRW Systems Group empezó un programa de desarrollo administrativo llamado desarrollo de carrera. Jim Dunlap, director de relaciones industriales, fue el responsable de este programa, junto con sus otras obligaciones de relaciones industriales (véase anexo 3).

Primera historia del desarrollo de carrera (1957–1965)

"¿Qué estamos haciendo respecto al desarrollo administrativo?", le preguntaron a Simon Ramo, en 1957. Ramo respondió: "No creemos en el desarrollo administrativo. Contratamos a gente brillante e inteligente y no planeamos insultar su inteligencia al darles cursos de valor."

En 1961, cuando Systems trataba de expandir su base de clientes y de sobrellevar su nuevo ambiente competitivo, Rube Mettler se convirtió en presidente. Mettler pidió a una empresa de consultoría consejo sobre la mejor manera de llevar a cabo una transición a una empresa competitiva. "Systems necesita hombres con experiencia en administración de negocios", dijo el asesor. "Tendrán que contratar administradores de alto nivel experimentados fuera de la empresa. No hay ninguno aquí." Mettler estuvo de acuerdo sobre la necesidad de administradores de alto nivel. "Pero desarrollaremos a nuestra propia gente", añadió Mettler, y confesó a otros que temía que un gerente con experiencia en otra empresa tendría que desaprender muchos malos hábitos antes de poder tener éxito en TRW.

Mettler puso a Dunlap a cargo del programa de desarrollo en TRW y le dejó en claro que deseaba un programa de desarrollo dinámico y orientado a las tareas, que se adaptara a las necesidades especiales de Systems Group.

Dunlap consideró que necesitaba ayuda para implementar la clase de programa que Mettler quería. "Lo que hice fue convencer a Shel Davis para que viniera a Relaciones Industriales", comentó Dunlap. "Me impresionó por ser un tipo inquieto, dinámico y creativo." Davis había trabajado en una posición de línea en una de las otras divisiones de TRW.

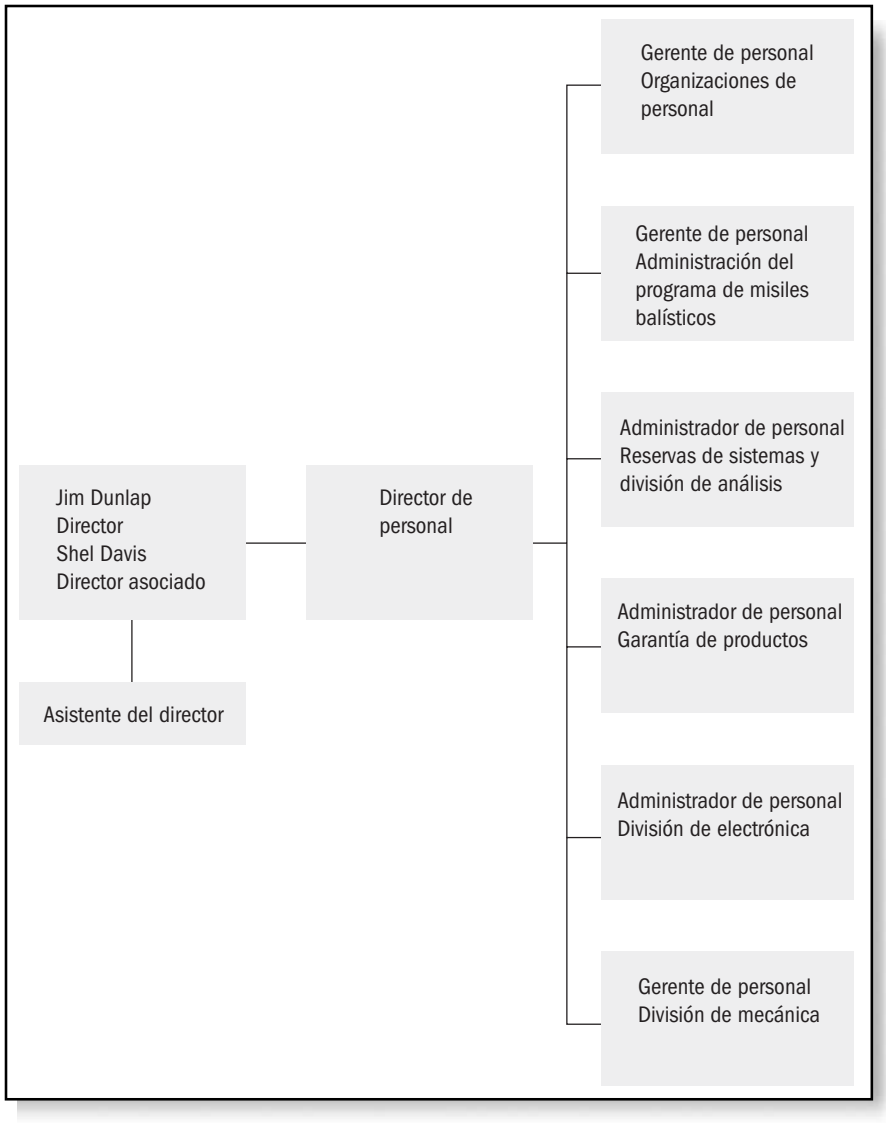
Con la ayuda de un asesor externo, Dunlap y Davis empezaron a diseñar un programa de desarrollo. A principios de 1962, cuarenta altos gerentes fueron entrevistados sobre lo que consideraban que se necesitaba. Un gerente expresó los sentimientos de todo el grupo: "Necesitamos habilidades en la administración. Cada vez que se inicia un nuevo proyecto aquí, perdemos la mitad del tiempo del programa del proyecto trayendo gente del exterior. Si pudiéramos tener un inicio más rápido, terminaríamos a tiempo estos proyectos."

Dunlap, Davis y el asesor trabajaron en un plan para satisfacer estas necesidades específicas. Dunlap arregló una reunión de dos días fuera de las instalaciones para analizar sus planes y recomendaciones con algunos de los altos gerentes. En la reunión, Dunlap y Davis hablaron sobre dos técnicas de ciencias conductuales aplicadas relativamente recientes (llamadas desarrollo en equipo y grupos T) como formas de cumplir con las necesidades de los gerentes.[4] Dave Patterson estaba ahí y quedó impresionado por este enfoque. Patterson había sido nombrado recientemente jefe de un nuevo proyecto y pidió su ayuda: "Tengo un nuevo equipo y estoy listo para llevar a cabo una reunión de desarrollo de equipo, la próxima semana. ¿Podrían prepararla?"

Shel Davis, junto con un asesor, le prepararon una sesión de desarrollo de equipo fuera de las instalaciones.

[4] El desarrollo de equipos (o formación de equipos) se refiere a un proceso de desarrollo diseñado para mejorar el desempeño y la efectividad de las personas que trabajan juntas. Los grupos T de laboratorio (grupos de capacitación) es una forma de aprendizaje experiencial lejos del ambiente normal. Al usar grupos no estructurados, los participantes intentan incrementar su sensibilidad hacia su propio comportamiento y el de otros, así como hacia los factores que entorpecen la interacción y la efectividad del grupo.

Anexo 3 Relaciones industriales



Después de la reunión, el grupo del proyecto de Patterson mejoró sus relaciones de trabajo con manufactura. El éxito de este experimento fue muy conocido en la compañía. Mettler preguntó a Patterson qué efecto había tenido la reunión. "Nos ahorró seis semanas en el programa. Cerca de un millón de dólares", respondió Patterson. Esto impresionó a la gente.

A finales de 1962, Davis y Dunlap prepararon un "anteproyecto" sobre posibles enfoques en el desarrollo de carrera y lo enviaron a las 70 personas principales. Casi todos los gerentes respondieron que TRW debería mejorar sus habilidades en tres áreas: comunicaciones y habilidades interpersonales, habilidades en administración de negocios y habilidades técnicas. Davis describió la conversación que él y Dunlap tuvieron con Mettler.

> Jim y yo hablamos con Mettler sobre la clase de programa que queríamos en la compañía, sobre lo que hicimos y lo que no quisimos hacer. El resultado fue que estuvimos de acuerdo con Mettler en casi todos los temas. Por ejemplo, decidimos no hacer de esto un esfuerzo intensivo, sino trabajar en ello y dedicar mucho tiempo para asegurar que la gente entendiera lo que queríamos hacer y que lo apoyara. Decidimos también empezar con los altos ejecutivos de la organización, en lugar de desde abajo. Durante estas discusiones, decidieron llamar al esfuerzo de capacitación desarrollo de carrera y no desarrollo organizacional o desarrollo administrativo, porque Mettler no quería dar la impresión de que iban a concentrarse en la capacitación administrativa y descuidar la capacitación técnica.

Poco después, el anteproyecto dio resultado, y Shel Davis y Jim Dunlap empezaron a invitar gente a los grupos T dirigidos por profesionales externos a TRW. Unas 12 personas aprovecharon esta oportunidad entre enero y mayo de 1963. Diez de los 12 reportaron después que fue

una"gran experiencia". Como resultado, Mettler continuó apoyando a Dunlap y a Davis. Les dijo: "Prueben las cosas. Si resultan, continúenlas; si no resultan, modifíquenlas, mejórenlas o déjenlas."

En abril de 1963, Davis y Dunlap decidieron llevar a cabo una reunión de desarrollo de equipos para la gente clave de Relaciones Industriales. Los dos hombres pensaban que una vez que los empleados de Systems Group empezaran a asistir a los grupos T, habría una creciente demanda por las actividades de "desarrollo de carrera", que se le pediría al grupo de RI que cumpliera. Consideraron que la sesión de desarrollo de equipos ayudaría a capacitar al personal RI para satisfacer esta demanda.

Dunlap y Davis decidieron después dirigir ellos mismos algunos grupos T dentro de TRW. Dunlap pidió limitar este esfuerzo a veinte personas. Davis quería cuarenta y dijo: "Diablos. Vamos a hacerlo. Hagamos demasiado, demasiado rápido, y entonces, en verdad tendrá un efecto en la organización. De otra manera, tal vez no se note." Dunlap y Davis decidieron finalmente dirigir cuatro grupos T, de 10 personas cada uno.

La cadena de eventos que siguió a esa actividad fue descrita después por Frank Jasinski, que se convirtió en director de desarrollo de carrera en 1964:

> Después de eso, las cosas empezaron a moverse. Hubo una fuerte demanda por participar en los grupos T. Sin embargo, no sólo queríamos enviar gente a los laboratorios, a lo loco. Queríamos liberar a la organización, enviarle gente que había estado en los grupos T. Los grupos T iban a ser el inicio de un proceso continuo.
>
> Dicho proceso continuo se dio en varias etapas y se desarrolló en un periodo de tres años. Tal vez, puedo describirlo en términos de un gerente y su grupo de trabajo. Primero, el gerente se ofrecía como voluntario para asistir a un grupo T (hemos mantenido el programa en una base voluntaria). Antes de asistir, había una sesión pre-grupo T, donde los participantes formulaban preguntas y se preparaban para la experiencia. Luego, asistían a él.
>
> Después de asisitir, había tres o cuatro sesiones en las que los participantes se reunían para analizar los problemas de aplicar los valores del grupo T de regreso al trabajo. Después que el gerente asistía, algunos de los miembros de su grupo de trabajo podían decidir ir. La siguiente etapa era cuando el gerente y su grupo decidían que deseaban llevar a cabo un proceso de desarrollo de equipo, donde podían trabajar para mejorar las relaciones intragrupo, esto es, cómo podían ser más efectivos como un equipo.
>
> Después del esfuerzo de desarrollo de equipo podía llevarse a cabo una reunión interfaz. Ésta es la clase de reunión que tuvo Alan East. Parece que el departamento de Alan, garantía de productos, tenía dificultad para llevarse bien con diversos departamentos de la organización. Alan pensó que si iban a hacer bien su trabajo, tenían que ser capaces de trabajar con eficiencia con estos otros grupos. Por lo tanto, reunió a cuatro o cinco personas con la gente clave de otros cinco o seis departamentos y trabajaron la relación interdepartamental. Otro tipo de reunión que es similar, es la reunión intergrupo. Si dos grupos no se pueden llevar bien y tienen dificultades, pueden decidir tener una reunión fuera de las instalaciones y tratar de solucionar los problemas entre ellos.
>
> Empezamos también a hacer capacitación técnica y capacitación en administración de negocios. Como con toda nuestra capacitación, tratamos que fuera orgánica: satisfacer las necesidades de la gente y de la organización. Tendemos a preguntar: "¿Cuál es el problema?" La capacitación en habilidades específicas puede no ser la respuesta. Por ejemplo, un gerente nos llama y nos dice que desea que su secretaria haga un curso de repaso en taquigrafía, porque falla en su habilidad para usarla. Podríamos decir: "Vamos a hablar de eso; tal vez su taquigrafía falla porque no la usa lo suficiente y quizá desea un trabajo más desafiante. ¿Por qué no nos reunimos con usted y su secretaria y lo analizamos?" Hemos tenido varias reuniones con jefes y sus secretarias, para mejorar las relaciones entre ellos. Cuando se comprenden mejor, la secretaria está más dispuesta a ayudar a su jefe y también está en una mejor posición para hacerlo.

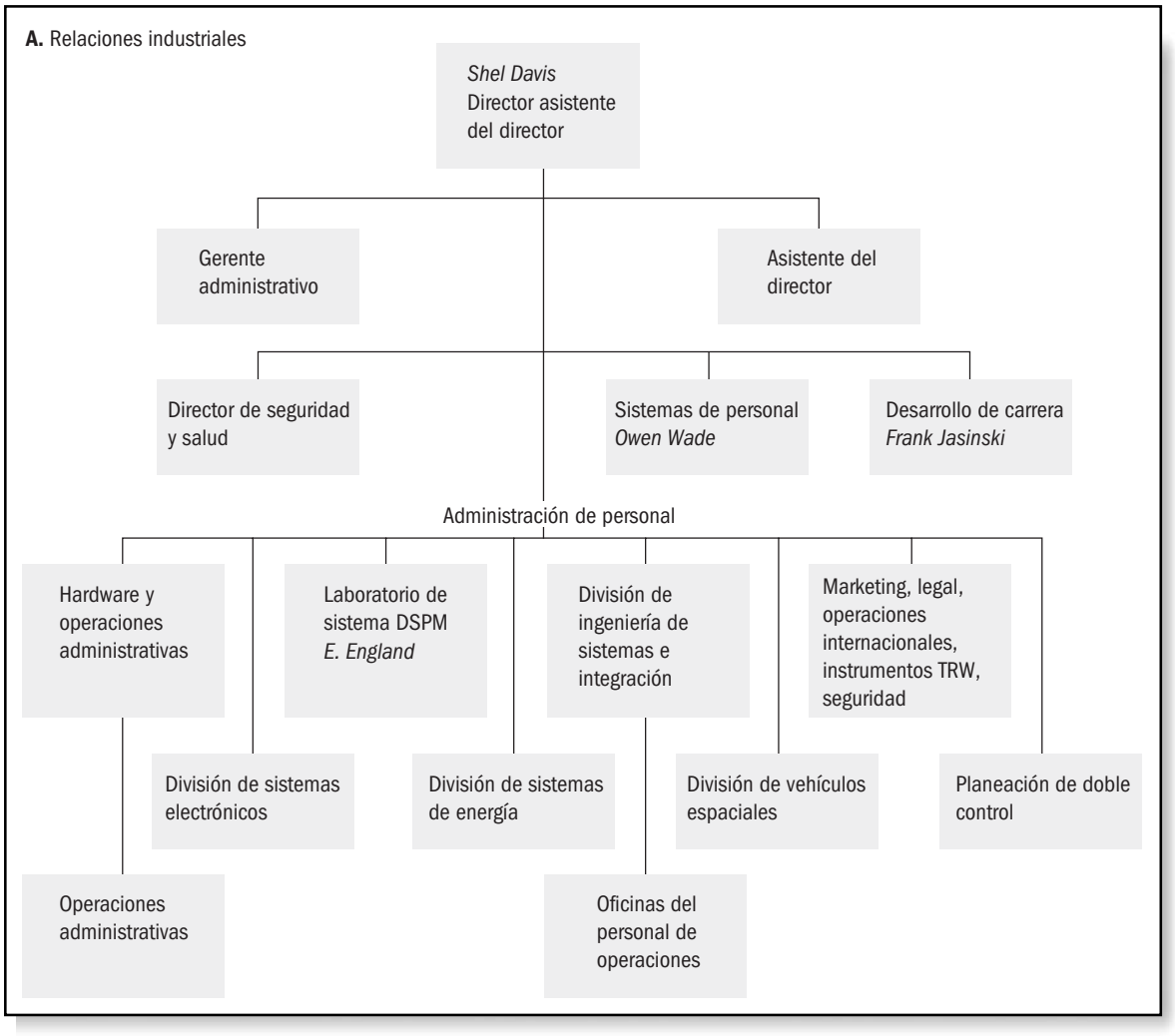
Un aumento tan grande en las actividades de desarrollo de carrera requirió formar rápidamente a personal capacitado. Este problema se solucionó en parte usando asesores externos. Systems Group pudo interesar a varios líderes nacionales en actividades tipo grupo T, para que actuaran como asesores, ejercieran como capacitadores y trabajaran con las divisiones en actividades de formación de equipo. Para diciembre de 1964, habían formado un personal de nueve asesores externos.[5]

Para que el programa funcionara diariamente, consideraron que era necesario formar un personal interno comparable. Se decidió que el gerente de personal de cada división no sólo sería responsable de las actividades tradicionales del personal, sino también sería un asesor interno en las actividades de desarrollo de carrera. Lynn Stewart, uno de los asesores externos que trabajaba con Systems Group, describió cómo TRW obtuvo un grupo de gerentes de personal capacitados:

> Systems Group necesitaba crear algunos agentes internos de cambio, lo que significaba expandir el esfuerzo de relaciones industriales, para lo que había de desarrollar las habilidades de sus integrantes, en especial de los gerentes de personal. Ellos podían actualizar a algunas de las personas de su departamento, al enviarlas a grupos T. Algunas no fueron capaces de hacer la transición y fueron transferidas o despedidas. Todo esto se hizo para tener un personal que pudiera atender las necesidades creadas cuando la gente regresaba de los grupos T.

[5] Este grupo estaba formado por profesores senior de algunas de las principales escuelas de negocios del país y por consultores privados reconocidos a nivel nacional.

Anexo 4



En diciembre de 1964, Jim Dunlap anunció que había sido ascendido a vicepresidente de relaciones humanas de TRW Inc. y que se iría a Cleveland. Anunció también que Shel Davis lo sucedería como director de relaciones industriales (el anexo 4 presenta un organigrama de relaciones industriales de enero de 1965).

Varios gerentes de personal se preocuparon por el futuro de relaciones industriales. Sabían que Shel Davis se había referido abiertamente a las actividades cotidianas del personal como las "tonterías de personal" y se preguntaban qué cambios haría. Un gerente de personal expresó este sentimiento cuando dijo: "Había cierta amenaza oculta en la partida de Jim, que podría romper el equilibrio de prudencia y liberar a Shel con el grupo, lo que nos obligaría a trabajar exclusivamente en el desarrollo de carrera y descuidar nuestras responsabilidades cotidianas de personal."

Sin embargo, para el verano de 1966, la mayor parte de la gente en relaciones industriales consideró que Shel Davis se había ajustado a su papel como su director y que hacía un buen trabajo al equilibrar las demandas de desarrollo de carrera y las actividades cotidianas del personal.

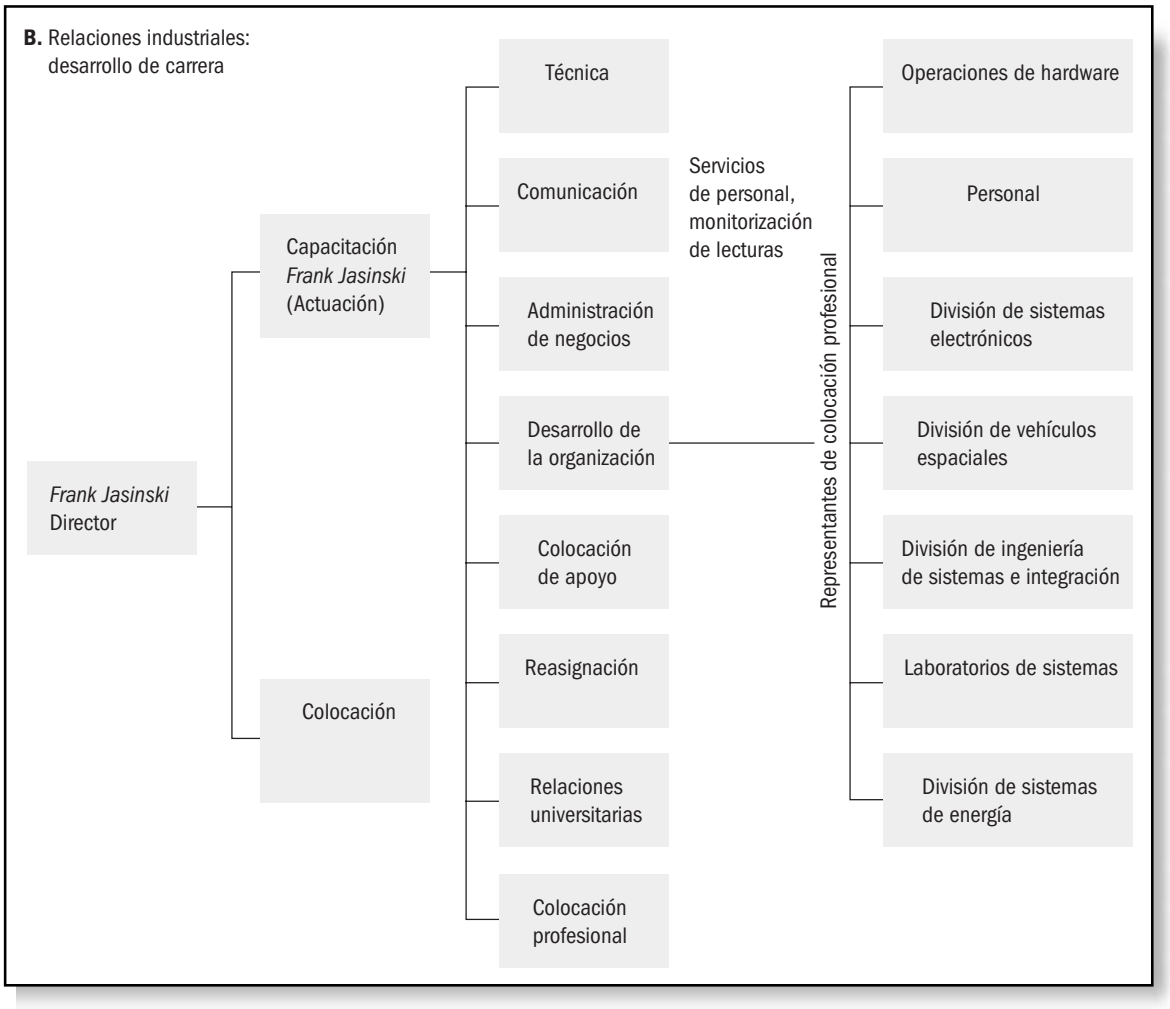
Desarrollo de carrera en 1966

Para 1966, las actividades de desarrollo de carrera habían aumentado bastante desde su inicio en 1963 (véase anexo 5). Mientras los grupos T continuaban usándose, el esfuerzo principal del departamento era facilitar la creación de equipos y los laboratorios intergrupales.

Desarrollo de equipos

Había diferentes tipos de actividades de desarrollo de equipos. Una era un esfuerzo para lograr que un nuevo equipo empezara más pronto. TRW creaba repetidamente equipos temporales para efectuar tareas recurrentes. Las tareas eran bastante similares, pero los miembros del equipo cambiaban considerablemente. Un ejemplo era un equipo establecido con el fin de

Anexo 4 (continúa)

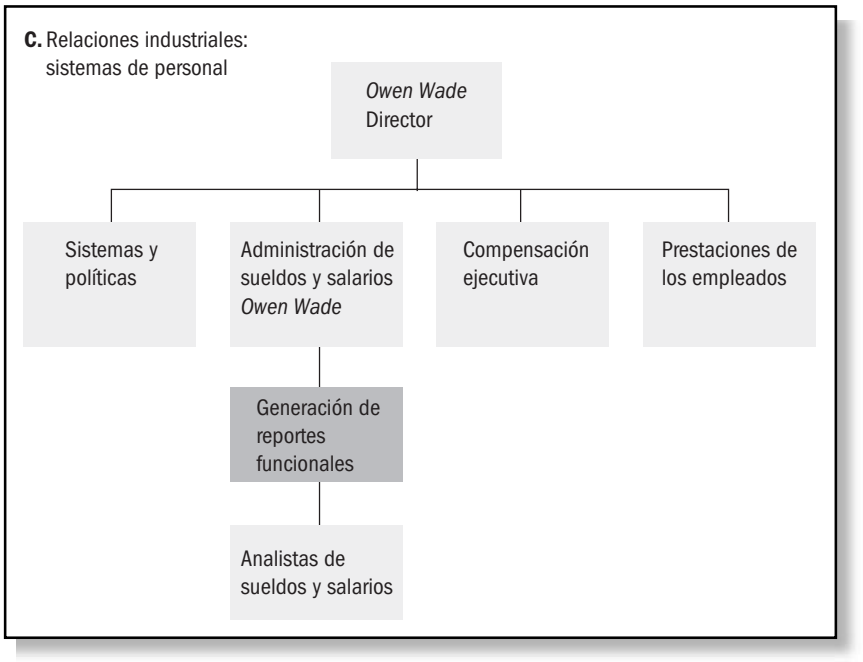


preparar una propuesta para una puja sobre un contrato particular. Más de una docena de organizaciones contribuiría al producto final: la propuesta escrita. En propuestas importantes, los representantes de las áreas administrativa y no técnica permanecían bastante constantes. Sin embargo, el personal técnico variaba con la tarea y en general era totalmente nuevo en cada propuesta. Esta membresía cambiante a los equipos requería de constante "introducción rápida" de los nuevos miembros y una creación repetida de una unidad de trabajo sin problemas. Al reunirse el nuevo equipo, una sesión de desarrollo de equipo, generalmente fuera de las instalaciones, ayudaba a que el equipo trabajara junto más pronto y, a la larga, ahorraba tiempo. Una sesión duraba uno o dos días y los participantes trataban de identificar los problemas potenciales de trabajar juntos y luego empezaban a desarrollar soluciones para dichos problemas. Lynn Stewart, un asesor externo, describió una sesión de desarrollo de equipos para un equipo de lanzamiento:

> TRW tiene una organización matriz, de tal manera que cualquier hombre es integrante de muchos sistemas simultáneamente. Tiene puntos de contacto con muchos grupos diferentes. Además, pasa constantemente de un equipo a otro, por lo que necesita que desarrollo de equipos haga que los equipos inicien rápido. En un equipo de lanzamiento, por ejemplo, hay toda clase de personas que se reúnen por poco tiempo. Hay directores de proyecto, gente de manufactura, los científicos que diseñaron los experimentos y los hombres que lanzan la nave. Hay que reunirlos a todos en un grupo cohesivo, en poco tiempo. A la hora del lanzamiento, no pueden estar preocupándose por el organigrama y por cómo sus respectivos papeles cambian según avanza la preparación del lanzamiento. Su relación cambia con el tiempo, pero deben saber tratarse entre ellos y discutirlo con anticipación, no cuando la nave está en la plataforma. El concepto de la organización es que se tienen muchos recursos y es necesario reagruparlos de diferentes formas, conforme cambian los clientes y los contratos. Se puede acelerar el proceso de reagrupación al llevar a cabo sesiones de desarrollo de equipos.

Otro tipo de actividad de desarrollo de equipos era la que se llevaba a cabo con un grupo en curso. Por lo general, el gerente visitaba al gerente de personal de su división y expresaba su interés en el desarrollo de equi-

Anexo 4 (continúa)



pos para su grupo. Si ambos estaban de acuerdo en que sería beneficioso, empezaban a planear dicha sesión. Primero, se hacía un esfuerzo para identificar una agenda para las reuniones de uno o dos días fuera de las instalaciones. Esto se desarrollaba de una o dos maneras. El gerente de personal o el asesor podían entrevistar, de una en una, a todas las personas que asistirían a la sesión, para identificar las áreas problemáticas sobre las que necesitaban trabajar. Luego, resumía los problemas identificados en sus entrevistas y distribuía este resumen a los participantes, uno o dos días antes de que se llevara a cabo la sesión. Otro método a veces empleado para desarrollar una agenda era reunir a todos los participantes en las instalaciones durante dos o tres horas, varios días antes de la reunión fuera de las instalaciones. Los participantes se dividían en subgrupos e identificaban áreas de problema para trabajarlas. En la reunión del personal extendido fuera de las instalaciones, la intención era que el grupo estuviera orientado hacia las tareas y se formulara la pregunta: "¿Cómo podemos mejorar la forma en que nuestros grupos trabajan juntos?" Examinaban cómo el proceso del grupo se interpuso en el camino del desempeño del grupo y el gerente del mismo conducía la reunión, pero el de personal y un asesor externo estaban ahí para ayudar al grupo observando y resaltando los asuntos que el grupo debía examinar. Hubo una serie de sesiones de desarrollo de equipos similares en TRW y la gente que participó en ellos consideraba que había valido la pena, porque había mejorado la efectividad del grupo.

Otro tipo de actividad de desarrollo de equipos que se llevó a cabo de manera continua era criticar las muchas reuniones efectuadas en la organización. El autor del caso estuvo presente en una reunión del personal del departamento de relaciones industriales, a la que asistieron los gerentes de personal y las personas clave de los grupos de personal de sistemas de personal y desarrollo de carrera. El propósito de la reunión era planear los proyectos que llevarían a cabo estas últimas durante el resto del año. Esto incluía un análisis de qué proyectos les gustaría realizar a los gerentes de personal y un listado de prioridades de los más importantes. Owen Wade, director de sistemas de personal, condujo la discusión durante la primera hora y media de la reunión, mientras el grupo analizaba proyectos para sistemas de personal. Frank Jasinski, director de desarrollo de carrera, condujo la discusión en la última hora de la reunión, en la que se discutieron proyectos para desarrollo de carrera. Casi al final de la reunión, tuvo lugar la siguiente discusión:

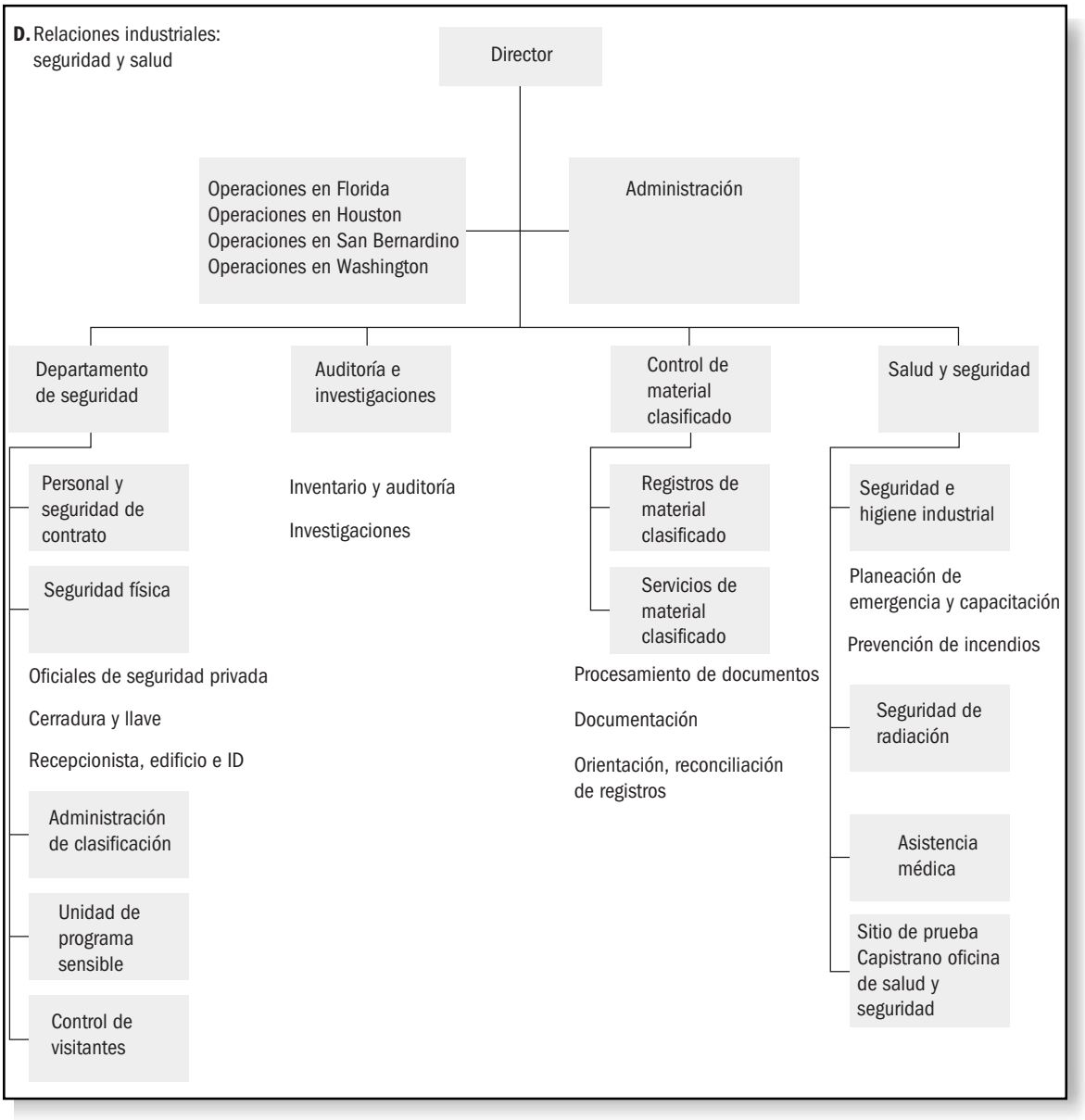
SHEL DAVIS Sólo nos quedan diez minutos, por lo que será mejor que dediquemos tiempo a una crítica de la reunión. ¿Alguien tiene algún comentario?

ED (Gerente de personal) Aquí decimos más de lo que podemos asimilar. No deberíamos haber planeado hacer tanto.

DON (Gerente de personal) Considero que sólo flotamos de las 10:30 a las 10:45. Terminamos con Frank y su tema y luego no se hizo nada, hasta la pausa.

BOB (Gerente de personal) ¿Por qué no hiciste esa observación a las 10:30,

Anexo 4 (continúa)



Don, para que hubiéramos hecho algo al respecto? ¿Te sientes intimidado al hacer una observación de proceso?

DON No. Me sentí como si estuviera en el rincón. Pero no después de hacer esta observación. Además, antes dije que no estábamos haciendo nada y que deberíamos continuar, pero supongo que no lo dije lo suficientemente alto para que la gente me escuchara.

ED Don, es la primera vez que haces una observación del proceso en seis meses. Desearía que hicieras más de éstas.

SHEL Pienso que la presentación de Owen fue muy buena, porque calculó el número de semanas de trabajo/hombre requeridas para cada uno de los proyectos. La presentación de Frank fue menos eficaz, porque no tuvo eso.

JASINSKI Tengo una pregunta sobre los requerimientos de asignación de personal. Pasé siete u ocho horas preparándome para esta reunión, estableciendo prioridades para todos los proyectos que teníamos anotados y luego, eso no se siguió en esta reunión. [Dos o tres personas hicieron eco para apoyar esta afirmación.]

BOB Pensé que nos pidieron hacer demasiado para prepararnos para esta reunión.

Anexo 5 Actividades de desarrollo de carrera, 1963-1965

	1963		1964		1965	
Actividades	**Cursos**	**Asistentes**	**Cursos**	**Asistentes**	**Cursos**	**Asistentes**
Orientación	49	627	32	369	32	1,146
Coloquios	51	3,060	31	5,580	7	1,525
Ponentes invitados	2	800	4	1,600	—	—
Cursos nocturnos	12	261	17	438	16	651
Educación del personal	—	767	—	1,066	—	1,166
Cursos técnicos	—	—	3	97	6	377
Laboratorios internos de liderazgo (grupos T)	1	45	4	104	4	151
Laboratorios externos de liderazgo (grupos T)	—	20	—	17	—	27
Reuniones de desarrollo de equipos	—	—	4	76	44	671

Eso estaba demasiado detallado y fue demasiado trabajo, por lo que me rebelé y me negué a hacerlo.

WADE (Director de Sistemas de Personal) Bueno, desde mi punto de vista del lado del personal, me siento presionado, como si me pidiera que hiciera demasiado. Los gerentes de personal tienen un conjunto muy diferente de reglas. No tienen tanta obligación de planear como nosotros y creo que ustedes deben planear más.

Uno de los participantes comentó que un gran número de reuniones en TRW se criticaban de manera parecida.

Laboratorios intergrupales y de interfaz

Como resultado de la naturaleza del trabajo en TRW y de la organización matriz, había mucha interacción entre los diversos grupos de la organización. A veces, esta interacción se caracterizaba por el conflicto; el personal de desarrollo de carrera empezó a trabajar para ayudar a los grupos a manejar este conflicto. Uno de estos esfuerzos, el primer laboratorio de interfaz, se desarrolló a partir de una experiencia de Alan East, director de garantía de productos. El señor East comentó sobre su experiencia:

Llegué a garantía de productos proveniente de una organización técnica, por lo que sabía muy poco de lo que se trataba. Primero, traté de averiguar cuáles eran nuestros objetivos. Hablé con nuestros supervisores y descubrí que la moral estaba baja. Pensaban que eran ciudadanos de segunda clase. Estaban intimidados por los ingenieros dominantes y se sentían inferiores. Decidí que uno de los problemas era que la gente externa a garantía de productos no nos entendía, ni tampoco entendía la importancia de nuestro trabajo. Llegué a la conclusión de que eso tenía fácil solución: los educaríamos. Así que nos dedicamos a educar a la compañía. Decidimos solicitar una reunión y preparamos una agenda. Entonces, como una ocurrencia tardía, fui a ver a Shel Davis, para saber si él tenía algunas ideas sobre cómo capacitar a la gente. Él sólo le dio la vuelta. Me hizo ver que en lugar de educarles, tal vez podríamos averiguar cómo nos veían en realidad y por qué. Bueno, tuvimos una reunión fuera de las instalaciones e identificamos muchos problemas entre garantía de productos y otros departamentos. Después de la reunión, regresamos y empezamos a trabajar para corregir esos problemas.

Después de la exitosa reunión de interfaz de East, la idea arraigó y se llevaron a cabo reuniones similares en otros grupos. Harold Nelson, director de finanzas, sostuvo una reunión interfaz con cuatro integrantes de su departamento y otros departamentos que tenían contacto frecuente con finanzas. El propósito de la reunión era obtener retroalimentación sobre cómo el resto de la organización veía a finanzas. Al comentar sobre la efectividad de la reunión, Nelson añadió: "Estaban impresionados porque pudimos tener una reunión, escuchar sus quejas sobre nosotros y no estar a la defensiva. El impacto de esas reuniones en las personas es tremendo. Hace que la gente cambie, por lo que estas reuniones son muy productivas."

Del Thomas, un participante en esa reunión interfaz, representaba a otro departamento. Thomas observó que, antes de la reunión, su grupo consideraba que finanzas era demasiado lenta a la hora de evaluar las peticiones y que Nelson y sus subordinados "… eran demasiado meticulosos, tanto como los contadores". Thomas consideró que la reunión mejoró el desempeño de finanzas:

Creo que Harold [Nelson] halló lo que buscaba, pero quizá le sorprendió que hubiera tantos comentarios negativos. Creo que hay indicios de que la reunión mejoró las cosas. Primero, Harold es ahora más fácil de tratar. Segundo, desde la reunión, trajo a un nuevo hombre para que evaluara los gastos de capital y él hace un gran trabajo. Es útil y ha acelerado el proceso. Creo que la at-

mósfera de todo el grupo de finanzas está cambiando. Empiezan a pensar más en "nosotros la compañía" y menos en "nosotros y ellos".

Evaluación del esfuerzo de desarrollo de carrera

Se le pidió a Jim Dunlap, vicepresidente de relaciones humanas, que evaluara el efecto de desarrollo de carrera en TRW Systems. Dunlap sacó dos estudios del cajón de su escritorio. El primero, un reporte escrito por un funcionario del gobierno titulado "Impulso para la franqueza", y señaló en su resumen:

> No es nuestra intención, y ciertamente no la de TRW Systems, decir que la reorganización de la compañía o el progreso físico es únicamente el resultado del programa de desarrollo de carrera, pero parece que dicho programa tuvo un impacto sustancial en el éxito de la compañía. La información mostrada completa la imagen de los cambios en la compañía durante el periodo bajo análisis. El empleo de 6,000 personas en 1962 y de más de 11,000 en marzo de 1966 es más que probable que se duplique a finales de este año. Las ventas más que se triplicaron entre 1962 y 1965. La rotación profesional disminuyó de 17.1 por ciento en 1962, a 6.9 por ciento en marzo de 1966. El promedio para la industria aeroespacial en esta área de California es aproximadamente 20 por ciento.

Asimismo, Dunlap reveló los resultados de un estudio realizado por una organización profesional, a la que pertenecían muchos de los empleados de Systems Group. Se hizo una encuesta a todos sus integrantes y se les pidió que clasificaran 54 empresas de la industria aeroespacial sobre seis factores diferentes. Los encuestados colocaron a TRW Systems el primero en el factor de "deseabilidad como empleador", en séptimo por "contribución al espacio aéreo" y en segundo en "salarios".

Dunlap añadió también sus comentarios personales sobre los esfuerzos del programa de desarrollo de carrera:

> Es muy difícil hacer una evaluación del programa y decir que nos ahorró "X" millones de dólares. Sin embargo, hay varios indicios de que ha sido efectivo. La rotación de personal ha disminuido en forma significativa y escuché a mucha gente decir: "Me quedé en TRW por las actividades de desarrollo de carrera". Algunas personas hacen comentarios más definidos sobre el programa. Dave Patterson dice que nuestro proceso de desarrollo de equipos nos ahorró 500,000 dólares. Rube Mettler está convencido de que el programa mejoró nuestras habilidades, por lo que ganamos algunos contratos que de otra manera no habríamos conseguido. Creo que ha mejorado nuestro desempeño de equipo. Todos nuestros equipos propuestos pasan dos días en formación de equipo antes de empezar con la propuesta. Cada programa empieza con un laboratorio de desarrollo de equipo fuera de las instalaciones. Ayudan a crear un espíritu de grupo en el mismo y una franqueza, por lo que son más capaces de solucionar problemas.

Varios empleados estuvieron dispuestos a analizar sus actitudes hacia el programa de desarrollo de carrera. Denis Brown, miembro del personal administrativo y participante en las actividades de desarrollo de carrera, consideraba que el programa era valioso. Denis comentó:

> Llevaron al equipo de lanzamiento OGO fuera de las instalaciones y mejoraron su efectividad. Bueno, un lanzamiento es muy tenso, y si un hombre es hostil con otro, esto puede significar una falla que cuesta 20 millones de dólares. No sé cuánto gastan en desarrollo de carrera, pero supongamos que sea un cuarto de millón de dólares. Si un hombre mejora su relación con otro y esto salva un lanzamiento y 20 millones, se recuperó muchas veces. La compañía considera que es algo bueno y ha funcionado bien, por lo que continuarán con eso.

Jim Whitman, gerente de subproyectos, elogió a desarrollo de carrera. Whitman acreditó el programa por hacer que los grupos fueran más efectivos a la hora de comunicarse y trabajar unos con otros. Al relatar sus propias experiencias, Whitman añadió que el programa condujo a una mejor colaboración y condiciones de trabajo entre el ingeniero de diseño y el de fabricación.

Pero otros empleados mostraban menos entusiasmo. John Ward, miembro de una oficina de programa, analizó su participación en las actividades de desarrollo de carrera. Ward consideró que algunas de las sesiones fuera de las instalaciones eran "agotadoras, en particular cuando uno es el centro de atención". Ward añadió que la sesión a la que asistió fue valiosa:

> En mi opinión, la razón por la que fue valiosa es que bajo la presión del trabajo, la gente no puede (y uso la palabra "no puede" cuando debo decir que "no podrá") dedicar el tiempo a sentarse y discutir algunos asuntos muy básicos para aclarar el ambiente. Incluso en un grupo pequeño, la gente tiende a usar anteojeras. Uno piensa en sus propios problemas porque tiene demasiados, por lo que se tiende a levantar un muro para evitar que lleguen los problemas de otras personas. Te los cuentan, pero no los escuchas; uno no capta el significado de lo que tratan de decirte. Si uno sigue las instrucciones acerca de que la gente no debe molestarnos a no ser que en verdad sea importante, se crea un ambiente en el que hay tiempo para solucionar algunas de estas cosas.

Un miembro del personal administrativo, Dan Jackson, tenía puntos de vista muy diferentes sobre desarrollo de carrera. Jackson comentó:

> Desde una perspectiva ideal, es algo bueno. Si en el mundo real la gente viviera de esa manera, fuera abierta y sincera y pudiera intercambiar sus sentimientos sin resultar lastimada, sería excelente. Sin embargo, la gente no es así en el mundo real. La gente que es entusiasta respecto a esto (Mettler, Hesse, Davis, etc.) está en un nivel en la compañía donde puede practicar esto. Sólo trata con otros vicepresidentes y gente de alto nivel. No obs-

tante, abajo en mi nivel no funciona. Tenemos cosas que producir aquí, las personas no son responsables y no podemos ser agradables todo el tiempo con ellas. Tenemos que lograr que se haga el trabajo.

Creo que los capacitadores en el laboratorio viven de esa manera y eso está bien, pero tienden a ser reductores de cabezas frustrados. Desean ser psiquiatras, pero no tienen la capacitación, por lo que hacen capacitación sensitiva. Es algo como dirigir un grupo de terapia. Creo que las técnicas que emplean son bastante buenas, como tener un grupo adentro hablando y un grupo afuera observando, pero la gente que lo dirige no está bastante capacitada. Tal vez sean los mejores disponibles, pero no son lo suficientemente buenos. Con franqueza, creo que estos capacitadores en verdad sólo tratan de averiguar sus propios problemas, pero para ello se mezclan con los problemas de otras personas.

Jackson continuó y observó que la participación en estas actividades no era totalmente voluntaria:

Oh, es voluntaria, pero nos dicen que es mejor que vayamos. No nos despiden si no asistimos, pero nos presionan para que asistamos. Uno de nuestros doctores se retiró después de dos días en un grupo T. No creo que eso dañara su carrera, pero la gente sabe que se fue. Sólo sintió que lo que sucedía ahí era un pecado, algo moralmente malo.

Mientras Jackson parecía expresar las actitudes más negativas respecto a desarrollo de carrera, circulaba una historia sobre un hombre que había sufrido una crisis nerviosa después de asistir a un grupo T. A Jim Dunlap le pidieron que comentara sobre el incidente:

Sí, un grupo tuvo una experiencia traumática o, como ellos dicen, "sufrió un ataque de nervios". Al principio del programa, decidimos que la gente de personal debería asistir a un grupo T, para que entendiera lo que íbamos a hacer. Le pregunté a este hombre si quería ir. Lo tomó como una orden y fue. Pero yo sólo le pregunté si iba. De haber sabido más acerca de él, no le habría preguntado si quería ir. Yo sólo lo vi en el trabajo y parecía hacerlo bien, aunque yo sabía que no disfrutaba su trabajo. Quería asistir a educación. Yo no sabía que tenía problemas en casa y que las cosas no le iban muy bien en general. Él sólo trataba de mantenerse lo mejor que podía. Fue al grupo T y eso hizo que empezara a pensar en su situación y se desmoronó; sufrió una crisis nerviosa. Después de que el grupo T se terminara, se fue a casa, pero no fue a trabajar. Permaneció en su casa una o dos semanas. Finalmente decidió que necesitaba ayuda y empezó a ver a un psiquiatra. Aparentemente, eso era lo que necesitaba, porque entonces decidió obtener ese empleo en educación, algo que le gustaba mucho. Parece que ya solucionó sus problemas, por lo que todo resultó lo mejor de lo mejor. Sin embargo, casi nos mata del susto.

CASO 5
Texana Petroleum Corporation

Jay W. Lorsch, Paul R. Lawrence y James A. Garrison

Durante el verano de 1966, George Prentice, el recién designado vicepresidente ejecutivo de operaciones nacionales de Texana Petroleum Corporation, dedicaba gran parte de su tiempo a pensar cómo mejorar el desempeño combinado de las cinco divisiones de productos que se reportaban con él (véase anexo 1). Su principal preocupación era que las utilidades corporativas no reflejaban toda la contribución potencial que podía resultar de la estrecha interdependencia tecnológica de las materias primas utilizadas y producidas por estas divisiones. La dificultad principal, como Prentice lo veía, era que los gerentes generales de división que le reportaban a él no trabajaban bien juntos.

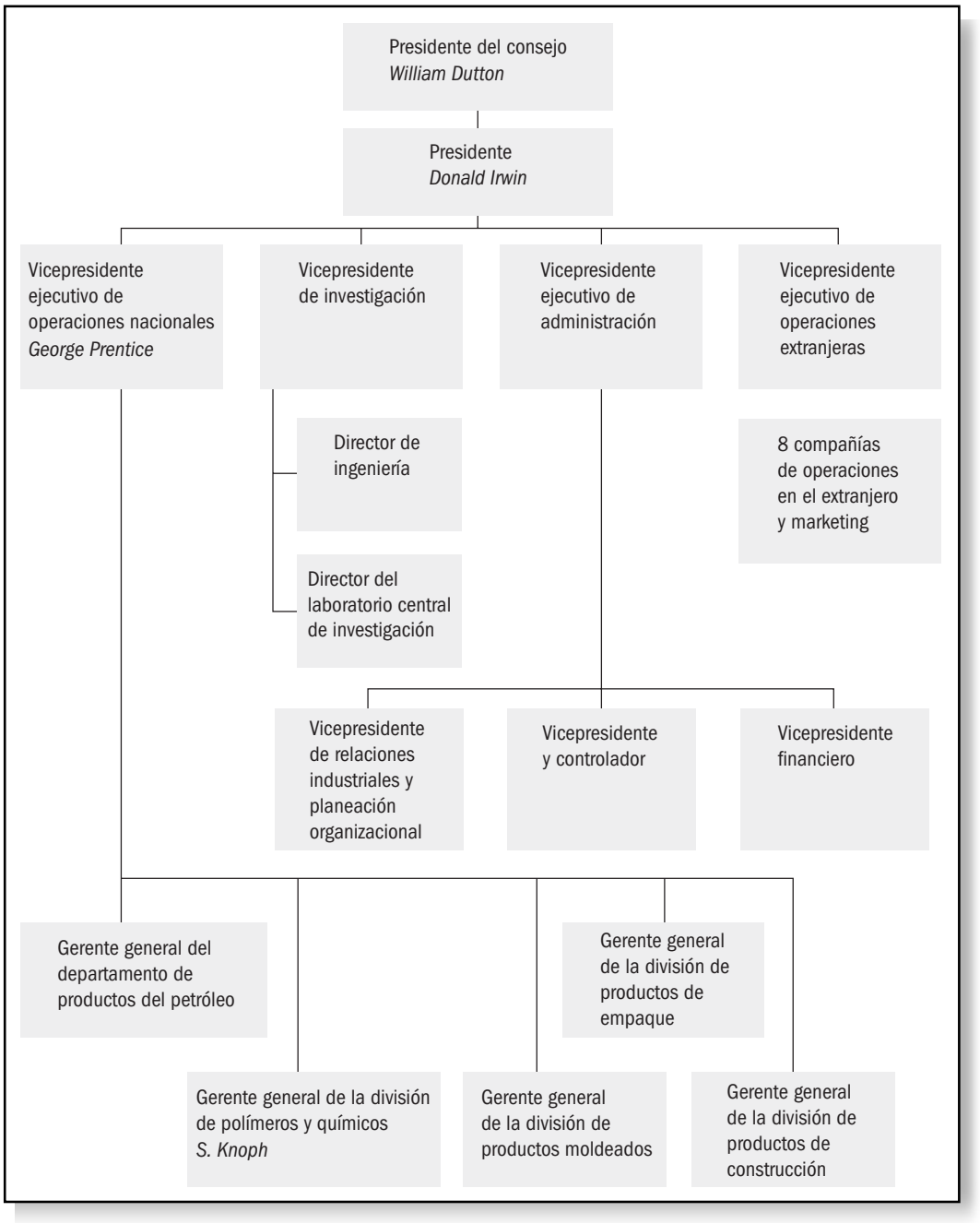
Copyright © 1967 por el presidente y los miembros de la junta de gobierno de Harvard College. Caso 413-056 de Harvard Business School. Este caso fue preparado por Jay W. Lorsch, Paul R. Lawrence y J.A. Garrison como base para el análisis en clase y no para ilustrar el manejo eficaz o no de una situación administrativa. Reimpreso con permiso de Harvard Business School.

Hasta donde puedo ver, el asunto es de dónde sacamos el dinero para la corporación y no cómo derrotamos al otro. Nadie se comunica con nadie en el nivel de gerencia general. De hecho, dicen muchos secretos por aquí.

Historia corporativa reciente

Texana Petroleum Corporation era uno de los primeros y principales productores y comercializadores de productos del petróleo en el suroeste de Estados Unidos. Hasta principios de 1950, Texana había estado casi exclusivamente en el negocio de procesar y refinar petróleo crudo y vender productos del petróleo a través de una cadena de estaciones de servicio operadas por la compañía, en el suroeste de Estados Unidos y en América Central y del Sur. Para 1950, las ventas de la compañía aumentaron aproximadamente a 500 millones de dólares, con el crecimiento adjunto en utilidades. Sin embargo, en 1950, Texana se enfrentaba a una dura y creciente competencia

Anexo 1 Texana Petroleum Company - Organigrama parcial, 1966



en el nivel de la estación de servicio al menudeo por parte de varias compañías petroleras nacionales más grandes. Como resultado, el volumen de ventas disminuyó bastante a principios de la década de 1950, y para 1955 las ventas habían disminuido a sólo 300 millones de dólares y la compañía operaba apenas por arriba del punto de equilibrio.

En esa época, debido a su edad, Roger Holmes, que había sido una fuerza dominante en la compañía desde su fundación, se retiró como presidente y director ejecutivo. Fue reemplazado por Donald Irwin, de 49 años, que había sido ejecutivo senior en una compañía química importante. William Dutton, de 55 años y quien había pasado toda su carrera con Texana, fue nombrado presidente del consejo, para reemplazar al presidente del consejo que se retiraba. Antes de su nombramiento como presidente, había sido vicepresidente ejecutivo senior de Petroleum Products y reportaba a Holmes.

Irwin y Dutton, junto con otros ejecutivos seniors, se movieron con rapidez para solucionar los problemas a los que se enfrentaba Texana. En forma gradual se deshicieron de los puntos de venta al menudeo de la compañía y abandonaron los mercados nacionales de consumo de petróleo. A través del desarrollo interno y de la adqui-

sición, se expandieron y rápidamente aumentaron la participación de la compañía en el negocio de procesamiento de petróleo para la elaboración de productos químicos y plásticos. Al moverse en esta dirección se expandieron con rapidez con los movimientos iniciales hechos por Texana en 1949, cuando la compañía construyó su primera planta de procesamiento químico y empezó a comercializar estos productos. Para acelerar el crecimiento de la compañía en estas áreas, Irwin y Dutton seleccionaron gerentes generales agresivos para cada división y les dieron un alto grado de libertad en la toma de decisiones. El requerimiento principal de la alta gerencia era que cada gerente general de división creara una división creciente con un retorno satisfactorio sobre la inversión. Para 1966, la alta gerencia había remodelado la compañía de tal manera que en los mercados nacional y extranjero era un productor integrado de materiales químicos y plásticos. En las operaciones extranjeras, la compañía continuó operando las estaciones de servicio en América Latina y en Europa. Este cambio de dirección fue exitoso, y para 1966 las ventas de la compañía se habían elevado a 750 millones de dólares, con un aumento saludable de las utilidades.

A pesar de este éxito, la administración creía que era necesario un aumento en el retorno sobre el capital invertido. La prensa financiera y comercial, que había sido generosa al alabar la recuperación de la compañía, aún criticaba el retorno sobre la inversión que tenía en ese momento, y la alta gerencia compartía esta preocupación. Dutton, Irwin y Prentice estaban de acuerdo en que un método importante para aumentar las utilidades era aprovechar más los ahorros potenciales en costo que podían proceder de una mayor coordinación entre las divisiones nacionales de operación, conforme éstas desarrollaban nuevos productos, procesos y mercados.

Organización nacional, 1966

Los reportes que las divisiones de productos enviaban al señor Prentice representaban un continuo de las actividades de producción y marketing provenientes de la producción y el refinamiento de petróleo crudo para la comercialización de diversos tipos de productos plásticos para consumidores industriales. Cada división estaba dirigida por un gerente general. Aunque había ciertas diferencias en la estructura organizacional interna de las distintas divisiones, estaban en general establecidas a lo largo de líneas funcionales (fabricación, ventas, investigación y desarrollo). Cada división tenía también sus propias actividades de control e ingeniería, aunque estaban apoyadas y aumentadas por el personal corporativo. Aunque las divisiones tenían su propio esfuerzo de investigación, había también un laboratorio central de investigación en el nivel corporativo, que llevaba a cabo una gama más amplia de investigación de una naturaleza más fundamental, que estaba fuera del ámbito de las actividades de cualquiera de las divisiones de productos.

La *división de productos del petróleo* era el núcleo que quedaba de las actividades originales de producción y refinería de la compañía. Proporcionaba materia prima a la división de polímeros y químicos, y vendía también productos refinados bajo contratos a largo plazo a otras compañías petroleras. A principios y a mediados de la década de 1950, la administración de esta división había generado gran parte de los ingresos y las utilidades de la compañía, gracias a su habilidad para negociar estos contratos. En 1966, la alta gerencia corporativa consideró que la gerencia de esta división había aceptado su papel como proveedor para el resto de la corporación y que había relaciones armoniosas entre ésta y sus divisiones hermanas.

La *división de polímeros y químicos* se desarrolló internamente a finales de la década de 1940 y principios de la de 1950, cuando la administración vio que su participación del mercado de consumo de petróleo declinaba. Bajo el liderazgo de Seymour Knoph (que había sido gerente general durante varios años) y su predecesor (que en 1966 fue vicepresidente ejecutivo en administración), la división desarrolló con rapidez una línea de compuestos químicos y polímeros derivados de materias primas del petróleo. Casi todos los productos de esta división se fabricaban bajo contrato de licencia o eran materiales con fórmulas que eran bien comprendidas. Sin embargo, el personal técnico de la división se forjó una reputación en toda la industria por su capacidad para desarrollar nuevos y mejores procesos, y esto era de particular orgullo para la alta gerencia. Desde el inicio, las decisiones sobre qué productos fabricar se basaban en gran medida en los requerimientos de las divisiones de moldeo y empaque de productos. No obstante, los ejecutivos de la división de polímeros y químicos siempre intentaron comercializar estos mismos productos a clientes externos y habían tenido mucho éxito. Estas ventas externas eran sumamente importantes para Texana, puesto que aseguraban un volumen de operación bastante grande para procesar lucrativamente una amplia línea de productos de polímeros y químicos. Conforme crecían las otras divisiones, requerían en mayor proporción de la capacidad de ésta, lo que significó que los gerentes de la división de polímeros y químicos tuvieron que reducir su compromiso con los clientes externos.

La *división de productos moldeados* fue también desarrollada internamente y se formó en 1951. Sus productos eran una variedad de productos plásticos moldeados, que incluían desde juguetes y artículos para el hogar hasta partes para automóviles y aparatos electrónicos. Las mayores fortalezas de esta división eran su conocimiento de la tecnología del moldeado y, en particular, su capacidad para comercializar. Aunque dependía de la división de polímeros y químicos para conseguir sus materias primas, sus operaciones eran bastante independientes de las de la división de productos para empaque y de la división de productos de construcción.

La *división de productos para empaque* fue adquirida en 1952. Sus productos eran materiales plásticos para empaque, incluyendo películas, cajas, botellas, etc. Todos estos productos se comercializaban con clientes industriales. Así como la división de productos moldeados, la división de empaque dependía de la de polímeros y químicos como fuente de materias primas, pero era bastante independiente de otras divisiones de productos finales.

La *división de productos de construcción* fue adquirida en 1963 para dar a Texana una posición en el mercado de materiales para la construcción. La división producía diversos materiales para aislamiento de techos y productos similares y los comercializaba en el mercado de la construcción. Fue una adquisición particularmente atractiva para Texana, porque antes de llevarla a cabo, había logrado cierto éxito con productos plásticos para aislamiento y materiales para techos. Aunque los productos plásticos representaban menos del 20 por ciento de las ventas totales de la división en 1965, había planes para que estos productos representaran más del 50 por ciento de sus ventas en los siguientes cinco años. Su afiliación con Texana dio a esta división una posición más fuerte en materias primas plásticas mediante la división de polímeros y químicos.

Selección y reclutamiento del personal gerencial

La rápida expansión de la corporación en estas nuevas áreas creó la necesidad de más talento gerencial adicional, y la alta gerencia no dudó en incorporar nuevos hombres de fuera de la corporación, así como promover a los jóvenes prometedores de dentro de Texana. Casi todos los gerentes, tanto de las divisiones internamente desarrolladas como de las adquiridas, habían pasado sus carreras en ellas, aunque algunos altos gerentes de división fueron transferidos entre divisiones o a posiciones corporativas.

Al hablar sobre el tipo de personas que se buscaron para posiciones gerenciales, Donald Irwin describió sus criterios en una publicación financiera:

> No queremos gente que tema moverse. La atracción de Texana es que da responsabilidades individuales que no se diluyen. Atrae al individuo que desea un desafío.

Otro ejecutivo corporativo describió a los gerentes de Texana:

> Es un grupo de caballeros muy duros, pero considerados, con un enorme empuje para hacer las cosas.

Otro gerente, que había estado en Texana toda su carrera y que se consideraba diferente de la mayoría de sus gerentes, describió al gerente típico de la compañía de la siguiente manera:

> Texana atrae a un tipo particular de persona. La mayoría de estas características son características personales y no profesionales. Emplearía términos como frío, sin sentimientos, agresivo y sumamente competitivo, pero no particularmente leal a la organización. Es leal a los dólares, a sus dólares personales. Creo que esto es parte del problema de comunicación y supongo que se hace a propósito. El proceso de selección conduce en esta dirección. Pienso que es así, por el contraste con la forma en que la compañía operaba hace 10 años. Por supuesto, en ese tiempo yo estaba en el nivel de planta. Sin embargo hoy, la actitud que describí existe también en las plantas. Hace diez años, la organización estaba compuesta por personas que trabajaban juntas por el bien de la organización, porque querían hacerlo. No creo que sea así hoy.

Ubicación de las instalaciones de las divisiones

La división de productos del petróleo, polímeros y químicos y la de productos para empaque tenían sus oficinas ejecutivas ubicadas en pisos separados del edificio sede de Texana, en el distrito comercial de Chicago. Las plantas y las instalaciones de investigación y desarrollo de estas divisiones estaban diseminadas en Oklahoma, Texas y Louisiana. La división de productos moldeados tenía sus oficinas principales, instalaciones de investigación y desarrollo y una planta principal en un suburbio industrial de Chicago. Las otras plantas de esta división estaban en varios sitios en el Medio Oeste y en la Costa Este. La sede y las instalaciones principales de producción y técnicas de la división de productos de construcción estaban ubicadas en Fort Worth, Texas. Las cuatro divisiones compartían oficinas de ventas en las ciudades principales, de costa a costa.

Evaluación y control del desempeño de la división

El método principal para controlar y evaluar las operaciones de estas divisiones era la revisión semestral de las plantas de la división y la aprobación de los principales gastos de capital por el comité ejecutivo.[1] Al revisar el desempeño contra los planes, los integrantes del comité ponían casi todo el énfasis en el retorno real sobre la inversión contra el presupuesto. Los ejecutivos corporativos consideraban que esta práctica, junto con la interdependencia tecnológica de las divisiones, creaba muchas disputas sobre la transferencia de precios.

Además de estas revisiones regulares, los ejecutivos corporativos tenían discusiones frecuentes con los de la división sobre sus estrategias, planes y operaciones. Había sido difícil para la administración corporativa lograr el equilibrio adecuado para guiar las operaciones de las divisiones. Este problema era particularmente grave respecto a la división de polímeros y químicos, por su lugar central en la línea de productos de la corporación. Un miembro del personal corporativo explicó su punto de vista sobre el problema:

> Todo este asunto de la comunicación entre el personal corporativo y la división de polímeros y químicos ha sido un problema bastante difícil. La administración corporativa solía contribuir inmensamente a esto al tratar de conocer los detalles prácticos del interior de

[1] El comité ejecutivo estaba formado por los señores Dutton, Irwin y Prentice, así como por el vicepresidente de investigación, el vicepresidente ejecutivo de administración y el vicepresidente ejecutivo de operaciones en el extranjero.

la organización de polímeros y químicos, y esto creó críticas serias; sin embargo, creo que ya superaron este asunto.

Un segundo ejecutivo corporativo, al analizar este asunto para un reportaje de una publicación comercial, expresó el problema de esta manera:

Tratamos de hallar el término medio. No queremos ser una sociedad de control, y con nuestra diversidad no podemos ser una corporación altamente centralizada.

Vicepresidente ejecutivo-operaciones nacionales

En un esfuerzo para hallar este término medio, se creó la posición de vicepresidente ejecutivo de operaciones domésticas a principios de 1966, y George Prentice fue el primero en ocuparla. Antes de este cambio, había habido dos vicepresidentes senior nacionales, uno a cargo de la división de petróleo y de la de polímeros y químicos y el otro a cargo de las divisiones de productos terminados. El señor Prentice había sido vicepresidente senior a cargo de las divisiones de productos terminados antes que se creara la nueva posición. Ocupó ese puesto sólo durante dos años, habiendo llegado a éste de una carrera en marketing muy exitosa con un competidor.

En el momento de su nombramiento, un artículo de la prensa describió al señor Prentice como "impulsivo, agresivo y ambicioso; un arquetipo del dinamo que actúa por sí mismo, que Irwin estaba buscando".

Poco después de estar en su nueva posición, Prentice describió la tarea que tenía ante él:

Creo que la corporación desea integrar mejor a sus partes y estoy aquí porque reflejo este sentimiento. Aquí no podemos ser un manojo de emprendedores. Tenemos que equilibrar la disciplina con la motivación emprendedora. Eso es lo que fuimos en el pasado, sólo un manojo de emprendedores y si llegaban con ideas conseguíamos el dinero, pero ahora nuestros dólares son limitados y, en especial, los chicos de polímeros y químicos no han podido disciplinarse para seleccionar algún proyecto de entre diez buenos. Parece que no son capaces de hacerlo y, por lo tanto, llegan corriendo aquí con los diez buenos proyectos, que dicen tenemos que comprar, y se molestan cuando no podemos comprarlos todos.

Éste fue el tono de mis predecesores [vicepresidentes senior]. Todos ellos eran muy buenos emprendedores, yo voy a dirigirlo en forma diferente. Voy a tomar una orientación en marketing y capital. Hasta donde sé, hay un tiempo para competir y un tiempo para colaborar, y creo que, justo en este momento, el equipo ejecutivo de polímeros y químicos no ha podido darse cuenta de que esto cambió.

Otros puntos de vista de las relaciones interdivisionales domésticas

Los ejecutivos de la división de polímeros y químicos, de productos terminados y del nivel corporativo compartían el punto de vista de Prentice, de que el principal problema en las relaciones interdivisionales era entre la división de polímeros y químicos y la de productos terminados. Los ejecutivos de la de productos terminados hicieron estos comentarios típicos sobre el problema:

Creo que lo que debemos comprender es que estamos unidos a la división de polímeros y químicos, nos guste o no. En realidad, estamos atados a ellos. Así como lo haríamos con cualquier proveedor externo o con cualquiera de nuestros clientes, haremos que las cosas hagan lo que tienen que hacer. Sin embargo, como ellos consideran que tienen nuestro negocio en las manos, no son recíprocos. Permítanme enfatizar que no se han negado arbitrariamente a hacer las cosas que requerimos, pero hay una presión sobre ellos para los proyectos de inversión y nosotros estamos en último lugar. Pienso que esto podría poner en peligro nuestras probabilidades de crecer.

Diría que nuestras relaciones son difíciles y considero que esto se debe principalmente a que pensamos que nuestra razón de ser es ganar dinero, por lo que tratamos de mantener a polímeros y químicos como un proveedor al alcance de la mano. Por ejemplo, no comprendo que sólo porque se trata de un producto de ellos, hay que aceptar miles de kilos de material muy cuestionable. Eso saca dólares de nuestro bolsillo y estamos muy centrados en las utilidades.

Supongo que la mayor frustración y uno de nuestros principales problemas es que no nos ayudan [polímeros y químicos]. Da la sensación de que no están interesados en lo que hacemos, en particular si eso no supone un gran beneficio para ellos. Pero en lo que a mí concierne, ésta tiene que convertirse en una relación de empresa conjunta y esto nos va a costar mucho esfuerzo. Aquí estamos, los chicos de abajo, gritando para que nos ayuden, y ellos tienen que darnos algún alivio.

Mi experiencia con la división de polímeros y químicos es que no se puede confiar en nada de lo que dicen, e incluso cuando lo ponen por escrito, no podemos estar absolutamente seguros de que vayan a cumplirlo.

Los gerentes de la división de polímeros y químicos expresaron sentimientos similares:

En lo personal, en este momento tengo la sensación de que los intereses de las divisiones se están separando. Parece que siguen sus propios caminos. Por ejemplo, somos un productor de polímeros, pero la división de moldeo quiere estar en un área especial, y eso significa que van a ser menos clientes para nosotros y hay toda una familia de plásticos que queda afuera y que nadie toca; esto afecta nuestro programa… Tampoco nos metemos con la división de productos de construcción. Ellos manejan volúmenes pequeños. Lo que hacemos, se lo vendemos; los que no hacemos, no podemos justificar hacerlos, debido a la clase de cosas con las que trabajamos. Lo que digo es que no creo que la corporación se esté integrando, y pienso que deberíamos hacerlo. Éste es uno de los problemas de las divisiones delegadas. Lo que sucede es que un ejecutivo encabeza esto y elige el

lugar que lleva más dinero a la división, mas éste no es necesariamente el mejor lugar desde un punto de vista corporativo.

No tenemos tanto contacto con las divisiones hermanas como creo que deberíamos. He tratado de lograr un vínculo con los hombres de mi función, pero ha sido un completo fracaso. Uno de los problemas es que no sé a quien llamar en esas otras divisiones. No hay organigrama, ni ningún estímulo para tratar de que las cosas funcionen. Mi experiencia ha sido que todas estas divisiones son organizaciones muy cerradas. Sé que los chicos de las instancias superiores dirán que estoy loco. Dicen que sólo llame y obtendré una respuesta. Sin embargo, esto siempre ha sido un gran problema, no sucede automáticamente y esto nos perjudica.

Los integrantes del personal corporativo hicieron comentarios que describen estas relaciones y los factores que según ellos contribuían al problema:

Diría que en este momento hay una cortina de hierro entre la división de polímeros y químicos y el resto de la corporación. Ya sabe, decimos a nuestras divisiones que son grupos responsables y autónomos, y esa división se lo tomó muy en serio. No obstante, cuando se es una compañía con ingresos de 750 mil millones de dólares, hay que estar coordinados o todo se derrumbará; no puede ser de otra manera. El vicepresidente ejecutivo doméstico ha sido un gran paso hacia adelante para mejorar esto, pero yo diría que aún no ha dado resultado.

Lo que en verdad molesta [de la división de polímeros y químicos] es que piensan que tienen que desarrollar ellos solos todos los nuevos mercados. Van a hacerlo solos de forma independiente y éste es el problema que enfrentan. Eso es lo que tienen: que quieren demostrar que son toda una compañía por sí solos y que no dependen de empaque ni de nadie más.

Los ejecutivos de la división de polímeros y químicos hablaron sobre el efecto que este deseo de independencia de los ejecutivos divisionales de operación tiene sobre sus propios esfuerzos de planeación:

A la división de polímeros y químicos no le gusta comunicarse con el personal corporativo. Esto es duro para nosotros y pienso que [la propuesta principal reciente] fue un ejemplo clásico de lo que le digo. Ese plan, como lo expuso nuestra división, tiene implicaciones sólidas para la corporación, tanto en experiencia como en capital. De hecho, creo que lo hicimos para llevarles una ventaja competitiva al resto de nuestras divisiones hermanas. Queríamos ser la división con mejor apariencia en el sistema, pero lo llevamos a un extremo. En este esfuerzo, quisimos mostrar que habíamos desarrollado este concepto totalmente por nuestra cuenta… Ahora creo que muchos de nuestros problemas con esto surgieron de este deseo intenso que tenemos de ser los mejores de esta organización.

¡Madre mía! Poco después de Navidad (1965), hubo un gran estancamiento aquí, cuando abandonaron una nueva planta, salida de nuestro plan central, sin ninguna consideración de la importancia de este plan para todo el crecimiento de la división de polímeros y químicos… Ahora tenemos una ganancia inesperada y estamos de vuelta en el negocio con esta nueva planta. No obstante, por un tiempo, las cosas estuvieron muy negras y todo lo que habíamos planeado y sobre lo que habíamos construido nuestros modelos estaba dislocado. De hecho, cuando armamos este plan, nunca nos imaginamos que iba a ser rechazado, y apuesto que ni siquiera lo armamos para que reflejara en verdad la importancia de esta planta para el resto de la corporación.

Varios ejecutivos en las divisiones de productos terminados atribuyeron los problemas entre las divisiones a diferentes prácticas administrativas y supuestos dentro de la división de polímeros y químicos. Un ejecutivo de la división de empaque expresó esto:

Tomamos decisiones con rapidez y en el nivel más bajo posible; esto es totalmente diferente del resto de Texana. No conozco ninguna otra división como ésta en el resto de la corporación.

Examine lo que tiene Sy Knoph de superfluo en su operación comparado con la nuestra. Estos son los motivos de nuestro éxito. Hay que soltar a los hombres y no presionarlos todo el tiempo. No detenemos a nuestra gente con los de personal. Por supuesto, se puede trabajar con personal, las ruedas rechinan, pero seguro que lo hacen despacio.

Asimismo, no trabajamos con detalle como las otras divisiones. Nuestra gerencia no considera que se necesiten los detalles. Por lo tanto, ellos siempre [polímeros y químicos] nos piden detalles que no podemos proporcionar. Nuestro proceso no los genera y su proceso los requiere, y esto crea siempre problemas con esa división. Estaría loco si tuviera un grupo de gente corriendo entre la planta y yo, y estaría loco si atestara mi organización con toda la gente que Knoph tiene trabajando para él. No quiero a ese personal, pero ellos quieren enviármelo.

Este comentario de un gerente de la división de moldeo es típico de muchos sobre las preocupaciones técnicas de la gerencia de la división de polímeros y químicos:

Históricamente, no hace mucho incluso, la división de polímeros y químicos era considerada un foso de serpientes en lo que concernía a la gente corporativa. Esto era porque esa gente estaba orientada al mercado y la división de polímeros y químicos estaba dirigida técnicamente y con mucho esfuerzo por la fabricación. Estos dos factores crearon una barrera de comunicación, porque para comprender en verdad los problemas de polímeros y químicos consideraban que había que tener una apreciación básica de la tecnología y de todas las interrelaciones.

Aprovechando esta creencia firme, los ejecutivos de la división de polímeros y químicos intentaron en el

pasado comunicarse en términos técnicos, y esto dañó más la relación, no funcionó. Ahora tienen una orientación un poco más de negocios o comercial y empiezan a apreciar que tienen que justificar las cosas que desean hacer desde un punto de vista de negocio u orientación comercial; empiezan a comprender que tienen que justificar las cosas que desean hacer en un sentido de negocios y no sólo en un sentido técnico. Esto ayuda también a resolver el problema de relaciones con la corporación, ya que la mayor parte del personal no es técnico, no obstante; esto cambió un poco en que cada vez más gente técnica llega y esto ha ayudado desde el otro lado.

En la división de polímeros y químicos trabajan asumiendo que hay que conocer el territorio antes de poder ser un gerente efectivo. Hay que ser un hombre operativo para contribuir significativamente a sus problemas. Sin embargo, su mayor problema es esta concentración de soluciones técnicas para sus problemas. Esto es algo que los ha metido en el mayor conflicto con la corporación y con las otras divisiones hermanas.

Estos y otros ejecutivos señalaron también otra fuente de conflicto entre la división de polímeros y químicos y otras divisiones. Esta era la cuestión sobre si la primera debería desarrollarse como un vendedor más independiente o si debería depender más de las divisiones de productos terminados para "empujar" sus productos hacia el mercado.

Puntos de vista típicos de este conflicto son los siguientes comentarios de ejecutivos de divisiones de productos terminados:

La gran pregunta que tengo sobre polímeros y químicos es, ¿cuál va a ser su estrategia? Puedo comprenderlos muy bien desde un punto de vista técnico, eso no es problema. Me pregunto ¿cuál es el papel de esta compañía? ¿Cómo va a encajar en lo que nosotros y otros están haciendo? En este momento, al juzgar por el comportamiento que he visto, polímeros y químicos podría tener menos interés en lo que estamos haciendo, en términos de integración de nuestros mercados o de un enfoque conjunto hacia ellos.

Considero que es debatible si la división de polímeros y químicos debería ser o no ser una nueva compañía de productos. En este momento, tenemos un apetito casi inagotable por lo que ellos hacen y hacen bien. En mi opinión, la gráfica actual está bien. Sin embargo, ese grupo es muy impaciente y agresivo; desean crecer, pero hay que crecer dentro de los lineamientos. Es posible que esa división tenga que aprender a colgarse de los faldones de otras divisiones y hacer sólo lo que hace ahora, pero mejor. Pienso que el papel futuro de la división de polímeros y químicos va a ser, en cualquier momento para la corporación, que si parece que se necesita un producto, ellos lo fabricarán… Van a ser proveedores, porque les garantizo que si llega el momento, y no podemos comprarlo en otra parte, por ejemplo, entonces, sé muy bien que ellos van a fabricarlo para nosotros, a pesar de sus otras obligaciones. Van a tener que abastecernos. Si separaran a la división de polímeros y químicos de la corporación, no creo que duraran un año. Sin sus enormes requerimientos cautivos, no podrían competir económicamente en las áreas comerciales en las que están.

Varios ejecutivos indicaron que el énfasis principal que hacía la corporación en el retorno sobre la inversión por las divisiones tendía a inducir, entre otras cosas, una estrecha preocupación competitiva por parte de varias gerencias divisionales. El comentario de este ejecutivo de división fue típico:

Como yo lo veo, nosotros [su división y polímeros y químicos] estamos 180 grados fuera de nuestras respectivas gráficas. Por lo tanto, cuando Sy Knoph habla sobre este gran proyecto, escuchamos amablemente y luego decimos: "Que Dios los bendiga. Les deseamos mucha suerte", pero estoy seguro de que no vamos a participar en eso. No veo ahí ningún dinero para nosotros. Puede que sea una mina de oro para Sy, pero no lo es para nuestra compañía, y mientras estemos apegados a los altos estándares de utilidades, no podemos permitir involucrarnos. Veo claramente que tendría un buen sentido corporativo para nosotros participar, pero no tiene sentido en términos de nuestra compañía particular. Tenemos que ser capaces de mostrar los rendimientos para obtener capital continuo, y yo no puedo con esa clase de proyectos. Supongo que lo que estoy diciendo es que bajo las condiciones adecuadas podríamos entrar, pero no bajo el marco actual; estaríamos muertos en términos de tratar con la estructura financiera corporativa. No podemos obtener la clase de retornos sobre nuestro capital, que la corporación fijó para obtener nuevo capital. A la larga, me gustaría mucho ver lo que la corporación ha previsto en cuestión de vínculos entre nosotros, pero en este momento no veo ningún sentido en hacerlo. Saben que mi carrera también está en juego aquí.

Otro ejecutivo de división expresó este punto en forma más resumida:

Personalmente, pienso que podría hacerse mucho más desde un punto de vista corporativo y esto es frustrante. En este momento, parece que la gente corporativa considera a todas estas divisiones estrictamente como una inversión. Sólo nos ven como nos miraría un banquero. Esto nos perjudica en términos de llevar a cabo algunos de estos programas, porque tenemos relaciones que están más allá de las relaciones financieras.

Los comentarios de un ejecutivo corporativo parecían apoyar esta preocupación:

Una de las cosas que me preocupan es, ¿dónde está el extremo de la cuerda en esta cosa interdivisional? Me pregunto si la acción tiene en realidad que llegar sólo de la división. Ya sabe, en esta organización, cuando deciden

hacer algo nuevo, siempre ha sido una propuesta divisional; nos pidieron una revisión y aprobación. El comité ejecutivo termina siendo un consejo de revisión; no nosotros, trabajando hacia abajo. Con esta clase de patrón, el talento de la gente corporativa está bastante bien seducido a hacer preguntas y determinar si una cosa necesita lineamientos, pero creo que también deberíamos ser la gente de las ideas, pensando hacia dónde vamos en el futuro y si creemos que deberíamos entrar en alguna área nueva, entonces, le diríamos a las divisiones que lo hicieran. La corriente tiene que ir hacia ambos lados. Ahora no es así.

CASO 6
W. L. Gore & Associates, Inc.

Frank Shipper y Charles C. Manz

El 26 de julio de 1976, Jack Dougherty, un recién egresado de la maestría en administración de negocios de College of William and Mary, pleno de resolución y vestido con traje azul oscuro, se reportó para su primer día con W. L. Gore & Associates. Se presentó con Bill Gore, le estrechó la mano con firmeza, lo miró a los ojos y dijo que estaba listo para cualquier cosa.

Lo que sucedió después fue algo para lo que Jack no estaba listo. Gore respondió: "Eso está bien, Jack, bien. ¿Por qué no das una vuelta y hallas algo que te gustaría hacer?" Tres frustrantes semanas después y vestido con pantalones de mezclilla, halló ese algo cargando tela en la boca de una máquina que laminaba a tela la membrana patentada Gore-Tex de la compañía. Para 1982, Jack era responsable de toda la publicidad y marketing en el grupo de telas. Esta historia formaba parte del folclore que se escuchaba una y otra vez sobre W. L. Gore. Para 1991, el proceso estaba un poco más estructurado. Nuevos asociados daban vueltas por el negocio, antes de establecer sus propias posiciones, sin importar para la que fueron contratados. Un nuevo asociado de ventas en la división de telas podría pasar seis semanas rotando por diferentes áreas antes de concentrarse en las ventas y el marketing. Entre otras cosas, podría aprender cómo se fabricaba la tela Gore-Tex, qué podía y no podía hacer, cómo Gore manejaba las quejas de los clientes y cómo tomaba las decisiones de inversión.

Anita McBride relató de esta manera su primera experiencia en W. L. Gore & Associates:

> Antes de llegar a Gore, trabajaba para una organización estructurada. Llegué aquí y, durante el primer mes, estaba casi estructurado, porque estaba en capacitación, y esto es lo que hacemos y cómo Gore es y todo eso. Fui a Flagstaff para esa capacitación. Después de un mes, llegué a Phoenix y mi promotor dijo: "Bueno, ésta es tu oficina y, éste es tu escritorio", y se fue. Pensé: "Ahora, ¿qué hago?" Esperaba un memo o algo o una descripción del puesto. Finalmente, después de otro mes, estaba tan frustrada que pensé: "¿En qué me he metido?"
>
> Fui con mi promotor y le dije: "¿Qué es lo que quieren de mí? Necesito algo de ustedes." Él respondió: "Si no sabes lo que se supone que debes hacer, examina tu compromiso y oportunidades."

Frank Shipper. Franklin P. Perdue School of Business. Salisbury State University y Charles C. Manz. College of Business. Arizona State University. Reimpreso con permiso.

Antecedentes

W. L. Gore & Associates evolucionó de las experiencias personales, organizacionales y técnicas del finado Wilbert L. Gore, quien nació en Meridian, Idaho, cerca de Boise, en 1912. A la edad de seis años, aseguró que se había convertido en un ávido escalador en Wasatch Mountain Range, en Utah. En esas montañas, en un día de campo de la iglesia, conoció a Genevieve (llamada Vieve por todos), su futura esposa. En 1935 se casaron, lo que fue para él una sociedad, una sociedad que duró una vida.

Obtuvo una licenciatura en ciencias, con especialidad en ingeniería química, en 1933, y una maestría en ciencias en química física en 1935, por la Universidad de Utah. Inició su carrera profesional en American Smelting and Refining en 1936; se mudó a Remington Arms Company en 1941 y, una vez más, a E.I. Du Pont de Nemours, en 1945, donde ocupó los puestos de supervisor de investigación y jefe de investigación de operaciones. En Du Pont, trabajó en un equipo para desarrollar aplicaciones para el politetrafluoroetileno, a menudo referido como PTFE en la comunidad científica y conocido como Teflón por los consumidores. En este equipo, Wilbert Gore, llamado Bill por todos, experimentó una sensación entusiasta de compromiso, satisfacción personal y autodirección. Siguió el desarrollo de las computadoras y los transistores, y creía que PTFE tenía las características aislantes ideales para usarse con ese equipo.

Probó varias formas para hacer un cable recubierto con PTFE, sin éxito. Dio un gran paso hacia adelante en el laboratorio de su casa, situado en el sótano. Explicaba el problema a su hijo, Bob, cuando éste vio una cinta

selladora PTFE fabricada por 3M y preguntó a su padre: "¿Por qué no pruebas esta cinta?" El padre explicó a su hijo: "Todos saben que no se puede pegar PTFE consigo mismo." Así, Bob se fue a la cama.

Bill Gore se quedó en el laboratorio del sótano y procedió a probar lo que todos sabían no funcionaría. A las 4:00 a.m., despertó a su hijo, sacudiendo un pequeño pedazo de cable y diciendo con excitación: "Funciona, funciona." La noche siguiente, padre e hijo regresaron al laboratorio del sótano para fabricar cable recubierto con PTFE.

Durante los siguientes cuatro meses, Bill Gore trató de persuadir a Du Pont para que fabricara un nuevo producto cable recubierto con PTFE. En ese momento de su carrera, Bill Gore conocía a algunas de las personas que tomaban decisiones en Du Pont. Después de hablar con varias de ellas, quedó claro que Du Pont quería seguir siendo proveedor de materias primas y no fabricante.

Bill empezó a analizar con su esposa la posibilidad de iniciar su propio negocio de alambre y cable aislados. El 1 de enero de 1958, el día de su aniversario de bodas, fundaron W. L. Gore & Associates, que consideraron como otra sociedad. El sótano de su casa sirvió como sus primeras instalaciones. Luego de terminar de cenar en su aniversario, Vieve se volvió hacia el que había sido su esposo durante 23 años y le dijo: "Bueno, vamos a lavar los platos. Luego bajamos y empezamos a trabajar."

Bill Gore tenía 45 años y cinco hijos que mantener, cuando abandonó Du Pont. Dejó atrás una carrera de 17 años y un salario bueno y seguro. Para financiar los primeros dos años del negocio, hipotecaron su casa y usaron 4,000 dólares de sus ahorros. Todos sus amigos los previnieron contra tomar ese riesgo.

Los primeros años fueron difíciles. En lugar de salario, algunos de sus empleados aceptaban alojamiento y comida en la casa Gore. En cierto momento, había 11 empleados viviendo y trabajando bajo un techo. Luego llegó el pedido del departamento de agua de la ciudad de Denver, que dio a la compañía ganancias. Una tarde, Vieve respondió una llamada telefónica, mientras cernía polvo OTFE. La persona que llamaba indicó que estaba interesada en el cable, pero que quería formular algunas preguntas técnicas y pidió hablar con el gerente de producción. Vieve explicó que Bill estaba fuera, haciendo algunos mandados en ese momento. Luego, la persona que llamaba pidió hablar con el gerente de ventas y, finalmente, con el presidente. Vieve explicó que también estaban ausentes. La persona que llamaba se enfadó y gritó: "¿Qué clase de compañía es ésta?" Con un poco de diplomacia los Gore finalmente aseguraron un pedido por 100,000 dólares. Este pedido sacó del atolladero a la compañía y empezó a despegar.

W. L. Gore & Associates continuó creciendo y desarrollando nuevos productos, principalmente derivados de PTFE, incluyendo su producto más conocido: Gore-Tex. En 1986, Bill Gore murió, mientras iba de excursión en Wind River Mountains, en Wyoming. Antes de morir, se había convertido en director y su hijo Bob en presidente. Vieve permaneció como el único otro ejecutivo, secretaria-tesorera.

La compañía operativa

W. L. Gore & Associates era una compañía sin títulos, jerarquía o cualquier estructura convencional asociada con empresas de su tamaño. Los títulos de presidente y secretaria-tesorera se usaban sólo porque los requerían las leyes de incorporación. Además, Gore no tenía una misión corporativa amplia ni un código de declaración de ética; ni se requería ni se prohibía a las unidades de negocio desarrollar dichos códigos por sí mismas. Así, los asociados de algunas unidades de negocio que sentían una necesidad por tales códigos los habían desarrollado. La mayoría de las unidades de negocio dentro de Gore no tenía dichas declaraciones. Cuando se les cuestionó sobre este asunto, un asociado comentó: "La creencia de la compañía es que (1) sus cuatro principios básicos de operación cubren las prácticas éticas requeridas por la gente en el negocio y (2) no tolerará prácticas ilegales." El estilo de administración de Gore se calificaba a menudo como "sin administración". La organización había sido guiada por las experiencias de Bill con los equipos de Du Pont y había evolucionado según se necesitaba.

Por ejemplo, en 1965, W. L. Gore & Associates era una compañía próspera y creciente, con instalaciones en Paper Mill Road, en Newark, Delaware, y unos 200 empleados. Una cálida mañana de lunes, en el verano, Bill Gore hacía su recorrido usual por la planta. De repente se dio cuenta de que ya no conocía a todo el mundo en la planta. El equipo ya era demasiado grande. Como resultado, la compañía estableció una política de que ninguna instalación tendría más de 150 a 200 empleados. Así nació la política de expansión de "Hazte grande permaneciendo pequeño". El propósito de mantener plantas pequeñas era acentuar una atmósfera cercana e interpersonal.

Para 1991, W. L. Gore & Associates contaba con 44 plantas en el mundo, con más de 5,300 asociados. En algunos casos, las plantas estaban juntas en el mismo sitio, como en Flagstaff, Arizona, con cuatro plantas en el mismo sitio. Veintisiete de esas plantas estaban en Estados Unidos y 17 en el extranjero. Las plantas de Gore en el extranjero se ubicaban en Escocia, Alemania, Francia, Japón e India.

Productos

Los productos que fabricaba W. L. Gore estaban organizados en ocho divisiones: electrónica, médica, telas impermeables, fibras, filtración industrial, sellos industriales, recubrimientos y microfiltración.

La división de productos electrónicos producía alambre y cable para varias aplicaciones en las industrias aeroespaciales, defensa, computadoras y telecomunicaciones. Los productos de alambre y cable tenían una reputación de confiabilidad inigualable. Casi todos se usaban donde los cables convencionales no podían operar. Por ejemplo, los montajes de alambre y cable de Gore se usaron en la nave espacial Columbia, porque soportaban el calor de la ignición y el frío del espacio. El alambre Gore se usó en el vehículo lunar que tomó

muestras de rocas lunares y los ensamblajes coaxiales de microondas de Gore abrieron nuevos horizontes en la tecnología de las microondas. En la Tierra, los productos de alambre eléctrico ayudaron a fabricar las computadoras más rápidas del mundo, porque las señales eléctricas podían viajar por ellos hasta al 90 por ciento de la velocidad de la luz. Debido a las propiedades físicas del material Gore-Tex usado en su construcción, los productos electrónicos se utilizaron de manera extensa en sistemas de defensa, en la conmutación electrónica para sistemas telefónicos, para instrumentación científica e industrial, comunicaciones por microondas y robótica industrial. La confiabilidad era una contraseña para todos los productos Gore.

En productos médicos, la confiabilidad era literalmente un asunto de vida y muerte. El PTFE expandido de Gore-Tex era un material ideal usado para combatir la enfermedad cardiovascular. Cuando las arterias humanas estaban seriamente dañadas o tenían depósitos que interrumpían el flujo de sangre, las partes enfermas podían reemplazarse a menudo con arterias artificiales Gore-Tex. Las arterias Gore-Tex y los parches no eran rechazados por el cuerpo, porque los tejidos del paciente crecían en los espacios porosos abiertos de los injertos. Los injertos vasculares Gore-Tex se producían en muchos tamaños para restaurar la circulación en todas las áreas del cuerpo. Habían salvado extremidades de la amputación y también vidas. Algunos de los injertos más pequeños aliviaban los problemas pulmonares en los recién nacidos. Gore-Tex se usaba también para ayudar a la gente con enfermedades renales. Los asociados desarrollaban una variedad de membranas quirúrgicas de refuerzo, conocidas como parches cardiovasculares Gore-Tex, que literalmente podían reparar corazones rotos, al parchar los hoyos y reparar aneurismas.

A través de la división de telas impermeables, la tecnología Gore había viajado hasta la cima del mundo en las espaldas de renombrados montañistas. La tela Gore-Tex era impermeable y a prueba del viento; sin embargo, respirable. Esas características calificaron a la tela Gore-Tex como una prenda esencial para los montañistas y los aventureros que enfrentaban ambientes extremadamente duros. La membrana PTFE bloqueaba el viento y el agua, pero permitía que escapara el sudor. Eso hizo que la tela Gore-Tex fuera ideal para cualquiera que trabajara o jugara en clima extremoso. Los excursionistas descubrieron que una sola tela ligera Gore-Tex reemplazaba a una chaqueta de popelina y a un impermeable y que era mucho mejor. Esquiadores, marineros, corredores, ciclistas, cazadores, pescadores y otros entusiastas de las actividades al aire libre se convirtieron también en grandes clientes de las prendas fabricadas con tela Gore-Tex. La ropa deportiva en general y los zapatos y guantes de moda de mujer, de tela Gore-Tex, eran tan funcionales como bonitos. Las botas y los guantes para trabajo y recreación eran impermeables, gracias a los recubrimientos con Gore-Tex. Gore-Tex se convertía en algo útil para el gobierno, para gran parte del personal militar. Trajes isotérmicos, abrigos, pantalones, gorros, guantes y botas mantenían calientes y secas a las tropas en las misiones en climas rigurosos. Otros trabajos demandantes requerían también de la protección de la tela Gore-Tex, debido a su combinación única de propiedades químicas y físicas.

Los productos de fibra Gore-Tex, como las telas, terminaban en algunos lugares difíciles. La capa protectora externa del traje espacial de la NASA estaba tejida con fibras Gore-Tex. Las fibras Gore-Tex eran de muchas maneras lo mejor en fibras sintéticas. Eran impermeables a la luz del sol, las sustancias químicas, el calor y el frío. Eran fuertes y con una resistencia única a la abrasión.

Los productos de filtración industrial, como las bolsas filtro Gore-Tex, reducían la contaminación del aire y recuperaban sólidos valiosos de gases y líquidos, de una manera más completa que las alternativas; también lo hacían de forma más económica. Podían dejar libres de humo a las plantas de carbón, lo que contribuía a un ambiente más limpio.

La división de sellos industriales producía el sellador para ensamblaje, un cordón fijable de PTFE poroso que podía aplicarse como una junta a las formas más complejas, lo que impedía la fuga de sustancias químicas corrosivas, incluso a temperatura y presión extremas. Las válvulas de vapor que contenían válvulas Gore-Tex nunca goteaban ni necesitaban ser reemplazadas.

La división de recubrimientos aplicó capas de PTFE a piezas fundidas de acero y a otros artículos de metal, mediante un proceso patentado. Llamado recubrimiento protector Fluoroshield, este polímero de fluorocarbono protegía los recipientes para el procesamiento, en la producción de sustancias químicas corrosivas.

Los productos de microfiltración Gore-Tex se usaban en aparatos médicos, fabricación farmacéutica y procesamiento químico. Estas membranas retiraban las bacterias y otros microorganismos del aire o de los líquidos, lo que los hacía estériles.

Información financiera

W. L. Gore era una corporación que se mantenía muy privada. La información financiera se guardaba celosamente como información patentada sobre los productos y los procesos. El 80 por ciento de las acciones lo tenían la familia Gore y asociados veteranos, 10 por ciento asociados actuales y 10 por ciento otros.

Según Shanti Mehta, un asociado, los retornos sobre los activos y las acciones de Gore figuraban entre el 5 por ciento de las principales compañías. De acuerdo con otra fuente, W. L. Gore & Associates trabajaba bien con cualquier medida financiera. Había tenido 27 años de rentabilidad y rendimientos positivos sobre las acciones. El porcentaje de crecimiento compuesto por ingresos en W. L. Gore en los últimos 20 años había sido de más del 18 por ciento, descontado de la inflación.[1] En 1969, las ventas totales fueron de 6 millones de dólares; en 1982, 125 millones de dólares; en 1983, 160 millones de dólares; en 1985, 250 millones; en 1987, 400 millones; en 1988, 426 millones, y en 1989, 600 millones. Este crecimiento fue financiado en gran parte sin deuda.

[1] En comparación, sólo 11 de las 200 compañías más grandes de la lista *Fortune 500* han tenido un retorno positivo sobre los activos de forma ininterrumpida desde 1970 hasta 1988, y sólo dos compañías más fallaron sólo un año. El porcentaje de aumento de ingresos de estas 13 compañías fue de 5.4 por ciento, comparado con el 2.5 por ciento de todas las de *Fortune 500*.

Estructura organizacional

Bill Gore quiso evitar sofocar a la compañía con gruesas capas de "administración" formal. Creía que reprimían la creatividad individual. A medida que la compañía crecía, supo que había que crear una forma para ayudar a que la gente nueva se iniciara y siguiera su progreso. Esto se consideró bastante importante cuando se trataba de la compensación. W. L. Gore & Associates desarrolló lo que llamó el programa "promotor" para satisfacer esas necesidades. Cuando la gente hacía una solicitud en W.L. Gore, era estudiada inicialmente por especialistas en personal, como en casi todas las compañías. Para los que satisfacían los criterios básicos, había entrevistas con otros asociados. Antes de contratar a una persona, un asociado debía aceptar ser el promotor de esa persona. El promotor debía tener interés personal en las contribuciones, los problemas y las metas del nuevo asociado. El promotor era un mentor y un abogado. El promotor seguía el progreso del nuevo asociado, lo ayudaba y animaba, trataba sus debilidades y se concentraba en sus fortalezas. Esto no era un compromiso a corto plazo. Todos los asociados tenían promotores y muchos tenían más de uno. Al contratar a las personas, éstas tenían un promotor en su área de trabajo inmediata. Si se movían a otra área, tenían también un promotor en esa área de trabajo. Al aumentar las responsabilidades de los asociados, podían adquirir promotores adicionales.

Como el programa de patrocinio veía más allá de las consideraciones convencionales de lo que conformaba un buen asociado, se dieron algunas anomalías en las prácticas de contratación. Bill Gore contó con orgullo la historia de "un hombre muy joven" de 84 años que entró, hizo una solicitud y pasó cinco años muy buenos con la compañía. El hombre tenía 30 años de experiencia en la industria, antes de unirse a Gore. Sus otros asociados no tuvieron problema en aceptarlo, pero la computadora personal sí. Insistía en que su edad era 48 años.

Un memo interno de Bill Gore describía tres clases de patrocinio y cómo podrían funcionar:

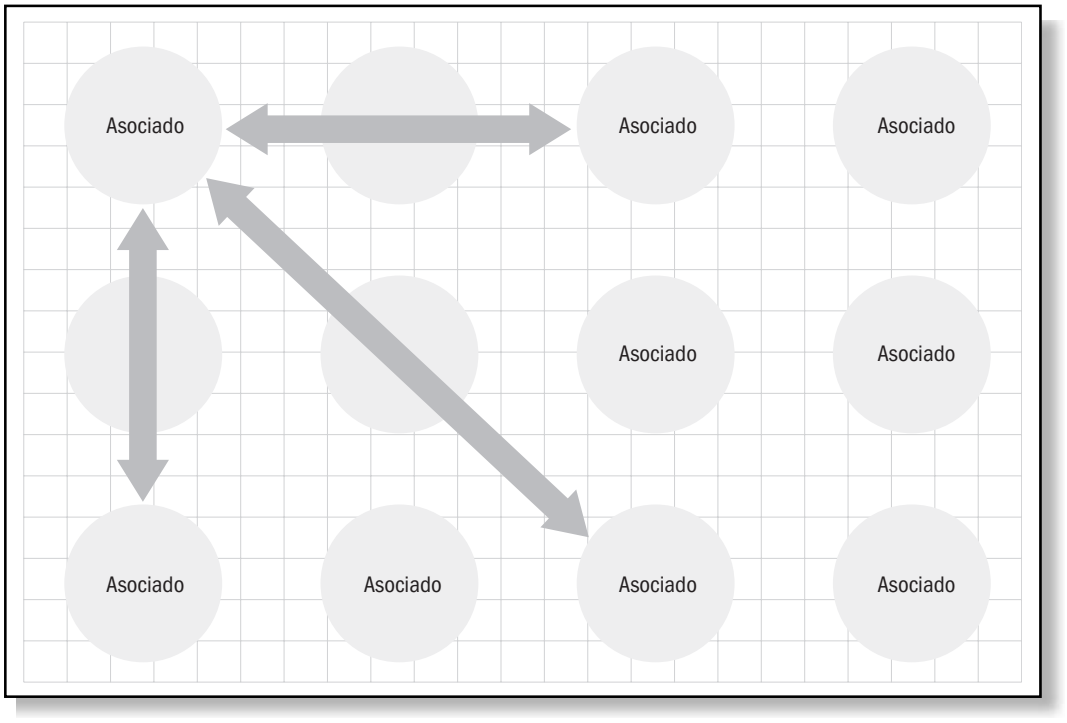
1. El promotor que ayuda a un nuevo asociado a empezar el trabajo. También, el promotor que ayuda a un asociado actual a empezar en un nuevo puesto (promotor de inicio).
2. El promotor que se encarga de que el asociado sea apadrinado y de que reciba crédito y reconocimiento por sus contribuciones y logros (promotor abogado).
3. El promotor que se encarga de que el asociado apadrinado sea bien pagado por sus contribuciones al éxito de la empresa (promotor de compensación).

Un solo promotor podía llevar a cabo cualquiera de las tres clases de patrocinio. Un promotor era un amigo y un asociado. Todos los aspectos de apoyo de la amistad también estaban presentes. A menudo (tal vez usualmente) dos asociados se apadrinaban mutuamente como abogados.

W. L. Gore & Associates fue descrita no sólo como sin gerencias, sino también sin estructura. Bill Gore se refirió a la estructura como una organización enrejada. Se muestra una estructura enrejada en el anexo 1. Las características de esta estructura eran:

1. Líneas de comunicación directa, persona a persona, sin intermediarios.

Anexo 1 La estructura enrejada



2. Ninguna autoridad fija o asignada.
3. Promotores, no jefes.
4. Liderazgo natural definido por compañerismo.
5. Objetivos establecidos por aquellos que deben "hacer que éstos sucedan".
6. Tareas y funciones organizadas a través de compromisos.

La gente de Gore describió la estructura dentro del enrejado como compleja y producto de la evolución de interacciones interpersonales, autocompromiso con las responsabilidades conocidas por el grupo, liderazgo natural y disciplina impuesta por el grupo.

Bill Gore explicó en una ocasión esta estructura diciendo: "Toda organización exitosa tiene un enrejado subterráneo. Es donde las noticias se extienden como el rayo, donde la gente puede recorrer la organización para lograr que se hagan las cosas." Otra descripción de lo que ocurría dentro de la estructura enrejada eran los equipos entre áreas, el equivalente a tener activos círculos de calidad todo el tiempo. Cuando un entrevistador perplejo dijo a Bill que se le dificultaba entender cómo funcionaban la planeación y la responsabilidad, Bill respondió con una amplia sonrisa: "También a mí. Me preguntas cómo funciona; funciona de cualquier manera."

La estructura enrejada tenía algunas semejanzas con las estructuras gerenciales tradicionales. Por ejemplo, un grupo de 30 a 40 asociados, que conformaban un grupo asesor, se reunía cada seis meses para revisar los planes de marketing, ventas y producción. Como lo había dicho Bill Gore, "La erradicación de títulos y niveles nunca puede ser al 100 por ciento."

La estructura enrejada tuvo sus críticas. Como dijo Bill Gore: "Me dicen de vez en cuando que la organización enrejada no puede enfrentar bien una crisis, porque cuando no hay jefes se necesita mucho tiempo para llegar a un consenso. Sin embargo, eso no es verdad. En realidad, un enrejado, por su misma naturaleza, funciona particularmente bien en una crisis. Se evita mucho esfuerzo inútil, porque no hay ninguna jerarquía gerencial rígida que conquistar antes de atacar un problema."

El enrejado se puso a prueba en varias ocasiones. Por ejemplo, en 1975, el doctor Charles Campbell, residente de la Universidad de Pittsburgh, reportó que un injerto arterial Gore-Tex había desarrollado un aneurisma. Un aneurisma es una protrusión como burbuja que amenaza la vida. Si continuara expandiéndose, explotaría. Obviamente, esta clase de problema tenía que solucionarse con rapidez y en forma permanente.

A los pocos días del primer reporte del doctor Campbell, éste voló a Newark para presentar sus hallazgos a Bill y a Bob Gore y a otros asociados. La reunión duró dos horas. Bill Hubis, un ex policía que se había unido a Gore para desarrollar nuevos métodos de producción, tuvo una idea antes que terminara la reunión. Regresó a su área de trabajo para probar algunas técnicas de producción distintas. Después de sólo tres horas y 12 intentos, desarrolló una solución permanente. En otras palabras, en tres horas, un problema potencialmente dañino para los pacientes y para la compañía, se solucionó. Más aún, el injerto rediseñado de Hubis ganó gran aceptación en la comunidad médica. Para 1991, dominaba el mercado en un 70 por ciento de participación.

Un crítico, Eric Reynolds, fundador de Marmot Mountain Works Ltd., de Grand Junction, Colorado, y un cliente importante de Gore, dijeron: "Creo que el enrejado tiene sus problemas con la parte cotidiana esencial de hacer las cosas a tiempo. No creo que Bill comprenda cómo afecta el sistema de enrejado a los clientes. Quiero decir, después de haber establecido una relación con alguien sobre la calidad del producto, un día llama uno y de pronto se entera de que alguien nuevo maneja tu problema. Es frustrante que no haya continuidad". Añadió: "Sin embargo, tengo que admitir que personalmente he visto en Gore ejemplos notables de gente que llega de cualquier parte y sobresale."

Varias veces se le preguntó a Bill Gore si la estructura de enrejado podía ser usada por otras compañías. Su respuesta fue: "No. Por ejemplo, a las compañías establecidas se les dificultaría mucho usar el enrejado. Se destruirían demasiadas jerarquías. Cuando se quitan títulos y puestos y se permite a la gente que siga hacia donde desee, muy bien puede ser alguien diferente a la persona que ha estado a cargo. El enrejado funciona para nosotros, pero siempre evoluciona. Hay que esperar problemas." Aseguró que cuando mejor funcionaba el sistema de enrejado era aplicándolo en compañías que se iniciaban por emprendedores dinámicos.

Cultura organizacional

Además del programa de patrocinio, a los asociados de Gore se les pedía que siguieran cuatro directrices:

1. Trate de ser justo.
2. Use su libertad para crecer.
3. Haga sus propios compromisos y cúmplalos.
4. Consulte con otros asociados antes de llevar a cabo cualquier acción que pueda dañar la reputación o la estabilidad financiera de la compañía.

Los cuatro principios eran conocidos con frecuencia como justicia, libertad, compromiso y discreción. El último principio se consideró también como el principio línea de flotación. La terminología se tomó de una analogía con los barcos. Si alguien hace un hoyo en un bote por encima de la línea de flotación, el bote estaría relativamente en poco peligro real. No obstante, si alguien hace un hoyo por debajo de la línea de flotación, el bote correría de inmediato el peligro de hundirse.

En la práctica, el cuarto principio proporcionaba a los asociados mucha discreción. Por ejemplo, W. L. Gore no tenía política de viajes, no solicitaba formas de viaje, no prohibía viajar en primera clase y no pedía reportes de gastos. El asociado llamaba a un asesor de viajes interno y le daba sus requerimientos individuales. Todos los boletos emitidos para los viajeros de Gore iban acompañados de una nota que decía: "La tarifa normal

es X, usted ahorró Y." Al regreso, el asociado podía presentar un reporte de inversión de viaje y le rembolsaban su inversión de ahorros.

De acuerdo con Debbie Sharp, "Muy poca gente se aprovecha de esto. Sólo los viajeros infrecuentes a veces se dejan llevar. Si vemos gastos sobresalientes, llamamos al viajero y le pedimos que sea más cuidadoso la próxima vez. Sin embargo, nadie devuelve dinero por un reporte de inversión."

El asesor de viajes tenía también mucha discreción. Por ejemplo, W. L. Gore hacía negocios con tres diferentes compañías que rentaban autos. Cuando una se volvía más costosa, el asesor de viajes dejaba esa empresa y elegía otra, sin consultar con nadie más.

Los principios de operación se pusieron a prueba en 1978. En ese tiempo, la noticia sobre las cualidades de Gore-Tex se extendía por los mercados de recreación y de actividades al aire libre. La producción y el embarque habían empezado en volumen. Al principio, se escucharon algunas quejas. Luego, parte de la ropa empezó a ser devuelta. Finalmente, mucha ropa era devuelta. El problema era que Gore-Tex dejaba pasar el agua. La tela impermeable era una de las dos propiedades principales responsables del éxito de Gore-Tex. La reputación de la compañía y su credibilidad estaban en juego.

Peter W. Gilson, que dirigía la división de telas de Gore, dijo: "En ese momento fue una crisis increíble para nosotros. Empezábamos a atraer la atención, despegábamos y luego esto." En los meses siguientes, Peter y algunos de sus asociados tomaron varias de esas decisiones por debajo de esa línea de flotación. Primero, los investigadores determinaron que ciertos aceites en el sudor humano tapaban los poros en Gore-Tex y alteraban la tensión de la superficie de la membrana, lo que permitía que el agua la atravesara. Descubrieron también que un buen lavado podía restaurar la propiedad impermeable. Al principio esta solución conocida como la "solución Nieve de Marfil", fue aceptada.

Una sola carta de "Butch", un guía de montaña en las Sierras, cambió la posición de la compañía. Butch escribió cómo había dirigido a un grupo y, "Mi chaqueta dejó pasar el agua y mi vida corrió peligro". Como dijo Gilson: "Eso nos asustó mucho. Claramente, nuestra solución no era una solución para alguien en la cima de una montaña." Todos los productos fueron recogidos. Como dijo Gilson: "Compramos de regreso, por nuestra cuenta, una fortuna en material. Cualquier cosa que estuviera en las tiendas, con los fabricantes o en cualquier otro lugar."

Mientras tanto, Bob Gore y otros asociados empezaron a desarrollar un arreglo permanente. Un mes después, habían desarrollado una segunda generación de Gore-Tex. Gilson dijo a los comerciantes que si en cualquier momento alguien devolvía una chaqueta con filtración, debían reemplazarla y facturar a la compañía. El programa de reemplazo costó a Gore unos 4 millones de dólares.

Algo que podría impactar a un forastero era la informalidad y la cantidad de humor en la organización Gore. Una de las palabras más comunes que se escuchaban en las reuniones era "¡sandeces!". En contraste, otras palabras que comúnmente se escuchaban eran "responsabilidades" y "compromisos". Era una organización que parecía tomarse muy en serio lo que hacía, pero sus integrantes no se tomaban a sí mismos demasiado en serio.

Gore tenía una pirámide organizacional muy baja para una compañía de ese tamaño. La pirámide consistía en Bob Gore, el hijo del finado Bill Gore, como presidente, y Vieve, la viuda, como secretaria-tesorera. Todos los demás integrantes de la organización Gore se consideraban asociados. Palabras tales como empleados, subordinados y gerentes eran tabú en la cultura Gore.

Gore no tenía ningún gerente, pero sí muchos líderes. Bill Gore describió en un memo interno las clases de liderazgo y el papel del liderazgo:

1. El asociado que es reconocido por un equipo por tener un conocimiento o experiencia especial (por ejemplo, podría ser un químico, experto en computadoras, operador de máquinas, vendedor, ingeniero, abogado). Esta clase de líder guía al equipo en un área especial.
2. El asociado que el equipo busca para coordinar las actividades individuales con el fin de lograr los objetivos acordados del equipo. El papel de este líder es persuadir a los integrantes del equipo para que hagan los compromisos necesarios para el éxito (buscador de compromisos).
3. El asociado que propone objetivos y actividades necesarios y busca acuerdos y consenso del equipo sobre los objetivos. Este líder es percibido por los miembros del equipo como alguien que tiene un buen conocimiento sobre cómo los objetivos del equipo encajan en el objetivo amplio de la empresa. Esta clase de líder suele ser también a menudo el líder "que busca compromisos".
4. El líder que evalúa las contribuciones relativas de los integrantes del equipo (en consulta con otros promotores) y reporta estas evaluaciones de contribución a un comité de compensación. Este líder puede participar también en el comité de compensaciones sobre la contribución relativa, y paga y reporta los cambios en la compensación a asociados individuales. Este líder es también un promotor de compensaciones.
5. El líder que coordina la investigación, la fabricación y el marketing de un tipo de producto dentro de un negocio, interactuando con los líderes del equipo y los asociados individuales que tienen compromisos respecto al tipo de producto. Estos líderes suelen ser llamados especialistas en productos. Son respetados por su conocimiento y su dedicación a sus productos.
6. Los líderes de planta que ayudan a coordinar las actividades de la gente dentro de una planta.
7. Los líderes de negocios que ayudan a coordinar las actividades de la gente en un negocio.
8. Los líderes funcionales que ayudan a coordinar las actividades de la gente de un área "funcional".
9. Los líderes corporativos que ayudan a coordinar las actividades de las personas en diferentes negocios y funciones y que tratan de promover la comunicación y la cooperación entre todos los asociados.

10. Los asociados emprendedores organizan nuevos equipos para nuevos negocios, productos, procesos, aparatos, esfuerzos de marketing y mejores métodos de todo tipo. Estos líderes invitan a otros asociados a "firmar" para su proyecto. Es evidente que el liderazgo es amplio en nuestra organización enrejada y que cambia y evoluciona de manera constante. La situación de que los líderes son también a menudo promotores no debe opacar el hecho de que éstas son actividades y responsabilidades diferentes. Los líderes no son autoritarios, gerentes de personas o supervisores que nos dicen qué hacer o que nos prohíben hacer cosas; tampoco son "padres" a quienes transferimos nuestra propia responsabilidad. Sin embargo, suelen aconsejarnos con frecuencia sobre las consecuencias de las acciones que llevamos a cabo o que nos proponemos hacer. Nuestras acciones producen contribuciones o faltas de contribución para el éxito de nuestra empresa. Nuestra paga depende de la magnitud de nuestras contribuciones. Ésta es la disciplina básica de nuestra organización enrejada.

Muchos otros aspectos se acomodaron a lo largo de líneas igualitarias. El estacionamiento no tenía ningún espacio reservado para estacionarse, excepto para los clientes y los incapacitados. Sólo había un área en cada planta en la cual comer. El comedor de cada nueva planta estaba diseñado para ser un punto focal para la interacción de los empleados. Como explicó Dave McCarter de Phoenix: "El diseño no se hizo al azar. El comedor en Flagstaff tiene una chimenea en el centro. Queremos que a la gente le guste estar aquí." La ubicación de la planta tampoco fue por casualidad. Los sitios se seleccionaron con base en el acceso al transporte, una universidad cercana, hermosos alrededores y clima atractivo. El costo de la tierra nunca fue una consideración primaria. McCarter justificó la selección diciendo: "A la larga expandirse no es costoso. La pérdida de dinero es lo que uno provoca al meter a la gente en una caja."

No todo el mundo funcionó bien bajo ese sistema, en especial al principio. Para aquellos acostumbrados a un ambiente de trabajo más estructurado, hubo problemas de ajuste. Como dijo Bill Gore: "A la mayoría de nosotros, durante todas nuestras vidas nos han dicho qué hacer, y algunas personas no saben cómo responder cuando se les pide que hagan algo respecto a su trabajo y tienen la opción de decir no. Es responsabilidad del nuevo asociado averiguar lo que puede hacer para el bien de la operación." La gran mayoría de los asociados nuevos, después de cierta confusión inicial, se adaptaron con rapidez.

Para aquellos que requerían condiciones de trabajo más estructuradas y no pudieron adaptarse, el lugar de trabajo flexible de Gore no era para ellos. Según Bill, para esas pocas personas: "Es una situación infeliz, tanto para el asociado como para el promotor. Si no hay contribución, no hay paga."

Como dijo Anita McBride, una asociada en Phoenix: "No es para todos. La gente me pregunta, ¿tenemos rotación de personal? Y, sí, tenemos rotación. Lo que ve parece utopía, pero también extremo. Si al final entiende el sistema, puede ser en verdad emocionante. Si no puedes manejarlo, debes irte, tal vez por iniciativa propia, porque quedarás frustrado."

Los asociados encontraron también críticas de personas externas que tenían problemas con la idea de que no hubiera títulos. Sarah Clifton, una asociada en las instalaciones de Flagstaff, fue presionada por gente externa respecto a cuál era su título. Ella inventó uno y lo mandó imprimir en algunas de sus tarjetas de presentación, COMANDANTE SUPREMA. Cuando Bill Gore se enteró de lo que ella hizo, le encantó y relató la historia a otros.

En casos raros, un asociado "trata de ser injusto", en las propias palabras de Bill. En un caso, el problema era ausentismo crónico, y en otro la persona fue atrapada robando. "Cuando sucede eso, el infierno se desata", dijo Bill Gore. "Podemos ser terriblemente autoritarios cuando tenemos que serlo."

A través de los años, Gore & Associates enfrentó varias campañas de sindicalización. La compañía no trató de disuadir a ningún asociado para que no asistiera a una reunión organizacional ni tomó represalias cuando se repartieron volantes. Ningún intento tuvo éxito. Ninguna de las plantas había sido sindicalizada hasta la fecha. Bill creía que no existía necesidad para una representación de terceras partes bajo la estructura de enrejado. Formuló la pregunta: "¿Por qué los asociados se unirían a un sindicato cuando son dueños de la compañía? Parece bastante absurdo."

En general, parecía que los asociados han respondido en forma positiva al sistema de Gore sin gerencias ni estructura. Bill calculó en el año antes de morir que "la utilidad por asociado es doble" que la de Du Pont.

Desarrollo de los asociados

Ron Hill, un asociado en Newark, dijo que W. L. Gore "trabajará con asociados que deseen avanzar por sí mismos". A los asociados se les ofreció muchas oportunidades de capacitación en casa. La mayoría era técnica y enfocada en la ingeniería, debido al tipo de organización que tenía W. L. Gore, pero la compañía ofrecía también programas en casa sobre desarrollo de liderazgo. Además, tenía programas cooperativos con asociados, para obtener capacitación a través de universidades y otros proveedores externos, de la cual Gore absorbía la mayor parte de los costos educacionales. El énfasis en el desarrollo de los empleados, como en muchas partes de W. L. Gore, era que el asociado debía tomar la iniciativa.

Compensación

La compensación en W. L. Gore & Associates tenía tres formas: salario, bonos y un programa de opción de acciones de los asociados (ASOP).[2] El salario a nivel de entrada

[2] El ASOP de Gore es similar legalmente a un ESOP (plan de opción de acciones de empleados). Gore simplemente no emplea la palabra empleado en ninguno de sus documentos.

estaba en promedio del rango de puestos comparables. De acuerdo con Sally Gore, nuera del fundador: "No consideramos que tengamos que ser los mejor pagados. Nunca tratamos de robar gente de otras compañías por el salario. Queremos que vengan aquí debido a las oportunidades para crecer y al ambiente de trabajo único." Los salarios de los asociados se revisaban al menos una vez al año, y lo más común era dos veces al año. Las revisiones las llevaba a cabo un equipo de compensación para la mayoría de los trabajadores en la fábrica en la que trabajaban. Los promotores de todos los asociados actuaban como sus abogados durante este proceso de revisión. Antes de reunirse con el comité de compensación, el promotor consultaba con los clientes o con quien usara los resultados del trabajo de la persona para averiguar qué contribuciones había hecho. Además, el equipo de evaluación consideraba la capacidad de liderazgo y la buena voluntad del asociado para ayudar a otros a desarrollarse al máximo.

Además de los salarios, W. L. Gore tenía para todos los asociados una bonificación y un plan ASOP para compartir utilidades. La bonificación consistía en el 15 por ciento de las utilidades de la compañía, distribuidas entre todos los asociados dos veces al año. Además, la empresa compraba acciones de la compañía equivalentes al 15 por ciento del ingreso anual de los asociados y las colocaba en un fondo de retiro (ASOP). Así, un asociado se convertía en accionista después de estar en Gore durante un año. Bill quería que todos los asociados sintieran que eran los dueños.

El principio de compromiso se consideraba como una calle de doble sentido. W. L. Gore & Associates trataba de evitar despidos. En lugar de suspender el pago, lo que se veía en Gore como algo desastroso para la moral, la compañía usaba un sistema de transferencias temporales dentro de una planta o conjunto de plantas y despidos voluntarios.

Investigación y desarrollo

La investigación y el desarrollo, como todo lo demás en Gore, no estaban estructurados. No había un departamento formal para ello. Sin embargo, la compañía tenía más de 150 patentes, aunque la mayoría de los inventos se consideraban secretos patentados o secretos comerciales. Cualquier asociado podía pedir una parte de PTFE sin tratar, conocida como "gusano tonto", para experimentar. Bill Gore creía que toda la gente podía ser creativa.

La mejor forma de comprender cómo funcionaban la investigación y el desarrollo era ver cómo se había dado previamente la inventiva en Gore. Para 1969, la división de alambres y cables enfrentaba cada vez mayor competencia. Bill Gore empezó a buscar una manera para fortalecer las moléculas de PTFE. Dijo: "Supuse que si podíamos desdoblar esas moléculas y lograr que se estiraran derechas, tendríamos una excelente nueva clase de material." Pensó que si PTFE podía estirarse, podría introducirse aire en su estructura molecular. El resultado sería un mayor volumen por kilo de materia prima, sin afectar el desempeño. Así, los costos de fabricación se reducirían y los márgenes de utilidades se incrementarían. Al llevar a cabo esta investigación de una forma científica, Bill Gore y su hijo Bob calentaron varillas de PTFE a varias temperaturas y luego las estiraron lentamente. Sin importar la temperatura o el cuidado con el que las estiraran, las varillas se rompían.

Trabajando solo una noche en 1969, Bob, frustrado, tiró con fuerza de una de las varillas. Para sorpresa suya, no se rompió. Lo intentó una y otra vez y obtuvo los mismos resultados.

A la mañana siguiente, Bob demostró su descubrimiento a su padre, pero no sin cierto teatro. Según recordó Bill Gore: "Bob quería sorprenderme, por lo que tomó una varilla y la estiró con lentitud. Naturalmente, se rompió. Luego, fingió enfadarse. Tomó otra varilla y dijo: 'Oh, al diablo con esto' y le dio un tirón. No se rompió, lo había logrado." El nuevo arreglo de moléculas cambió no sólo la división del alambre y del cable, sino que también llevó al desarrollo del Gore-Tex y de lo que ahora es la división más grande en Gore, además de muchos otros productos.

La prueba de campo inicial de Gore-Tex la llevaron a cabo Bill y Vieve, en el verano de 1970. Vieve hizo una tienda de campaña cosida a mano con parches de Gore-Tex. Se la llevaron a su viaje de campamento anual a Wind River Mountains, en Wyoming. La primera noche en el campo tuvieron una granizada. El granizo causó hoyos en la parte superior de la tienda y la parte inferior se llenó como una bañera con la lluvia. Como lo expresó Bill Gore: "Al menos supimos, por toda el agua, que la tienda era impermeable. Sólo necesitábamos lograr que fuera más resistente, para que soportara el granizo."

La segunda división más grande empezó en las pistas de esquí de Colorado. Bill esquiaba con su amigo, el doctor Ben Eiseman del Denver General Hospital. Bill Gore relató la historia: "Estábamos a punto de empezar una carrera, cuando descuidadamente saqué de mi bolsillo una pequeña sección tubular de Gore-Tex y la miré. '¿Qué es eso?', preguntó Ben. Le mencioné sus propiedades. 'Parece estupendo', comentó él. '¿Para qué lo usan?' 'No tengo ni idea', respondí. 'Bueno, dámelo', pidió él, 'y lo probaré en un injerto vascular en un cerdo'. Dos semanas después, él me llamó. Ben estaba muy entusiasmado. 'Bill, lo puse en un cerdo y dio resultado. ¿Qué hago ahora?' Le dije que se reuniera con Pete Cooper en nuestra planta de Flagstaff y que ellos lo averiguaran." Ahora, cientos de miles de personas de todo el mundo andan por ahí con injertos vasculares Gore-Tex.

A todo asociado se le animaba para que pensara, experimentara y siguiera una idea potencialmente lucrativa hasta su conclusión. Por ejemplo, en una planta en Newark, Delaware, una máquina que recubría miles de metros de alambre al día fue diseñada por Fred Eldreth, un asociado con una educación de tercer grado. El diseño se hizo en un fin de semana. Muchos otros asociados han contribuido con sus ideas dando grandes pasos en los productos y procesos.

Incluso sin un departamento de investigación y desarrollo, las innovaciones y la creatividad funcionaron muy bien en Gore & Associates. El año antes de morir,

Bill Gore aseguró: "La creatividad, esto es, el número de aplicaciones patentadas y productos innovadores, es triple" que el de Du Pont.

Estrategia de marketing

La estrategia de marketing de Gore se basaba en tomar la determinación de que podían ofrecerse los mejores productos valorados a un mercado, que la gente apreciara en el mercado lo que fabricaba y que Gore pudiera convertirse en un líder en esa área de experiencia. Los procedimientos de operación solían implementar la estrategia seguida por los mismos principios que otras funciones en Gore.

Primero, el marketing de un producto giraba alrededor de un líder al que se le llamaba un defensor de producto. Según Dave McCarter: "Uno se casa con su tecnología y con los intereses de sus defensores, pues hay que tener defensores para todas esas cosas, sin importar qué. Ése es el elemento clave dentro de nuestra compañía. Sin un defensor de producto no se puede hacer mucho, por lo que se maneja individualmente. Si hay una persona interesada en un mercado particular o en un producto particular para el mercado, entonces no se le detiene."

Segundo, el defensor de un producto era responsable de su comercialización, mediante compromisos con los representantes de ventas. De acuerdo con McCarter: "No tenemos sistema de cuotas. Nuestra gente de marketing y de ventas hacen sus propios compromisos, respecto a sus pronósticos. No hay una persona que les diga que eso no es suficiente, que hay que incrementarlo un 10 por ciento o lo que alguien considere que es necesario. Se espera que cada quien cumpla con su compromiso, que es su pronóstico, pero nadie le va a decir que lo cambie… No hay ninguna orden ni cadena involucradas. Estos son grupos de gente independiente que se unió para hacer compromisos unificados para hacer algo y, a veces, cuando no pueden hacer esos acuerdos… se puede dejar escapar un mercado… pero eso está bien, porque hay mucha más ventaja cuando el equipo decide hacer algo."

Tercero, los representantes de ventas recibían salario. No trabajaban por comisión. Participaban en el reparto de utilidades y en los planes ASOP como todos los demás asociados.

Como en otras áreas de Gore, las historias de éxito individual llegaban de diversas personas. McCarter relató una de estas historias de éxito de la siguiente manera:

> Un día entrevisté a Sam. Ni siquiera sabía por qué lo entrevistaba en realidad. Sam se había jubilado de AT&T. Después de 25 años, tomó el contrato blindado y se fue a Sun Lakes a jugar golf. Jugó golf unos meses y se cansó de eso. Vendía seguros de vida.
>
> Me senté a leer la solicitud; sus antecedentes técnicos me interesaron… Había dirigido un departamento de ingeniería con 600 personas. Había dirigido plantas de fabricación para AT&T y tenía mucha experiencia en AT&T. Dijo: "Me jubilé. Me gusta jugar golf, pero no puedo hacerlo todos los días, por lo que deseo hacer algo más. ¿Tienen algo por aquí que yo pueda hacer?" Me dije que era uno de esos hombres que con seguridad me gustaría contratar, pero que no sabría qué hacer con él.
>
> Lo que me impactó fue el hecho de que dijo que vendía seguros. Ahí estaba un hombre con un alto grado de experiencia técnica y vendía seguros. Tenía experiencia en marketing, experiencia en marketing internacional. Así que en mi cerebro se prendió la lucecita y recordé que estábamos tratando de introducir un nuevo producto en el mercado, un cable de protección de hidrocarburos contra fugas. Se puede enterrar y, en segundos, puede detectar hidrocarburos (gasolina, etc.). Tenía a un par de personas trabajando en eso, pero no habían tenido mucho éxito para comercializarlo. Se nos dificultaba mucho hallar un cliente.
>
> Bueno, pensé que esa clase de producto sería como vender seguros. Si se piensa en ello, ¿por qué proteger sus tanques? Es una póliza de seguros el hecho de que las cosas no se filtren en el ambiente. Eso tenía implicaciones monetarias importantes. Así que le dije: "¿Por qué no regresa el lunes? Tengo algo para usted." Él regresó. Lo contratamos; empezó a trabajar, era un hombre con mucha energía. Ciertamente, un defensor del producto, lo tomó de inmediato y lo manejó… Ahora, es un negocio creciente. Y también es valioso para el medio ambiente.

En la implementación de su estrategia de marketing, Gore dependía de la publicidad cooperativa y verbal. La publicidad cooperativa se usaba especialmente para promover los productos de tela Gore-Tex, que se vendían a varios fabricantes de telas y distribuidores, incluyendo Apparel Technologies, Lands'End, Austin Reed, Timberland, Woolrich, North Face, Grandoe y Michelle Jaffe. Gore participó en publicidad cooperativa porque los asociados creían que las experiencias positivas con cualquier producto podrían conducir a compras de otros productos de tela Gore-Tex y en más cantidad. En apariencia, esta estrategia daba resultado. Richard Zuckerwar, presidente de Grandoe Corporation, comentó sobre la introducción de los guantes Gore-Tex en su compañía. "Los deportistas se han beneficiado con los guantes Gore-Tex para proteger sus manos de los elementos… Con esta bonita colección de guantes… se puede tener las manos calientes y secas, sin sacrificar el estilo."

El poder de las técnicas informales de marketing se extendió más allá de los productos al consumidor. Según McCarter: "En el extremo técnico del negocio, la reputación de la compañía quizá es la más importante. Hay que tener una buena reputación con la compañía." Añadió que sin una buena reputación, los productos no serían considerados de manera seria por muchos clientes industriales. En otras palabras, la venta se hacía a menudo antes de que llamara el representante. Gore había tenido mucho éxito con el uso de sus estrategias de

marketing para asegurarse una posición de liderazgo en el mercado, en varias áreas, desde ropa impermeable hasta injertos vasculares.

Agradecimientos

Varias fuentes fueron especialmente útiles al momento de proporcionar material de respaldo para este caso. Las fuentes más importantes fueron los asociados de W. L. Gore, que generosamente compartieron su tiempo y puntos de vista sobre la compañía. Apreciamos en especial la ayuda recibida de Anita McBride, que pasó horas con nosotros compartiendo sus experiencias personales y proporcionando muchos recursos, incluyendo documentos internos y cintas de video. Además, Trish Hearn y Dave McCarter añadieron mucho a este caso, al compartir sus experiencias personales y al asegurar que el caso reflejara con precisión a la compañía Gore y su cultura.

REFERENCIAS

Aburdene, Patricia y John Nasbitt, *Reinventing the Corporation*. Nueva York: Warner Books, 1985.

Angrist, S. W. "Classless Capitalists", *Forbes*, 9 de mayo de 1983, pp. 123-24.

Franlesca, L. "Dry and Cool", *Forbes*, 27 de agosto de 1984, p. 126. "The Future Workplace", *Management Review*, julio de 1986, pp. 22-23.

Hoerr, J. "A Company Where Everybody Is the Boss", *Business Week*, 15 de abril de 1985, p. 98.

Levering, Robert. *The 100 Best Companies to Work for in America*.

McKendrick, Joseph. "The Employees as Entrepreneur", *Management World*, enero de 1985, pp. 12-13.

Milne, M. J. "The Gorey Details", *Management Review*, marzo de 1985, pp. 16–17.

Posner, B. G. "The First Day on the Job", *Inc*., junio de 1986, pp. 73-75.

Price, Kathy. "Firm Thrives Without Boss", *AZ Republic*, 2 de febrero de 1986.

Rhodes, Lucien. "The Un-Manager", *Inc*., agosto de 1982, p. 34.

Simmons, J. "People Managing Themselves: Un-Management at W. L. Gore Inc.", *Journal for Quality and Participation*, diciembre de 1987, pp. 14-19.

Trachtenberg, J. A. "Give Them Stormy Weather", *Forbes*, 24 de marzo de 1986, pp. 172-74.

Ward, Alex. "An All-Weather Idea", *The New York Times Magazine*, 10 de noviembre de 1985, sec. 6.

Weber, Joseph. "No Bosses. And Even 'Leaders' Can't Give Orders", *Business Week*, 10 de diciembre de 1990, pp. 196-97.

"Wilbert L. Gore", *Industry Week*, 17 de octubre de 1983, pp. 48-49.

CASO 7
Tres caminos para la innovación

Ronald A. Mitsch

La innovación es importante para casi todas las compañías, pero es nuestra alma en 3M. Nos gusta hacer que llegue de todas direcciones: al desarrollar nuevas tecnologías y nuevas aplicaciones para éstas, al valorar las necesidades del cliente y al anticipar las tendencias del mercado en todas las áreas en las que operamos.

Eso presenta un considerable desafío gerencial. ¿Cómo desarrollar todos esos canales a la innovación y mantenerlos abiertos? ¿Cómo convertir la innovación en productos exitosos? ¿Cómo asegurar que esos procesos continúen día a día y año con año?

Algo que descubrió 3M es que la innovación no sólo sucede, a no ser que uno se asegure que la gente sepa que es una prioridad importante y luego les proporcione suficiente libertad y recursos para que funcione. Por supuesto, no sucederá sin el compromiso de la alta gerencia a la innovación, como un ingrediente clave en la estrategia y planeación general de negocios de la compañía.

Journal of Business Strategy. Sept./Oct. 1990, pp. 18-21. Reimpreso con permiso de Faulkner & Gray, Inc., 11 Penn Plaza. Nueva York, NY 10001. 800-535-8403.

Finalmente, no sucederá sin una revaloración continua de las barreras a la innovación que tienden a desarrollarse con el tiempo, a pesar de los mejores esfuerzos de la gerencia. Para mantenerse al día del ritmo del cambio tecnológico en el mercado global, esta compañía necesita mejorar continuamente los prospectos de innovación exitosa. Por último, el objetivo de la innovación debe ser un desarrollo de calidad continuo.

Uno de los ejemplos más conocidos de 3M de crecimiento de calidad es también un caso clásico de cómo la compañía nutre un canal de innovación: el desarrollo de nuevas tecnologías y nuevas aplicaciones para las tecnologías existentes.

El científico de 3M, Arthur Fry, tuvo la libertad y halló los recursos en la compañía para desarrollar las notas adhesivas de marca registrada Post-it. En ese tiempo, trabajaba en una cinta para arreglar libreros. Mientras investigaba para este proyecto, tuvo una nueva idea para un marcador de libros removible, con pegamento, mientras cantaba en el coro de la iglesia.

Fry empezó a dedicar más tiempo a las piezas de papel con pegamento en la parte posterior y cada vez

menos a la cinta para libreros, en especial cuando comprendió que ésta prometía abrir un nuevo canal de comunicación. Nadie se quejó, porque 3M tiene una política de la compañía que anima a los investigadores a usar el 15 por ciento de su tiempo en prospectos de su propia elección.

El adhesivo que usó Fry lo desarrolló otro científico, Spencer Silver, en los laboratorios de investigación corporativa de 3M. Era una tecnología disponible para Fry y para cualquier otro investigador de la compañía.

En un punto, Post-it-Notes se enfrentó a una desaparición temprana, cuando falló una prueba de mercado inicial. Sin embargo, los promotores gerenciales le dieron una segunda vida. Personalmente llevaron el producto al campo para ver cómo respondían los clientes.

Libertad, compartir tecnologías y patrocinios gerenciales son ingredientes esenciales del canal de innovación que va del laboratorio al mercado. Estos elementos se institucionalizaron en la cultura 3M.

En los años de formación de la compañía, el presidente de 3M, William L. McKnight, estableció políticas y filosofías que han soportado la prueba de más de seis décadas. Estaba convencido de que el desarrollo de nuevos productos y la diversificación eran importantes para el crecimiento continuo de la empresa. McKnight estableció una práctica de promoción desde el interior, animó la iniciativa individual y dio a la gente espacio para crecer en el trabajo.

Creía también que el fracaso no es fatal. La libertad para cometer errores honestos es una buena política general, pero es en particular aplicable a la innovación. A ninguna persona le gusta fracasar, pero sucede ocasionalmente, cuando una compañía desea crecer al patrocinar nuevos productos y asumir riesgos. Lo importante es que un error no sea un boleto para el olvido.

De las filosofías de McKnight se desarrollaron políticas como la opción del 15 por ciento, el patrocinio gerencial y un sistema de promoción de escalera doble. Los empleados del laboratorio pueden avanzar en una escalera técnica, así como en una escalera gerencial y continuar con su primer amor, la investigación y el desarrollo.

La filosofía de McKnight se ha transmitido de un nivel gerencial a otro, de una generación a otra. Sin embargo, las gerencias más recientes establecieron también estrategias para reforzar la filosofía de la innovación.

Cultivo de nuevos productos

Para asegurar que los primeros patrones de crecimiento de la compañía a través de nuevos productos innovadores continúen, una meta cuantificable de nuevos productos es parte de los objetivos financieros de 3M. *La compañía se propone lograr al menos 25 por ciento de su crecimiento cada año, a través de los nuevos productos desarrollados en los últimos cinco años.* Cada unidad en operación y su gente son evaluadas sobre su habilidad para alcanzar esta meta. Para animar la innovación, 3M, en la última década, aumentó el índice de gastos en I&D de 4.6 por ciento de ventas a 6.5 por ciento.

3M continúa expandiéndose y creó dos docenas de tecnologías importantes, que proporcionan una rica fuente de nuevos productos. De la tecnología de telas no tejidas de la compañía se crearon sorbentes de aceite; de los adhesivos, una nueva clase de cintas con hule espuma en la parte posterior que pueden reemplazar a los cierres mecánicos; de los fluoroquímicos, una nueva línea de tratamientos para quitar manchas en las alfombras, y de la tecnología más antigua de la compañía, los abrasivos, una línea de microabrasivos para el terminado y pulido de componentes de alta tecnología.

3M investiga y desarrolla en tres niveles. La mayor parte del tiempo los laboratorios de división desarrollan productos y tecnologías para mercados específicos y llevan a cabo investigación a corto plazo. Los laboratorios de sector trabajan en tecnologías y aplicaciones que las divisiones necesitarán dentro de tres a diez años. Los laboratorios corporativos efectúan investigación básica que quizá no conduzca a productos hasta dentro de 10 o 20 años.

Compartir tecnologías y los recursos de laboratorio en la compañía es de suma importancia. Aunque los productos pertenecen a unidades de operación individuales, las tecnologías pertenecen a cualquiera en la compañía que las necesite. Los foros formales e informales permiten a los técnicos de todas las divisiones de la empresa y de los laboratorios corporativos y de sector compartir información.

La innovación es reconocida de muchas maneras. Dos ejemplos: el programa Golden Step honra a los equipos interfuncionales que introducen nuevos productos exitosos. Carleton Society, un salón de la fama para los científicos de 3M, honra a aquellos que hicieron contribuciones importantes a los productos y al liderazgo tecnológico de 3M. Todos estos pasos nutren el canal laboratorio a mercado.

No obstante, ese canal es sólo una ruta para la innovación, desde la cual la compañía obtiene su crecimiento. De igual importancia es valorar las necesidades de los clientes y anticipar las tendencias del mercado. Estos tres puntos se entrelazan cada vez más y son esenciales para la innovación.

Desde el punto de vista de 3M, uno de los puntos críticos que enfrenta la compañía es el enfocar continuamente actividades a través de la corporación, para producir crecimiento de calidad. Se anima a cada una de nuestras unidades de operación a dedicar más tiempo a la planeación y a fijar prioridades para el desarrollo de productos con base en las necesidades de los clientes y sus expectativas.

La pregunta es, ¿cómo equilibramos establecer prioridades con un clima de libertad? Dar prioridad y proporcionar libertad para innovar no pueden ser sacrificados; ambos son necesarios.

Contrario a lo que se podría pensar, hemos descubierto que el dar prioridades no sólo mejora la productividad y el flujo de los productos, sino que también permite a los investigadores individuales más tiempo para los proyectos de su propia elección.

Una vez que las prioridades están en su sitio, el segundo desafío importante es desarrollar los productos y

llevarlos al mercado con la mayor rapidez posible. La idea es evitar los retrasos que consumen tiempo y los obstáculos en los programas tradicionales de desarrollo de nuevos productos. El desarrollo de productos a menudo se mueve del laboratorio al mercado en orden secuencial. El desarrollo de procesos, marketing, fabricación, empaque y otras funciones participan paso a paso. Sin embargo, al tener todas las funciones involucradas desde el inicio, el tiempo de desarrollo puede disminuirse bastante.

Después de establecer las prioridades, los equipos interfuncionales son autorizados por la administración para diseñar y desarrollar un producto que satisfaga las expectativas de los clientes. Varias divisiones de 3M han establecido equipos de acción interfuncional para enfrentar los desafíos más importantes de sus nuevos productos.

La división de salud ocupacional y seguridad ambiental disminuyó a la mitad su tiempo de desarrollo de productos mediante este proceso. Aumentó sustancialmente el número de nuevos productos importantes introducidos a través de los equipos de acción, formados por personas de laboratorio, marketing, fabricación, ingeniería, calidad, empaque y finanzas.

Cada equipo es dirigido por un defensor de producto, alguien que cree fuertemente en el valor del proyecto y está comprometido a que sea un éxito. Cada equipo tiene también un promotor administrativo que sirve como líder animador, ayuda a obtener los recursos necesarios y le ayuda a permanecer en el camino.

Un tercer punto crítico para la década de 1990 es la necesidad de satisfacer las expectativas de los clientes. El permanecer cerca de los clientes es una tradición de 3M que data desde McKnight. Él creía en entrar a los talleres de las fábricas para ver cómo se usaban los productos de la compañía y para obtener ideas para nuevos productos. La estructura organizacional vertical que estableció ha facilitado mantener las unidades de operación de 3M bastante pequeñas para que la gente, desde la alta gerencia hasta abajo, conozca a sus clientes.

En la década de 1990, 3M añadió algunos nuevos giros a esta práctica. Las divisiones de la compañía llevan a cabo investigación de mercado más involucrada para conocer detalladamente las necesidades actuales y futuras de los clientes. La meta es enfatizar una tradición duradera de enviar con regularidad gente del laboratorio al campo para ayudar a mantener la investigación enfocada en proyectos de alta prioridad, que satisfagan las expectativas de los clientes.

Los equipos interfuncionales trabajan cerca de los clientes. Por ejemplo, muchos tratamientos para alfombras 3M y muchas de sus cintas de cierre para pañales desechables se desarrollaron con un esfuerzo conjunto o en consulta cercana con los fabricantes de fibras para alfombras y los de pañales.

Una adición reciente a la línea de cartuchos de información 3M, para almacenamiento fuera de línea de información de computadora, ilustra cómo ocurre la innovación en respuesta a las necesidades cambiantes de los clientes y a sus expectativas.

La división de productos de almacenamiento de información de la compañía halló que con el cambio de equipo y uso, un fabricante de computadoras necesitaba un cartucho que operara en temperatura ambiental extrema, otro quería reducir la fricción en el manejo de la cinta y un tercero necesitaba mejores propiedades acústicas.

Un equipo multifuncional desarrolló una nueva línea de cartuchos que no sólo cumplía con esos desafíos, sino que también operaba a velocidades mayores. Otros usuarios de cartuchos de información, así como los tres clientes que buscaban características especiales, se beneficiaron con esta nueva línea de productos.

Otro canal de innovación importante (anticipar las tendencias del mercado) requiere también que la organización permanezca cerca del cliente.

El estudio de las tendencias de la industria y el hablar con los clientes de nuestras películas de rayos X dejó en claro que el equipo de diagnóstico electrónico era la onda del futuro. Ese conocimiento provocó el desarrollo de uno de los nuevos productos más recientes de la compañía, el Laser Imager de 3M, para la generación electrónica de imágenes médicas.

El Laser Imager "escribe" las señales digitales de los escáneres CAT y de otros equipos electrónicos de diagnóstico en una película 3M. Da a los médicos una imagen de alta calidad en papel de la información del escáner que nunca habían tenido.

El desarrollo del Laser Imager aprovechó las imágenes, los materiales y las tecnologías de hardware de 3M existentes. El esfuerzo de alta prioridad finalmente reunió a un equipo de cinco laboratorios diferentes de Estados Unidos y del extranjero, así como a proveedores ópticos externos.

El proyecto lo inició la gerencia, pero fue la persistencia y la diligencia del equipo lo que resultó ser la fuerza impulsora una vez que se inició el proyecto.

El fracaso no es fatal

Si obtenemos mucho de cada programa exitoso de 3M, aprendemos también mucho o más de cada fracaso. Por ejemplo, alguna vez tratamos de comercializar una línea de lociones bloqueadoras del sol que se mantuvieran en la piel sin ser pegajosas; protegían la piel incluso después de nadar 30 minutos. No había nada malo con el desempeño del producto; sin embargo, no tuvimos éxito en el mercado. Las lociones bloqueadoras competían contra los productos de competidores bien establecidos que ofrecían líneas amplias de productos para la piel muy conocidos.

CASO 8
El incidente de los tableros para andamios

Stewart C. Malone y Brad Brown

Lo que empezó como un día de febrero típicamente lento en el negocio de la madera, se convirtió en un dilema moral. Con 12 pulgadas de nieve cubriendo el suelo, la construcción (y el embarque de madera) estaban detenidos y el día 26, la compañía aún estaba 5,000 dólares por abajo del punto de quiebra. En los tres años que había estado en el negocio, Bob Hopkins sabía que las pérdidas en febrero no era algo inusual, pero parecía que el país se dirigía a una recesión y, como eran costumbre, la construcción de viviendas era la primera en caer al abismo.

Bob había trabajado en un banco comercial inmediatamente después de salir de la universidad, pero pronto descubrió que la burocracia era abrumadora y el progreso de su carrera parecía estar escrito en piedra. Al mismo tiempo que consideraba cambiar de empleo, uno de sus clientes, John White, le ofreció un trabajo en White Lumber Company. El trabajo era como "comerciante", una posición que incluía comprar y vender madera. La compensación se basaba en los incentivos y no había indicación alguna sobre cuánto podría ganar un comerciante. White Lumber, aunque pequeña en tamaño, era una de las mejores cuentas del banco. John White no sólo era uno de los directores del banco, sino también uno de los principales ciudadanos de la comunidad.

Fue poco después de las 8:00 a.m. cuando Bob recibió la visita de Stan Parrish, el comprador de madera de Quality Lumber. Quality era una de las mejores cuentas minoristas de White Lumber, y Bob y Stan habían establecido una buena relación.

"Bob, necesito precio y disponibilidad de 600 piezas de 3 x 12 de abeto Doug aserrado, 2 & mejor grado, de 16 pies de largo", dijo Stan, luego de intercambiar el saludo habitual.

"No hay problema, Stan. Podemos tenerlas listas para que las recojan mañana y el precio sería 470 dólares por mil pies de madera."

"El precio parece bueno, Bob. Es probable que esta tarde te visite de nuevo con un pedido firmado", respondió Stan.

Bob se sirvió una tercera taza de café y mentalmente se felicitó. Pensó que no estaba mal, un pedido de dos camiones y un precio que garantizaba un margen total. Sólo media hora después, Mike Fayerweather, su socio, preguntó a Bob si tenía información sobre un camión de tableros para andamios de 16 pies. Cuando Bob dijo que no sabía de qué le estaba hablando, campanas de alarma empezaron a sonar en su cerebro. Aunque Stan no dijo nada sobre tableros para andamios, las similitudes entre los pedidos parecían ser más que una coincidencia.

Aunque casi toda la madera pasaba por algún tipo de clasificación, las reglas de clasificación para las de andamios solían ser más restrictiva. Los andamios necesitaban tablones de madera que se suspendían entre soportes de metal, con frecuencia muchos pisos arriba del suelo. Cuando uno ve a pintores y limpiadores de ventanas a seis pisos en el aire, en general están parados en un andamio. La madera de los tableros tenía que estar libre de casi todos los defectos naturales que se hallan en la madera común para construcción y tienen que tener mayor resistencia al flexionarse. La mayoría de la gente no puede distinguir un tablero de andamio de la madera común, pero ésta está cubierta por sus propias reglas en el libro de clasificación, y si se trabaja 10 pisos arriba del suelo, definitivamente será mejor que se tenga tablero clasificado bajo los pies. White Lumber no manejaba tablero para andamios, pero su madera resistente 3 x 12 ciertamente engañaría a todos, menos al ojo experto.

En el almuerzo, Bob discutió sus preocupaciones sobre el pedido con Mike.

"Mira, Bob, no veo el problema. Stan no especificó tablero para andamio y tú no se lo presupuestaste", observó Mike. "Ni siquiera estamos seguros que el pedido sea para el mismo material."

"Sé todo eso, Mike", dijo Bob, "pero ambos sabemos que cuatro pedidos con las mismas características es demasiada coincidencia, y tres de esos pedidos fueron para tableros de andamios 171. Parece razonable suponer que la cotización de Stan es para el mismo material."

"Bueno, es obvio que nuestra madera para construcción es mucho más económica que la madera certificada. Si Stan cotiza con base en nuestro grado 2 & mejor y el resto de sus competidores cotizan sobre tablero para andamio, entonces, seguramente él ganará el trabajo", opinó Mike.

"Tal vez debería llamar a Stan y obtener más información sobre las especificaciones del trabajo. A lo mejor no es un trabajo con tablero para andamio y todos estos problemas desaparecerán."

La mesera colocó la cuenta entre los dos madereros. "Bueno, quizá eso no sea una idea muy buena, Bob. Primero, Stan puede molestarse si sugieres que podría estar haciendo algo que no es ético. Eso podría terminar con las relaciones entre nuestras compañías. Segundo, supongamos que él dice que el material va a ser usado para andamio. Ya no podríamos decir que no sabíamos para qué iba a ser usada y nuestra mejor defensa legal se irá por la ventana. Yo aconsejaría no llamarlo."

Bob pensó discutir la situación con John White, pero White estaba fuera de la ciudad. Asimismo, White se

Este caso fue preparado por Stewart C. Malone y Brad Brown, de la University of Virginia. Fue elaborado como base para el análisis en clase y no para ilustrar el manejo eficaz o no de situaciones administrativas.

enorgullecía porque daba a sus comerciantes mucha autonomía. Acudir a él con demasiada frecuencia en busca de respuestas se percibía como una falta de iniciativa y responsabilidad.

A pesar de las anteriores advertencias de Mike, Bob llamó a Stan después del almuerzo y descubrió, a su pesar, que el material iba a ser usado como tableros para andamios.

"Escucha, Bob, he tratado de vender esta cuenta durante tres meses y éste es el primer pedido que he tenido. Esto es en verdad importante para mí personalmente y para mis superiores aquí en Quality. Con esta venta, podríamos conseguir esta cuenta."

"Pero, Stan, ambos sabemos que nuestro material no llena las especificaciones para tableros para andamios."

"Lo sé, lo sé", respondió Stan, "pero no se los vendo al cliente como andamio. Es sólo madera regular para construcción, en lo que concierne a ambos. Así es como la he vendido y eso dirán las facturas. Estamos completamente protegidos. Ahora, sólo entre tú y yo, el capataz del trabajo me guiñó el ojo y me dijo que iba a ser para andamio, pero están interesados en mantener también sus costos bajos. Asimismo, necesitan esta madera el viernes y no hay madera para andamios en el mercado local."

"A mí no me parece correcto", respondió Bob.

"Mira, a mí, en lo particular, tampoco me gusta. Las especificaciones piden material grueso de 2 pulgadas, pero como en realidad no es andamio, voy a ordenar tablones de 3 pulgadas. Eso es una pulgada extra de fuerza y ambos sabemos que los factores de carga para las tablas de ingeniería son demasiado conservadores, para empezar. No hay probabilidad de que el material falle en uso. Sé que Haney Lumber está cotizando un material de 2 pulgadas que no es andamio. Si no tomamos esto, alguien más lo hará y el material será mucho peor que lo que vamos a abastecer."

Cuando Bob continuó expresando duda, Stan dijo: "No oiré nada más del estado del pedido hasta mañana, pero ambos sabemos que tu material hará bien este trabajo, sea tablero para andamio o no. Los siguientes uno o dos años en este negocio van a ser malos para todos y nuestro trabajo, tuyo y mío, es poner madera en los sitios de trabajo, no debatir cuántos ángeles pueden bailar sobre la cabeza de un alfiler. Ahora, si Quality no puede contar contigo para que hagas tu trabajo como proveedor, hay muchos otros mayoristas que llaman aquí todos los días y desean nuestro negocio. ¡Es mejor que decidas si vas a ser uno de los supervivientes o no! Hablaré contigo por la mañana, Bob."

A la mañana siguiente, Bob halló una nota en su escritorio que le decía que viera a John White lo antes posible. Bob entró en la oficina de John, decorada con paneles de roble, y describió la conversación con Stan el día anterior. John deslizó un pedido de ventas de la compañía sobre el escritorio y Bob vio que era un pedido para Quality Lumber de 3 x 12. En el espacio para el nombre del vendedor, Bob vio que John lo había llenado con "Bob Hopkins". Apenas capaz de controlar su ira, Bob dijo:

"Yo no quiero tener nada que ver con este pedido. Pensé que White Lumber era una compañía ética y aquí estamos, haciendo lo mismo que hacen todos los irresponsables", dijo Bob y concluyó su argumento.

John White miró a Bob y con calma sopló su pipa. "Lo primero que debes hacer, Bob, es calmarte y dejar atrás tu superioridad ética por un momento. No puedes tomar o entender una buena decisión estando tan nervioso como estás. Empiezas a parecerte a un tonto religioso. ¿Qué te hace pensar que tú tienes el monopolio sobre el comportamiento ético? Hace cuatro o cinco años que saliste de la universidad, mientras que yo he estado tomando estas decisiones durante 40 años. Si entras en la industria o en la comunidad y comparas tu reputación con la mía, averiguarás que ni siquiera estás en la misma liga."

Bob sabía que John White tenía razón. Tal vez había exagerado ese caso y, al hacerlo, parecía un fanático. Cuando se relajó y sintió que otra vez era capaz de tener un pensamiento racional, dijo: "Ambos sabemos que esta madera va a ser usada para un propósito para el cual quizá no sea adecuada. Acepto que sólo existe una probabilidad muy pequeña de que falle, pero no veo cómo podemos correr ese riesgo."

"Mira, Bob, he estado en este negocio durante mucho tiempo y he visto prácticas que te erizarían el cabello. Embarcar menos cantidad (embarcar 290 piezas cuando el pedido es por 300), embarcar material un grado por abajo de lo que se ordenó, sobornar a inspectores de construcción y a los oficinistas que reciben, etcétera. No hacemos esas cosas en mi compañía."

"¿Acaso no tenemos una responsabilidad con nuestros clientes?", preguntó Bob.

"Por supuesto que la tenemos, Bob, pero no somos policías tampoco. Nuestro trabajo es vender madera de acuerdo con las especificaciones. No puedo y no seré responsable por cómo usan la madera después de que sale de nuestro patio. Entre el bosque y el usuario final, la madera puede pasar a través de una docena de transacciones, antes del usuario final. Si vamos a asumir responsabilidad por cada una de esas transacciones, es probable que apenas tuviéramos tiempo para vender cuatro tablas al año. Tenemos que asumir, como cualquier otro negocio, que nuestros proveedores y nuestros clientes tienen conocimiento y que también actuarán éticamente. Sin embargo, si lo hacen o no, no es cosa nuestra; no es posible que nosotros seamos sus guardianes."

Bob respondió: "Sin embargo, tenemos motivo para creer que este material será usado para andamios. Creo que tenemos la obligación de pasar esa información."

"Espera un segundo, Bob. Te dije una vez que no somos la policía. Ni siquiera sabemos quién será el

usuario final, ¿cómo vamos a dar seguimiento a esto? Si Stan nos está mintiendo, con seguridad no nos lo dirá. Incluso si lo supiéramos, ¿qué haríamos? Si vamos a hacer esto consistentemente, eso significa que tendremos que preguntar a cada cliente quién es el usuario final. La mayoría de nuestros clientes interpretaría eso como si tratáramos de saltarlos a ellos en el canal de distribución. No nos lo dirán y no puedo culparlos. Si llevamos tu argumento hasta su conclusión final, tendremos que empezar a tomar declaración sobre cada factura que vendamos.

"En el caso de Quality Lumber, vendemos material al cliente como lo especificó el cliente, Stan, de Quality Lumber. La factura estará marcada `Este material no es adecuado para usarse como andamio´. Aunque no soy abogado, creo que cumplimos con nuestra obligación legal. Tenemos una orden de compra firmada y surtimos la madera que satisface las especificaciones. Sé que seguimos las prácticas acostumbradas en la industria. Finalmente, creo que nuestro material será mejor que cualquier otro que puedan obtener para el trabajo. En este momento, no hay tableros para andamios 171 de 2 pulgadas de grosor en este mercado, así que no podrán surtir algo de mejor grado en el tiempo concedido. Argumentaría que éticamente estamos obligados a abastecer esta madera. Si alguien falla éticamente, quizá sea el agente de compras que especificó un material que no está disponible."

Como Bob pareció no estar convencido, John White le preguntó: "¿Qué hay acerca de las otras personas aquí en la compañía? Actúas como si fueras la única persona que se juega algo en esto. Puede ser fácil para ti rechazar el pedido, tienes un título universitario y muchas opciones de carrera. Sin embargo, yo tengo que preocuparme por toda la gente de esta compañía. Steve, el que trabaja en la carretilla elevadora, nunca terminó la secundaria. Ha trabajado aquí treinta años, y si pierde este trabajo es probable que nunca halle otro. Janet, de contabilidad, tiene un marido incapacitado. Aunque yo no puedo pagarle mucho, nuestro plan de seguro médico mantiene unida a su familia. Con las cuentas que acumula su esposo en un año, ella nunca lograría obtener para él otro plan de seguro si pierde este empleo.

"Bob, no digo que debamos hacer algo y luego tratar de justificarlo, pero la ética de negocios en el mundo real no es la misma que estudiaste en clase. Es fácil decir: `Oh, ahí hay un problema ético. Es mejor que no hagamos eso.´ En el salón de clases no tienes nada que perder al elevar la moral. Aquí, las compañías cierran, la gente pierde empleos, hay vidas que pueden destruirse. Decir siempre: `No, no haremos eso´ no es mejor que no tener ética. La ética incluye tomar decisiones difíciles, sopesar los costos y los beneficios. No hay respuestas difíciles y rápidas en estos casos. Sólo tenemos que enfocar cada situación de manera individual."

Al salir de la oficina de John, Bob estaba más confundido que nunca. Cuando había entrado en su oficina, tenía toda la intención de renunciar con indignación moral, pero los argumentos de John tuvieron mucho sentido para él; confiaba en él y lo respetaba. Después de todo, John White tenía mucha más experiencia que él y era muy respetado tanto en la comunidad como en la industria maderera. Sin embargo, aún se sentía incómodo con la decisión. ¿El hecho de vender madera a Quality era únicamente un ajuste necesario de su ética de torre de marfil al mundo real de los negocios? ¿O era la primera bifurcación en el camino hacia un destino al que él no quería llegar?

CASO 9
Industrias de la cerveza y el vino: Bartles & Jaymes

Per V. Jenster

A finales de 1986, Bartles & Jaymes conquistó la posición número uno en la industria de las bebidas a base de vino, después de haber estado en segundo lugar detrás de California Coolers, desde que este producto llegó al mercado de bienes de consumo. A principios de 1987, Bartles & Jaymes y su matriz corporativa, Ernest & Julio Gallo Winery, se enfrentaban a la tarea de mantener esta posición de mercado e incrementar las ventas de su producto más reciente, la bebida a base de vino.

Catedrático Per V. Jenster, IMD, Lausanne. Suiza, Reimpreso con permiso. El autor reconoce con agradecimiento la ayuda de los estudiantes Morlon Bell, Michele Goggins y Mary Kay, así como el apoyo proporcionado por McIntire Foundation. *Copyright © 1987.*

Historia de la empresa

Ernest y Julio Gallo Winery, la más grande en el mundo, se inició en 1938, en un momento trágico en la vida de los hermanos. Acababan de heredar el viñedo de su padre Joseph, luego de que él disparara a su esposa, persiguiera a Ernest y a Julio con una escopeta y se suicidara. De pronto, se enfrentaron a tener que operar el viñedo donde crecieron y trabajaron al terminar sus estudios (Julio la secundaria y Ernest preparatoria). El negocio de cultivar uvas era lo único que sabían. Joseph Gallo, un emigrante de Italia, llegó a Modesto, California, e inició su pequeña empresa productora de uvas. La incipiente compañía sobrevivió a la Prohibición debido al hecho de que el gobierno permitió la producción de vino para uso medicinal

y religioso. La Depresión dio a la pequeña compañía un golpe mucho más devastador. Fue en ese momento cuando Joseph decidió una solución dramática a sus problemas. Aunque quizá lo lograra, Joseph dejó a sus hijos relativamente jóvenes una carga de responsabilidad y de toma de decisiones. Poco después de la muerte de sus padres, terminó la Prohibición y los hermanos decidieron pasar del cultivo de uvas a la producción de vino. Con dos folletos sobre la fabricación de vino de la biblioteca pública local y menos de 6,000 dólares en la mano, los ambiciosos Gallo iniciaron su imperio.

La escalada de Gallo hasta su posición dominante en la industria vinícola (véase anexo 1) empezó lentamente. En las décadas de 1930 y 1940, Ernest desarrolló su agudo sentido de marketing y Julio cultivó y refinó su experiencia en la fabricación del vino. Inicialmente, vendían su producto a granel a embotelladores en la Costa Este, pero en 1938 decidieron que sería más rentable embotellar el vino con una etiqueta Gallo. En la década de 1950, Gallo aumentó bastante su éxito con un producto de bajo precio y alta gradación de alcohol llamado Thunderbird. Este producto llegó a ser muy popular en los barrios bajos e incrementó las utilidades de Gallo, pero quizá le causó un daño irreparable al darle una "mala" imagen. En la década de 1960 y principios de la de 1970, la imagen de Gallo, no las ventas, se empañó más por la moda del "vino popular" de la que era uno de los líderes con productos tales como los vinos Boone's Farm y Spanada. A mediados de la década de 1970, Ernest Gallo se dio cuenta y se preocupó por el hecho de que aunque tenía ventas formidables, tenía también una "mala" imagen de vino de garrafón. En ese momento, la compañía decidió intentar mejorar su imagen y, al mismo tiempo, mantener su participación de mercado y sus ventas. Como parte de este intento, empezó a producir vinos de mesa de calidad superior, como Zinfandel, Sauvignon Blanc, Ruby Cabernet y French Colombard. Este empuje para mejorar su imagen continuó siendo un tema dominante para Gallo.

A medida que Gallo crecía, no sólo desarrolló su venta de vinos, sino que se integró extensamente en forma vertical. Tenía divisiones en prácticamente cada paso del proceso de producción de vino. Los hermanos eran dueños de una de las compañías de transporte por carretera más grandes dentro del estado de California, y que usaban para transportar vino, uvas, materias primas, arena, cal, etc. Gallo era el único productor de vino que fabricaba sus propias botellas y su Midcal Aluminum Company la abastecía con tapas de rosca. A diferencia de la mayoría de los productores de vino, Gallo tenía un papel activo en la comercialización de sus productos. Las vinaterías típicas entregaban sus productos a distribuidores independientes que representaban a varios productores, quienes esperaban que llevaran el producto al consumidor. Por otra parte, estos distribuidores consideraban que su trabajo consistía en levantar pedidos y hacer entregas. Gallo era dueño de muchos de sus distribuidores y los distribuidores independientes que contrataban tenían que acceder a someterse a su reglamentación. Gallo era conocida por "animar" a sus distribuidores independientes para que distribuyeran exclusivamente sus productos. Hace diez años, la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos (FTC, por sus siglas en inglés) se molestó por esto y acusó a Gallo de competencia injusta obligándola a firmar una orden de consentimiento. En 1984, la FTC retiró la orden debido al hecho de que la industria vinícola se había vuelto más competitiva.

En sus 50 años de historia, Gallo ha desarrollado una extensa línea de productos. Unos dirigidos al mercado de precios bajos de vinos de mesa (Carlo Rossi, Chablis Blanc, etc.) y otros que se englobaban en toda una categoría de vinos de calidad superior y que vendía más que cualquier competidor, aunque su crecimiento en el mercado estaba limitado debido al hecho de que no tenía atractivo presuntuoso o "snob". En 1984, Gallo entró a la categoría de refresco elaborado con vino o cooler (una bebida gaseosa con la mitad de vino blanco y la mitad de jugo cítrico) con su Bartles & Jaymes. Gallo siguió el ejemplo de innovadores de la industria como California Cooler, Sun Country Coolers, etc., que encajaban bien en su estrategia de crear participación de mercado a través de hábiles estrategias de marketing y ventas, pero sin introducir nuevos productos. Bartles & Jaymes se comercializaba en botellas verdes de 12 onzas similares a las que usaba la cerveza Michelob y estaba dirigido a un consumidor más sofisticado que el de sus competidores. Para ayudar a promover esta imagen de mejor nivel, Gallo trató de distanciarse de Bartles & Jaymes y muchos consumidores no sabían que el vino Gallo era el que se usaba para preparar esos refrescos a base de vino. En el verano de 1986, Bartles & Jaymes ocupó la posición número uno en el mercado de refrescos preparados con vino, con una participación del 22.1 por ciento.

Con esos 6,000 dólares iniciales, un poco de ingenuidad, otro poco de suerte y muchas agallas, los hermanos Gallo crearon la dinastía de vino más preeminente del mundo. Debido a que era una compañía privada estrechamente controlada, no había información financiera pública, pero se calculaba que obtenía ventas anuales de mil millones de dólares y utilidades anuales de 50 millones de dólares. En comparación, Joe E. Seagram & Sons, la segunda vinatera más grande, tenía ingresos de 350 millones de dólares y, en 1985, perdió dinero con sus vinos de mesa más vendidos.

Anexo 1 Participación en 1985 del mercado vinícola de Estados Unidos

E. & J. Gallo Winery	26.1%
Seagram & Sons	8.3
Canandaigua Wine	5.4
Brown-Forman	5.1
National Distillers	4.0
Heublein	3.7
Importadores	23.4
Todos los demás	24.0

Fuente: de *Advertising Age*, 24 de marzo de 1986. Reimpreso con permiso de Crain Communications Inc.

Antecedentes de los ejecutivos clave

E & J. Gallo era una empresa privada operada por los hermanos Gallo, Ernest y Julio, quienes eran también los dueños. Julio, de 77 años, presidente, y Ernest, director del consejo, de 78 años, dirigían su compañía de una manera muy dicotómica. Julio estaba a cargo de producir el vino y Ernest lo comercializaba y distribuía. Operaban en sus mundos separados y con frecuencia no tenían contacto diario. Parecía un juego: Julio trataba de producir más que lo que Ernest podía vender y Ernest trataba de vender más de lo que Julio podía producir. Pero, aparentemente, el juego funcionaba y proporcionaba a la compañía buenos rendimientos.

Julio, el más despreocupado de los dos, se describía como un "granjero de corazón". Pasaba mucho tiempo en los campos y vigilaba la fabricación del vino. Aunque en definitiva no era un pusilánime, no era un hombre de negocios intenso y rígido como su hermano Ernest, el cual dirigía la compañía y, en general, tomaba las decisiones finales. Se caracterizaba por ser cortés, pero tajante. No soportaba renunciar al poder y al control, y fue por su insistencia que todo acerca de las operaciones de la empresa se mantenía en secreto. Podía ser un jefe muy exigente, y cuando le preguntaban sobre el secreto del éxito de Gallo, comentaba que era una "lucha constante por la perfección en todos los aspectos de nuestro negocio".

Una preocupación inminente, aunque no se trataba abiertamente en Gallo, era la avanzada edad de los hermanos. Parecía que Julio capacitaba y preparaba a su hijo Robert y a su yerno, James Coleman, en su área de experiencia. Por otra parte, Ernest no tenía heredero aparente. Dos de sus hijos, David y Joseph, trabajaban con él, pero ninguno parecía tener la capacidad para hacerse cargo del trabajo de su padre. Joseph daba la sensación de tomar malas decisiones y David era descrito como "ocasionalmente extraño". La empresa tenía muchos ejecutivos de alto nivel inteligentes y capaces, pero no tenían poder para tomar decisiones y predominantemente se esforzaban por agradar a Ernest. Las muertes de Ernest y de Julio, que eran inevitables, podrían resultar devastadoras para la empresa.

Operaciones internas

Debido a que Gallo era manejada en forma tan cerrada y secreta, resultaba difícil determinar cómo y por qué se hacían las cosas en la manera que se hacían; quizá sólo Ernest lo sabía. Algunos gerentes de alto nivel leales dirigían las divisiones de la empresa verticalmente integrada y reportaban a Ernest. Él opinaba sobre todas las decisiones y los procedimientos importantes y ayudó a escribir un manual de capacitación muy detallado de 300 páginas para los representantes de ventas. Gallo era tan reservado, que en ocasiones ni siquiera sus propios empleados sabían lo que sucedía. Según Diana Kelleher, ex gerente de marketing en Gallo: "Nunca vi un estado de resultados; Ernest no decía a nadie el costo de las materias primas, de los gastos generales o del empaque."

Historia y análisis de la industria

Sería difícil indicar con exactitud cuándo surgió la industria de los refrescos preparados con vino. Se citaban tres eventos separados para marcar el inicio de esta próspera industria. En 1977, Joseph Bianchi, dueño de Bianchi Vineyards, observó que la gente en una fiesta de verano mezclaba Seven-Up con vino. En 1981, Thomas Steid, dueño de Canada Dry/Graf's Bottling Company, creó su propia receta de un refresco preparado con vino. El evento que se consideró como el inicio de esta industria surgió del brebaje que Michael M. Crete y R. Stuart Bewley produjeron con el nombre de California Cooler.

En 1972, Crete y Bewley sirvieron por primera vez esa bebida a sus amigos. Poco se imaginaban que este nuevo refresco tendría gran éxito una década después. Lotes de vino blanco y jugo de fruta se mezclaban en un barril de cerveza y se servían con una manguera plástica. Las etiquetas se pegaban a mano y en un día de trabajo promedio se podían embotellar entre 100 y 150 cajas. Cuando este producto se empezó a comercializar a principio de la década de 1980, las ventas aumentaron en forma constante. Esta campaña atrajo una atención nacional hacia el nuevo mercado.

Cuando entraron las bebidas preparadas con vino, otros sectores de la industria de bebidas experimentaban una disminución en las ventas: la del vino había experimentado un descenso en las ventas de vino de mesa durante dos años seguidos, al inicio de la década de 1980, y lo mismo ocurría en la industria cervecera. Ambas industrias invirtieron más en publicidad para conservar a sus clientes regulares. Varios factores causaron tal respuesta en el mercado consumidor. Primero, las leyes en contra de conducir ebrio y las medidas enérgicas respecto a la bebida causaron más conciencia sobre los efectos negativos del alcohol. Algunos grupos de interés público, como MADD (Madres en contra de conducir ebrio, por sus siglas en inglés) desempeñaron un papel clave en el cambio de las percepciones del consumidor sobre la bebida. Segundo, había una creciente preocupación por el buen estado físico. Al aumentar el número de consumidores conscientes de su salud, la tendencia a darse un gusto con las bebidas alcohólicas disminuyó. Tercero, el aumento de la edad legal para beber fue un obstáculo para que aumentaran las ventas. Como los adultos más jóvenes consumían un porcentaje significativo del alcohol que se vendía, el cambio en la edad para empezar a tomar bebidas alcohólicas redujo algunas ventas originalmente anticipadas por los productores de cerveza y de vino. Cuarto, la presión para retirar de la televisión los anuncios de bebidas alcohólicas mostraba a las vinaterías y a las cervecerías como los villanos en la sociedad.

En vista de los factores sociales, era necesario un método para ayudar a sobrevivir a las industrias del alcohol. Así, a los ojos de Crete & Bewley, una alternativa a la cerveza y al vino parecía ser la solución. Vieron el potencial y valoraron la oportunidad para capitalizar en esa empresa. Sin embargo, para lograr un resultado exitoso, el producto tenía que posicionarse en forma adecuada. Los refrescos preparados con vino tenían un sabor frutal, eran bebidas ligeramente turbias preparadas con chablis (un tipo de vino blanco), jugo de piña mezclado con cítrico, fructosa y una ligera cantidad de carbonatación. Sus consumidores

objetivo eran adultos jóvenes, desde la edad legal para beber hasta los 34 años, hombres y mujeres. Las bebidas preparadas con vino se comercializaban de la misma manera que la cerveza, en particular sus botellas para refrigerador tipo "hielera". Era una bebida menos elitista y con menos alcohol que el vino pero con más que la cerveza.

Para que tuviera éxito la industria de las bebidas preparadas con vino, tenían que presentarse varias características. El sabor era un factor importante para proporcionar una base de diferenciación entre los productos. Se buscaron puntos de diferencia para hacer resaltar las marcas individuales, al variar los sabores de las frutas, el empaque o las técnicas de publicidad. Otra característica importante fue la comercialización, que era relevante para el éxito de cualquier mercado del consumidor. En particular en la industria vinícola, el precio era la clave para la comercialización. Podría ser sumamente difícil para los competidores tener ideas originales con las que diferenciar su producto, por lo que la mayoría dependía del precio para ayudarse a capturar un porcentaje razonable del mercado.

Se han dado varios puntos de vista sobre las bebidas preparadas con vino. Un enfoque en el servicio único era la idea principal del plan de marketing de las bebidas preparadas con vino. Podía transportarse con facilidad (exactamente como la cerveza) y no se concentraba mucho en la mentalidad de beber de las vinaterías. Los refrescos preparados con vino traspasaban las fronteras de la bebida al "tratar de vender la efervescencia de los refrescos, la popularidad del vino blanco, la frescura del jugo cítrico, más un poco de fructosa para satisfacer el gusto por lo dulce". La bebida preparada con vino satisfacía los deseos de la sociedad consumidora pluralista del momento. Era considerada como "vino por el hombre común", porque agradaba al bebedor de cerveza que deseaba un poco más de alcohol, al bebedor de vino que deseaba un poco menos, a la persona consciente de las calorías y el sabor, y a los que bebían vino por primera vez disuadidos por el esnobismo de la elite del vino. El módulo de marketing parecía contener todos los elementos del éxito: "una identidad firme del producto; un empaque e imagen del precio bien definidos; un canal de distribución poderoso que acentuaba la comercialización en frío, para capitalizar su percepción de `fresca´ y mejorar su posicionamiento de precio total y utilidades, así como una publicidad que comunicaba un mensaje refrescante para el público". Este segmento mostró un desarrollo de segunda generación. Tres tendencias se citaron en la industria existente. Una se enfocaba en el bajo contenido de alcohol de aproximadamente 6 por ciento. Este aspecto estaba quizá influenciado por las campañas para no conducir borracho. Se decía que las ventas de las bebidas preparadas con vino habían mejorado por esta preocupación. Otra tendencia se enfocaba hacia su característica que apagaba la sed. Su refrescante perspectiva para la salud era el foco de la última tendencia. Se decía que las bebidas preparadas con vino eran saludables, puesto que contenían la mitad de jugo cítrico.

La industria de las bebidas preparadas con vino parecía en particular atractiva porque el producto ofrecía altos márgenes y una base baja sin requerimientos de capital. Generaba mejores márgenes de dólares brutos que la cerveza o el vino. La tasa de crecimiento anual esperada se proyectaba en un 13 por ciento hasta 1993. La tasa de crecimiento esperada en 1986 era de 60 por ciento. Se calculaba que las ventas de bebidas preparadas con vino estarían entre el 17 y 20 por ciento de las ventas totales de vino en 1986, comparado con sólo 1 por ciento en 1984.

En 1986, la industria de los refrescos preparados con vino enfrentó varias tendencias en el mundo de las bebidas. Primero, se reportó que los estadounidenses bebían más refrescos (abril de 1986). La industria del alcohol enfrentaba aún una baja general, pero la del vino estaba mejor situada que la de la cerveza, debido al éxito de las bebidas preparadas con vino. Se predijo que la industria de este tipo de bebidas pronto se consideraría de forma independiente a la industria vinícola. La segunda área de preocupación incluía el continuo aumento en el costo de competir. La lucha por la distribución al mayoreo y al menudeo se intensificaba. Esto hizo que los vendedores rebajaran sus precios para adquirir más espacio de anaquel y visibilidad. Asimismo, se usaron cupones para incrementar la distribución. En agosto de 1986, el nivel del dólar era bajo y los gastos de inversión eran altos.

Durante el verano de 1986 la industria de las bebidas preparadas con vino la formaban unos cuarenta productores y 154 marcas individuales. Debido a las altas barreras, competir desde otros segmentos, en particular desde cervecerías y vinaterías, no parecía ser algo sustancioso. Como los mercados de la cerveza y del vino eran maduros, el éxito logrado en la industria de las bebidas preparadas con vino les hacía echar una segunda mirada a esta área de utilidades potenciales. Aunque las cervecerías y las vinaterías sufrían una disminución en las ventas, sólo una pequeña porción se atribuía al auge de la industria de las bebidas preparadas con vino. La industria refresquera, por otra parte, demostró ser un problema menor para los fabricantes de bebidas preparadas con vino, debido al consumo en aumento por parte de los consumidores. El efecto de la competencia no aparecía en forma significativa en las cifras de ventas de las bebidas preparadas con vino, pero la posibilidad ya se vislumbraba. Los expertos formularon preguntas concernientes a las ventas de las bebidas preparadas con vino. Se predijo una disminución basada en el supuesto interés de los consumidores en una variedad de bebidas con sabor. ¿Eran las bebidas preparadas con vino una moda o una nueva industria creciente?

Competencia

Cuando California Cooler empezó a difundir su bebida preparada con vino, la competencia era escasa y lejos de ser formidable. Inicialmente, el costo de entrada al nuevo mercado era relativamente bajo. Sin embargo, en el primer trimestre de 1986, las más grandes vinaterías, cervecerías y destilerías del mundo rivalizaban por el primer lugar y las tres tenían muchos fondos. El costo de entrar al mercado se había elevado a 10 millones de dólares sólo por la publicidad. Los vendedores de bebidas preparadas con vino y los observadores de la industria tenían la seguridad de que esta categoría seguiría creciendo continuamente durante los siguientes años. Se calculó que entre 60 y 65 millones de cajas de bebidas preparadas con vino, incluyendo las que contenían malta, se vendieron a finales de 1987 y más de 41 millones de cajas en 1985. En 1987, más de 150 clases de bebidas preparadas con vino competían con las siete principales de estas bebidas, las cuales controlaban el 90 por ciento del mercado (Bartles & Jaymes

Anexo 2 Participación de mercado de las 10 principales marcas de bebidas preparadas con vino

	1986*	1985
1. Bartles & Jaymes	22.1%	17.5%
2. California Cooler	18.0	26.8
3. Sun Country	13.1	11.7
4. White Mountain	12.4	7.5
5. Calvin Cooler	8.3	6.5
6. Seagram's Golden	6.9	—
7. Seagram's Premium	5.5	9.3
8. Dewey Stevens	2.8	—
9. 20/20	2.5	3.7
10. La Croix	1.5	1.9

Fuente: de Impact Databank, 1986. Reimpreso con permiso de M. Shanken Communications, Inc.
*Estimado.

de E. & J. Gallo Winery, California Cooler de Brown-Forman Corporation, Sun Country de Canandaigua Wine Company, Calvin Cooler de Joseph Victori Wines, el refresco basado en malta White Mountain de Stroh Brewery Company y los refrescos con vino Premium y Golden de Joe E. Seagram & Sons. (Véase anexo 2.)

Bartles & Jaymes

Para octubre de 1986, Bartles & Jaymes, el refresco preparado con vino de Gallo, era el de más venta en el país, con una participación de mercado del 22.1 por ciento. Su posición era bastante notable, considerando la línea de productos relativamente angosta de Bartles & Jaymes. Gallo producía sólo un sabor de bebida preparada con vino (6 por ciento de alcohol). Esta bebida más clara y menos dulce se presentaba en botellas verdes de 12 onzas, como las de las cervezas importadas, y estaba disponible en el paquete estándar de cuatro unidades.

Dos factores clave, la publicidad y la distribución, diferenciaban al líder de la industria de sus competidores. En 1986, Gallo presupuestó 30 millones de dólares para gastos de publicidad para Bartles & Jaymes (véase anexo 3). La mayor parte de este dinero se gastó en una campaña de publicidad en la que Gallo eligió distanciar su bebida preparada con vino de la corporación matriz al crear propietarios ficticios llamados Frank Bartles y Ed Jaymes, que se sentaban en su terraza principal mientras Frank pronunciaba discretos monólogos cómicos sobre el producto. Un publicista de la campaña Bartles & Jaymes dijo: "La mayor parte de la competencia usaba música juvenil y mostraba a jóvenes haciendo todo tipo de cosas predecibles. Pensamos que si hacíamos todos esos clichés, perderíamos." Todo esto fue parte de un esfuerzo frío y bien demarcado por parte de Gallo para mantener en los anuncios de televisión una sensación cálida, de hogar, de legitimidad muy informal que obviamente hizo que muchos estadounidenses creyeran que en realidad había un Frank Bartles y un Ed Jaymes.

Algunos observadores, incluyendo algunos competidores de Gallo, no se divertían mucho con esa estrategia de marketing, a diferencia de lo que parecía que sucedía

Anexo 3 Presupuestos de publicidad 1986

Bartles & Jaymes	$30,000,000
Seagram's	30,000,000
California Cooler	25,000,000
Dewey Stevens	20,000,000
Sun Country	20,000,000
White Mountain	12,000,000
Calvin Cooler	10,000,000

Fuente: de *Advertising Age*, 24 de marzo de 1986. Reimpreso con permiso de Crain Communications, Inc.

con la mayor parte del país. Tom Gibbs, director de marketing de California Coolers, consideraba que los anuncios eran engañosos. "Los jóvenes profesionistas no son bebedores Gallo, por lo que esa compañía trató de desasociar sus nombres de este mercado." El señor Gibbs dijo que el público no sabía que Frank y Ed no estaban a ese nivel y creía que los consumidores se alejarían del producto si supieran la verdad. Aseguró que su compañía había llevado a cabo entrevistas, después de las cuales la gente dejó de beber Bartles & Jaymes al saber que era un producto de Gallo, un nombre que, según dijo él, "la gente compara con vinos de garrafón".

Jon Fredrikson, analista de la industria con el despacho de asesores de la industria vinícola Gomberg, Fredrikson & Associates ubicado en San Francisco, dijo que el público podría reaccionar en forma negativa si la verdad se extendiera, pero añadió que eso no era probable.

Aileen Fredrikson, también con Gomberg, dijo que la campaña tenía el efecto doble de ayudar a los bebedores de cerveza a relacionarse con el mercado de las bebidas preparadas con vino. "A los jóvenes siempre se les puede convencer de que prueben algo una vez", dijo ella, "pero ésta puede ser una forma de lograr que los bebedores de cerveza la prueben, puesto que la venden dos tipos con mucha experiencia."

El canal de distribución elegido por Gallo era el segundo factor clave para diferenciar Bartles & Jaymes de sus competidores. A diferencia de otros productores de bebidas preparadas con vino que distribuían sus productos a través de los distribuidores de cerveza, Bartles & Jaymes usaba la extensa red de distribución de Gallo. Ernest Gallo eligió a cada uno de estos distribuidores y luego planeó estrategias con ellos hasta el último detalle, analizando los patrones de tráfico en cada tienda del distrito y el número de cajas de Gallo que cada uno debía almacenar. Ernest Gallo animó a los distribuidores para que contrataran una fuerza de ventas separada para vender sólo sus productos. Intentó también persuadir a los distribuidores para que vendieran exclusivamente su vino.

California Cooler

Stuart Bewley y Michael Crete eran los socios que fundaron California Cooler Company, en Stockton, California, cinco años antes. Los dos amigos de la infancia crearon el producto cuando empezaron a llenar tinas de lavar en fiestas en la playa con su mezcla especial (mitad de vino blanco y mitad de jugo cítrico). En septiembre de 1985,

Brown-Forman, un destilador con sede en Louisville, compró el segmento líder California Cooler por 63 millones de dólares en efectivo, y algunos más en pagos de incentivos con base en futuras ventas.

California Coolers contenía 6 por ciento de alcohol y venía en una variedad de sabores, incluyendo los sabores tropical, naranja y el original sabor cítrico. Crucial para el éxito inicial de California Cooler fue que se comercializó más como una cerveza que como un vino. Desde el principio, Crete & Bewley querían un paquete de calidad, y desde sus días en que bebían cerveza, consideraron que nada derrotaba a una botella de Heineken. Por lo tanto, embotellaron California Cooler en una botella matizada en verde, con cuello corto y tapa de rosca, le añadieron en la parte superior papel aluminio dorado y lo vendieron en paquetes de cuatro unidades por menos de 4 dólares. Supusieron que esto podría atraer a algunos bebedores de cerveza. Después, para contrarrestar la competencia, California Cooler introdujo varios nuevos empaques, incluyendo botellas de dos litros, botellas de 198 mililitros y, en algunas áreas, barriles de un cuarto y de medio.

En otro paso importante, dejaron la pulpa natural de la fruta en la botella y lo enfatizaron en la etiqueta. Así separaron a California Cooler aún más de la categoría de vino claro y femenino, con lo que esperaban captar a los consumidores más jóvenes. El producto se posicionó como una bebida norteamericana informal y de corriente dominante, dirigida a hombres y mujeres de 18 a 35 años de edad.

Una vez que la compañía cubrió los gastos a principios de 1983, los cofundadores empezaron a buscar una agencia de publicidad para ayudar a mejorar las ventas de su base del norte de California. Su única publicidad hasta ese momento era un anuncio por radio cantado con la melodía de éxito de los Beach Boys, "California Girls". La nueva campaña de publicidad posicionó a California Cooler no como una cerveza, ni como un vino, sino "como algo más allá de un refresco común". Estos anuncios fueron menospreciados por gente de fuera, un poco envidiosa de los jacuzzis, los fetiches de alimentos saludables y los estilos de vida casuales de los californianos, incluyendo su bebida homónima, California Cooler. Otros anuncios presentaban a jóvenes y el rock'n roll de los años sesenta. Brown-Forman Corporation gastó más de 20 millones de dólares en esta campaña de publicidad en 1986; aun así perdió el primer lugar ante Bartles & Jaymes. En 1986, California Cooler tuvo una participación de mercado del 18.0 por ciento, abajo del 26.8 por ciento que tuvo en 1985 (véase anexo 2).

A diferencia de Bartles & Jaymes, los California Coolers eran distribuidos por distribuidores de cerveza, no por mayoristas de vinos. Los fundadores de California Cooler querían que su bebida estuviera en la "hielera" o en el refrigerador de una cuenta de ventas. Consideraban que el movimiento de las bebidas estaba en la nevera, no en los anaqueles. Eligieron distribuidores de cerveza porque habitualmente tenían más cuentas que sus contrapartes de vinos y manejaban menos productos, comparado con los enormes portafolios de los mayoristas de vinos; además, como "buenos chicos", los distribuidores de cerveza representaban mejor su producto informal. Sin embargo, un tiempo después para contrarrestar la gran fuerza de distribución de Gallo, California Cooler trató de aprovechar el canal de distribución de Brown-Forman, que manejaba el popular whisky Jack Daniels, y trabajó para ampliar el mercado general de bebidas preparadas con vino.

Sun Country

Los coolers Sun Country, producidos por Canandaigua Wine, eran las bebidas con vino que ocupaban el tercer lugar en ventas, con una participación de mercado de 13.1 por ciento. Eran muy similares a California Coolers: ambas contenían 6 por ciento de alcohol; ambas retenían la pulpa de fruta, lo que les daba una apariencia turbia; ambas estaban disponibles en sabores cítrico, tropical y de naranja y ambas se vendían en paquetes de cuatro botellas verdes o en botellas de dos litros, también verdes.

Para ayudar a diferenciar su producto, Canandaigua expandió su línea Sun Country para que incluyera dos nuevos sabores, cereza y durazno. Aumentaron la publicidad con un presupuesto de 25 millones de dólares y contrataron a algunas celebridades para que actuaran como portavoces, entre las que se incluían a Charo, Cathy Lee Crosby y The Four Tops. Los anuncios iban dirigidos tanto a hombres como a mujeres entre 21 y 34 años de edad.

Canandaigua esperaba también capitalizar las exportaciones de Sun Country, ya disponible en Canadá, Japón, Sudáfrica y el Reino Unido. En 1986, de 10 millones de cajas se habían exportado aproximadamente 600,000.

White Mountain

Al reconocer el atractivo de las bebidas preparadas con vino, varios cerveceros entraron en el mercado con productos con base de malta. En 1986, sólo la bebida con vino White Mountain, de Stroh, mostró un éxito real y ventas significativas. Esta bebida tenía una participación de mercado del 12.4 por ciento, un 7.5 por ciento más que en 1985. La mayoría de sus ventas procedían de estados donde tenía ventajas de impuestos y de distribución sobre las bebidas preparadas con vino. Varios estados, como Pennsylvania, el mercado líder de White Mountain, prohibieron la venta de productos con base de vino en supermercados y otras tiendas de alimentos.

La bebida White Mountain tenía más semejanza con la cerveza que con el vino. Se derivaba de la malta, pero si el consumidor no observaba con detenimiento la etiqueta o la publicidad, no lo sabía y así era como lo querían los cerveceros. En lugar de intentar crear un mercado para una subcategoría de bebidas preparadas con malta, que podía ser malinterpretada como una cerveza con sabor, los cerveceros simplemente vendían sus productos como "coolers" y aprovechaban la imagen de los productos con base de vino. La etiqueta de White Mountain decía que era una "bebida con alcohol y jugos de frutas naturales" con un 5 por ciento de contenido de alcohol por peso.

El cooler White Mountain se ofrecía en botellas de 12 onzas y se vendía en paquetes de seis unidades, como la cerveza. Stroh tenía un presupuesto de publicidad de más de 12 millones de dólares detrás de White Mountain y se enfocaba principalmente a personas entre 21 y 40

años de edad. Distribuía también su bebida a través de sus distribuidores de cerveza existentes.

Seagram

Joe E. Seagram & Sons producía las bebidas preparadas con vino Seagram's Premium y Seagram's Golden. Combinadas, estas dos bebidas representaban el 12.4 por ciento del mercado. Eran un líquido claro, no turbio como las de Sun Country y California Cooler. Venían en botellas de vidrio de 12 onzas y estaban disponibles en paquetes de cuatro. A diferencia de los líderes de la industria, Bartles & Jaymes y California Cooler, que contenían 6 por ciento de alcohol, las bebidas con vino de Seagram tenían sólo 4 por ciento de alcohol. La bebida Premium venía en una variedad de sabores, incluyendo cítrico, durazno, mora silvestre y manzana con arándano.

Los anuncios originales de Seagram para la bebida Premium eran escenas rápidas de jóvenes practicando deportes al aire libre, con música dinámica de fondo. El anuncio de la bebida era intencionalmente como un comercial de cerveza, porque Seagram's dirigía su producto a los bebedores de cerveza y los animaba a cambiar. Aunque los hombres consumían el 80 por ciento de la cerveza vendida, tendían a mostrarse escépticos respecto a las bebidas preparadas con vino. Como las mujeres consumían casi cuatro veces tanta cerveza como vino, Seagram's esperaba que las mujeres que cambiaban a esta bebida animaran a los hombres a beberla con ellas.

El cooler Premiun, con base cítrica, no recibió el apalancamiento de mercado que los observadores habían esperado. Como resultado, la compañía respaldó entonces a las Golden, una nueva línea, con una campaña de publicidad de 25 millones de dólares. La campaña presentaba a la estrella de "Moonlighting", Bruce Willis, que representaba al mismo personaje pícaro que en la exitosa serie de televisión de ABC. Estos anuncios se dirigieron de nuevo a las mujeres entre las edades de 21 y 35 años.

Seagram´s introdujo también un nuevo producto en el mercado, Seagram's Golden Spirits. Era la primera línea de bebidas basadas en licores que seguía el modelo de la bebida preparada con vino. Se vendía en envases de cuatro botellas de 375 mililitros, que se asemejaban bastante al cooler Golden. Los cuatro sabores de la línea (Mandarin Vodka, Peach Melba Rum, Spiced Canadian [whisky] y Sunfruit Gin) contenían 5.1 por ciento de alcohol. Estos sabores estaban patentados; los consumidores no podían duplicarlos en sus casas.

Se esperaba que estos coolers con licores gustaran más a los hombres y a una audiencia mayor que las bebidas preparadas con vino. "En cierta forma estaban posicionadas con mayor seriedad", dijo Thomas McInerney, vicepresidente ejecutivo de marketing, de Seagram Distillers. "No se les da la imagen de fiesta en la playa como a las bebidas preparadas con vino."

Calvin

Calvin Cooler, producida por Joseph Victori Wines, con sede en Nueva York, era la bebida preparada con vino que ocupaba el quinto lugar en ventas. Cuando ésta llegó al mercado en 1984, la compañía tuvo predominio en la ciudad de Nueva York, gracias a una ley estatal que permitía que sólo los productos de licor del estado de Nueva York se vendieran en tiendas de comestibles. En 1986, Calvin Cooler tenía un 8.3 por ciento de participación de mercado y distribuía casi 6 millones de cajas a cada estado, excepto Dakota del Sur.

Sin embargo, esta bebida aún quedaba detrás de los competidores con mejores canales de distribución y con un presupuesto de publicidad que duplicaba o triplicaba el de 10 millones de dólares de Calvin.

Los coolers de Calvin se presentaban en una línea completa de sabores, incluyendo frambuesa, uno de sus sabores más populares. El producto estaba disponible en empaques de cuatro unidades y en botellas de 2 litros.

Dewey Stevens

Dewey Stevens Premium Light, producida por Anheuser-Busch, fue el primer producto de su clase. La bebida preparada con vino se vendía en empaques de cuatro botellas de 12 onzas; cada botella contenía 4 por ciento de alcohol y sólo 135 calorías. La mayoría de las bebidas preparadas con vino contenían entre 5 y 6 por ciento de alcohol y más de 200 calorías. Dewey Stevens no contenía edulcorantes artificiales; Anheuser-Busch redujo las calorías al reducir el contenido de vino y añadir agua.

La campaña publicitaria para la bebida preparada con vino atrajo a mujeres jóvenes y activas y ponía énfasis en el bajo contenido de calorías del producto.

REFERENCIAS

William Dunn, "Coolers Add Fizz to Flat Wine Market", *American Demographics* (marzo de 1986), pp. 19-20.

Scott Hume, "Drop in Consumption a Sour Note for Industries", *Advertising Age*, 7 de abril de 1986, p. 23.

J. D. Stacy, "The Wine Cooler Phenomenon", *Beverage World* (diciembre de 1984), pp. 49-50.

Patricia Winters, "Predict Big Chill for Wine Coolers", *Advertising Age*, 11 de agosto de 1986, p. 23.

CASO 10
Bennett's Machine Shop, Inc.

Arthur Sharplin

"Éste ni siquiera será un mes de una página", dijo Pat Bennett. "El peor mes que hemos tenido." Pat era dueño de Bennett's Machine Shop, un reconstructor de motores automotrices en Lake Charles, Louisiana. Continuó explicando lo que quería decir con un "mes de una página": "Escribimos cada pedido de trabajo de motor en una línea de un bloc amarillo legal de 32 líneas. El año pasado, descubrimos que un umbral de rentabilidad sería de 60 motores al mes. Si tenemos tres páginas en un mes, en verdad ganamos dinero. ¿Una sola página? Mejor nos hubiéramos ido de pesca."

La venta de motores de Bennett en julio de 1987 fue de 57,000 dólares, por debajo de los 80,000 a 90,000 dólares del año anterior. Pat dijo: "Instalamos aproximadamente el 40 por ciento de los motores que reconstruimos a unos 1,250 dólares cada uno. Ahora llevamos un promedio de 750 dólares, por lo que supongo que las ventas en agosto no llegarán ni a 30,000 dólares."

Pat expuso su problema como "muy pocas ventas para mantener el costo de los gastos generales. Debido a esto, tenemos un problema de flujo de efectivo diario." Después de recibir del contador el informe financiero de julio, Pat despidió toda la ayuda en la oficina (una secretaria/contadora y un oficinista/encargado de partes). Pat había despedido a cuatro mecánicos y a un ayudante en ese mismo año.

Pat había dedicado la mayor parte de su tiempo a una modificación de herramientas y a un afilado contrato con Boeing of Louisiana, Inc. (BLI). Bennett's empezó a hacer este trabajo en febrero de 1987, poco después que Boeing abriera sus nuevas instalaciones en Louisiana, donde se reparaban los aviones KC-135 de la Fuerza Aérea (una variación del Boeing 707). En julio, Boeing empezó a devolver facturas de Bennett, con una nota sellada que indicaba que excedían la cantidad del contrato de 75,000 dólares. A mediados de agosto, las cuentas sin pagar de Boeing tenían un total de más de 60,000 dólares. Pat explicó: "He reducido todo lo que puedo reducir y he vendido todo lo que puedo vender. Incluso, tomé una segunda hipoteca sobre mi condominio. Si Boeing no paga pronto o si no sucede un milagro en el taller de máquinas, vamos a ser historia." El apéndice contiene extractos de una entrevista con Pat Bennett, realizada a mediados de septiembre de 1987.

Antecedentes de la compañía

En 1972, Pat Bennett obtuvo una licenciatura en ciencias en ingeniería mecánica, en McNeese University, en Lake Charles. Al recordar su último año en la universidad, Pat dijo: "Entonces sabía que no me dedicaría a la carrera de ingeniería. Además de todo ese desgaste, yo ya tenía esta idea de un taller de maquinaria. Sólo había tres tiendas de maquinaria para automóviles en Lake Charles y todos los operadores tenían más de 50 años. Sabía que, en unos años, habría una oportunidad excelente para una nueva tienda.

Después de graduarse, Pat trabajó con un contratista de una planta química, como diseñador-delineante. El contrato se terminó a los seis meses y el jefe de Pat le ofreció la oportunidad de irse a St. Louis. En lugar de aceptar, renunció y fue contratado en una planta local de Cities Service como "ingeniero de campo". Dado que todo lo que hacía en la planta era delinear, Pat sintió que le habían engañado. Terminó el año del contrato, con excepción de las últimas cuatro horas. Pat dijo: "En el día 365, cuando el jefe se fue a almorzar, le dije `adiós´ al hombre que estaba sentado a mi lado, tomé todo mi equipo de dibujo que pude llevar en una mano y salí por la puerta trasera." La impetuosidad de Pat le costó una semana de paga de vacaciones que había acumulado.

Durante el año siguiente (1974-1975), Pat viajó diariamente sesenta millas hasta Beaumont, Texas, donde trabajó para Stubbs-Overbeck, Inc., una empresa de ingeniería para refinería de petróleo. Según Pat, ése fue "mi primer trabajo real de ingeniería". Explicó:

> En mi primer día de trabajo, despidieron al ingeniero civil. Yo estaba sentado ahí y me sentía incapaz, me preocupaba qué trabajo me asignarían y si recordaría cómo desempeñarlo. Escuché que el gerente de oficina le preguntaba a otros dos tipos: "¿A quién conseguiremos para que maneje el teodolito (un instrumento de inspección sofisticado), para que el equipo de diseño pueda continuar?" Llamé su atención y con timidez dije: "Yo sé cómo manejar un teodolito." Preguntaron por qué un ingeniero mecánico sabía hacer eso. Les dije que había trabajado para un ingeniero civil mientras estaba en la universidad.

Al mismo tiempo, Pat compró a un granjero una barra de perforación (una herramienta usada para reacondicionar cilindros en los bloques de un motor), por 50 dólares. También vendió la lavadora y la secadora de su esposa por 100 dólares para pagar el enganche de una máquina para esmerilaje de válvulas, la otra pieza del equipo más rudimentario que se requería para el constructor de motores. Por la noche y los fines de semana, Pat reconstruía motores en un cobertizo de seis por ocho pies junto a la casa remolque donde vivía con su esposa, Cheryl. Los clientes daban a Pat dinero para comprar las partes y él sólo cobraba su mano de obra.

Pat habló sobre su gran decisión empresarial:

> Trabajaba 10 horas en Beaumont y viajaba una hora de ida y otra de regreso, además del tiempo que dedicaba a trabajar con los motores. El viaje resultaba demasiado peligroso. Casi todo el tiempo tenía sueño y me dormía ante el volante. Finalmente, una mañana camino al trabajo, casi me salí de la carretera. Tuve que salir del camino

Derechos reservados Dr. Arthur Sharplin, McNeese State University y la Asociación Norteamericana de Investigación de Casos. Reimpreso con permiso del autor.

y dormir; no llegué a trabajar hasta las 9:30. Cuando esa noche llegué a casa, Cheryl y yo hablamos y decidimos que debería dejar mi empleo y dedicarme de tiempo completo al negocio de los motores.

Pat rentó una pequeña cabaña Quonset como su primer taller y pagó al dueño 75 dólares por el mes que la usó. Luego se trasladó a un puesto en una estación de servicio a una cuadra del camping para tráileres. Ahí, su renta era una tercera parte de todos los cargos por el trabajo. El dueño de la estación de servicio tenía utilidades adicionales con las partes de motor. Pat dijo: "No obtenía ningún descuento sobre las partes. No tenía licencia para el negocio, ni siquiera un nombre. Pero el hombre que dirigía la estación de servicio compraba partes a precios de intermediario."

A finales de 1975, el dueño de un garaje local preguntó a Pat si quería dividir con él la renta de un local más grande que estaba considerando. Pat pagaría 150 dólares de los 400 dólares de la renta mensual. Pat aceptó y el acuerdo duró dos años. Durante ese tiempo, Pat contrató a un ayudante (un estudiante de educación media) y compró una esmeriladora de cabeza de cilindros y otras dos máquinas especializadas (todo a crédito).

En 1977, Pat hizo de su negocio una sociedad anónima llamada Bennett's Machine Shop, Inc., y se cambió a un edificio rentado en Prien Lake Road, una calle comercial muy concurrida. Las ventas y las utilidades continuaron en aumento durante 1979, cuando su casera, a quien Pat apodaba "La Dama de Hierro", le ordenó que se fuera debido a la creciente pila de motores usados y de partes junto al edificio de la tienda. De cualquier manera, la tienda se inundaba y el departamento de bomberos se había quejado por el agua aceitosa que Bennett arrojaba al drenaje de la ciudad. Pat comentó: "Le dije a la Dama de Hierro que eso era lo más limpio que podía estar e hice planes para irme."

"Pedí un préstamo de 80,000 dólares a Gulf National Bank", explicó Pat y añadió: "Hallé un lote de dos acres en la vieja base aérea de Chennault, por 57,000 dólares. Construí un edificio de 4,000 pies cuadrados con los otros 23,000 dólares más 3,000 dólares que había ahorrado." Bennett's Machine Shop se ubicó en el nuevo sitio en diciembre de 1979.

Pat dijo: "El primer año en que en realidad tuvimos dinero extra fue en 1981. Compramos 11 inmuebles. Pagamos el 20 por ciento y pedimos prestado el resto, unos 80,000 dólares." Ese año y el siguiente, Pat añadió 6,000 pies cuadrados a la tienda de máquinas y construyó otro taller, todo sin pedir prestado. En 1981, Bennett's empezó a hacer trabajo "lucrativo" por primera vez, instalando motores y haciendo algo de trabajo mejor de reparación general. En ese tiempo, Pat y Cheryl compraron una "verdadera casa" en la cercana Westlake y dejaron su casa móvil. Para 1985, Pat compró un nuevo condominio en Lake Charles y una embarcación de recreo de 38 pies de eslora. Cheryl usaba la casa en Westlake como santuario para gatos y los 60 gatos que tenía requerían gran parte de su tiempo. Pat había coleccionado 22 "muscle cars" y su auto personal era un Jaguar XJS cupé 1984.

"Entonces cometimos nuestro gran error", explicó Pat. "Pensé que era el momento de abrir un nuevo local, no para reconstruir motores, sino para instalarlos. Compramos la mitad trasera de un viejo concesionario de Dodge, en Ryan Street, a unas tres millas de Bennett's Machine Shop y frente a una tienda de llantas Firestone. Cheryl me recuerda a menudo lo tonto que fue pensar que podía dirigir el negocio a larga distancia."

Pat abrió la nueva tienda como Lake Charles Motor Exchange, Inc. Asignó a cuatro de sus empleados ahí. Dijo: "Durante 14 meses, invertí dinero en la nueva operación." Pat cerró el negocio en Ryan Street y vendió las instalaciones (dijo que con una ganancia de 25,000 dólares) en marzo de 1986. "Nunca comprendí que el negocio era muy personalizado", comentó Pat y añadió: "A propósito, lo comprobamos de nuevo este verano, mientras me estaban engañando en Boeing. Las cosas quedaron fuera de control."

Operaciones

A finales de 1987, Bennett's Machine Shop participaba en tres tipos de trabajo: reconstrucción de motores, trabajo "de defensa" y afiladura y modificación de herramientas (el contrato de Boeing). El anexo 1 muestra la distribución de las instalaciones de Bennett.

Reconstrucción de motores

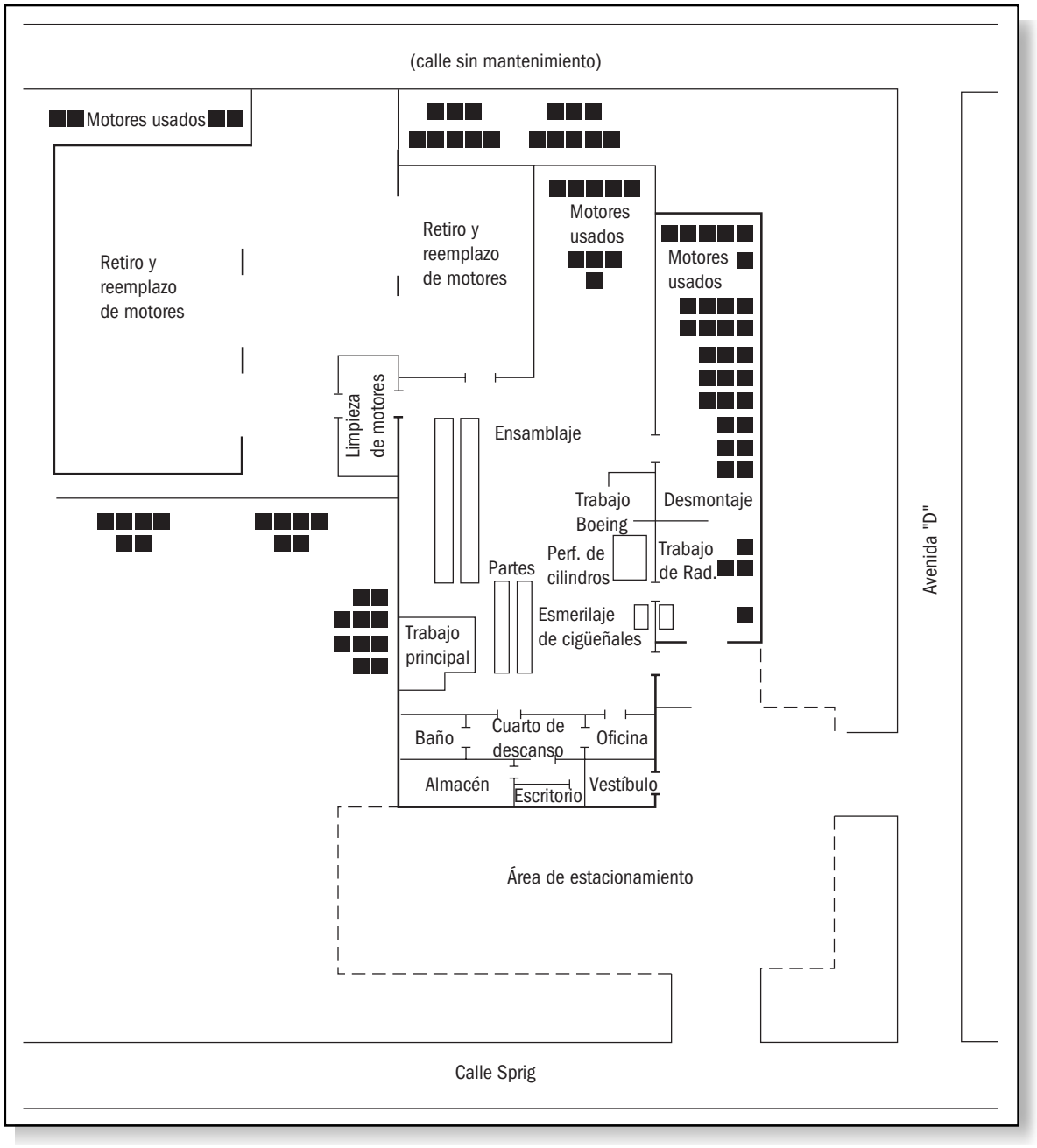
La reconstrucción de motores es un trabajo sumamente técnico. "Lo importante de esto", dijo Pat, "es no permitir que el cliente nos convenza de saltarnos el trabajo de máquina. Hay que empezar con un bloque vacío." Un caso real ilustrará los pasos que se incluyen.

El 9 de agosto de 1987, Thomas Winkles, gerente de mantenimiento de una empresa de tintorería local y amigo personal de Pat, ordenó un "bloque corto para un Chevy 250 de 1974" (una parte básica del motor sin cabeza de cilindro, depósito de aceite, bomba de aceite ni otras partes que puedan reusarse. Esto representaba aproximadamente el 20 por ciento de los motores que vendía Bennett). Pat consideró que Winkles estaba calificado para instalar el motor. Pat comentó: "De otra manera, habría cuestionado al cliente para asegurar que el trabajo se haría bien. Reemplazar un motor es una cirugía compleja. No deben hacerla principiantes."

Pat registró el pedido en el cuaderno amarillo legal mencionado con anterioridad y revisó el Four-Star Engine Catalog (catálogo de motores publicado por un reconstructor de motores nacional) en busca de los números de motores Chevrolet de 250 pulgadas cúbicas de 1974. Encontró que había dos. Las notas que Pat había hecho en el catálogo revelaron que uno usaba un motor de arranque directo y el otro uno de arranque escalonado. Después de pedir a Winkles que viera cuál tenía, Pat escribió la característica distinguible "de arranque directo" encima del registro en el cuaderno legal.

Pat dijo al "desmontador", Lac Xuan Huyn, que había añadido un pedido a la lista. Ese día, Lac revisó el registro de pedidos y localizó el motor usado apropiado entre los varios miles apilados en el taller. (Para aumentar el abastecimiento de intercambio de motores de trabajos previos, Bennett compró algunos a un vendedor itinerante de motores usados y a las personas que llamaban o los

Anexo 1 Distribución de las instalaciones de Bennett



visitaban de vez en cuando.) Lac desmontó el motor, distribuyó las partes en el área de esmerilaje de cigüeñales (cigüeñal, pistones y varillas de conexión) y en el área de trabajo principal (cabezas de cilindros). Luego colocó el bloque cerca de las dos máquinas de limpieza que funcionaban como grandes lavavajillas, pero que usaban sosa cáustica (lejía) en lugar de detergente común. Colocó el árbol de levas en una caja de madera. Los contenidos de la caja se embarcaban periódicamente a Cam-Recon, una tienda en Houston, Texas, para un nuevo proceso de esmerilaje. Los pernos y las barras de presión se colocaban en los cubos apropiados. El depósito de aceite y la cubierta del encendido se separaban para volver a usarlos en ése o en otro motor. Ciertas partes, en especial artículos de hojas de metal, como cubiertas de brazos ajustables, se desechaban.

Los operadores de máquinas de Bennett eran los responsables de revisar el registro de pedidos en el cuaderno legal y de asegurarse de que las partes estuvieran disponibles para los trabajos anotados ahí. No había procedimientos escritos sobre esto ni sobre nada más y dichos operadores no solían verificar la disponibilidad de las partes. Aun así, el sistema funcionó como se esperaba con el motor de Winkles. Dale LeBlanc, que operaba las máquinas de per-

foración de cilindros, se cercioró de que los pistones y los anillos correctos estuvieran a la mano. Descubrió que no había anillos en existencia. Curtis Manuel, que perforaba cigüeñales y dejaba al tamaño adecuado las varillas de conexión, localizó un cigüeñal para el motor, y como era costumbre, no era el que Lac había entregado. Curtis revisó el cigüeñal con un micrómetro para ver qué tanto tendría que perforarlo y confirmó que tenía todas las varillas principales y de conexión en los tamaños adecuados. Byron Woods, el ensamblador, revisó los cubos de partes para los siguientes artículos: juntas, bomba de aceite, engranajes para el árbol de levas y el cigüeñal, árbol de levas, cojinetes del árbol de levas y varillas de empuje. No había juntas en existencia. Por separado, Dale y Byron llamaron a un proveedor de Bennett en Houston y ordenaron las partes necesarias, confirmando que las partes llegarían por autobús o por UPS al día siguiente.

Dale lavó el bloque del motor en una de las máquinas de lavado. Luego, lo llevó al área de perforación de cilindros y lo revisó en el sistema de inspección magnética. Esto incluía rociar rellenos de acero sobre las superficies no fresadas y colocar un gran electroimán en puntos estratégicos. Cualquier quebradura habría sido indicada por una serie de rellenos de hierro concentrados. No había ninguna. Dale seleccionó una caja de seis pistones de 0.030 pulgadas demasiado grande para el Chevrolet 250. Después de medir uno de los pistones con un micrómetro, procedió a taladrar los cilindros a 0.001 pulgadas más grande que el tamaño del pistón, y revisó manualmente los diámetros de los cilindros con un "calibrador de perforaciones" después de cada corte. Inspeccionó visualmente cada cilindro en busca de grietas. Luego colocó el bloque en un "tanque de afilar", donde, en un baño de combustible para reactores número 2, los cilindros quedaron afilados a 0.002-0.003 pulgadas por encima del tamaño del pistón. Dale limpió de nuevo el motor, en esta ocasión terminó con un limpiador de vapor. Finalmente, roció las paredes de los cilindros con aceite ligero y entregó el bloque al área de ensamblaje.

El 9 de agosto, Curtis Manuel limpió el cigüeñal que había examinado para el motor de Winkles. Luego lo colocó en la esmeriladora de cigüeñales para esmerilar los muñones principales (las superficies brillantes que giran en los cojinetes principales). Durante el esmerilado, Curtis observó con cuidado el "indicador Arnold", que había colocado para indicar la dimensión de tamaño reducido, en diezmilésimas de una pulgada. Después de esmerilar los muñones principales a 0.010 pulgadas de tamaño reducido, Curtis movió el cigüeñal a la otra máquina de esmerilar en un cuarto adyacente y lo dejó listo para conectar las varillas de los muñones (Pat dijo que las dos máquinas estaban ubicadas a lo largo de una pared "para evitar tener que armar otra caja eléctrica"). Ahí, trabajó las varillas de conexión de los muñones a 0.020 pulgadas. Toda la operación le tomó una hora. Entonces, Curtis limpió y aceitó el cigüeñal, como Dale hiciera para el bloque, y lo colocó en un tubo de plástico. Luego lo llevaron también al área de ensamblaje.

Curtis buscó las varillas de conexión y los pistones para Chevrolet 250 en la pila que le llegaba hasta la cintura, en su estación de trabajo. No seguro de su selección, llamó a Byron, el ensamblador, para que le ayudara a verificar que había elegido las correctas. Byron confirmó la selección de Curtis. Curtis apretó entonces cada perno de pistón (la vara corta que une el pistón con la varilla de conexión). Luego colocó cada varilla en una prensa de tornillo y, usando una llave de torsión (una llave que indica la cantidad de fuerza de torsión que se aplica), apretó las tuercas que aseguraban el cabezal de la varilla. Luego, Curtis midió la dimensión interior en el extremo del cigüeñal de cada varilla. Al encontrar que todas las medidas estaban dentro de las especificaciones (más o menos 0.0005 pulgadas), limpió las varillas. Tomó la caja de pistones que había usado Dale con los cilindros y los instaló en las varillas. Los pistones con las varillas unidas fueron llevados al área de ensamblaje.

Si Winkles hubiera ordenado un motor completo en lugar de sólo un bloque corto, Scott McConathy o Martin Simmons, los operadores de máquinas que reacondicionaban las cabezas de cilindros, habrían participado. Reacondicionar una cabeza de cilindro consiste principalmente en ajustar las bujías de las válvulas, las válvulas de esmerilaje y los asientos de las válvulas y volver a esmerilar la superficie de la cabeza del cilindro. Después de estas operaciones, se limpia la cabeza del cilindro, se ensambla de nuevo y se pinta.

A las 3:00 p.m., Byron terminó su trabajo previo y empezó a ensamblar el motor de Winkles. Revisó visualmente cada cilindro en busca de grietas. Luego pintó todas las superficies del bloque que quedarían expuestas al aceite, con "Cast Blast", una pintura gris que sella las superficies de hierro forjado y minimiza la formación de sedimento. Byron pintó también las superficies exteriores del bloque con el color original apropiado. Luego, instaló las bujías en el bloque, que sellan los hoyos requeridos para ciertas operaciones de fundición y maquinaria. Después de eso, instaló manualmente los anillos de los pistones en los pistones. Después instaló las partes principales en el bloque (cojinetes, árbol de levas, cigüeñal y pistones), apretó todos los pernos a la tensión especificada y revisó cada parte en busca de movimiento libre. Finalmente, llevó a cabo una inspección cuidadosa de todo el motor y registró los resultados en un formato especialmente diseñado para ello, al que llamaban en son de broma "el certificado de nacimiento".

El bloque terminado fue colocado en una bolsa y luego en un palé pequeño. Al día siguiente, Thomas Winkles recogió su nuevo motor. Unos días después, dejó el motor viejo que tenía en Bennett's.

Trabajo extra

El trabajo extra en Bennett's incluía principalmente retirar y volver a colocar motores. Por supuesto, esto solía requerir que se reemplazaran mangueras de agua, bandas V y otras piezas desgastadas o dañadas cuando se trabajaba con el motor. La garantía del motor (12,000 millas o seis meses) estaba condicionada a un exhaustivo análisis de gasolina, que a menudo revelaba la necesidad de trabajo con el carburador. El desmontaje y la limpieza del radiador también se requerían como una condición para la garantía, incluso para motores terminados. Además del trabajo relacionado con el reemplazo del motor, Bennett's aceptaba trabajo de reparación general de automóviles,

como reconstrucción de carburadores y reemplazo de componentes del aire acondicionado.

A diferencia de los operarios de máquinas que ya analizamos, los mecánicos proporcionaban sus propias herramientas manuales. Bennett's ofrecía equipo de prueba, montacargas, un sistema de aire presurizado, gatos, elevadores hidráulicos y equipo de limpieza. Cada mecánico tenía un puesto de trabajo separado.

"Teníamos una situación terrible de partes", dijo Pat. "La situación estaba tan fuera de control, que en realidad consideraba las compras de partes como gastos generales y no como un productor de utilidades. Los artículos no aparecían en las facturas o no aparecían en los autos." Para solucionarlo, Pat asignó a un mecánico, el mejor que tenía, como verificador, para asegurarse de que cada parte colocada en cada auto apareciera en la factura respectiva. Cerró también todas las cuentas de cargo con proveedores de partes y requirió que los mecánicos fueran con Pat o con su coordinador del taller, Jack Beard, para obtener un cheque para la compra de cualquier parte. "Ahora, tenemos cierto control sobre eso", aseguró Pat.

Bennett's mantenía un inventario de filtros de motor comunes, componentes de arranque y mangueras de vacío, así como de accesorios, tuercas y pernos. Los mecánicos tenían que ordenar y recoger cualquier otra parte que requirieran. Pat comentó: "No almacenamos ninguna manguera de radiador, bandas o bombas de agua, porque hay muchas diferentes."

Richard Hardesty, uno de los mecánicos que Pat despidió en julio, rentó uno de los tres edificios de la compañía y el equipo que ahí había para hacer reparaciones generales de autos, instalaciones de motores y reparaciones del sistema de combustión. Pat explicó: "Nuestro objetivo era reducir la nómina. Los impuestos por nómina son una carga. El pago de 675 dólares por alquiler nos caerá bien. Pude rentarle el edificio a Richard muy barato porque no debemos nada ahí."

Afiladura y modificación de herramientas

Las operaciones de Boeing en Lake Charles incluían mucho taladro y escareo, en especial de hoyos de remaches en el exterior de los KC-135. Muchos sujetadores atornillados requerían de orificios avellanados para preservar una superficie exterior a ras. Los miles de brocas, avellanadores y escofinas usados por Boeing requerían de modificaciones frecuentes y/o de afilamiento. También en numerosas ocasiones había que hacerse, modificarse o repararse herramientas especializadas, como extensiones de avellanadores. Cuando Boeing tenía dificultades para localizar a un proveedor local para estos servicios, Pat Bennett se ofrecía para hacer el trabajo y negociaba un contrato de proveedor de fuente única con Boeing.

Adaptarse para hacer este trabajo sumamente técnico consumió la mayor parte de la energía y tiempo de Pat, de febrero a agosto de 1987. Un área de 1,000 pies cuadrados del edificio de la tienda de máquinas se cercó y modificó para albergar el trabajo con herramientas. Se compraron un torno grande horizontal, una esmeriladora cilíndrica, dos esmeriladoras para sacar moldes, dos esmeriladoras para herramientas y cortadores y una máquina para afilar brocas, y luego se instalaron en el recinto con temperatura controlada. Para hallar estas máquinas, Pat viajó a Wichita, Cincinnati, Dallas y Houston.

Boeing tenía un programa sumamente apretado con su propio contrato con la fuerza aérea y había emergencias frecuentes, que a menudo involucraban soluciones innovadoras para problemas únicos. Por ejemplo, Pat permaneció en pie toda una noche afilando y volviendo a afilar un extractor de cobalto que se usaba para taladrar una montura de motor de aleación de titanio. Se requería mucha experimentación en éste y en otros trabajos, y Pat trabajaba muchas noches y fines de semana para solucionar problemas.

En general, Pat Bennett elegía las herramientas que se modificarían en la planta Boeing, a poco menos de cien metros de la tienda de máquinas, y las regresaba ahí. Debido al procedimiento de Boeing, las herramientas que sólo necesitaban ser afiladas se recogían en sus bodegas de Lake Charles Port, a unos 6 kilómetros de distancia. Cada lote de herramientas a las que se les daría servicio iba acompañado por una orden de trabajo que daba instrucciones para el trabajo que se haría. Para modificaciones no comunes, Pat tenía con frecuencia que llamar o visitar al supervisor que escribía el pedido, quien le aclaraba las instrucciones.

Cinco operadores de máquinas, tres en el día y dos en las noches, fueron contratados para hacer el trabajo de Boeing. Dos sólo afilaban brocas, mientras que los otros trabajaban con escofinas, avellanadores y herramientas especiales. James Smith, el operador de máquinas al que Pat colocó en control de calidad para el contrato de Boeing, hacía la mayor parte de las operaciones particularmente innovadoras. Por ejemplo, James diseñó e hizo varias extensiones para llave de torsión que permitían apretar las tuercas que no estaban directamente accesibles.

Pat capacitó personalmente a los operadores de máquinas para que efectuaran las operaciones repetitivas. "La operación más difícil de perfeccionar era esmerilar las estrías de un avellanador accionado por piloto, para que cortaran. Finalmente pudimos hacerlo con una esmeriladora alemana. Todo estaba escrito en alemán. No podíamos leer ninguno de los botones, excepto el que decía `halt´", explicó Pat. La máquina se usó únicamente para esmerilar los bordes cortantes en los avellanadores. Se instaló una lupa grande para que el operador de la máquina pudiera ver las pequeñas estrías. Éste, con su mano izquierda, orientaba una de las seis estrías en un avellanador. Luego, con la mano derecha, movía la cabeza esmeriladora hacia la estría del avellanador y de nuevo, esmerilando el pequeño borde cortante a diez grados precisamente. Esto se repetía con cada una de las seis estrías. Debido a la exactitud requerida, la rueda de esmerilar tenía que remodelarse todos los días con un "perfilador" de diamante.

Afilar las brocas es una operación bastante común, aunque las especificaciones de Boeing añadían cierta complejidad. La máquina para afilar brocas de Bennett's no era muy novedosa, pues requería varias manipulaciones manuales de cada extractor afilado. Aun así, afilar cada extractor tomaba sólo unos 45 segundos.

La esmeriladora de dos sentidos que se usaba para afilar escofinas era casi totalmente automática. Una vez que el operador de la máquina orientaba la escofina que se iba a esmerilar, la máquina hacía el resto. Tardaba unos cuatro minutos por escofina.

Se necesitaba mucha habilidad para montar cada una de las operaciones descritas y, en especial, para llevar a cabo la fabricación de la herramienta a la medida. De acuerdo con Pat, una persona con destreza promedio podía aprender cualquiera de los trabajos repetitivos en uno o dos días.

Personal

A finales de 1987, Bennett's empleaba a 16 personas, además de Pat y Jack Beard, el coordinador del taller. Había cinco operadores de máquinas y un reparador de radiadores en el taller automotriz, cinco mecánicos en el departamento de servicio y cinco operadores de máquinas en el taller de esmerilaje de herramientas.

Jack Beard, de 29 años, había estado en Bennett's durante cuatro. Como era un trabajador arduo, Jack solía pasar 10 horas al día en el taller, incluyendo todos los sábados, excepto durante la temporada de caza, cuando Jack y Byron, un ensamblador, los alternaban. En un fin de semana de agosto, Jack reconstruyó el motor de un Chevrolet Citation que acababa de comprar. El lunes siguiente, le dijo a Pat: "Comprendo que se les dificulte fabricar cualquier motor. Sólo hay una manguera de aire, las herramientas están tiradas por todas partes y el lugar está muy sucio."

Pat observó que Jack tenía razón. De varias maneras había tratado de que los trabajadores mantuvieran limpio el taller y en un punto asignó a cada persona "sólo un área pequeña" para limpiar. "Nada funcionó", explicó Pat, "por lo que esa mañana sólo jalé el interruptor principal. Cuando todo se detuvo y los hombres llegaron para ver por qué, les dije que restauraría la electricidad cuando el taller estuviera limpio". Pat dijo que dos de los "principales culpables" llegaron a perforar en el reloj checador, para que les pagaran por hacer la limpieza. Pat objetó pagarles "por limpiar algo en lo que habían tenido gran parte en crear" y ambos se despidieron. Al preguntarle cómo los reemplazó, Pat respondió: "No valía la pena reemplazarlos."

Los operadores de máquinas automotrices, Lac, Dale, Curtis, Scott, Martin y Byron, se mencionaron con anterioridad. Ninguno había sido operador de máquinas automotrices cuando Bennett los contrató, aunque Curtis había tomado un curso de operador de máquinas en una escuela de artes y oficios local. Lance Hammack, el reparador de radiadores, aprendió también su oficio en Bennett's. Había sido soldador. "Es mucho más fácil enseñar a una persona un nuevo oficio, que lograr que una persona que ya lo conoce cambie los malos hábitos de trabajo", comentó Pat.

Lac, vietnamita, fue contratado en 1985. Pat dijo: "Tuvo que traer un intérprete para solicitar el trabajo, pues hablaba muy poco inglés. Sin embargo, su actitud mostraba que era muy entusiasta. Aprendió con mucha rapidez. Es meticuloso, presta atención a los detalles, es muy formal. No recuerdo que haya faltado un día, ni siquiera pide tiempo libre."

Dale, Curtis, Martin y Lance habían estado en Bennett's menos de seis meses. Dale había sido trabajador en construcciones antes de que Pat lo contratara. "No podía ni leer un micrómetro", explicó Pat. "Se tardaba para leer el cuadrante. Le conseguí un micrómetro con lectura digital y tres días después, operaba la máquina perforadora de cilindros." Curtis sabía cómo manejar un torno cuando lo contrataron. "Lo colocamos en el esmerilador de ejes", dijo Pat. (Las dos máquinas tienen similitudes, pero están lejos de ser idénticas.) Martin había sido pintor y técnico antes de que Pat lo contratara. "Hace los trabajos de pintura más hermosos que haya visto en las cabezas de cilindros", añadió Pat. Martin trabajaba casi todos los sábados, además de días completos durante la semana. El trabajo con radiadores no era un trabajo de tiempo completo en Bennett's, por lo que Lance ayudaba en la oficina, conducía el camión de entregas y efectuaba otras tareas.

Scott y Byron fueron contratados cuatro años antes; Scott, al salir de la escuela secundaria y a Byron lo sacaron de la fila del desempleo. Según Pat, Scott sentía mucho interés por los autos. "Fue fácil capacitarlo, siempre estaba pensando", explicó Pat. "Sólo le daba unas indicaciones y era suficiente. Es muy minucioso. No tengo que revisar nada de lo que él me dice. No le importa quedarse hasta tarde durante la semana, pero le gusta tener libres los sábados." Pat dijo que Scott hacía casi todos los "trabajos en verdad difíciles, como las levas, esto es, las cabezas que necesitan nuevos asientos de válvulas". Byron, joven y sin habilidad, había empezado "desarmando" motores. "Casi todos los operadores de máquinas se sienten demasiado orgullosos para hacer eso", explicó Pat. "Piensan que es el trabajo de menor clase en el taller. Byron era muy accesible. No había nada que no tratara de aprender, si uno necesitaba que lo hiciera."

Luego, Byron dominó la máquina perforadora de cilindros. Pat contó cómo éste obtuvo su siguiente trabajo: "Yo esmerilaba los ejes entonces. Deberían haberme visto, con un Extendaphone en mi cinturón y un Walkman Sony bajo la camisa. La gente pensaba que el Walkman era parte de la máquina, pero yo disfrutaba escuchando música de los cincuenta mientras miraba cómo las manivelas giraban y giraban." La esposa de Pat, Cheryl, fue la "secretaria", pues la que tenían se había ido debido a una enfermedad. Ella renunció después de que Pat le lanzó una lata de pintura azul para motor, por lo que él tuvo que hacerse cargo de la oficina. Otro hombre, después despedido por sospecha de robo, se hizo cargo de la máquina perforadora y Byron se pasó a la esmeriladora de ejes, liberando a Pat. "Ése fue un logro importante para Byron", comentó Pat. "Nunca había manejado un torno". Byron permaneció en ese trabajo hasta marzo de 1987, cuando empezó a ensamblar motores.

Los cinco mecánicos eran Ronnie Smith, Tim "Tamale" Authemont, Kenneth Thornton, Clyde Brown y Kevin "Goat" Gauthreaux. Ronnie, en su cuarto año en

Bennett's,, era responsable de inspeccionar y probar conduciendo cada vehículo que se reparara, sin importar quién hiciera el trabajo. También hacía trabajo mecánico: todo el trabajo de carburadores, algunas conversiones de diesel a gasolina y la mayor parte de las revisiones por computadora. Sin embargo, se negó a hacer reemplazos de motores en autos con tracción delantera. Tim era un ayudante, supervisado y pagado por Ronnie. Había estado en Bennett's durante más de dos años, pero trabajaba como ayudante de Ronnie hacía sólo unos seis meses.

Kenneth Thorton era el empleado más antiguo que tenía Pat; lo había contratado ocho años antes, cuando el taller estaba en Prien Lake Road. Hacía la mayor parte de los reemplazos de motor en autos con tracción delantera, algunas conversiones de diesel a gasolina y trabajo de reparación regular.

Clyde y Kevin habían trabajado en Bennett's sólo un par de meses. Ambos hacían toda clase de reemplazos de motor, así como una amplia variedad de otros trabajos mecánicos. Tenían poco más de treinta años, estaban casados y tenían hijos. Pat dijo: "En verdad estoy impresionado con sus actitudes. A diferencia de muchos mecánicos, no temen a esta nueva generación de autos, en su mayoría con motor transversal, con inyección de combustible y controlados por computadora."

Los operadores de máquinas que hacían el trabajo de herramientas eran James Smith (el hermano de Ronnie), James McManus, Craig McMichael, John Shearer y Billy Lambert. James Smith había trabajado para Bennett's, entrando y saliendo, cinco años, haciendo varios trabajos de construcción. Fue contratado para trabajar tiempo completo en marzo de 1987. Pat dijo: "En las primeras semanas del trabajo para Boeing, yo manejaba esa esmeriladora alemana, mientras James construía el cuarto a mi alrededor." Como el trabajo de Boeing empezó a aumentar, Pat enseñó a James a manejar la esmeriladora. Pat dijo: "Yo la manejaré los fines de semana y él lo hará durante la semana." James había pagado su propio boleto para acompañar a Pat a localizar otras máquinas para comprarlas.

James McManus y Billy trabajaban por las noches. Craig y John trabajaban durante el día. James y Craig trabajaban con los avellanadores y las escofinas. Billy y John afilaban las brocas. Los cuatro tenían poco más de 20 años de edad. Pat contrató a James y a Craig a través de Sowela Tech, una escuela técnica local, y James continuó como estudiante ahí. El padre de John, que trabajaba en la bodega de Boeing, había recomendado a su hijo desempleado a Pat, un día mientras Pat recogía un pedido. John recomendó después a Billy.

Los operarios de las máquinas automotrices, con excepción de Curtis (que operaba la esmeriladora de cigüeñales) eran pagados por unidad, por cada tipo de operación y por modelo de motor. Cada uno tenía también un porcentaje por hora establecido, que se aplicaba a otros asignados normalmente al trabajo. A Curtis le pagaban por hora.

A los mecánicos les pagaban por una combinación de destajo, comisiones y por hora. El pago a destajo se aplicaba a los reemplazos de motores. Casi todo el demás trabajo automotriz se hacía por comisión. Cada mecánico recibía la mitad de todos los cargos por el trabajo que generaba. Los salarios por hora se pagaban por trabajo de garantía que no era culpa del mecánico. Pat dijo: "No hacemos como los concesionarios y garantizamos a los mecánicos un mínimo semanal."

Los operadores de máquinas que hacían el esmerilado de herramientas cobraban por hora. Al principio, Pat les fijó los salarios de acuerdo con la escala de pago de Boeing. Sin embargo, cuando Boeing trató de contratar a parte de su gente, él elevó los salarios un 40 por ciento. "Le pago a James Smith más que al resto", explicó Pat, "pero él y yo tenemos un acuerdo por el que no recibe pago por tiempo extra, cuando trabaja más de 40 horas."

A Jack Beard, el coordinador del taller, y a Lance Hammack, el reparador de radiadores, les pagaba también por hora.

Bennett's proporcionaba prestaciones adicionales limitadas. Había un plan de salud grupal, pagado totalmente por los empleados, aunque algunos eligieron no participar. Cada empleado recibía el pago de seis días feriados al año (después de un periodo de espera de 90 días) y vacaciones pagadas de una semana también al año, una vez transcurrido el primero. Bennett´s pagaba todo el costo de los uniformes por empleado a más de un dólar por día, aunque no se requería que los trabajadores los usaran. "Permití también a los hombres que trabajaran con sus autos personales y los de la familia, en el taller, después de las horas de trabajo y los fines de semana", comentó Pat.

Marketing

El anexo 2 proporciona información demográfica y económica para el área de mercado de Bennett's.

Sprig Street, donde estaba ubicada Bennett's, estaba "fuera del paso y lejos del distrito de negocios", según Pat. Él dijo: "Lo mejor acerca de la ubicación es que está a una cuadra fuera de los límites de la ciudad. Aquí nadie nos molesta, aunque ensuciemos mucho." Estaba sucio. Excepto por las áreas de concreto, había hierba y pasto por todas partes. Pilas de motores grasosos y usados estaban aquí y allá, incluso junto a la calle detrás de las instalaciones. En el interior del edificio del taller, la mitad del espacio estaba ocupado por montones, no pilas, de motores y restos no útiles de otros desmontados desde hacía mucho tiempo. Bloques individuales, cabezas y otras partes, así como varios autos en ruinas, ensuciaban la propiedad, en especial a los lados de los caminos y otras áreas de concreto. Por todas partes había grasa y aceite. Dos grandes tanques sépticos cubiertos de brea y un montón de anaqueles de metal oxidado añadían confusión. Un letrero sucio, aunque iluminado, de 3 por 4 pies, cerca del vestíbulo y del área de oficinas, decía "Bennett's Machine Shop-Reconstrucción de motores".

Anuncios en televisión, de treinta segundos, que mostraban a Pat Bennett, se transmitían todo el año, a un costo de 350 dólares mensuales. Un artículo escrito por Pat aparecía en *American Press*, el periódico local, una vez al mes, a un costo de 114 dólares cada vez. Una vez al año, cuando el negocio estaba bajo, se distribuía un suplemento de Bennett en el periódico, con una circulación de 48,000 ejemplares. El costo era de 1,600 dólares por cada

Anexo 2 Información geográfica y demográfica

	Lake Charles	Calcasieu Parish (Condado)	Southwest Louisiana*	Estado de Louisiana	Estados Unidos
Población, 7/80	77,400	167,223	259,809	4,206,000	226,546,000
Ingreso per cápita, 1985	$10,183	$10,224	$8,806	$10,741	$12,772
Cambio en ingreso per cápita *real*, 1980–85 (cambio porcentual por periodo)	1.2	1.3	1.6	2.3	2.8
Fuerza de trabajo empleada en la manufactura, 3/87 (por ciento)	7.4	17.3	16.2	11.2	18.8
Fuerza de trabajo empleada en construcción, 3/87 (por ciento)	8.7	9.4	9.0	6.2	3.0
Área de tierra (millas cuadradas)	27	1,082	5,083	44,521	3,539,289

*Southeast Louisiana Parishes–Allen, Beauregard, Calcasieu, Cameron y Jefferson Davis.

distribución. El suplemento ofrecía descuentos, válidos por dos meses con la presentación del volante, sobre motores reacondicionados, 50 dólares sobre trabajos y 100 dólares sobre instalaciones. "La primera vez que hicimos esto, hace dos años", comentó Pat, "tuvimos que cerrar y dedicarnos sólo a responder los teléfonos y tomar pedidos durante dos días. Vendimos 28 motores, casi una página completa, en esa ocasión."

Se enviaba una carta a los clientes dándoles las gracias por haberles elegido y pidiendo referencias para otros clientes en prospecto. Una vez al año, durante la festividad local llamada "Contraband Days" (Días de contrabando), Bennett contrataba un anuncio especial por radio. Se transmitía un anuncio de 30 segundos 60 veces durante un periodo de 10 días, con un costo de 450 dólares. Pat dijo: "Nunca he visto una venta relacionada directamente con la publicidad por radio. Lo hicimos una vez, y al año siguiente, nos acosaron hasta que acepté volver a hacerlo."

Los principales competidores de Bennett en ventas de motores eran Dimick Supply Company, 100,000 Auto Parts y Hi-Lo Auto Parts. Ninguno de éstos hacía instalaciones y todos compraban sus motores a fabricantes grandes. Ningún taller automotriz local, aparte del de Bennett, se especializaba en reconstruir motores, aunque la mayoría los compraba y los instalaba de vez en cuando. Periódicamente, Pat Bennett examinaba los precios que cobraban los competidores por los motores, con frecuencia con sólo llamar y preguntar. Tenía también catálogos actuales y hojas de precios de los fabricantes de motores que abastecían a los competidores de Bennett. "Obtenemos sus catálogos porque somos un intermediario", explicó Pat, "y, a veces, vendemos motores para camiones que compramos a otros, porque el riesgo es muy alto, si falla un motor de camión".

Al preguntarle si fijaba sus precios en relación con la competencia, Pat respondió: "Nos aseguramos de estar un poco abajo de todos, excepto de Hi-Lo. Ellos no venden casi nada, excepto bloques cortos refabricados en Texas. Están ridículamente bajos."

Pat dijo que la calidad de todos los motores era casi la misma. "Sin embargo, si se tiene un problema con un Four-Star o con un Roadrunner (las marcas que vendían los competidores de Bennett), que se le compra digamos, a Dimick, hay que sacarlo y esperar que lo envíen de regreso a Texas. En general, no ayudan con la mano de obra." Por el contrario, dijo que si un cliente de Bennett tenía problemas "sólo trae el auto ante mi puerta y nos hacemos cargo, si está dentro de garantía y no se ha sobrecalentado o quedado sin aceite." Pat se quejó: "Los clientes que solicitan estos trabajos irán con otra persona si hay una diferencia de sólo 20 dólares. Me preocupa que los clientes nos traigan su auto si algo sale mal y que esperen que lo reparemos gratis. No pensarían hacer esto en Hi-Lo o Dimick." Explicó que las garantías por las partes y la mano de obra se aplican en general sólo en situaciones en que la mano de obra la proporciona el vendedor. "A veces", dijo Pat, "un cliente me llama incluso para pedir consejo sobre algún problema con un motor que compró en una refaccionaria. Le digo que llame a esa tienda."

La mano de obra mecánica en Bennett se basaba en el tiempo calculado en el Manual *Chilton Flat-Rate* (un libro que proporciona tiempos estimados para hacer toda clase de operaciones de reparación para casi todos los automóviles y camiones ligeros), a una tarifa de 30 dólares por hora. La mayor parte de los mecánicos buenos pueden hacer el trabajo en un tiempo significativamente menor, más en algunos tipos de trabajo que en otros. Bennett fijaba los precios de casi todas las partes, excepto los motores, según el precio al menudeo localmente competitivo. Las refaccionarias locales daban a Bennett un descuento del 20 por ciento al menudeo. Los precios de "lista", generalmente 40 por ciento arriba del precio al menudeo, se muestran en las facturas de las refaccionarias. Pat dijo: "Si pensamos que el precio de lista es justo y que es poco probable que el cliente cheque con una refaccionaria, solemos usar la lista en lugar del precio al menudeo."

Para el trabajo de Boeing, los precios se fijaron de acuerdo con el contrato. La afinación de brocas se hacía por artículo. Las otras operaciones se hacían por hora. Al

principio, Boeing permitió que Bennett cobrara precios muy rentables. Después de que el trabajo alcanzó un total de 137,000 dólares, Boeing auditó los costos de Bennett y bajó los precios en más del 50 por ciento. La auditoría la llevó a cabo un grupo de análisis de costos de Boeing (VCA) e incluyó muchas reuniones prolongadas con cuatro equipos diferentes de auditores. De hecho, el contrato inicial de Bennett en apariencia era tan remunerativo que Boeing asignó a un "investigador de seguridad" que hizo muchas preguntas sugiriendo una conspiración posible entre Pat y varios ejecutivos de Boeing.

Boeing retuvo el pago de facturas pasadas, mientras presionaba para que Bennett cambiara el precio de las facturas presentadas con anterioridad a los precios VCA determinados. Pat se negó a hacer eso y exitosamente insistió en que las facturas se pagaran al presentarlas. Pat decidió aceptar los precios VCA durante renovaciones de contrato mes a mes, mientras Boeing hacía planes para subastar el trabajo. Mientras tanto, Pat trataba de decidir cómo pujar para el trabajo. Ganaba dinero con los nuevos precios. Las utilidades sobre el contrato anterior habían pagado bien todas sus máquinas. Por lo tanto, estaba tentado a pujar incluso un poco más bajo que los números de VCA. Pero sabía que a Boeing se le dificultaba hallar otros proveedores con incluso competencia mínima para hacer el trabajo. Él había atendido a Boeing fielmente y con gran costo para sus otros negocios durante varios meses difíciles.

Finanzas

Los anexos 3 y 4 proporcionan resúmenes financieros de Bennett's Machine Shop, Inc., por 10 años. Pat Bennett había empleado a un despacho de contadores local, Management Services, Inc., para que mantuviera los registros financieros, preparara los informes financieros y los impuestos por ventas e ingresos, presentara las solicitudes para licencias del negocio, etcétera. Durante la temporada de impuestos de 1987, Bennett no pudo hacer que Management Services preparara los informes mensuales habituales de pérdidas y ganancias. Pat explicó: "Dijeron que no podían hacerlo. Por lo tanto, cambié a un despacho de verdaderos contadores públicos titulados, en el Lakeside Plaza Building y eso resultó peor. Este hombre tenía menos tiempo para nosotros que Management Services. Cuando finalmente, después de 60 días, logró terminar el primer mes, me pidió que fuera a las nueve un día. Llegué ahí a las 9:15 y nadie, excepto la secretaria, estaba en el trabajo. Me crucé con él en la acera, con su portafolio y su traje de tres piezas. Ésa fue la última vez que lo vi."

Después de despedir a su nuevo contador, Pat habló con Dorothy McConathy, a quien le habían asignado su trabajo en Management Services y le preguntó a quién podría conseguir para que le hiciera su contabilidad. Pat dijo: "Dorothy ya le había dicho a su jefe que iba a renunciar cuando tuviera una cuenta más. Ya tenía dos, por lo que aceptó llevar mis libros y renunciar en Management Services."

Después de comprar la barra perforadora cuando empezó a reconstruir motores en 1972, Pat nunca contribuyó directamente con más fondos de participación en el capital para el negocio. Los vendedores de los equipos proporcionaban el financiamiento para la mayoría de las máquinas que Pat compraba. Cuando empezó a comprar una esmeriladora de cigüeñales usada, que halló en una tienda en Plaquemines Parish, se acercó al banco que manejaba su cuenta de cheques. Pat había pedido algunos préstamos personales pequeños en el banco, pero el gerente de préstamos que los había aprobado ya se había ido. El presidente del banco se negó a prestarle los 6,400 dólares que necesitaba para comprar la máquina.

"Le pedí mi pequeño archivo y me fui al nuevo American Bank of Commerce", explicó Pat. "Ahí estaba yo, un total extraño, pero obtuve el préstamo." Tres años después, Pat necesitó un préstamo de 80,000 dólares para comprar la propiedad Chennault. "American Bank of Commerce no tomó ninguna decisión", dijo Pat, "por lo tanto, me dirigí al Gulf National. Mi amigo Lloyd Rion, el gerente de préstamos que se había ido aquel día hace tres años, estaba ahí. Me dio el dinero y volví a depositar ahí mi cuenta de cheques." El préstamo fue a 10 años, con una tasa de interés fija del 10 por ciento.

De 1980 a 1985, Pat obtuvo varios préstamos a 90 días para hacer adiciones a las instalaciones del taller. El banco le permitió girar los préstamos una vez. "Ésos fueron años sumamente productivos. Nunca tuvimos problemas de dinero", manifestó Pat.

Cuando Pat compró el taller en Ryan Street, en 1985, el cual vendió 14 meses después, el vendedor financió los 180,000 dólares por 10 años, a una tasa variable de 10-14 por ciento. "Ahí fue cuando empezó nuestro problema", dijo Pat. "Cargamos la compañía con préstamos de operación, un préstamo de 25,000 dólares por tres años, un préstamo de 24,000 dólares por cinco años y otro préstamo por tres años de 12,000 dólares, todos de Calcasieu Marine Bank. Asimismo, permití que la fuerza de trabajo se elevara a 22 personas. Era una verdadera situación galopante."

Pat describió 1986 como "un año horrible". "Fue entonces cuando pudimos haber usado alguna aportación del contador", comentó Pat. "No me di cuenta de que la nómina y los impuestos relacionados con ésta estaban teniendo un efecto tan devastador. Tuvimos casi las mismas ventas que en 1984. Sólo el aumento en impuestos con base en la nómina fue de 70,000 dólares. Lo que en realidad me enojó fue que tuve que averiguar esto y mostrárselo (al contador)." Pat tuvo que refinanciar el préstamo a 10 años sobre la propiedad en Chennault. "Pospuse despedir a la gente extra de enero a agosto. Eso me costó otros 40,000 dólares y me hizo tener que rehacer el préstamo." En noviembre de ese año Bennett mostró una utilidad de 12,000 dólares. Pat dijo: "Fue nuestro primer mes de tres páginas en mucho tiempo. Estaba muy asustado. Si no hubiéramos tenido una utilidad con esa clase de ventas, no sé qué otra cosa hubiera podido hacer." Camino a una fiesta de Año Nuevo, Pat se hizo una promesa: "No pasaré otro año como éste." Un amigo preguntó: "¿Qué vas a hacer para evitarlo, como

Anexo 3 Bennett's Machine Shop, Inc., informe de ingresos

	Año fiscal 1985*	Año fiscal 1986*	Año fiscal 1987*	4 meses 1988**
Ingresos				
Automotriz	926,243	1,091,890	971,950	140,131
Herramienta aviones	0	0	13,318	140,679
Ingreso total	926,243	1,091,890	985,268	280,810
Gastos				
Costos directos				
Materiales	456,828	570,372	504,811	64,939
Mano de obra	248,833	316,164	271,858	53,693
Transporte	0	0	0	1,031
Costos directos totales	705,661	886,536	776,669	119,663
Utilidad bruta	220,582	205,354	208,599	161,147
Gastos generales y administrativos				
Publicidad	10,697	15,831	17,828	1,193
Depreciación	33,550	42,240	29,220	7,359
Renta de equipo	5,680	950	1,657	0
Seguro	23,100	39,298	35,528	11,359
Interés	22,060	24,044	26,504	8,841
Varios	4,867	7,205	7,020	4,438
Mano de obra oficina	6,815	11,420	13,300	3,961
Material de oficina	5,883	7,015	6,458	2,129
Honorarios profesionales	3,696	8,373	6,622	1,175
Impuestos	5,623	4,852	5,926	245
Servicios y teléfono	15,871	30,767	27,933	8,830
Gastos tot. grals. y admvos.	137,842	191,995	177,996	49,530
Ingreso neto	82,740	13,359	30,603	111,617
Retiros***	(61,500)	(53,389)	(70,755)	(17,109)
Ganancias reinvertidas	21,240	(40,030)	(40,152)	94,508

*Los años fiscales terminan el 30 de abril de los años mostrados.
**Mayo-agosto de 1988.
***Incluye fondos para pagar impuestos sobre la renta. La corporación está gravada como sociedad/propiedad bajo el Subcapítulo 5 del Código Tributario de Estados Unidos.

si tuvieras algún control sobre eso?" "Voy a trabajar mucho", respondió Pat.

La maquinaria para hacer el trabajo de Boeing fue financiada con 37,000 dólares en pagarés a 90 días en Calcasieu Marine. No hubo ninguna otra crisis financiera hasta agosto, cuando Boeing detuvo el pago y las ventas de motores se derrumbaron. Pat pudo vender suficientes bienes para pagar la nómina y los gastos de operación, pero no pudo pagar los préstamos al vencimiento. Por lo tanto, hipotecó su condominio y consolidó los tres préstamos en una hipoteca de 45,000 dólares por cinco años. Boeing pagó toda su cuenta a principios de septiembre y Pat pagó los 37,000 dólares en pagarés a noventa días.

Hasta 1987, todos los préstamos anteriormente mencionados estaban personalizados a nombre de Pat y Cheryl, aunque estaban registrados en los libros de la compañía y, a veces, asegurados por los activos de la compañía. El préstamo hipotecario de 45,000 dólares de Calcasieu Marine se hizo a nombre de la compañía, "Así, podríamos deducir el interés bajo la nueva ley fiscal", según

Anexo 4 Bennett's Machine Shop, Inc., balance general, 30 de abril

	1985	1986	1987	1988*
Activos				
Activo circulante				
Efectivo	11,698	1,206	3,475	5,385
Cuentas por cobrar	0	1,255	16,662	65,436
Accionistas no requerido	0	22,568	22,568	22,569
Inventario	37,548	45,436	45,436	45,436
Total activo circulante	49,246	70,465	88,141	138,826
Activo fijo				
Mobiliario y equipo	205,292	165,886	193,432	212,209
Edificios	305,657	155,657	155,657	155,657
Depreciación total	510,949	321,543	349,089	367,866
Menos depr. acu.	(133,559)	(134,067)	(143,834)	(155,081)
Activo neto depr.	377,390	187,476	205,255	212,785
Tierra	126,418	90,000	90,000	90,000
Total activos fijos	503,808	277,476	295,255	302,785
Otros activos				
Depósitos	492	342	342	342
Total activos	553,546	348,283	383,738	441,953
Pasivos y capital				
Pasivo corriente				
Cuentas por pagar, transac. y otros	12,727	25,062	29,407	31,242
No pagadero, corriente	103,160	16,385	60,299	57,775
Nómina, impuestos, int. devengados	0	0	3,223	1,571
Total c/1	115,887	41,447	92,929	90,588
Pasivo a largo plazo				
Pagarés pagables	266,720	175,897	200,052	166,099
Patrimonio neto				
Acciones ordinarias	10,000	10,000	10,000	10,000
Ganancias retenidas	160,939	120,909	80,757	175,265
Capital total	170,939	130,909	90,757	185,265
Pasivo total	553,546	348,253	383,738	441,952

*31 de agosto de 1988.

Pat. Sin embargo, Pat y Cheryl tuvieron que endosar personalmente el pagaré y firmar acuerdos de garantía con el banco.

Apéndice: Extractos de la entrevista con Pat Bennett

P: ¿Cuál es su objetivo principal para este año?

R: Supongo que el objetivo por el que todos estamos en el negocio es hacer que sea lucrativo y no lo ha sido durante los últimos dos años. Hemos tenido una tendencia descendente en verdad mala. Podríamos no tener grandes utilidades este año, pero espero que podamos detener la tendencia descendente y darle un giro. Eso sería un logro importante.

P: ¿Qué hay acerca de un término más prolongado?

R: Me gustaría que el negocio fuera exitoso hasta el punto en que tuviera cierta libertad para hacer las cosas que deseo hacer antes de hacerme viejo, como viajar un poco y hacer deportes en invierno. Hasta hace poco tiempo, soñaba con tener un buen taller cerca del área del centro, pero ahora eso parece estar fuera de mi alcance.

P: ¿Podría ser un poco más específico respecto a lo que el negocio tendría que hacer para satisfacerlo?

R: Si volviéramos a cuando la utilidad neta (incluyendo mi compensación total) era de 70,000-100,000 dólares al año, y alguna vez lo logramos, pensaría que eso estaba bien.

P: ¿Quiere decir en 10 años? ¿Veinte años?

R: En realidad, no soy una persona muy paciente. Me refiero en dos o tres años. Eso es muy obtenible.

P: ¿Piensa en 25 años a partir de ahora, cuando tenga casi 65?

R: No.

P: ¿Se siente responsable de hacer que el negocio apoye a cualquiera, además de a usted y a Cheryl, a largo o a corto plazo?

R: Seguro, es probable que tenga más lealtad de la que debería hacia algunos de esos hombres.

P: ¿A quiénes? ¿O se refiere a todos los trabajadores?

R: Me refiero a todo el conjunto. Mi papá fue sindicalista toda su vida. Crecimos con la idea de que la empresa tenía que proporcionar beneficios, como atención médica, jubilación, vacaciones, días libres. La jubilación es algo grande sobre lo que papá siempre hablaba. Siempre nos contaba sobre los días anteriores a Roosevelt, cuando no había Seguro Social y no había mucho que esperar.

P: ¿Los trabajadores miran por los intereses de su taller?

R: A veces pienso que lo hacen. Sin embargo, en días como hoy, me lo pregunto.

P: ¿Qué sucedió hoy?

R: Todos fastidiaron. Lack tuvo dificultades para ordenar que alguien hiciera algo. Algún día, va a saber que él ya no es "uno de la pandilla". Dale cargó el motor equivocado en el camión de un cliente. Lance pasó todo el día perdiendo el tiempo, pretendiendo que iba a buscar las partes. Uno de mis clientes buenos pidió su auto a la 1:00 y estuvo listo hasta las 4:00. ¿Sabe lo que voy a hacer? Voy a colocar mi escritorio a mitad del taller, junto a las barras perforadoras. Estarán nerviosos si observo cada uno de sus movimientos. Pero voy a tener esta confusión bajo control. [En tres semanas, Pat construyó una oficina de seis por ocho pies en el centro del taller, cerca del área de ensamblaje. Tenía ventanas con vista de un solo lado, de tal manera que Pat podía observar a los operadores de máquinas, pero ellos no podían verlo.]

P: ¿Qué cambios importantes en el negocio prevé?

R: Más diversidad. ¡Espere! Quiero decir más diversificación. Ya hemos tenido toda la diversidad que podemos soportar.

P: ¿A qué se refiere con diversificación?

R: Todavía hay algunas áreas del negocio de los motores que no se han tocado en Lake Charles. Preparé un catálogo, por lo que estaremos listos para dedicarnos al negocio de refacciones. Las tiendas de producción más cercanas están en Baton Rouge y en Houston, a dos horas de distancia. Tendremos todo el lado oeste del estado. El negocio de reparaciones, principalmente el de cabezas de cilindros, no está explotado. Visité una tienda de diesel grande en Houston, que hace esto. Todo el sistema, en realidad nada más que un gran horno de ladrillos, costaría sólo un par de miles de dólares. Éste es un negocio especialmente bueno, con la fundición de motores actual. Hay un gran número de cabezas desechadas. Una vieja cabeza simple de seis cilindros de Chevrolet cuesta mínimo 400 dólares nueva. Creo también que tenemos una buena oportunidad en la industria aérea, la instalación de trabajo de herramientas y tratamiento térmico. Boeing está a punto de certificarnos para hacer trabajos de "nivel II", lo que nos permitiría hacer partes que permanecen en el avión. No más trabajo informal, tendremos que pujar por todo. El nivel II nos permitirá también pujar en el trabajo para la gran Reserva Estratégica de Petróleo. Tienen que enviar su trabajo a 80 millas, hasta New Iberia.

CASO 11
Southwest Airlines

Durante más de tres años, una litigación que parecía interminable frustró el plan de fundar la nueva línea aérea de Texas, después conocida como Southwest Airlines. Texas Aeronautics Commission aprobó la solicitud en 1968, pero desafíos legales auspiciados por las líneas aéreas interesadas que enfrentaban nueva competencia por primera vez en décadas, llevaron la acción legal hasta la Corte Suprema de Texas, que por unanimidad falló a favor de Southwest, el 13 de mayo de 1970.

Southwest Airlines. Spirit, junio de 1996. Reimpreso cortesía de Southwest Airlines Spirit.

Cuando la Corte Suprema de Estados Unidos ratificó el fallo de la corte de Texas en diciembre, los fundadores de Southwest creyeron que las batallas en los tribunales habían quedado atrás. Sin embargo, los retrasos y la litigación casi arruinaron las finanzas de Southwest. La compañía había agotado desde hacía tiempo sus originales 543,000 dólares de capital y sólo pudo continuar el litigio porque su abogado, determinado a no perder, aceptó absorber los costos legales.

El abogado era Herb Kelleher, oriundo de Nueva Jersey, que llegó a San Antonio para ejercer la abogacía. A Kelleher se le había dado la idea de que su cliente crearía una nueva línea aérea. Dicho cliente, Rollin King, tenía la idea de que una aerolínea comercial que atendiera los tres mercados más grandes de Texas podría hacer dinero. Para

ilustrar su idea, King dibujó un triángulo en una servilleta de cóctel, con las esquinas representando las ciudades texanas de Dallas, Houston y San Antonio. Al principio, Kelleher se mostró escéptico, pero al progresar la discusión, se interesó. Por lo que se dice, la resolución final de Kelleher se cimentó con las palabras: "Rollin, estás loco. Vamos a hacerlo". Kelleher aceptó hacer el trabajo legal inicial con un descuento del 25 por ciento, pero terminó haciendo gran parte del trabajo gratuitamente.

Al explorar la viabilidad del proyecto, la investigación de Kelleher mostró algunos aspectos intrigantes de la idea aparentemente extravagante de King. Kelleher sabía que el Consejo de Aeronáutica Civil (CAB, por sus siglas en inglés), el organismo regulador federal que tenía jurisdicción sobre las aerolíneas, no había autorizado la creación de una nueva aerolínea importante desde antes de la Segunda Guerra Mundial. De hecho, la función principal del CAB era prevenir la competencia. No obstante, su jurisdicción abarcaba sólo aerolíneas interestatales, es decir, aquellas que tenían rutas que iban más allá de las fronteras del estado. Al volar únicamente dentro del estado de Texas, Southwest podría evitar la jurisdicción del CAB.

De hecho, existía un precedente. En California, Pacific Southwest Airlines (PSA) había operado durante años como una aerolínea que volaba dentro de los límites del estado. Al evitar el sofocante reglamento del CAB, PSA pudo ofrecer tarifas bajas y vuelos frecuentes, por lo que logró gran popularidad entre sus clientes. Con el estímulo de la competencia, el mercado de líneas aéreas de California había llegado a ser el más desarrollado del mundo. ¿Por qué no podría Texas apoyar la misma clase de servicio?

En el frente competitivo, King y Kelleher estaban familiarizados con el estado lamentable del servicio aéreo de Texas. Las tarifas eran altas, los vuelos solían retrasarse y los horarios con frecuencia eran dictados por la disponibilidad de aviones, después de los vuelos más lucrativos y prolongados donde las líneas aéreas reguladas por el CAB ganaban en verdad dinero. El servicio de trayectos cortos dentro del estado era simplemente una idea de último momento y existía principalmente como un segmento final de un vuelo más prolongado procedente de Nueva York o de Minneapolis, por ejemplo.

Kelleher llegó a la conclusión de que Texas ya estaba lista para tener una aerolínea que se enfocara en el pasaje dentro del estado y que ofreciera un buen servicio confiable, a precio reducido y con un horario diseñado para satisfacer las necesidades de los viajeros locales y no de los pasajeros que procedían de puntos lejanos.

Después de tres años de litigio, Southwest aún no tenía aviones, ni equipo administrativo, ni empleados, ni dinero. Sin embargo, cuando la Corte Suprema de Estados Unidos falló a su favor, los fundadores de inmediato se pusieron a trabajar y, en enero de 1971, contrataron a M. Lamar Muse como presidente de Southwest. Muse era un veterano astuto en el negocio de las aerolíneas, de formación contador, pero poseía el temperamento osado y atrevido de un emprendedor.

Con el certificado de Texas Aeronautics Commission como el único activo valioso de Southwest y su cuenta bancaria con 142 dólares, Muse logró de alguna manera obtener 1.25 millones de dólares a través de la venta de pagarés. Para su equipo administrativo, Muse reunió a un grupo de veteranos de la industria, la mayoría de los cuales se había jubilado o había sido despedido por aerolíneas antiguas. Se decía que Muse afirmaba que toda la gente importante que contrató había sido despedida de otras aerolíneas. "Supuse que las otras aerolíneas estaban haciendo un trabajo tan malo, que todos los que despedían tenían que ser bastante buenos."

Por suerte, un mercado lento hizo que Boeing tuviera tres aviones 737-200 estacionados en la pista. Southwest reconoció al 737 como el avión perfecto para la misión que tenía en mente. El moderno 737, eficiente en combustible y bimotor, permitiría una operación sumamente confiable, eficiente y económica en los mercados de trayectos cortos dentro de Texas. Los ejecutivos de Boeing ayudaron a los tejanos apretados de dinero al aceptar financiar el 90 por ciento del costo de los nuevos aviones (términos increíbles para un avión tan deseable).

Con los aviones asegurados y contratadas las tripulaciones, el vuelo inaugural tan largamente esperado de Southwest finalmente parecía posible. Sin embargo, las aerolíneas afianzadas no se daban por vencidas. Primero, pidieron al CAB que ejercitara su jurisdicción para bloquear la nueva competencia en Texas. CAB no aceptó interferir y rechazó las quejas de Braniff y de Texas International el 16 de junio de 1971, justamente dos días antes del primer vuelo programado de Southwest. En horas, los abogados de Braniff y de Texas International obtuvieron una orden de restricción de un amistoso juez de distrito en Austin, que prohibía a Southwest iniciar su servicio.

Los líderes de Southwest se enfadaron y desanimaron. Durante más de tres años, habían luchado y ganado las batallas legales. Ahora, en la víspera de ver su sueño convertido en realidad, enfrentaban el prospecto de empezar todo de nuevo.

Kelleher, después de haber dejado su despacho en San Antonio sin un cepillo de dientes ni cambio de ropa, estaba en Dallas cuando escuchó sobre la orden de restricción del juez de Austin. Kelleher, con mala apariencia, se dirigió a Austin y logró tomar un vuelo de uno de los nuevos y brillantes 737 pintados de rojo, naranja y oro. En Austin, Kelleher localizó a Tom Reavely, de la Corte Suprema de Justicia de Texas, el hombre que había escrito la opinión unánime de la corte en 1970, que autorizaba que Southwest volara. Kelleher persuadió a Reavely para que convocara a una sesión extraordinaria de la Corte Suprema al día siguiente.

Kelleher trabajó toda la noche para preparar sus papeles y sus argumentos para la corte. Al día siguiente, 17 de junio de 1971, sin dormir y usando el mismo traje desgastado, apareció ante la Corte Suprema y pidió de nuevo que se permitiera a Southwest hacer el vuelo.

Finalmente, sonó el teléfono en la oficina de Muse. Era Kelleher. La Corte Suprema no sólo había escuchado sus argumentos, sino que ya había dictaminado. La orden de restricción de la corte de distrito fue rechazada. Southwest tenía libertad para iniciar el servicio al día siguiente.

"¿Qué hago, si mañana se presenta el alguacil con otra orden de restricción?", preguntó Muse.

"Le dejas las huellas de las llantas en su espalda", respondió Kelleher.

A principios de 1973, Southwest había operado por un año y medio sin acercarse a la rentabilidad. El capital de inicio, incluyendo las utilidades de una oferta de acciones de 1971, casi se terminaba. Se había adquirido un cuarto avión, pero tuvo que venderse para aumentar el efectivo. Casi milagrosamente, el horario se había mantenido cuando los empleados de Southwest, bajo el liderazgo del vicepresidente Bill Franklin, inventaron el "tiempo de 10 minutos después de la llegada", para permitir que descargaran y volvieran a cargar un avión en 10 minutos. Con la mayor productividad por la espera de 10 minutos, la administración de Southwest descubrió que tres aviones podían hacer el trabajo de cuatro. Así nació uno de los preceptos del éxito de Southwest: un avión no produce dinero estacionado.

Aun así, faltaba el dinero en efectivo y la rentabilidad continuaba siendo un simple sueño. El recorrido Dallas-Houston iba bien, pero las cargas en la ruta Dallas-San Antonio eran pocas y quitaban a la línea aérea su dinero en efectivo restante. Muse decidió probar una acción osada. El 22 de enero de 1973, redujo las tarifas a la mitad, a 13 dólares, en la ruta Dallas-San Antonio, en cada asiento, en cada vuelo, sin restricciones. Lo que siguió fue uno de los conflictos más reportados y observados por el público en la historia de la industria de las líneas aéreas.

Braniff respondió y publicó anuncios de página entera anunciando una tarifa "de familiarización" de 13 dólares entre Dallas y Houston. El plan de Braniff significaba que Southwest con seguridad quebraría, si igualaba la tarifa de 13 dólares entre Dallas y Houston, la única ruta rentable de Southwest.

Los líderes de Southwest buscaron desesperadamente una respuesta. Incluso si entonces hubieran sabido que Braniff y Texas International finalmente serían declaradas culpables por violaciones criminales federales antimonopolio por sus tácticas, eso le habría proporcionado poco consuelo. El juicio final del sistema judicial estaba a años de distancia. La insolvencia estaba a sólo unos días.

La chispa de inspiración que salvó a Southwest de cierta liquidación llegó al fin. La línea aérea daría a cualquiera que pagara la tarifa completa de 26 dólares una botella de licor de calidad superior: Chivas Regal, Crown Royal o Smirnoff. Sin embargo, los pasajeros podían pagar la tarifa de 13 dólares, si lo preferían.

Al vicepresidente de Southwest, Franklin, se le pidió que consiguiera un camión cargado de licor para entregarse en el aeropuerto. Para agradar a los no bebedores, el vicepresidente de Southwest, Jess Coker, localizó un lote de hieleras de piel que no se habían vendido bien en Navidad y compró miles de éstas. Alguien preguntó si eso sería legal. Muse dijo que dejaran que Kelleher se encargara de eso.

Muse decidió entonces escribir la respuesta de su compañía a Braniff, la cual se publicaría en los anuncios a toda página de Southwest. Después de que Kelleher retiró las irreverencias y pulió el escrito inicial de Muse, el anuncio se publicó bajo el título "Nadie va a retirar a Southwest del cielo por 13 dólares".

De pronto, la atención del público fue atraída hacia la guerra en el aire sobre Texas. Fue noticia de primera plana, la historia principal en televisión y radio. Durante dos meses, Southwest fue el mayor distribuidor de licor en Texas. Fue un momento definitivo, en el que la gente decidió su lealtad para toda una vida.

La respuesta abrumadora a la desvalida cruzada de Southwest produjo la primera utilidad trimestral en la historia de la compañía e hizo que 1973 fuera el primer año rentable para Southwest.

"Digan al alcalde que Southwest Airlines será el mejor socio que ha tenido la ciudad de Chicago", dijo Kelleher por teléfono. Era noviembre de 1991 y el rostro de Kelleher muestra cierta tensión y excitación, mientras hace su declaración a uno de los asesores más cercanos del alcalde. Durante años, los esfuerzos de Southwest para expandirse en Chicago fueron bloqueados debido a la falta de disponibilidad de instalaciones de embarque en el aeropuerto de Midway.

Southwest había crecido más allá de sus raíces de Texas. Con la aprobación de la Ley de Liberación de Líneas Aéreas de 1978, se aseguró el final del dominio de CAB sobre la competencia en mercados interestatales. Southwest se convirtió pronto en una línea aérea interestatal y voló primero de Houston a Nueva Orleáns en enero de 1979. A pesar de que la expansión fuera del Love Field de Dallas estaba limitada por una promulgación del congreso de 1979, conocida como la Enmienda Wright (que recibió ese nombre por el entonces congresista Jim Wright, que representaba a Fort Worth y trataba de proteger el crecimiento del Aeropuerto Internacional Dallas-Fort Worth), Southwest encontró abundantes oportunidades para expandirse fuera de Texas.

Kelleher había pasado del papel de abogado a ejecutivo, primero como presidente interino en 1978, cuando Muse renunció después de un desacuerdo con el consejo directivo, y después como presidente y ejecutivo principal en septiembre de 1981, cuando Howard Putman renunció para convertirse en presidente de Braniff. La expansión hacia el oeste había resultado bastante exitosa, aunque no libre de desafíos competitivos. Durante la década de 1980 y principios de la de 1990, Southwest usó Phoenix como la sede principal para su empuje hacia el oeste y entró en la mayoría de los mercados en California y en el suroeste de Estados Unidos.

Pero Chicago había sido una situación particularmente frustrante. A pesar de que Southwest ofrecía 43 vuelos de sus puertas atestadas, había demanda para más vuelos y más destinos. Southwest no podía expandirse para satisfacer la demanda, porque todas las terminales restantes estaban alquiladas, en su mayoría a la favorita Midway Airlines. Sin embargo, corrían rumores de que esa aerolínea estaba a punto de cerrar. Southwest había intentado obtener en arrendamiento varias puertas a cambio de un pago en efectivo o de un préstamo que podría permitir a Midway Airlines seguir operando. Sin embargo, Midway había transferido el arrenda-

miento de todas las puertas a Northwest Airlines, en anticipación de una adquisición de toda la línea aérea por parte de Northwest. Cuando el 13 de noviembre de 1991, Northwest anunció que abandonaba los planes de adquirir la aerolínea, Midway apenas si tenía suficiente efectivo para terminar el día.

Kelleher deseaba con desesperación tener acceso a las puertas de Midway, que estarían vacías si Midway Airlines cerraba. Aunque el arrendamiento pertenecía a Northwest, Jim Parker, del creativo Consejo General de Southwest, conocía una laguna jurídica: la ciudad conservaba el derecho de permitir que otra línea aérea usara las puertas en cualquier momento en que no fueran usadas por el arrendatario principal. Si Midway cerraba esa noche, como parecía probable, Parker pensó que no había forma de que Northwest pudiera ocupar todas las puertas de Midway al día siguiente. Kelleher hizo arreglos para tener una reunión a las nueve de la mañana del día siguiente, en Chicago, entre los representantes de Southwest y los principales consejeros del alcalde Richard M. Daley.

Cuando llegó la delegación de Southwest a su hotel de Chicago, a la 1:00 a.m., reportes en vivo en televisión desde el aeropuerto de Midway confirmaban el cierre de Midway Airlines. Mientras los abogados de Southwest planeaban su estrategia esa noche, los departamentos de instalaciones y de servicios técnicos de la línea aérea entraron en acción desviando las entregas y desplegando equipos de computadoras, señalización, inserciones de podio y sillas de sala de espera de otras ciudades a través del sistema y los enviaron a Chicago. Todos sabían que el tiempo era esencial.

Toda la ciudad de Chicago estaba preocupada por el cierre de Midway Airlines. No sólo 4,300 empleados quedaban sin trabajo, sino que existía preocupación seria sobre el futuro del Aeropuerto de Midway, que durante mucho tiempo fue un motor económico del lado sur de Chicago. Cuando los representantes de Southwest se reunieron con los líderes de la ciudad a las 9:00 a.m., dijeron a los asistentes del alcalde que Southwest Airlines estaba preparada para gastar al menos 20 millones de dólares para el desarrollo y la promoción del aeropuerto de Midway y comprometerse en un programa de expansión sustancial en él, si la ciudad ejercía su autoridad para asegurar el acceso de Southwest a las instalaciones necesarias para efectuar su plan de desarrollo. Las negociaciones continuaron todo el día, mientras los abogados de Southwest señalaban la estabilidad financiera de la línea aérea, el récord del desarrollo de aeropuertos poco utilizados, el récord sobresaliente de satisfacción del cliente, las relaciones excelentes de los empleados y el compromiso para involucrarse con la comunidad, como razones por las que la ciudad debería elegir a Southwest, por encima de cualquier competidor, como su socio para volver a desarrollar el aeropuerto de Midway.

La gente de Chicago no sabía mucho sobre Southwest Airlines, pero aparentemente quedaron impresionados. A mitad de la tarde, el ayudante de prensa del alcalde entró en la sala de negociación y preguntó: "¿Ya tienen un acuerdo? El alcalde tiene una conferencia de prensa a las 3:30." Se firmaron rápidamente y a trompicones una carta de acuerdo y un comunicado de prensa y el acuerdo se cerró.

Camino a la conferencia de prensa, Parker se desvió y llamó a Calvin Phillips, su contacto del departamento de instalaciones, que había llegado a Chicago junto con un grupo de voluntarios del departamento de servicios técnicos.

"¿Dónde está el equipo?", se apresuró a preguntar Parker.

"Está en Chicago, en una bodega cerca del aeropuerto."

"Tenemos una carta de acuerdo. Vayamos."

"¿Y si alguien del departamento de aviación o de Northwest trata de detenernos?"

"Díganles que hablen con el alcalde", respondió Parker.

Cuando el alcalde Daley anunció a Southwest Airlines como el nuevo socio de Chicago para desarrollar el aeropuerto de Midway, un reportero preguntó cuándo podía esperar ver alguna señal del desarrollo de Southwest en las instalaciones. Un portavoz de la compañía se adelantó y dijo: "Si va al aeropuerto, podrá verlo ahora." Daley sonrió cuando los reporteros se apresuraron a llegar a la puerta para dirigirse allá. Esa noche los reportes de las noticias contenían muchas fotografías del aeropuerto de Midway en transición, con los trabajadores de Southwest trabajando toda la noche para instalar su señalamiento y su equipo puerta tras puerta.

Se acordó una reunión para el día siguiente entre los representantes de Southwest y de Northwest, el arrendatario titular.

"¿Qué tanto han avanzado sus tropas?", preguntó el representante de Northwest.

"Creo que se detuvieron en la orilla de la explanada A", respondió Parker.

Finalmente, se negoció un acuerdo, mediante el cual Northwest renunciaba a las puertas antiguas de Midway Airlines y la ciudad de Chicago hacía un arrendamiento directo a Southwest, lo que aseguraba la capacidad de ésta para expandirse en Chicago y los estados centrales de Estados Unidos.

Kelleher estaba sentado en su oficina sin ventanas y contemplaba la futura expansión de su compañía en Florida. Era enero de 1996 y Southwest Airlines se acercaba al aniversario veinticinco de ese día en 1971, cuando Kelleher le dijo a Muse que, si era necesario, dejara las huellas de las llantas en la espalda del alguacil.

La flota de Southwest había crecido de tres 737-200 a más de 220 Boeing 737 modernos. Tan fuerte es la lealtad de Southwest al 737, que es la única aerolínea importante de Estados Unidos con toda una flota de Boeing. La pequeña aerolínea que tuvo que pedir un financiamiento del 90 por ciento a Boeing en 1971, ha servido como el cliente de lanzamiento para tres nuevos modelos del 737: el 737-300, ahora el caballo de fuerza de la flota, el 737-500 y el 737-700, que sería entregado en 1997.

Desde que registró su primera utilidad en 1973, Southwest está a punto de reportar 23 años consecutivos de utilidad. Los vestíbulos y las paredes de la sede de Southwest están llenos con momentos memorables de celebraciones de los empleados y logros. El trofeo "Triple Corona" se exhibe orgullosamente en el vestíbulo y

conmemora el récord sin paralelo de Southwest de tener, durante cuatro años consecutivos, el mejor récord de puntualidad, menos maletas perdidas y menos quejas de clientes, de acuerdo con los reportes del consumidor del Departamento de Transportes de Estados Unidos. Southwest ha tenido tanto éxito, que un estudio de dicho Departamento realizado en 1993 la describió como "la principal fuerza impulsora detrás de cambios fundamentales importantes" en la industria de las aerolíneas en Estados Unidos.

Las paredes incluyen también momentos memorables de otros logros innumerables: el libro de 1993, de Robert Levering y Milton Moskowitz, que nombra a Southwest Airlines como una de las 10 mejores compañías en las que trabajar en Estados Unidos; la designación de Southwest por parte de Air Transport World como "La aerolínea del año" en 1991; el reconocimiento otorgado por la revista *Condé Nast Traveler* como la aerolínea más segura en el mundo por su historia libre de accidentes; la portada de la revista *Fortune* de 1994 con una foto estrafalaria de Kelleher y el encabezado "¿Es Herb Kelleher el mejor director general de Estados Unidos?"

Sin embargo, Kelleher es intenso e inusitadamente sin sentido del humor, al contemplar la futura expansión de su compañía en Florida, un mercado que ha codiciado por más de una década. Sabe que la competencia será intensa y su mente recuerda las batallas del pasado. Florida, en 1996, tiene sorprendentes similitudes con California en 1989. Las tarifas aéreas son altas, el servicio dentro del estado es malo y la geografía del estado despierta la necesidad de un servicio aéreo muy frecuente, confiable y de bajo costo entre las principales áreas metropolitanas. En California, el que alguna vez fuera modelo de Southwest, PSA, y su competidor en el estado, Air Cal, hace tiempo perdieron el camino y fueron absorbidos por megatransportistas que no tenían mucho interés en los mercados de trayectos cortos dentro del estado, lo que dejó un vacío que con gusto llenó Southwest. El servicio amistoso y de bajo costo de Southwest fue rápidamente aceptado por los californianos, con tanto entusiasmo, que la aerolínea pronto trasportaba a una mayoría de los pasajeros dentro del estado de California.

West Coast se había vuelto sumamente competitiva, sin embargo, United, la línea aérea más grande en el mundo, consideraba a Southwest como un intruso no deseado y articuló el objetivo de eliminarlo o, al menos, hacer más lenta su expansión. Para este fin, United creó su propia "aerolínea dentro de una aerolínea", diseñada para ofrecer tarifas bajas y volar principalmente en los mercados atendidos por Southwest. En anticipación de los recursos masivos que United, una línea aérea mucho mayor que Southwest, podía llevar a la batalla, Southwest adquirió Morris Air, con sede en Salt Lake City, e inició una expansión importante en el Noroeste.

Sin embargo, después de 15 meses de competencia, parecía que Southwest al fin se mantenía. A pesar de un enorme influjo de nuevos servicios competitivos, el tráfico de California de Southwest era al fin suficiente. Los ejecutivos de United ya no hacían pensar que el esfuerzo por eliminar la base de clientes leales de Southwest había tenido éxito. Por el contrario, Southwest estaba a punto de reportar su año más lucrativo.

De pronto, un ejecutivo de Southwest interrumpió la concentración de Kelleher. "Herb, no vas a creer lo que acaba de decirnos uno de nuestros clientes."

"¿Qué?"

"¿Sabes lo que sucede si levantas el auricular de tu teléfono y llamas al 1-800-SOUTHWEST?"

"Te refieres al 1-800-1FLY SWA. Ése es nuestro número de reservaciones."

"Lo sé, pero adivina lo que sucede si llamas al 1-800-SOUTHWEST."

Kelleher caminó hacia su teléfono y sumisamente marcó el número. La respuesta llegó después de cuatro llamadas.

"Reservaciones United. Soy Todd."

"¿Qué?"

"¿Puedo ayudarlo?"

"No, gracias."

Después de un momento de abrumador silencio, Kelleher explota y ríe. La línea aérea más grande del mundo se ha reducido para hacerse pasar por Southwest, en un intento de mantener a sus pasajeros de la Costa Oeste. Una exquisita mirada de satisfacción apareció en el rostro de Kelleher, cuando dejó de reír.

Un momento después, volvió a tener esa mirada intensa.

"Vamos a hablar de Florida."

CASO 12
Pharmacia and Upjohn

Gareth R. Jones

En septiembre de 1995, Upjohn Company, una de las compañías farmacéuticas más grandes de Estados Unidos, anunció que se fusionaba con Pharmacia, la mayor compañía farmacéutica sueca. Con las ventas anuales de Upjohn de 3.3 mil millones de dólares y las de Pharmacia de 3.6 mil millones de dólares, la fusión creaba la novena compañía farmacéutica más grande del mundo, Pharmacia & Upjohn. ¿Qué hizo que la administración de Upjohn buscara una fusión que cambiaría el futuro de la compañía para siempre? Para responder esta pregunta es

Gareth R. Jones, Texas A & M University.

necesario estudiar la historia de Upjohn y su desempeño en la turbulenta industria farmacéutica de la última década.

Historia

Durante los primeros 73 años de su existencia, Upjohn Company fue una compañía farmacéutica propiedad de una familia y operada por ésta. En 1885, a W. E. Upjohn le concedieron una patente sobre un proceso de fabricación que producía una píldora "friable". La nueva píldora se desintegraba con rapidez en el cuerpo, para acelerar la liberación del medicamento. Esta friabilidad contrastaba con la dureza de muchas de las píldoras producidas en masa en ese tiempo, que solían pasar por el cuerpo sin liberar su contenido. Este proceso de fabricación y el secreto que lo rodeaba impulsaron el pronto crecimiento de la compañía e hicieron que fuera difícil para otras compañías imitar el producto popular. El fundador aceleró el crecimiento de la compañía con su política de vender las píldoras a la mitad de precio de las píldoras de estilo antiguo producidas en masa, lo que generó una hostilidad considerable por parte de los competidores. La compañía expandió su línea de productos con rapidez y para 1892 ofrecía 500 productos y 2,000 para 1900.

Fue en ese año que una nueva tecnología de tabletas comprimidas suplantó la píldora friable y Upjohn tuvo que imitar las innovaciones de otras compañías y producir los nuevos comprimidos. Éstos se desintegraban con rapidez en el cuerpo y eran más fáciles de producir en masa. La compañía empezó a producirlos y creó un departamento de comprimidos para acelerar el desarrollo del producto.

Desde sus comienzos, Upjohn estuvo muy consciente de la necesidad de desarrollar fortalezas de marketing para complementar la investigación y el desarrollo de la compañía, así como las habilidades de fabricación. Al comprender pronto que el potencial de utilidad de los comprimidos producidos en masa sería bajo, Upjohn enfatizó la necesidad de desarrollar y comercializar medicamentos de calidad y alto precio, que darían márgenes de utilidad más altos. Al percibir la compañía como que operaba en un mercado de lujo, tuvo la perspicacia de cambiar su enfoque de las píldoras a los comprimidos y de enfatizar las características del producto. Por ejemplo, fue pionero en el desarrollo de medicamentos con sabor agradable para satisfacer el gusto de los consumidores. Un resultado fue una innovación importante llamada Phenolax, un laxante con sabor dulce. Demostró ser un producto de grandes ventas por más de 40 años.

En las siguientes dos décadas, Upjohn añadió varias áreas de investigación prometedoras. En 1912, las vacunas bacteriales fueron parte de la línea de productos de la compañía. Se inició la investigación en endocrinología y de extractos de digitalis para la insuficiencia cardíaca en 1914. En 1921 se introdujo un alcalinizante de sabor agradable, llamado citrocarbonato, que, para 1926, alcanzaba ventas anuales de 1 millón de dólares, convirtiéndose en el primer producto de Upjohn en lograrlo. Este producto y el esfuerzo intensivo de ventas que lo acompañó marcaron el surgimiento de la compañía como una empresa farmacéutica de primera clase. Siguió una sucesión de otras presentaciones, incluyendo nuevas versiones con sabor de jarabes para la tos, aceite de hígado de bacalao y Kaopectate, un producto antidiarreico que todavía es un éxito de ventas. Cada uno de estos esfuerzos de investigación fue estimulado por una necesidad percibida de responder a las demandas de la comunidad médica de disponer de mejores medicamentos.

Upjohn siempre fue sensible a las necesidades de sus "distribuidores" principales, esto es, los médicos que recetaban sus productos. Un empuje de ventas agresivo, dirigido a los farmacéuticos y a los médicos, ayudó a la compañía a crecer durante los difíciles años treinta y durante la Segunda Guerra Mundial. El departamento médico se creó en 1937, por un miembro de la familia fundadora, Gifford Upjohn, para mejorar los contactos de la compañía con los médicos. Este enfoque se convirtió en el sello distintivo de los esfuerzos de ventas en Upjohn. Durante las siguientes décadas, la compañía continuó diferenciando sus productos y equiparando su estrategia de ventas a la composición cambiante de la profesión médica.

Gran parte del crecimiento de la compañía durante las décadas de 1930 y de 1940 estuvo vinculado con las vitaminas. En 1929, Upjohn fue la primera en producir una combinación estandarizada de vitaminas A y D en Estados Unidos. Las vitaminas representaban la mitad de los 40 millones de dólares en ventas en 1945 y marcaron a la compañía como un líder en complementos nutritivos. Otros productos importantes para el desarrollo de Upjohn incluían el Kaopectate, productos de la hormona estrógeno introducidos en la década de 1930, antibióticos y un medicamento antidiabético lanzado en las décadas de 1940 y 1950.

Para 1952, el departamento de investigación tenía 421 empleados, los cuales consideraban el resultado de su investigación como el segundo en calidad entre las compañías farmacéuticas nacionales, sólo después del de Merck & Co. El departamento empezó a establecer áreas amplias de investigación, que aún son importantes para la compañía: antibióticos, esteroides, agentes antidiabéticos, medicamentos no esteroides y antiinflamatorios, así como agentes del sistema nervioso central.

El progreso de los esfuerzos de investigación de la compañía condujo a una creciente demanda de sustancias químicas especializadas para fabricar las presentaciones de los nuevos fármacos. La compañía había comprado sustancias químicas estandarizadas en el pasado, pero la creciente necesidad de materiales únicos condujo al establecimiento de la división de fabricación de sustancias químicas de mejor calidad, en 1949, para abastecer a la compañía con sus propios productos. La división se expandió a las ventas externas y, para 1984, el 40 por ciento de su producción era para otras compañías.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Upjohn Company continuó con un programa modesto de exportaciones y enviaba la mayor parte de sus representantes de ventas al extranjero a América Central y del Sur. La creación de la división de exportaciones en 1952 fue la primera señal corporativa importante de que la administración estaba comprometida a competir globalmente. La división fue formada en respuesta a las estrategias de globalización de las compañías principales de medicamentos nacionales, que reconocían el potencial de desarrollar un mercado mundial para sus productos.

En 1958, el consejo de administración de 20 miembros, 11 de los cuales eran parientes directos o por matri-

monio del fundador, votaron para recomendar la propiedad pública. Al año siguiente, Upjohn Company fue aceptada formalmente para aparecer y operar en la Bolsa de Valores de Nueva York. La decisión de ser una compañía pública no terminó con la participación extendida de la familia del fundador, W. E. Upjohn, pero dio a la compañía los recursos financieros adicionales que necesitaba para convertirse en una fuerza más sólida en el mercado farmacéutico global.

La compañía continúa la rápida expansión de su ámbito internacional, para incluir subsidiarias de ventas en Canadá, Inglaterra y Australia. Durante las décadas de 1960 y 1970, añadió aún más y también oficinas de ventas, y construyó dos instalaciones importantes de producción fuera de la zona continental de Estados Unidos: una en Bélgica en 1963 y la otra en Puerto Rico en 1974. A mitad de la década de 1980, estas fábricas, en combinación con las instalaciones principales en Kalamazoo, Michigan, produjeron fármacos que se vendían en más de 150 países.

La primera gran operación de Upjohn fuera de los productos farmacéuticos fue con su entrada en los productos para salud de animales a finales de la década de 1940, cuando reempacó varios productos humanos, como antibióticos, para uso animal. En 1952 empezó a fabricar nuevos productos específicamente para animales y estableció una fuerza de ventas enfocada en los veterinarios, que creció de una persona en 1956, a 20 en 1957 y que, para mediados de los años ochenta, había aumentado en forma gradual hasta llegar a 130 personas.

Otros productos agrícolas se añadieron con el tiempo. Después de decidir en contra de entrar en los fertilizantes, la compañía adquirió su compañía de semillas, Asgrow Seed Company, en 1968, para desarrollar nuevas y mejores variedades de semillas. En 1983 añadió una de las diez mejores compañías nacionales de semillas, O's Gold. Esta última fue elegida porque su fuerza de ventas y sus productos complementaban los de Asgrow. En 1974, Upjohn adquirió Cobb Breeding Corporation, un productor de alimentos para pollos, para continuar su expansión en los medicamentos para animales. En 1986, la compañía se fusionó con Tyson Foods, Inc., para expandir más sus operaciones relacionadas con el pollo.

La diversificación no agrícola se inició en la década de 1960. En 1962 empezó a fabricar productos químicos de polímero, con la compra de Carwin Company, que estaba combinada con las operaciones de fabricación de químicos. La compañía entró en los cosméticos en 1964, cuando otras compañías farmacéuticas hacían lo mismo. En 1969, entró en los servicios para el cuidado en el hogar, cuando compró Homemakers, Inc.

El negocio de sustancias químicas fue lucrativo durante muchos años. Sin embargo, después de que las utilidades alcanzaron su punto máximo en 1979, se inició una caída rápida debido a un ciclo bajo en los mercados principales para dichas sustancias. La operación de químicos polímeros fue vendida en 1985, pero la división de fabricación de sustancias químicas de buena calidad se conservó. El negocio de cosméticos nunca resultó muy lucrativo y fue liquidado en 1974. Al negocio de servicios para el cuidado en el hogar se le dio un nuevo nombre, Upjohn Healthcare Services. Con rapidez se añadieron nuevas ubicaciones y se convirtió en el líder del mercado en 1974.

A mediados de la década de 1980, Upjohn se había convertido en fabricante y comercializador global con base en la investigación, de productos farmacéuticos, sustancias químicas, semillas para la agricultura y especialidades, así como servicios para la salud. En 1987, tenía instalaciones para la investigación, fabricación, ventas y distribución en más de 200 lugares de todo el mundo. La compañía generó casi 2.3 mil millones de dólares en ventas en 1986, en su centenario, de dos amplios segmentos industriales. Primero, los negocios de cuidado de la salud humana a nivel mundial (World-Wide Human Health Care Businesses), de Upjohn, que se concentran en el desarrollo, la fabricación y la comercialización de productos medicinales a nivel global, y que representaron casi el 82 por ciento de las ventas totales en 1986. Segundo, la división de agricultura, que desarrolla y abastece semillas y medicamentos para uso en la agricultura y en la producción animal, y que representó un poco más del 18 por ciento de las ventas de la compañía.

Globalmente, en 1986, 67 por ciento de los ingresos por ventas de Upjohn se generaron en Estados Unidos, 15 por ciento en Europa y 18 por ciento en otras partes del mundo. En 1986, la participación de Upjohn en el mercado farmacéutico mundial fue del 1.5 por ciento y la ambición de la alta gerencia era alcanzar un mínimo del 2 por ciento del mercado en 1990. La realización de esta meta haría que Upjohn pasara de estar entre las 15 compañías farmacéuticas principales a encontrarse entre las 10 primeras, a nivel global.

Sin embargo, entre mediados y finales de la década de 1980, hubo un momento decisivo en la historia de Upjohn, como resultado de cambios en la industria farmacéutica nacional y global, además de una serie de problemas internos que resultaban evidentes en la compañía en ese tiempo. Estos problemas acosaron a Upjohn durante la siguiente década y fue el intento de solucionarlos lo que hizo que, en 1995, la administración de Upjohn buscara fusionarse con Pharmacia.

El ambiente de la industria farmacéutica

A finales de la década de 1970 y principios de la de 1980, hubo cambios importantes que remodelaron la competencia en los mercados farmacéuticos nacionales y globales. Primero, cada vez más países imponían una mayor regulación sobre el proceso de aprobación de fármacos. En Estados Unidos, la enmienda Kefauver-Harris de 1962 impuso más restricciones a los fabricantes farmacéuticos. Requerían que las compañías presentaran prueba sustancial de que un fármaco era seguro y efectivo, antes de que el Departamento de Control de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos (FDA, por sus siglas en inglés) le permitiera entrar en el mercado. Como resultado de esta legislación, el nuevo proceso de introducción se volvió considerablemente más prolongado y costoso, lo que fue considerado por muchos como el único evento no científico más importante desde la Segunda Guerra Mundial en afectar la industria.

La enmienda Kefauver-Harris marcó el inicio de una regulación sustancialmente mayor de la industria farmacéutica nacional. Como el tiempo de aprobación de los fármacos se prolongaba, se erosionaron valiosos años de protección de patentes. La ley Waxman-Hatch de 1984 reflejaba el tremendo crecimiento en la influencia política

nacional de la Asociación de la Industria de Medicamentos Genéricos (GPIA, por sus siglas en inglés).

Otra idea importante del proyecto de ley fue acelerar la introducción de medicamentos genéricos luego de la expiración de la patente, con el fin de reducir su precio. Esto ponía mayor presión en las utilidades de la compañía que desarrollara un nuevo medicamento. Los costos de desarrollo se calculaban en aproximadamente 100 millones de dólares por cada nuevo medicamento introducido en 1986, y en la actualidad son de 150 millones de dólares. Para apaciguar a las grandes compañías de medicamentos, la ley garantizaba a varias de ellas, incluyendo a Upjohn, los derechos exclusivos durante cinco años después de la vigencia normal de la patente, para comercializar cuatro medicamentos importantes cada una. Estas extensiones de patente eran para compensar el manejo lento del FDA en el registro de medicamentos durante los años anteriores.

Sin embargo, para 1990, se emitieron aprobaciones para copias genéricas de medicamentos cuya patente había expirado a un ritmo muy rápido, y las grandes compañías de medicamentos experimentaron una competencia de precios en muchos frentes. Las grandes compañías farmacéuticas, incluyendo a Upjohn, estuvieron bajo una presión intensa durante la década de 1990. Por ejemplo, a principios de esa década, Upjohn enfrentó el prospecto de una pérdida de protección de patente en cuatro de sus medicamentos principales de generación de ingresos: Xanax, un antidepresivo; Halcion, una píldora para dormir; Micronase, un tratamiento para la diabetes, y Ansaid, un agente antiinflamatorio. Upjohn perdió más de 400 millones de dólares en ingresos anuales, cuando las compañías de medicamentos genéricos empezaron a producir sus propias versiones de estos medicamentos. De hecho, Upjohn evitó perder más dinero sólo porque empezó a producir una versión genérica de su propio medicamento, Xanax, lo que le permitió conservar el 80 por ciento de las prescripciones del medicamento. Esto marcó un movimiento importante para Upjohn en la producción de medicamentos genéricos de bajo precio y de medicamentos que se venden sin receta, bajo su propio nombre de marca.

En otros muchos países aumentaban las presiones legislativas similares para reducir los precios de los medicamentos. Entre 1981 y 1984, el gobierno japonés ordenó reducciones de precios en medicamentos que promediaban un 40.1 por ciento. Esa legislación marcó una tendencia en la industria hacia una "industria de dos niveles con innovadores en un grupo y un gran número de fabricantes de genéricos en el otro segmento, compitiendo fieramente en la única base de precio", como lo expresó el presidente y director general de operaciones de Upjohn, Lawrence C. Hoff. En la década de 1990, muchas compañías de medicamentos, como Upjohn, han luchado para obtener un punto de apoyo en ambos mercados y aumentar sus ganancias en un mercado más competitivo. Muchos países iniciaron también campañas proteccionistas y restringieron la comercialización de fármacos a favor de los productos fabricados por la industria nacional. Más aún, muchas compañías extranjeras se beneficiaron con el apoyo al desarrollo de sus respectivos gobiernos, lo que les permitió evitar el costo total de sus esfuerzos de investigación. Puesto que los procedimientos regulatorios, los procesos y las orientaciones de tiempo difieren en forma considerable de un país a otro, las compañías estadounidenses suelen tener dificultades para obtener información sobre cómo se mueven los medicamentos en agencias regulatorias extranjeras. Aunque en la década de 1980 hubo un intento para lograr la estandarización de los procedimientos clínicos y difundir el conocimiento en la respuesta de los usuarios después de la comercialización a través de una red de información internacional, ésta nunca se realizó.

Con la creciente competencia en la investigación y la mayor dificultad y costos para lograr la aprobación regulatoria, las compañías de medicamentos empezaron a concentrar su investigación en campos específicos de la medicina, con el fin de reducir el costo del desarrollo de nuevos medicamentos. Para mantener su rentabilidad, las compañías empezaron a especializarse en los tres mercados más lucrativos en el mundo para nuevos medicamentos: enfermedades cardíacas, agentes antiinflamatorios y analgésicos y antibióticos. Esta concentración de recursos en pocas áreas específicas por parte de las compañías importantes fue sugerida por un portavoz de Upjohn como la causa de la escasez de nuevos medicamentos clasificados como desarrollos de avances por la FDA en años recientes. Sin embargo, el descenso en la innovación de medicamentos parece estar a punto de sufrir un cambio total. La llegada de la biotecnología animó a que se iniciara un aumento en nuevos productos farmacéuticos globales, como remedios y medicamentos para enfermedades importantes, aunque a un ritmo más lento del esperado.

Otra amenaza ambiental importante para Upjohn surgió por el cambio del ambiente farmacéutico de Estados Unidos en la década de 1990. A principios de esta década, la nueva administración de Clinton apoyó la introducción de un sistema de cuidado de la salud nacional y propuso también que en el futuro, las compañías de medicamentos deberían estar estrictamente reguladas en la cantidad que podían cobrar por medicamentos nuevos y existentes. Debido a que esto obviamente afectaría las utilidades de las grandes compañías de medicamentos, el precio de sus acciones disminuyó.

Aunque estas proposiciones finalmente no llegaron a nada, otra tendencia importante se desarrolló en esa misma década: el surgimiento del cuidado de la salud administrado por organizaciones para la conservación de la salud (HMO, por sus siglas en inglés). Las HMO son cadenas nacionales de centros médicos y de salud que emplean a médicos y compran los medicamentos en grandes cantidades a compañías farmacéuticas importantes. Debido a que compran en mucha cantidad, las HMO pueden negociar con las compañías farmacéuticas precios más bajos. Esto ocurrió durante esa década y redujo los márgenes de utilidad de estas compañías. Más aún, además de las presiones de las HMO, se extendieron las compañías de medicamentos de pedidos por correo, como Medco. Debido a su base de clientes nacionales y a su enorme poder de compra, podían también negociar con las grandes compañías de medicamentos precios más bajos, al amenazar con cambiar de proveedores.

Finalmente, la competencia global se volvió intensa en la década de 1990, cuando el aumento de los costos del desarrollo de medicamentos, combinado con la protección reducida de patentes y la competencia de los fabricantes de medicamentos genéricos, puso presión en los

fabricantes farmacéuticos para recuperar sus inversiones en un nivel global. En esa década, las compañías de medicamentos sólo podían esperar ser tan rentables como lo habían sido en el pasado, si lograban comercializar con éxito un medicamento a nivel global.

Así, las compañías farmacéuticas han experimentado desafíos ambientales significativos en la última década, los cuales aún son muy fuertes. Primero, ha habido una creciente competencia en los precios en la industria del cuidado de la salud, por el rápido crecimiento de las compañías de medicamentos genéricos. Segundo, han aumentado las presiones legislativas en el desarrollo de nuevos medicamentos, en Estados Unidos y en el extranjero. Tercero, se ha incrementado la competencia global puesto que las compañías de medicamentos compiten entre sí en una base mundial.

En respuesta a estas presiones, en la década de 1990 se dio una oleada de fusiones en la industria farmacéutica. Merck compró a Medco, la compañía de abastecimiento de medicamentos por correo mencionada con anterioridad, por 6.6 mil millones de dólares en 1993; American Home Products compró American Cyanamid por 9.6 mil millones de dólares en 1994; Eli Lilly compró PCS Health Systems, otra compañía de medicamentos de pedidos por correo, por 4 mil millones de dólares, y Wellcome compró Glaxo Holdings en 1995 por 14.2 mil millones de dólares. La cada vez mayor consolidación de la industria farmacéutica global aún continúa, puesto que las compañías luchan por posicionarse para los eventos de este nuevo siglo. Estaba claro que el problema que enfrentaba la administración de Upjohn era cómo mantener su crecimiento en los mercados nacional e internacional, a la luz de esta competencia creciente de la industria y la presión regulatoria. Upjohn, con su participación muy pequeña del mercado global, comprendió que tenía que hallar un socio global si quería seguir en las grandes ligas.

Nueva estrategia corporativa de Upjohn

En 1990, Upjohn manifestó que su estrategia farmacéutica de negocios para el año 2000 era asegurar que entregaba el mayor volumen de productos farmacéuticos de calidad al mayor número de personas globalmente y, al mismo tiempo, mantener un retorno sobre la inversión apropiado, para asegurar su crecimiento continuo. Tres objetivos se acentuaron en particular: (1) desarrollo de las ventas (con crecimiento de la participación del mercado concurrente); (2) crecimiento continuo en el retorno sobre la inversión y (3) competencia basada en la alta calidad y no en el precio bajo.

La naturaleza agresiva de este enfoque estaba indicada por el deseo de Upjohn de convertirse, para mediados de la década de 1990, en una de las 10 principales compañías de medicamentos. Sin embargo, a principios de esa década, quedó claro que lograr estas metas sería difícil, debido al número de problemas internos que habían surgido en esa época.

Uno de sus primeros problemas fue que la cantidad de nuevos medicamentos prometedores que estaban en espera en su flujo de desarrollo de productos para recibir la aprobación del FDA disminuyó en forma drástica en los años noventa. Sus medicamentos previos de gran éxito, como Xanas y Halcion, perdían su protección de patente y no habían sido seguidos por nuevos éxitos. Como resultado, al inicio de esa década, Upjohn enfrentó la posibilidad de conseguir pocos beneficios, lo que no ayudaría a lograr sus ambiciosas metas.

La falta de nuevos medicamentos en su canal de distribución no era resultado de la falta de inversión en investigación y desarrollo. Upjohn continuó invirtiendo bastante en ello. Por ejemplo, invirtió bastante en biotecnología, como una forma de promover el desarrollo de nuevos productos. La compañía contrató al doctor Ralph E. Christofferson, su asesor desde hacía tiempo, le asignó un presupuesto, le dio unas instalaciones construidas a la medida y se le instruyó para que contratara a la mejor gente de campo. El personal de 150 personas empezó a trabajar con profesionales de la investigación de los otros negocios de Upjohn, para mostrarles cómo la nueva tecnología podía ayudar en los esfuerzos aplicados a la investigación tanto en los servicios para la salud humana como para la agricultura. Sin embargo, el ritmo del desarrollo de nuevos productos era decepcionante y los costos se elevaban. Bajo cualquier circunstancia, el desarrollo de nuevos medicamentos es un proceso muy inseguro y arriesgado y está calculado que sólo uno de 10 o 15 medicamentos que inician el proceso de desarrollo llegan al mercado. De ahí los precios altos que las compañías farmacéuticas se ven obligadas a cargar.

Además de la falta de nuevos productos en el canal de distribución, las estrategias previas de Upjohn de integración vertical y diversificación le estaban causando problemas. La integración vertical había sido una parte de la estrategia de la compañía desde su inicio. Buscaba la integración en la producción de sustancias químicas de mejor calidad, para mantener el control de calidad desde la fabricación química inicial hasta el empaque final de sus productos, y proteger así la calidad de sus medicamentos. La unidad de producción de Upjohn compraba la mayor parte de sus sustancias químicas a granel a la unidad de químicos de la compañía. Sin embargo, en la década de 1990, la integración vertical demostró ser una estrategia cara que aumentaba los costos y hacía poco por aumentar el resultado final. Quedaba claro que en muchos casos, resultaba ahora más económico comprar en lugar de fabricar muchas de las sustancias químicas que la compañía necesitaba, así que los costos de la integración vertical eran en esos momentos mayores que los beneficios.

De igual manera, los esfuerzos de diversificación de Upjohn no habían producido las ganancias que se esperaban. Su división de semillas Asgrow, aunque lucrativa, se había retirado de su negocio farmacéutico principal y se habían obtenido pocas sinergias. Asimismo, su negocio del cuidado de la salud se había retirado de las actividades principales de la compañía. Los costos asociados con la administración de todos estos diferentes negocios aumentaban y consumían mucho tiempo de la alta gerencia y, además, no parecían prometer muchos beneficios.

Al inicio de la década de 1990, la alta gerencia de Upjohn empezó a comprender que sus esfuerzos de diversificación no ayudaban a la compañía y que no era probable que pudieran lograr su misión principal de convertirse en una de las 10 primeras compañías farmacéuticas a nivel global. Por lo tanto, vendió varios de sus negocios de químicos y su negocio de atención a la salud. El momento decisivo para Upjohn llegó en 1994, cuando Theodore Cooper, quien durante mucho tiempo fue su

director ejecutivo, murió y fue reemplazado por John L. Zabriskie, uno de los ex altos directivos de Merck. Zabriskie estudió con detenimiento la estrategia que Upjohn tenía en ese momento y de inmediato decidió que usar adquisiciones para lograr sus objetivos de diversificación y expansión en salud y agricultura no daba resultado. Zabriskie decidió que necesitaba reestructurar Upjohn y se dispuso a hacerlo rápidamente.

A principios de 1994, Zabriskie vendió lo que se consideraba como activos secundarios, como Asgrow Seeds y la empresa de alimentos para pollos con Tyson Foods, entre otras, sacando a la compañía del negocio de la agricultura. Eliminó también 1,400 puestos gerenciales al reestructurar y consolidar las operaciones de fabricación, ventas y marketing de Upjohn. Por ejemplo, disminuyó el número de sitios de fabricación global para reducir el exceso de capacidad y los costos de operación en los años siguientes. Luego, reestructuró sus esfuerzos de ventas y marketing de fármacos en Estados Unidos para enfocarse únicamente en clientes grandes, como las organizaciones del cuidado de la salud, las HMO y los proveedores de seguros. Debido a la nueva estrategia, las ventas de 1994 alcanzaron los 3.3 mil millones de dólares, ligeramente menores que las de 1993, pero las ganancias netas aumentaron 25 por ciento al bajar los costos.

Zabriskie fijó entonces su atención en las operaciones de investigación y desarrollo de la compañía. Comprendió que era ahí, en el desarrollo de nuevos productos farmacéuticos importantes, donde estaba el futuro de la empresa. Decidió reenfocar los esfuerzos de I&D para desarrollar 30 productos principales dirigidos a los mercados que parecían ofrecer las mayores posibilidades para el futuro desarrollo de nuevos productos. Se terminaron muchos programas de I&D para ahorrar dinero, y luego Zabriskie invirtió más en otros para promover estos 30 nuevos productos. La compañía gastó más de 600 millones de dólares en 1994 con el fin de acelerar el desarrollo de nuevos productos para el mercado, lo que representaba más del 18 por ciento de las ventas, situándose por encima del promedio de la industria.

Sin embargo, en el proceso de reenfocar los esfuerzos de Upjohn, Zabriskie comprendió que, en el mejor de los casos, todo lo que ofrecían esos remedios era un arreglo a corto plazo a los problemas de la compañía. Le resultaba evidente que, en especial en vista de la nueva oleada de fusiones que tenían lugar dentro de la industria, Upjohn iba a ser cada vez más un objetivo de absorción para cualquier compañía farmacéutica que buscara una forma rápida para convertirse en un jugador importante. Zabriskie tenía que hallar un medio para incrementar la presencia global de Upjohn y acelerar el proceso de desarrollo de nuevos productos. Así que, en el verano de 1994, incluso antes de terminar con estos esfuerzos importantes de reestructuración, convocó a una reunión a los 20 ejecutivos principales de la compañía para desarrollar un plan con el que Upjohn llegara al siglo XXI como una de las 10 principales compañías farmacéuticas.

En esta reunión quedó claro que ninguno de estos ejecutivos pensaba que la compañía podía convertirse en un jugador global importante por sí sola y que no podía esperar a que su siguiente generación de medicamentos fuera aprobada para la venta dentro de más de 5 a 10 años, si quería evitar ser absorbida. Zabriskie y sus gerentes decidieron que deberían buscar un socio con el que fusionarse, uno cuyas fortalezas pudieran remediar las debilidades de Upjohn. Así, Zabriskie empezó a analizar las compañías farmacéuticas globales que aún no habían sido absorbidas, para hallar un socio potencial.

Fusión con Pharmacia

Jan Ekberg, presidente de Pharmacia, era también muy consciente del movimiento de fusión que se llevaba a cabo en la industria farmacéutica. Desde 1992, cuando la compañía antes perteneciente al estado fue privatizada, fue buscada por otras compañías farmacéuticas europeas para hablar de una posible fusión. Estas compañías comprendieron el potencial de Pharmacia, porque tenía un proceso de desarrollo de productos muy fuerte, con varios nuevos y prometedores medicamentos en sus proyectos. Ekberg no se sintió tentado por estas oportunidades de fusión, porque vio que la principal debilidad de Pharmacia era su falta de canales desarrollados de ventas y de marketing en Estados Unidos, el mercado de medicamentos más grande del mundo. Comprendió que para convertirse en un jugador global, Pharmacia necesitaría una fuerte presencia en dicho mercado y que la forma para hacer eso era buscar un socio de ese país.

Cuando Zabriskie se hizo cargo de Upjohn, Ekberg vio una oportunidad para un acuerdo de distribución entre las dos compañías. Vio que las operaciones bien desarrolladas de ventas y marketing en Europa podían manejar con eficiencia las ventas de los productos de Upjohn en el continente europeo, y también que la red de ventas y marketing de esa empresa en Estados Unidos proporcionaría un canal para distribuir los nuevos medicamentos de Pharmacia en el país americano. Ekberg llamó a Zabriskie para analizar el acuerdo de distribución, pero Zabriskie, en la búsqueda de un socio para fusión, pensaba en líneas diferentes.

Como Ekberg, vio que una operación de distribución combinada entre Pharmacia y Upjohn permitiría a ambas compañías ofrecer una línea de productos mucho más amplia a las HMO y a las compañías nacionales de abastecimiento de medicamentos, en Estados Unidos y Europa. Las operaciones de distribución combinadas y una mayor presencia les darían una mejor posición para negociar y una oportunidad para aumentar el volumen de ventas globales. Sin embargo, Zabriskie vio también que, en el corto plazo, los muchos medicamentos nuevos en el canal de distribución de medicamentos de Pharmacia compensarían la falta de nuevos medicamentos en Upjohn y remediarían su principal debilidad en esta área. Dados sus recientes esfuerzos para disminuir los costos, vio también que podría haber muchas otras áreas en las que un esfuerzo combinado de Pharmacia y de Upjohn podría reducir los costos. La compañía sueca empezó a parecer el socio ideal para una fusión.

Zabriskie propuso una reunión en Washington, D.C., lo que con rapidez condujo a varias reuniones en Europa, mientras el sorprendido Ekberg empezaba a hacerse a la idea de una fusión formal en lugar de sólo una alianza estratégica mediante un acuerdo de distribución. Después de

algunas negociaciones, ambos hombres aceptaron la idea e iniciaron el proceso de convencer a sus accionistas principales para que aceptaran la fusión. Señalaron que después de lograrla, Pharmacia y Upjohn juntas permitirán un mayor ahorro en los costos de marketing y ventas, fabricación, investigación y desarrollo. Cada una de estas actividades podía ser enfocada en un nivel global al país donde, por ejemplo, las habilidades de los factores o los costos fueran los más favorables y anunciaron que esperaban poder reducir el personal en 4,000 personas o el 12 por ciento de la fuerza de trabajo. Además de esto, esperaban que los ingresos por ventas aumentaran, debido a la capacidad de la compañía combinada para atender mejor al mercado global, por lo que veían grandes utilidades en el futuro.

Más aún, los dos directores señalaron también que la oleada continua de actividades de fusión implicaba que si no aceptaban una fusión ahora, ambas compañías podrían ser objeto de intentos de absorción no amistosa. Pharmacia y Upjohn unidas y un nuevo lugar como la novena compañía farmacéutica más grande en el mundo, posicionaría mejor a la compañía y la convertiría en un jugador global en el año 2000.

En agosto de 1995, las dos compañías anunciaron una permuta de acciones libre de impuestos que resultaría en una fusión de iguales. La nueva compañía tendría su sede en Londres. Zabriskie sería el nuevo director general y Ekberg sería el director no ejecutivo. Tendría un presupuesto para I&D de más de 1 mil millones anuales, igual a cualquier compañía farmacéutica global importante.

En 1996, no estaba claro cuál sería el futuro de Pharmacia & Upjohn. ¿Podría la nueva empresa combinar las fortalezas de ambas compañías, eliminar sus debilidades y desarrollar un canal de distribución sostenible de nuevos medicamentos importantes, con el fin de convertirse en un verdadero jugador global? ¿O bien los nuevos esfuerzos de investigación y desarrollo de Upjohn llegarían a nada y el auge a corto plazo de los ingresos conseguidos por el nuevo canal de distribución de Pharmacia se esfumaría? Si llegara a suceder eso, la compañía combinada podría convertirse en objetivo de absorción en los próximos años, a medida que la industria farmacéutica global continuara consolidándose. Estaba claro que Zabriskie no creía en este último escenario. En un anuncio público, declaró:

> Ésta es una fusión que verdaderamente constituye mucho más que la suma de las partes. La nueva compañía podrá aprovechar plenamente el alcance geográfico complementario, el portafolio de productos, el canal de distribución y las fortalezas de I&D. Como resultado de la fusión, Pharmacia y Upjohn tendrán amplios recursos financieros y operativos, oportunidades de mercado y potencial de ganancias. En consecuencia, esperamos plenamente que la nueva compañía logre un crecimiento adicional en las ganancias esperadas de 1996 por acción (EPS), así como un crecimiento acelerado del aumento de las ganancias futuras.

CASO 13
Philips NV

Charles W. L. Hill

Establecida en 1891, la compañía holandesa Philips NV es una de las empresas de electrónica más grandes en el mundo. Sus negocios se agrupan en cuatro divisiones principales: iluminación, electrónica para el consumidor, productos profesionales (computadoras, telecomunicaciones y equipo médico) y componentes (incluyendo chips). En cada una de estas áreas, está a la par de Matsushita, General Electric, Sony y Siemens, como un competidor global. A finales de la década de 1980, la compañía tenía varios cientos de subsidiarias en 60 países, operaba plantas de manufactura en más de 40 países, empleaba aproximadamente a 300,000 personas y fabricaba miles de productos diferentes. Sin embargo, a pesar de su alcance global, Philips era una compañía con un gran problema. Después de una década de desempeño en declive, en 1990 Philips perdió 2.2 mil millones de dólares sobre ingresos de 28 mil millones de dólares. Un motivo principal parece haber sido su incapacidad para adaptarse a las condiciones competitivas cambiantes en la industria electrónica global durante las décadas de 1970 y 1980.

Charles W. L. Hill, University of Washington. Reimpreso con autorización.

Organización tradicional de Philips

Para conocer las raíces de los problemas que tenía Philips en esos momentos, hay que retroceder hasta la Segunda Guerra Mundial. Hasta entonces, sus actividades en el extranjero habían sido dirigidas desde su oficina principal en Eindhoven. No obstante, durante la Segunda Guerra Mundial, Holanda fue ocupada por Alemania. Separadas de su base matriz, las diversas organizaciones nacionales de Philips empezaron a operar de manera independiente. En esencia, cada organización nacional importante se desarrolló en una compañía autónoma con sus propias funciones de fabricación, marketing e investigación y desarrollo.

Después de la guerra, la alta gerencia consideró que la compañía podría ser reconstruida con mayor éxito a través de sus organizaciones nacionales. Había varios motivos para creerlo. Primero, las altas barreras comer-

ciales hacían que fuera lógico que las organizaciones domésticas independientes se establecieran en cada mercado nacional importante. Segundo, se consideró que las fuertes organizaciones nacionales permitirían a Philips responder a las demandas locales en cada país en el que competía. Tercero, dada la sustancial autonomía que las diversas organizaciones nacionales habían obtenido durante la guerra, la alta gerencia consideró que restablecer el control centralizado podría resultar difícil y arrojar pocos beneficios.

Al mismo tiempo, también consideró la necesidad de cierto control centralizado sobre la política de productos y de I&D, para lograr una coordinación entre las organizaciones nacionales. Su respuesta fue crear varias divisiones de productos en el mundo (de las cuales había catorce a mediados de la década de 1980). En teoría, las divisiones de productos tenían la responsabilidad de la política básica de I&D y de desarrollo de productos, mientras que las organizaciones nacionales eran responsables de las operaciones cotidianas en un país particular. La estrategia de productos en un determinado país debía determinarse conjuntamente mediante consulta entre la organización nacional responsable y las divisiones de productos. Eran las organizaciones nacionales las que implementaban la estrategia.

Otra característica importante de la organización de Philips era la forma de administración por duunvirato. En casi todas las organizaciones nacionales, las responsabilidades y la autoridad de la alta gerencia eran compartidas por dos gerentes, uno responsable de los "asuntos comerciales" y el otro responsable de las "actividades técnicas". Esta forma de administración tuvo sus orígenes en los fundadores de la compañía, Anton y Gerard Philips. Anton era vendedor y Gerard ingeniero. En la compañía parecía haber una vigorosa competencia informal entre los gerentes técnicos y de ventas y cada uno intentaba superar al otro. Anton comentó en una ocasión:

> La administración técnica y la administración de ventas compiten para superarse mutuamente. La producción trata de producir tanto que ventas no pueda venderlo; ventas trata de vender tanto que la fábrica no pueda mantenerle el ritmo. [Aguilar y Yoshino, 1987]

El organismo que tomaba decisiones y se encargaba de la política en la compañía era una dirección administrativa formada por 10 personas. Aunque sus miembros compartían la responsabilidad administrativa general, habitualmente mantenían un interés especial en una de las áreas funcionales de la compañía (por ejemplo, I&D, fabricación, marketing). Tradicionalmente, casi todos los miembros del grupo administrativo eran holandeses y habían ascendido a través de la burocracia de Eindhoven, aunque la mayoría tenía cargos en el extranjero, a menudo como gerente de alto nivel en una de las organizaciones nacionales de la compañía.

Cambio ambiental

A partir de la década de 1960, se dieron varios cambios significativos en el ambiente competitivo de Philips que afectaron de manera profunda a la compañía. Primero, debido a los esfuerzos del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés) las barreras comerciales cayeron en todo el mundo. Además, en la sede de Philips en Europa, el surgimiento de la Comunidad Económica Europea, de la que Holanda fue uno de los primeros miembros, condujo a una mayor reducción en las barreras comerciales entre los países de Europa Occidental.

Segundo, durante las décadas de 1960 y 1970, surgieron varios competidores nuevos en Japón. Aprovechando el éxito del GATT en la disminución de las barreras comerciales, las compañías japonesas fabricaban la mayor parte de su producción en casa y luego la exportaban al resto del mundo. Las economías de escala resultantes les permitieron reducir los costos unitarios por abajo de los logrados por los competidores occidentales, como Philips que fabricaba en sitios múltiples. Estas presiones competitivas aumentaron en forma significativa en casi todas las áreas de negocios en las que participaba la empresa holandesa.

Tercero, debido a los cambios tecnológicos, los costos de I&D y de fabricación aumentaron con rapidez. La introducción de transistores y luego de circuitos integrados exigía gastos de capital significativos en las instalaciones de producción, con frecuencia de cientos de millones de dólares. Para atender las economías de escala, había que lograr niveles sustanciales de producción. Más aún, el ritmo del cambio tecnológico declinaba y los ciclos de vida de los productos se acortaban. Esto dio a las compañías en la industria electrónica menos tiempo para recuperar sus inversiones de capital, antes de que llegara una nueva generación de productos.

Finalmente, conforme el mundo pasaba de una serie de mercados nacionales fragmentados hacia un único mercado global, empezaron a surgir estándares globales uniformes para los equipos electrónicos. Esta estandarización se mostró con mayor claridad en el negocio de grabadoras de videocasetes, donde tres estándares compitieron inicialmente por el dominio: estándar Betamax producido por Sony, estándar VHS producido por Matsushita, y estándar V2000 producido por Philips. El estándar VHS fue uno de los más aceptados por los consumidores y los otros finalmente se abandonaron. Para Philips y Sony, las cuales habían invertido sustancialmente en su propio estándar, ésta fue una derrota significativa. El intento de Philips para establecer su formato V2000 como un estándar en la industria fue derrotado de manera efectiva por la decisión de su propia organización nacional norteamericana, sobre las objeciones de Eindhoven, de fabricar de acuerdo con el estándar VHS.

Cambio organizacional y estratégico

Al inicio de la década de 1980, Philips comprendió que, si quería sobrevivir, tendría que reestructurar radicalmente su negocio. Su estructura de costos era alta, debido a la cantidad de duplicación en las organizaciones nacionales, en particular en el área de fabricación. Más aún, como lo

demostró el incidente del V2000, los intentos de la compañía para competir en forma efectiva se vieron entorpecidos por la fuerza y la autonomía de sus organizaciones nacionales.

El primer intento de cambio se presentó en 1982, cuando Wisse Dekker fue nombrado director general. Dekker presionó con rapidez para la racionalización de la manufactura, creó centros internacionales de producción que atendían a varias organizaciones nacionales y cerró muchas plantas pequeñas e ineficientes. Presionó también a Philips para que firmara más acuerdos de colaboración con otras compañías electrónicas, para compartir los costos y los riesgos de desarrollar nuevos productos. Además, aceleró una tendencia que ya se había iniciado dentro de la compañía, para alejarse del acuerdo de liderazgo dual dentro de las organizaciones nacionales (comercial y técnico), reemplazando este acuerdo con un único gerente general. Dekker trató de "alejar" la matriz de Philips de las organizaciones nacionales al crear un consejo corporativo donde los directivos de las divisiones de productos se unieran a los directivos de las organizaciones nacionales para analizar asuntos de importancia para ambos. Al mismo tiempo, dio más responsabilidad a las divisiones de productos para determinar las actividades de investigación y manufactura de toda la compañía.

En 1986, Cor van de Klugt sucedió a Dekker. Una de las primeras acciones de Van de Klugt fue especificar que la rentabilidad sería el criterio central para evaluar el desempeño dentro de Philips. A las divisiones de productos se les dio la responsabilidad principal de lograr utilidades. A esto le siguió, a finales de 1986, la terminación del consorcio Philips en Estados Unidos, al que se le había dado el control de las operaciones norteamericanas de la compañía durante la Segunda Guerra Mundial y que aún mantuvo el control hasta 1986. Al terminar el consorcio, Van de Klugt reestableció en teoría el control de Eindhoven sobre la subsidiaria norteamericana. Luego, en mayo de 1987, anunció una reestructuración importante en toda la empresa. Designó cuatro divisiones de productos (iluminación, electrónica del consumidor, componentes y telecomunicaciones y sistemas de información) como las "divisiones centrales", lo que implicaba que se venderían otras actividades. Al mismo tiempo, redujo el tamaño del consejo administrativo, y su responsabilidad de formular la política recayó en un nuevo comité administrativo que comprendía al resto de los miembros del consejo, y a los jefes de las divisiones de productos principales. No se incluyeron a los directores de las organizaciones nacionales en este organismo, lo que inclinó más el poder dentro de Philips lejos de las organizaciones nacionales y a favor de las divisiones de productos.

A pesar de estos cambios, la posición competitiva de Philips continuó deteriorándose. Muchos observadores externos atribuyeron esta baja al lastre de la enorme burocracia de la oficina principal en Eindhoven (que comprendía a más de 3,000 personas en 1989). Analizaban que aunque Van de Klugt había cambiado el organigrama, mucho de este cambio era superficial, y argumentaban que el poder real aún estaba en la burocracia de Eindhoven y en sus aliados en las organizaciones nacionales. En apoyo a este punto de vista, señalaron que desde 1986, la fuerza de trabajo de Philips había disminuido en menos del 10 por ciento, en lugar de la reducción del 30 por ciento que pedían muchos analistas.

Alarmado por una pérdida de 1.06 mil millones de dólares en 1989, el consejo obligó a Van de Klugt a renunciar en mayo de 1990. Fue reemplazado por Jan Timmer. Timmer anunció de inmediato que disminuiría la fuerza de trabajo de Philips en 10,000 personas, para que quedaran 283,000, y lanzaría una reestructuración de 1.4 mil millones de dólares. Los inversionistas no se impresionaron (la mayoría pensaba que la compañía necesitaba perder 40,000-50,000 empleos) y reaccionaron bajando el precio de las acciones un 7 por ciento. No obstante, desde entonces, Timmer logró cierto avance. A mediados de 1991, vendió la división de minicomputadoras de Philips, que en ese tiempo perdía 1 millón de dólares por día, a Digital Equipment. Anunció también planes para reducir los costos en 1.2 mil millones de dólares, al reducir la fuerza de trabajo en 55,000 personas. Además, firmó una alianza estratégica con Matsushita, el gigante japonés de productos electrónicos, para fabricar y comercializar el Digital Compact Cassette (DCC). Desarrollado por Philips y con fecha de introducción a finales de 1992, el DCC reproduce el sonido de un disco compacto en una cinta. El gran punto de venta del DCC es que los compradores podrán tocar sus viejas cintas analógicas de casetes en el nuevo sistema. El principal rival del DCC es un sistema de disco compacto portátil de Sony, llamado Mini-Disk. Muchos observadores ven una repetición de la batalla clásica entre la grabadora de video en VHS y Betamax, en la próxima batalla entre el DCC y el Mini-Disk. Si gana el DCC, podría ser el renacer de Philips.

REFERENCIAS

Aguilar, F. J., y M. Y. Yoshino. "The Philips Group: 1987." Harvard Business School, Caso #388–050.

Anonymous. "Philips Fights the Flab." *The Economist*, 7 de abril de 1992, pp. 73-74.

Bartlett, C. A., y S. Ghoshal. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1989.

Kapstein, J., y J. Levine. "A Would-Be World Beater Takes a Beating." *Business Week*, 16 de julio de 1990, pp. 41-42.

Levine, J. "Philips's Big Gamble." *Business Week*, 5 de agosto de 1991, pp. 34-36.

CASO 14
"Ramrod" Stockwell

Charles Perrow

Benson Metal Company emplea unas 1,500 personas, cotiza en el mercado de valores y ha existido durante muchas décadas. Fabrica una variedad de metales que compran los fabricantes o las compañías especializadas en metales. Es una de las cinco o seis empresas principales en la industria de aceros especializados. Esta industria produce acero en cantidades bastante pequeñas con una variedad de características. Los pedidos tienden a ser en términos de libras y no en toneladas, aunque un pedido de 2,000 libras no es raro. Para algunos aceros, 100 libras es un pedido promedio.

La tecnología para producir aceros especializados en la empresa está bastante bien establecida, pero aún incluye bastantes conjeturas, habilidad e incluso "magia negra". Se hacen pequeños cambios en los ingredientes usados en el proceso de fundición y con frecuencia se llega a añadir un poco de material de aleación costoso, para producir variedades de aceros especializados. Cada competidor puede analizar los productos de los demás y, en general, elaborar el mismo producto sin demasiada dificultad, aunque existen algunos secretos. Hay también variaciones importantes según el tipo de equipo usado para fundir, puntear, apisonar y terminar el acero.

En el periodo que consideramos, Benson Company y algunos de sus competidores se disponían a fabricar aceros más sofisticados y técnicamente más difíciles, principalmente para la industria aeroespacial. Los productos aeroespaciales eran mucho más difíciles de hacer, requerían más habilidades de investigación y análisis metalúrgico, así como un manejo más "delicado" en todas las etapas de producción, aunque se usara el mismo equipo básico. Más aún, se comercializaban de una manera diferente. Se producían de acuerdo con las especificaciones de subcontratistas del gobierno y los inspectores gubernamentales a menudo visitaban la planta para vigilar todas las etapas de la producción. Una empresa podía producir una clase particular de acero que otra compañía no podía producir, aunque lo hubiera intentado. Estos aceros eran considerablemente más costosos que los especializados y no satisfacer las especificaciones resultaba en pérdidas más sustanciales para la compañía. En el momento de este estudio, aproximadamente el 20 por ciento de la producción en valor efectivo estaba en los metales aeroespaciales.

El presidente, Fred Benson, había sido presidente (director administrativo) de la compañía durante dos décadas, antes de ocupar este puesto. Es un hombre mayor, pero de voluntad fuerte y muy apreciado en la compañía por haberla llevado hasta su actual tamaño e influencia. El presidente, Tom Hollis, ha ocupado su puesto durante unos cuatro años; con anterioridad era director de ventas y ha trabajado cerca de Fred Benson durante muchos años. Hollis tiene aún tres o cuatro años antes de su jubilación anticipada. Su asistente, Joe Craig, había sido gerente de ventas en una de las oficinas más pequeñas. Es costumbre de esta empresa elegir a las personas prometedoras de la gerencia media y colocarlas en el puesto de "asistente de" durante quizá un año, con el fin de prepararlas para puestos superiores en su división. Durante algún tiempo, estas personas llegaban de ventas y en general regresaban como gerentes de distritos grandes, desde donde podrían ser promovidas a puestos de gerentes de ventas en la oficina principal.

Dick Benson, el vicepresidente ejecutivo (más o menos, el gerente general), es el hijo de Fred Benson. En general es considerado como servicial, bastante competente y decente, pero débil y aún bajo el puño de su padre. Tradicionalmente, el vicepresidente ejecutivo se convertía en presidente. No se considera que Dick sea apto para ese puesto, pero se cree que lo ocupará de cualquier manera.

Ramsey Stockwell, vicepresidente de producción, llegó a la organización hace unos seis años como ingeniero con experiencia. Progresó con bastante rapidez hasta su posición actual. Rob Bronson, vicepresidente de ventas, sucedió a Dick Benson después de que Benson estuvo una breve temporada como vicepresidente de ventas. Alan Carswell, el vicepresidente de investigación, tiene un doctorado en metalúrgica y algunas patentes a su nombre, pero no es considerado como un investigador dinámico ni como un luchador agresivo en la compañía.

El problema

Cuando el equipo de investigación estudió a Benson Metal, se presentaron los problemas habituales de competencia y reducción de precios, las dificultades con los nuevos metales aeroespaciales y las instalaciones inadecuadas en la planta para una industria y una compañía en desarrollo. Sin embargo, el problema que nos interesa en particular está relacionado con el vicepresidente de producción, Ramsey Stockwell. Estaba considerado como un hombre de producción muy competente. Su lealtad a la compañía era incuestionable. Logró mantener en operación las instalaciones anticuadas y fue capaz de construir otras bastante modernas en las fases finales del proceso de producción. No obstante, tenía problemas con su personal y con otras divisiones de la compañía, principalmente con ventas.

Era bastante notorio que Stockwell fallaba al delegar autoridad a sus subordinados. Bastantes personas llegaban a su oficina para pedir permiso para esto y aquello o para formularle preguntas. La gente que actuaba por su cuenta en ocasiones podía ser reprendida sin piedad. En otras ocasiones, se les dejaba actuar a su aire, debido a las grandes demandas sobre el tiempo de Stockwell, causadas

Charles Perrow, Yale University. Reimpreso con permiso.

porque con frecuencia prestaba atención a los detalles en algunos asuntos, en particular aquellos concernientes a los programas y las prioridades. Él "contraía" las líneas de autoridad al dar órdenes de manera directa a un gerente o incluso a un capataz, en lugar de trabajar a través de los niveles intermedios. Esto violaba la cadena de mando, dejaba a los gerentes sin información y les reducía su autoridad. A veces se notaba que tenía a buenos hombres como subordinados, pero no siempre les permitía hacer su trabajo.

El grupo clave de los hombres de producción rara vez se reunía, a no ser que fuera a ser reprendido por Stockwell. Los comités de coordinación y similares existían principalmente en papel.

Tal vez más serio que esto era la relación con ventas. Rob Bronson era ampliamente considerado como un gerente sumamente brillante, capaz, confiable y prometedor. La división de ventas actuaba como una máquina bien engrasada, pero tenía también el entusiasmo y los chispazos de brillantez que indicaban una considerable adaptabilidad. La moral era alta y la identificación con la compañía era completa. Sin embargo, al personal de ventas se le dificultaba bastante obtener información confiable de producción como las fechas de entrega o incluso sobre la etapa en el proceso de un producto.

Por la ya larga tradición, podían lograr que los pedidos especiales entraran en el flujo de trabajo cuando lo deseaban, pero a menudo no podían averiguar lo que iban a hacer con los pedidos normales o incluso qué tan perjudicial podría ser. El motivo era que Stockwell sólo permitía a la gente de producción dar la información más rutinaria al personal de ventas. De hecho, debido a la gran centralización de autoridad e información en producción, el personal de producción con frecuencia tampoco lo sabía. "Ramrod" Stockwell lo sabía y la única manera de obtener información de él era ascender por la línea de ventas hasta Rob Bronson. El vicepresidente de ventas podía obtener la información del vicepresidente de producción.

No obstante, Bronson tenía más problemas que sólo no querer perder su tiempo llamando a Stockwell sobre los estados de situación. En las reuniones semanales de la alta gerencia, que incluía a todo el personal desde el nivel de vicepresidente para arriba, y con frecuencia a algunos de nivel inferior, Bronson preguntaba continuamente a Stockwell si habría algo que se pudiera hacer. Stockwell decía siempre que pensaba que a lo mejor sí. No podía presionársele para más estimaciones y, de hecho, rara vez admitía que un trabajo no era posible. Incluso las preguntas del presidente Tom Hollis no lograban evocar predicciones precisas de Stockwell. En consecuencia, la planeación por parte de ventas y otras divisiones era difícil y los fracasos por parte de producción eran muchos, porque siempre se prometía mucho vagamente. Stockwell estaba dispuesto a intentar cualquier cosa y se esforzaba en ello, pero el resto del grupo sabía que muchos de esos intentos fracasarían.

Aunque los hombres de Stockwell resentían a veces la forma en que él dominaba sus trabajos y la falta de información que ponía a su disposición sobre otros aspectos de la producción, le eran leales. Admiraban su capacidad y sabían que luchaba contra la presión continua de ventas para que se deslizaran pedidos especiales, se cambiara la programación o se culpara a producción por los rechazos. "Ventas recibe aquí toda la gloria", dijo alguien. "En la reunión semestral de la compañía, la semana pasada, el director del consejo y el director administrativo de la compañía no pudieron felicitar a ventas lo suficiente por su buen trabajo, pero sólo hubo un seco 'bien hecho' para producción; 'bien hecho dadas las difíciles circunstancias'. Caramba, ventas es lo que nos está afectando." Los reportes anuales a través de los años acreditaban a ventas los buenos años y culpaban a los fracasos de los equipos, las instalaciones de producción abarrotadas y malas, y cuestiones similares de los años malos. Pero también era cierto que los problemas permanecieron incluso después de que Stockwell finalmente lograra que el consejo de directores aprobara nuevas instalaciones de producción.

Stockwell estaba también aislado socialmente del grupo de los altos ejecutivos. Tendía a trabajar más tarde que la mayoría, tenía modales toscos, se preocupaba poco por las actividades culturales y rara vez jugaba golf. Ocasionalmente se relajaba con el gerente de ventas aeroespaciales, quien, curiosamente, era la única persona de alto nivel que tendía a defender a Stockwell. "Ramrod es un diamante en bruto; no sé si debamos tratar de pulirlo", decía en ocasiones.

Pero la pulida estaba en las mentes de muchos. "Un gran hombre de producción; es sorprendente cuando sale de ahí. Pero no sabe cómo manejar a la gente. No delega; no nos dice cuando tiene problemas con algo; construye una cerca alrededor de sus hombres, evita el intercambio fácil", opinó el presidente. "Es muy obstinado; era bueno hace unos años, pero no volvería a darle ese puesto", dijo el director del consejo. No estaba de acuerdo con el presidente acerca de que Stockwell podía cambiar. "No se puede cambiar la personalidad de la gente, y menos aún de todos los hombres de producción". "Está en una posición difícil", opinó el vicepresidente de ventas, "y tiene que ser capaz de lograr que sus hombres trabajen con él, no contra él; todos tenemos que trabajar juntos en el mercado actual. Deseo que no fuera tan convencional."

Más o menos un año antes, el presidente habló con Stockwell para que se tomara un par de semanas libres y asistiera a una sesión de capacitación de liderazgo. Stockwell dijo que no tenía nada que hacer ahí y se ofendió. El presidente esperó unos meses y luego anunció que había arreglado que el gerente de personal y cada uno de los directores asistieran a sesiones de cuatro días sucesivos de grupos T, dirigidas por una organización muy conocida.

Esto se acordó en una de las reuniones de los directores, aunque nadie se lo había tomado muy en serio. Uno por uno, los directores regresaban con claro entusiasmo por el programa. "Es casi como si hubieran tenido a nuestra compañía en mente cuando lo designaron", dijo alguien. Algunos empezaron a acudir a las sesiones por la noche y los fines de semana con su personal y ocasionalmente con el gerente de personal, que había tenido más experiencia con esto que los demás. Se programó que Stockwell fuera el último en asistir a la sesión de cuatro

días, pero él canceló en el último minuto, pues dijo que había demasiadas crisis en la planta para irse durante ese tiempo. De hecho, se habían desarrollado varias crisis en las semanas anteriores.

Eso fue suficiente en lo concerniente a los otros vicepresidentes. Se reunieron entre ellos y luego con el presidente y el vicepresidente ejecutivo y dijeron que tenían que llegar al fondo del problema. Tenía que llevarse a cabo una sesión de grupo de alto nivel para discutir las tensiones que se acumulaban. La fricción entre producción y ventas llegaba hasta otras áreas también y la moral de la gerencia en general se veía perjudicada. Reconocieron que habían presionado mucho a producción y que quizá eran culpables en eso o en aquello y que una sesión haría bien a todos los directores, no sólo a Stockwell. El presidente dudó. Consideró que Stockwell lo evadiría. Además, añadió: el "Viejo" (el presidente del consejo de administración) era escéptico respecto a esas técnicas. El vicepresidente ejecutivo se mostraba sin mucho entusiasmo. Después se comentó que Stockwell nunca había reconocido su autoridad oficial y, por tanto, el joven Dick temía cualquier confrontación abierta.

Pero algunos eventos adelantaron el plan del vicepresidente. Se desarrolló una crisis de primera clase que involucraba un pedido importante de su mejor y más antiguo cliente; se llamó a una reunión de emergencia de la alta gerencia que incluyó a varios de sus subordinados. Tres en particular estuvieron involucrados: Joe Craig, asistente del presidente, que conocía bien los problemas en la planta dentro de su papel como mediador para el director administrativo; Sandy Falk, vicepresidente de personal, sofisticada respecto a los programas de capacitación de liderazgo y en una posición para observar bastante las riñas en los niveles medio y bajo entre ventas y producción; Bill Bletchford, gerente de terminado, leal a Stockwell y que tenía la fase del equipo más moderno del proceso de producción y quien más tenía que ver con ventas. Fue en su departamento donde ocurrió el problema, debido a algunos cambios grandes de programación en la fase de apisonamiento y a la falla de equipo clave.

En la reunión, el asunto se trató a fondo. Con las espaldas contra la pared, los dos hombres de producción, con un comportamiento poco característico de una reunión abierta, embisten contra ventas acusándola de usar tácticas enrevesadas para introducir pedidos especiales y actuar con información parcial y mal interpretada de un capataz. Joe Craig sabe y admite que el gerente de ventas de especialidades A prometió al cliente sin consultar con el vicepresidente de ventas, quien podía haber consultado a Stockwell. "Él tenía razón", dijo el vicepresidente Bronson. "No puedo pasar todo el tiempo llamando a Ramsey acerca de los estados de situación; si Harrison no puede descubrirlo por producción de forma oficial, tiene que hacerlo lo mejor que pueda." Ramsey Stockwell, después de su enérgico arrebato por la información errónea a través de tácticas enrevesadas, guardó un frío silencio y respondió sólo preguntas directas y en forma breve. El gerente de terminado y el gerente de ventas de especialidades A empezaron a trabajar entre sí. Sandy Falk, de personal, sabe que habían sido enemigos durante años, por lo que interviene de la mejor manera posible. El vicepresidente de investigación, Carswell, un hombre reflexivo, a menudo preocupado por las dimensiones evasivas de los problemas de la compañía, llama a un alto con el siguiente discurso:

> Todos están equivocados y todos tienen razón. He escuchado pormenores de este fracaso cien veces durante los últimos dos o tres años, y cada año es peor. Los hechos de este maldito caso no importan, a menos que todo lo que quieran sea anotar puntos con sus oponentes. Lo que está mal es algo con todo el equipo aquí. No sé qué es, pero sé que tenemos que volver a pensar radicalmente las relaciones que tenemos entre nosotros. Hace tres años, este tipo de cosas rara vez ocurría, y ahora sucede todo el tiempo. Y este es un momento en el que eso ya no se puede tolerar. Ya no hay más desarrollo en nuestra línea principal de aceros especializados. El dinero y el crecimiento están en lo aeroespacial, todos lo sabemos. Sin lo aeroespacial, pararemos. Tal vez eso sea parte de todo. Quizá también es parte de Ramsey; esta crisis es sobre el acero especializado, y parece que a muchos les preocupa más eso que lo aeroespacial, por lo que sólo puede ser el cambio de producto o sólo eso. Parte de esto tiene que ser la gente y tú estás en una situación difícil, Ramsey.

Carswell dejó que lo asimilaran y luego continuó.

> O tal vez sea algo más que incluso estos… No se están reuniendo en la cima o, quizá, la antigua forma de unirlo ya no funciona. Hablo de ti, Tom [Hollis], así como de Fred [Benson, el presidente del consejo, que no asistía a esas reuniones] y de Dick [el vicepresidente ejecutivo y heredero aparente]. No sé lo que es, aquí están Ramsey y Rob en disputa; ninguno de ellos es tonto y ambos trabajan mucho. Tal vez el problema está arriba de su nivel.

Se hizo un prolongado silencio. Suponga que usted lo rompe con su propio análisis. ¿Cuál sería?

CASO 15
Rondell Data Corporation

John A. Seeger

"¿Lo hizo de nuevo?" Frank Forbus arrojó enojado el montón de impresos y especificaciones sobre su escritorio. El Modelo 802 del modulador de banda ancha, salido de producción el jueves anterior, acababa de regresar al Departamento de Servicios de Ingeniería de Frank con una nota mordaz que decía: "Éste tampoco puede producirse…" Era la cuarta vez que producción había rechazado el diseño.

Frank Forbus, director de ingeniería de Rondell Data Corporation, era normalmente un hombre tranquilo. Sin embargo, el Modelo 802 terminaba con su paciencia; empezaba a parecerse a otros productos nuevos que habían sufrido retrasos y problemas en la transición de diseño a producción, durante los ocho meses que Frank había trabajado para Rondell. Estos problemas no eran nada nuevo en la vieja fábrica; el predecesor de Frank en el trabajo de ingeniería también había tenido conflictos y finalmente fue despedido por protestar con demasiada vehemencia contra los otros departamentos. Sin embargo, el Modelo 802 debería haber sido diferente. Frank se había reunido dos meses antes (3 de julio de 1978) con el presidente de la empresa, Bill Hunt, y con el superintendente de la fábrica, Dave Schwab, para pulir el camino del nuevo diseño del modulador. Recordó la reunión…

"Ahora, todos sabemos que hay una fecha límite muy corta para el 802", dijo Bill Hunt, "y Frank hizo bien al pedirnos que habláramos sobre su introducción. Cuento con ambos para hallar cualquier inconveniente en el sistema y para que trabajen juntos para lograr esa primera producción para el 2 de octubre. ¿Pueden hacerlo?"

"Podemos hacerlo en producción, si obtenemos un diseño limpio dentro de dos semanas, como se programó", respondió Dave Schwab, el superintendente entrecano de la fábrica. "Frank y yo ya hablamos sobre eso, por supuesto. Estoy apartando tiempo en el cuarto de tarjetas y en el taller de máquinas y estaremos listos. Si el diseño se retrasa, tendré que ocuparme de otros trabajos y nos costará mucho suspenderlos por el 802. ¿Cómo lo ven en ingeniería, Frank?"

"Acabo de revisar el diseño por segunda vez", respondió Frank. "Si Ron Porter puede mantener a los vendedores lejos de nosotros y evitar más cambios de último minuto, tenemos posibilidades. Retiré a los dibujantes de otros tres trabajos atrasados para que hicieran éste. Dave, eso significa que no podremos distraer a los ingenieros con consultas de tu gente de producción sobre problemas de fabricación."

"Bueno, Frank, la mayoría de estos problemas es causada por los ingenieros y los necesitamos para resolver las dificultades. Todos hemos aceptado que los errores de producción vienen porque ambos cedemos ante la presión de ventas y ponemos a producir el equipo antes de que los diseños estén en realidad listos. Eso es lo que estamos tratando de evitar en el 802. Sin embargo, no puedo tener a 500 personas sin hacer nada, en espera de una respuesta de tu gente. Tenemos que tener algún apoyo de ingeniería."

Bill Hunt interrumpió: "En tanto ustedes dos puedan hablar con calma sobre el problema, estoy seguro de que pueden solucionarlo. Es un alivio, Frank, escuchar la forma en que enfocas esto. Con Kilmann (el director de ingeniería anterior) esta conversación sería una partida de gritos. ¿No es así, Dave?" Dave asintió y sonrió.

"Ahora, hay otra cosa que ambos deben saber", continuó Hunt. "Doc Reeves y yo hablamos anoche sobre una nueva técnica de filtrado, una que podría mejorar el doble la relación señal a sonido del 802. Hay una probabilidad de que Doc pueda lograrlo antes de que el modelo llegue a producción y si es posible, me gustaría usar los nuevos filtros. Eso nos daría un verdadero salto sobre la competencia."

Cuatro días después de esa reunión, Frank se enteró de que dos de sus hombres clave en el diseño del 802 habían sido llamados a producción para resolver una consulta de emergencia sobre una falla hallada en el ensamblaje final; las dos mitades de una nueva interfaz de transmisión de información no encajarían debido a que hubo cambios de última hora en el extremo frontal que requerían un diseño de chasis diferente para el extremo posterior.

Una semana después, Doc Reeves entró en la oficina de Frank, orgulloso como padre de recién nacido, con el diseño del nuevo filtro. "Esto no afectará mucho a los otros módulos del 802", había dicho Doc. "Mira, necesita tres tarjetas nuevas, unos conectores, algunos cambios en el arnés del alambrado y alguna pantalla nueva, eso es todo."

Frank había tratado de resistirse a los cambios de diseño de último minuto, pero Bill Hunt se mantenía firme. Con mucho tiempo extra de los ingenieros y los dibujantes, los servicios de ingeniería aún deberían poder terminar las impresiones a tiempo.

Dos ingenieros y tres dibujantes trabajaban 12 horas al día para tener listo el 802, pero aún faltaban cinco días para que los impresos llegaran a Dave Schwab. Dos días después, le devolvieron los impresos a Frank, con muchas anotaciones en rojo. Schwab había trabajado todo el sábado para revisar el trabajo y había hallado más de una docena de discrepancias en los impresos, casi todas causadas por el nuevo diseño del filtro y el tiempo insuficiente para revisarlo antes de enviarlo. La corrección de esas fallas de diseño había generado nuevas discrepancias; la nota de Schwab sobre la segunda devolución de los impresos indicaba que había tenido que liberar la capacidad de la máquina que había

John A. Seeger, Catedrático de Administración, Bentley College.
Reimpreso con permiso.

tenido en espera para el 802. En la tercera iteración, Schwab comprometió su capacidad de fotografía y blindaje con otro trabajo apresurado. El 802 se retrasaría al menos un mes en llegar a producción. Ron Porter, vicepresidente de ventas, estaba furioso. Su cliente necesitaba 100 unidades AHORA, dijo. Rondell era el único proveedor retrasado del cliente.

"Aquí vamos de nuevo", pensó Frank Forbus.

Historia de la compañía

Rondell Data Corporation trazó su linaje a través de varias generaciones de tecnología electrónica. Su fundador, Bob Rondell, estableció la empresa en 1920 como "Rondell Equipment Company" para fabricar diversos aparatos eléctricos de prueba que había inventado como miembro de la facultad de ingeniería de una gran universidad. La empresa se diversificó en equipo para transmisión por radio en 1947 y en equipo para transmisión de información al inicio de la década de 1960. Un cuerpo bien establecido de vendedores directos, en su mayoría ingenieros, atendía cuentas industriales, científicas y del gobierno, pero se concentraba bastante en los fabricantes de equipo original. En este mercado, Rondell tenía una larga reputación como una fuente de diseños de alta calidad e innovadores. Los vendedores de la empresa alimentaban un flujo continuo de desafiantes problemas en el departamento de ingeniería, donde el genio creativo de Ed "Doc" Reeves y de varias docenas de ingenieros "convertían los problemas en soluciones" (como decía el folleto de ventas). El diseño de productos formó la punta de lanza del desarrollo de Rondell.

Para 1978, Rondell ofrecía una amplia gama de productos en sus dos líneas principales. Las ventas de los equipos de transmisión se beneficiaron con el crecimiento de la televisión UHF y la radio FM, las cuales representaban en esos momentos el 35 por ciento de las ventas de la compañía. La transmisión de información había florecido y en este campo, una creciente cantidad de pedidos requería especificaciones únicas que iban desde paneles de exhibición especializados hasta diseños nunca probados.

La compañía había crecido de 100 empleados en 1947 a más de 800 en 1978. (El anexo 1 muestra el organigrama de 1978 de los empleados clave.) Bill Hunt, que había sido estudiante del fundador de la compañía, presidió la mayor parte de ese desarrollo y se enorgullecía de preservar el "espíritu de familia" de la vieja organización. Las relaciones informales entre los empleados veteranos de Rondell formaron la espina dorsal de las operaciones cotidianas de la empresa; todos los gerentes dependían del contacto personal y Hunt solía insistir en que la ausencia de trámites burocráticos era un factor clave para reclutar talento sobresaliente en ingeniería. El enfoque de administración personal se extendía por la fábrica. Todos los empleados eran pagados con un salario fijo más una participación de las utilidades. Rondell alardeaba de contar con un grupo sumamente leal de empleados de alto nivel y de una muy baja rotación de personal en casi todas las áreas de la compañía.

El puesto con mayor rotación en la empresa era el de Frank Forbus. Frank se incorporó a Rondell en enero de 1978 y reemplazó a Jim Kilmann, que fue director de ingeniería sólo por 10 meses. Kilmann, a su vez, reemplazó a Tom MacLeod, un talentoso ingeniero que tuvo un inicio prometedor, pero que se dedicó a beber después de un año en el puesto. El predecesor de MacLeod fue un veterano genial que se retiró a los 70 años, después de 30 a cargo de ingeniería. (Doc Reeves rechazó la dirección en cada uno de los cambios recientes y decía: "Diablos, eso no es promoción para un hombre de banco como yo. No soy administrador.")

Durante varios años, la empresa experimentó cada vez más disputas entre la gente de investigación, ingeniería, ventas y producción, disputas en general centradas en el problema de la introducción de nuevos productos. Las riñas entre departamentos fueron más numerosas bajo el mando de MacLeod, Kilmann y Forbus. Algunos gerentes asociaban esas disputas con la reciente disminución de la rentabilidad de la compañía, una baja que, a pesar de las altas ventas y los ingresos brutos, empezaba a preocupar a la gente en 1977. El presidente Bill Hunt comentó:

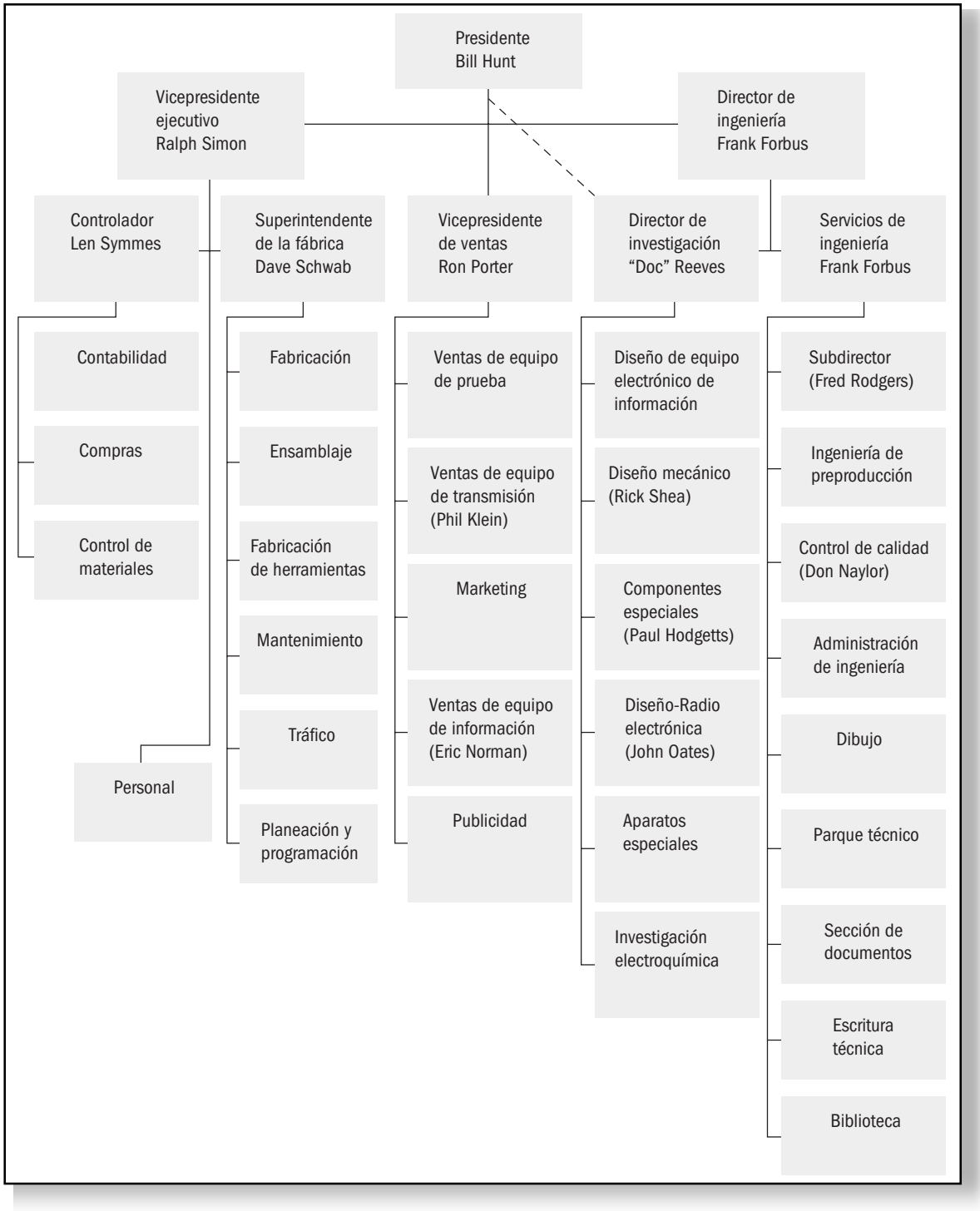
> Estoy seguro de que una mejor cooperación podría aumentar nuestra producción en 5-10 por ciento. Esperaba que Kilmann pudiera solucionar los problemas, pero es bastante obvio que era demasiado joven y arrogante. La gente como él, con una personalidad conflictiva, me molesta. No me gustan las disputas y con él, parecía que dedicaba todo mi tiempo a resolver los argumentos. Kilmann trató de decir a todos los demás cómo dirigir sus departamentos, sin tener su propia casa en orden. Ese enfoque simplemente no funciona aquí en Rondell. Ahora, Frank Forbus parece estar más a tono con nuestro estilo de organización. Realmente tengo esperanzas.
>
> Sin embargo, aún tenemos tantos problemas ahora como el año pasado. Tal vez incluso más. Espero que Frank pueda controlar pronto los servicios de ingeniería…

El departamento de ingeniería: investigación

De acuerdo con el organigrama (véase anexo 1), Frank Forbus estaba a cargo de la investigación (en realidad de la función de desarrollo de productos) y de los servicios de ingeniería (que proporcionaban apoyo en ingeniería). No obstante, para Forbus, la relación con investigación no era muy clara:

> Doc Reeves es una de esas personas únicas en el mundo y ninguno de nosotros lo pensaría de otra manera. Es un genio creativo. Por supuesto, la gráfica dice que trabaja para mí, pero todos sabemos que Doc hace su propio trabajo. No tiene el menor interés en las rutinas administrativas y no puedo contar con él para que se responsabilice de la programación de proyectos ni para que revise presupuestos u otra cosa. Pero mientras Doc sea director de investigación, pueden apostar que esta compañía continuará a la cabeza en el campo. Tiene más ideas por hora

Anexo 1 Organigrama de Rondell Data Corporation, 1978



que la mayoría de la gente en un año y mantiene en actividad a todo el personal de ingeniería. Todos aprecian a Doc y también yo. En cierta forma, trabaja para mí, pero eso no es lo importante.

"Doc" Reeves, calmado, contemplativo, casual y cándido, inclinó su taburete contra la pared de su cubículo de investigación y habló sobre lo que era importante:

Ingeniería de desarrollo. Ahí está el futuro de la compañía. Lo tenemos ahí o no lo tenemos.

No podemos engañarnos acerca de que sólo somos un puñado de Rube Goldbergs. De ahí provienen los ma-

yores golpes, de solucionar los problemas de desarrollo y de soñar con nuevas formas de hacer las cosas. Por eso anhelo los contratos especiales en los que participamos. Los aceptamos no por los ingresos que representan, sino porque subvencionan el trabajo fundamental de desarrollo de nuestros productos básicos.

Éste es un lugar fantástico para trabajar. Tengo un gran equipo y en verdad ellos pueden entregar a la hora de la verdad. Ésa es la razón por la que Bill Hunt (señaló hacia el cubículo vecino, donde el nombre del presidente colgaba sobre la puerta) y yo es probable que hallemos aquí a mucha gente trabajando tanto a las 10:00 p.m. como a las 3:00 de la tarde. Lo importante aquí es la relación entre la gente; se basa en el respeto mutuo, no en las políticas y en los procedimientos. Los trámites administrativos son una lata. Quitan tiempo al desarrollo.

¿Problemas? Seguro, hay problemas de vez en cuando. Hay intereses de poder en producción, donde a veces se resisten al cambio. Sin embargo, usted sabe, no soy un hombre conflictivo. Supongo que si lo fuera, iría allá y presionaría un poco. Soy ingeniero y puedo hacer más para Rondell sentado aquí o trabajando con mi propia gente. Eso es lo que trae resultados.

Otros integrantes del departamento de investigación apoyaron los puntos de vista de Doc y añadieron algunas fuentes adicionales de satisfacción con su trabajo. Estaban orgullosos de los contactos personales que hacían con el personal técnico de los clientes, contactos que cada vez más incluían visitar las fábricas de los clientes para atender como consejeros expertos en la preparación de las especificaciones generales del diseño de los sistemas. Los ingenieros estaban muy contentos con el estímulo del departamento hacia su desarrollo personal, educación continua e independencia en el trabajo.

Sin embargo, también había problemas. Rick Shea, de la sección de diseño mecánico, comentó:

> En los viejos tiempos, en verdad disfrutaba el trabajo y a la gente con la que trabajaba. Ahora hay mucha irritación. No me gusta que nadie respire en mi cuello. Al apresurarnos, podemos arruinar el diseño.

John Oates, jefe de la sección de diseño de radio electrónica, era otro diseñador con puntos de vista definitivos:

> La ingeniería de producción casi no existe en esta compañía. La sección de preproducción en servicios de ingeniería hace muy poco. Frank Forbus ha tratado de integrar la preproducción, pero no ha tenido éxito, porque no se puede empezar desde una posición tan ambigua. Ha habido tres directores de ingeniería en tres años. Frank no puede mantenerse contra los otros en la compañía. Kilmann era demasiado agresivo. Tal vez, con un poco de tacto hubiera tenido éxito.

Paul Hodgetts era jefe de componentes especiales del departamento de investigación y desarrollo. Como el resto del departamento, valoraba el trabajo de banco. Se quejaba de los servicios de ingeniería:

> Los servicios no hacen las cosas que queremos que hagan. En cambio, nos dicen lo que van a hacer. Es probable que vaya con Frank, pero ahí no obtengo ninguna decisión. Sé que debo ir con Frank, pero esto retrasa las cosas, por lo que con frecuencia actúo en forma directa.

El departamento de ingeniería: servicios de ingeniería

El departamento de servicios de ingeniería proporcionaba servicios complementarios a I&D y servía como enlace entre ingeniería y los otros departamentos de Rondell. Entre sus funciones principales estaban dibujo; administración del grupo de técnicos centrales; programación y facilitación de productos de ingeniería; documentación y publicación de listas de partes y pedidos de ingeniería; ingeniería de preproducción (consistía en la integración final de los componentes individuales de diseño en paquetes mecánicamente compatibles); y control de calidad (que incluía la inspección de partes y materiales que llegaban y la inspección final del subensamblaje y del equipo terminado). La descripción de la alta gerencia del departamento incluía la línea, "el departamento de servicios de ingeniería es responsable de mantener la cooperación con otros departamentos, de proporcionar servicios a los ingenieros de desarrollo y de liberar a más gente valiosa de I&D de actividades esenciales que son distracciones y que están por debajo de su actividad principal".

Muchos de los 75 empleados de Frank Forbus estaban ubicados en otros departamentos. La gente de control de calidad estaba diseminada en las áreas de fabricación y recepción, y los técnicos trabajaban principalmente en el área de investigación o en la sala de fabricación de prototipos. El personal restante del departamento de ingeniería estaba asignado a otros rincones cerca de producción o a secciones de ingeniería.

Frank Forbus describió su posición:

> Mi mayor problema es obtener la aceptación de la gente con la que trabajo. Me he movido despacio para no correr riesgos de enfrentamientos. Vi lo que le sucedió a Kilmann y deseo evitar eso. Aunque su acción precipitada ganó a algunos jóvenes de investigación y desarrollo, seguramente no contó con el respaldo del departamento. Por supuesto, fue el resentimiento de otros departamentos lo que finalmente causó su despido. La gente se ha tardado en aceptarme aquí. No hay nada realmente aparente, pero obtengo una reacción negativa a mis ideas.
>
> Mi papel en la compañía nunca ha estado bien definido. Claro que se complica por la posición única de Doc y también por el hecho de que ingeniería ha crecido por sí sola a través de los años, a medida que los ingenieros de diseño se concentraban cada vez más en las partes creativas del desarrollo del producto. Desearía participar en el lado técnico. Ésa ha sido mi capacitación y es muy divertido. Pero en nuestro ambiente, el lado técnico es el que menos necesita de mi participación.
>
> Schwab (el jefe de producción) es difícil de tratar. Antes de que yo llegara y después de que se fue Kilmann, hubo seis meses de intervención en los que en realidad no se hacía ninguna programación. No se estable-

cían cargas de trabajo y se hacían promesas sobre las entregas que no se podían cumplir. Esto nos puso en una posición incómoda. Hemos programado más allá de nuestra capacidad para fabricar o diseñar.

Algunas personas en I&D (por ejemplo, John Oates, jefe de la sección de diseño de radio electrónica) entienden bien la programación y cumplen con las fechas límite de los proyectos, pero esto no es en general cierto con el resto del departamento de investigación y desarrollo, en especial con los ingenieros mecánicos, que no se comprometen. La mayoría de las quejas provienen de los jefes de los departamentos de ventas y producción, porque los artículos, como el 802, llegan a producción antes de estar totalmente desarrollados, bajo presión de ventas para sacar la unidad y esto es un obstáculo para todo el proceso. De alguna manera, los servicios de ingeniería deberían poder intervenir y solucionar estas quejas, pero no he avanzado mucho. Debo poder pedir ayuda a Hunt, pero él está demasiado ocupado la mayor parte del tiempo y su principal interés es el lado del diseño de ingeniería, donde empezó. A veces, habla como si fuera el director de ingeniería y el presidente. Tengo que adoptar una actitud firme; hay problemas aquí que la dirección de la empresa no comprende.

Los vendedores solían llevar sus problemas directamente a los diseñadores, mientras que producción con frecuencia devolvía los diseños a investigación y desarrollo, asegurando que no podían elaborarse y exigiendo la pronta atención de los ingenieros de diseño particulares. Con frecuencia estos últimos eran vistos en conferencia con los supervisores de producción, en el piso de ensamblaje. Frank añadió:

Los diseñadores parecen sentir que pierden algo cuando uno de nosotros trata de ayudar. Consideran que es un reflejo sobre ellos tener a alguien que se haga cargo de lo que han estado haciendo. Parece que desean trabajar en el proyecto hasta las etapas finales, en particular la gente de mecánica. En consecuencia, la gente de servicios de ingeniería contribuye por debajo de su capacidad y a nuestro departamento se le niegan funciones que debería llevar a cabo. No se utilizan demasiado los servicios de ingeniería, como debería ser.

El supervisor técnico de Frank Forbus añadió sus comentarios:

Producción elige al ingeniero que será el "holgazán del mes". Toman cada detalle, en lugar de usar su cabeza y hacer los mínimos cambios que tengan que hacerse. La gente entre 15 y 20 años ya no tendría que demostrar su capacidad, pero dedican cuatro horas a defenderse y cuatro horas a hacer el trabajo. No tengo a quien acudir cuando necesito ayuda. Frank Forbus está temeroso. Trato de ayudarlo, pero él no puede ayudarme en este momento. Soy responsable de cincuenta personas y tengo que apoyarlas.

Fred Rodgers, a quien Frank llevó con él a la compañía como asistente, dio otro punto de vista sobre la situación:

Trato de que nuestra gente de preproducción se responsabilice, pero no están acostumbrados a eso y la gente de otros departamentos no suele considerarlos los más calificados para solucionar un problema. Existe una barrera real para un recién llegado aquí. Es difícil ganarse la confianza de la gente. Cada vez más, me pregunto si en realidad hay trabajo para mí aquí.

(Rodgers dejó Rondell un mes después.) Otro de los subordinados de Forbus dio su punto de vista:

Si Doc tiene una idea de un nuevo producto, no se puede discutir. Es demasiado optimista. Juzga que los demás pueden hacer lo que él hace, pero sólo hay un Doc Reeves. En este año hemos tenido 900 órdenes de cambio de producción; cambiaron 2,500 dibujos. Si yo fuera Frank, adoptaría una actitud enérgica sobre todo este nuevo desarrollo. Examinaría el reproceso que estamos haciendo y haría la producción a mi manera. Kilmann fue despedido cuando hacía un buen trabajo. Obtenía un sistema en las operaciones de la compañía. Por supuesto, eso perjudicaba a algunas personas. No se puede negar que Doc es la persona más importante de la compañía. Lo que se descuida es que Hunt es un segundo cercano, no sólo políticamente, sino en términos de lo que contribuye técnicamente y en relaciones con los clientes.

Este subordinado explicó que en ocasiones iba al departamento de producción, pero que a Schwab, el jefe de producción, le molestaba esto. El personal de producción dijo que Kilmann no había mostrado respeto por los veteranos y que siempre se metía en los asuntos de los otros departamentos. Ése fue el motivo por el que fue despedido, sostenían.

Don Taylor estaba a cargo de control de calidad. Comentó:

Ahora estoy mucho más preocupado con la administración y menos con el trabajo. Es uno de los problemas que tenemos. Hay tremendo detalle en este trabajo. Escucho la opinión de todos. Todos son importantes. No debería haber distinciones entre las personas. No estoy seguro si Frank tiene que ser un paraflamas como Kilmann. Creo que el problema real es si Frank hace que se haga el trabajo. Sé que mi trabajo es esencial. Deseo atender a las personas más talentosas y darles información para que puedan desempeñar mejor su trabajo.

El departamento de ventas

Ron Porter estaba enfadado. Dijo que se suponía que su trabajo era vender, pero en cambio, se había convertido en solucionar disputas en el interior de la planta y dar excusas a los clientes que esperaban. Tocó su escritorio con el dedo:

¿Ve ese teléfono? En realidad, temo oír que suene. Tres veces de cinco, será un cliente que tiene problemas porque no le entregamos a tiempo. Las otras dos llamadas serán de producción o de ingeniería, para decirme que alguna programación falló de nuevo.

El modelo 802 es típico. Totalmente típico. Retrasamos la fecha de entrega seis semanas, para permitir contingencias. A los dos meses, la temporada baja se había evaporado. Ahora parece que tendremos suerte si lo enviamos antes de Navidad. (Era 28 de noviembre.) Estamos arruinando nuestra reputación en el mercado. Justamente la semana pasada, uno de nuestros mejores clientes, gente con la que hemos trabajado durante 15 años, trató de incluir una cláusula de castigo en su último pedido.

No deberíamos tener que estar detrás de los ingenieros todo el tiempo. Ellos deberían poder ver los problemas que crean sin que se los dijéramos.

Phil Klein, jefe de ventas de transmisión bajo el mando de Porter, comentó que muchas decisiones de ventas las tomaba la alta gerencia. Ventas tenía poco personal, pensaba él, y en realidad nunca había podido hacer bien el trabajo.

Hemos crecido alejándonos cada vez de ingeniería. El director de ingeniería no pasa la información que le damos. Necesitamos mejores relaciones ahí. Es muy difícil para nosotros hablar con los clientes sobre los problemas de desarrollo sin ayuda técnica. Nos necesitamos mutuamente. Toda ingeniería está ahora demasiado aislada del mundo exterior. La moral allí está muy baja. Están en un mal lugar, no están bien organizados.

La gente aquí no aprecia mucho a los extraños. Gran parte de esto se debe a que la alta gerencia crea la expectativa de que los trabajos deben hacerse desde abajo. Así que en verdad es difícil cuando llega una persona de afuera, como Frank.

Eric Norman, coordinador de pedidos y precios para el equipo de información, habló sobre sus relaciones con el departamento de producción:

En realidad, me llevo bastante bien con ellos. Por supuesto, las cosas podrían estar mejor, si fueran más cooperativos en general. Parece que siempre dicen: "Es mi bate y mi pelota y jugamos según mis reglas". La gente teme hacer enfadar a producción; ahí hay mucho poder. Hay que entender que producción tiene sus propios problemas. Y nadie en Rondell trabaja más duro que Dave Schwab para tratar de enderezar las cosas.

El departamento de producción

Dave Schwab llegó a Rondell poco después de la guerra de Corea, en la que combatió (en el río Yalu) e hizo trabajo de inteligencia en Pyong Yang. Ambas experiencias fueron útiles en su primer año como empleado civil en Rondell: aparentemente, el superintendente de la fábrica en la época de la guerra y varios gerentes medios habían estado haciendo tratos laterales cuestionables con los proveedores de Rondell. Dave Schwab reunió evidencia, reveló la situación a Bill Hunt y estuvo al lado del presidente en la situación desagradable que sobrevino. Siete meses después de entrar a trabajar en la compañía, Dave fue nombrado superintendente de la fábrica.

Su primer movimiento fue reemplazar a los gerentes caídos con un nuevo equipo del exterior. Este grupo no compartía el énfasis tradicional de Rondell en la informalidad y las relaciones personales amistosas y trabajó mucho para instalar métodos y procedimientos sistemáticos de fabricación. Antes de la reorganización, producción controlaba compras, control de existencias y control de calidad final (donde se llevaba a cabo el ensamblaje final de los productos). Debido a la guerra, la administración decidió un sistema de organización de sistemas de equilibrio de poderes y retiró estos tres departamentos de la jurisdicción de producción. Los nuevos gerentes de producción consideraron que habían sido injustamente penalizados por esta organización, en particular porque, en primer lugar, descubrieron el comportamiento que había sido perjudicial para la compañía.

Para 1978, el departamento de producción creció a 500 empleados, 60 por ciento de los cuales trabajaba en el área de ensamblaje, un ambiente excepcionalmente agradable que fue comentado en la revista *Factory* por su decoración colorida, su limpieza y bajo nivel de ruido. Un 30 por ciento adicional de la fuerza de trabajo, en su mayoría hábiles operadores de máquinas, formaban el departamento de terminado y de fabricación. Otros 60 empleados trabajaban en programación, supervisión y tareas de mantenimiento. Los trabajadores de producción no estaban sindicalizados, se les pagaba por hora y participaban en el programa liberal de reparto de utilidades y en el plan de compra de acciones. La moral en producción era habitualmente alta y la rotación de personal era muy baja.

Dave Schwab comentó:

Para ser eficiente, producción tiene que ser un departamento autosuficiente. Tenemos que controlar lo que llega al departamento y lo que sale. Es por eso que compras, control de inventarios y calidad deben dirigirse desde esta oficina. Eliminaríamos muchos problemas si tuviéramos un mejor control aquí. Ésa es la razón por la que incluso Don Taylor en control de calidad preferiría trabajar para mí que para ingeniería; él mismo lo ha dicho. Entendemos mejor sus problemas.

Los otros departamentos deben ser también autosuficientes. Es por eso que siempre evito los subalternos y me dirijo directamente a los jefes de departamentos para cualquier pregunta. Siempre actúo así.

Tengo que proteger a mi gente de los disturbios externos. Miren lo que sucedería si permitiera aquí diseños no terminados, sería un caos. Hay que encontrar las fallas antes de que el dibujo entre en el taller, y parece que soy yo quien tiene que hallarlos. Por ejemplo, miren el 802. (Dave había dedicado gran parte del Día de Acción de Gracias [ahora era 28 de noviembre] a marcar con rojo los últimos impresos.) Ingeniería debería haber encontrado cada una de estas discrepancias. No revisan en forma adecuada los dibujos. Cambian casi todas las cosas que yo marco, pero luego no las señalan por el impacto que causan esos cambios en el resto del diseño. Yo no tendría que hacer eso. Esos ingenieros están locos. Ellos quieren todo a la millonésima de pulgada. Soy el único en toda la compañía que tiene algo de experiencia

con la mecanización de cosas a la millonésima de pulgada. Nos aseguramos de que lo que los ingenieros dicen en sus dibujos realmente tenga que ser como dicen y si se puede conseguir a partir del tipo de materia prima que compramos.

Eso no debería ser responsabilidad de producción, pero tengo que hacerlo. Aceptar malas impresiones nos impediría sacar los pedidos más rápidamente. Sólo tendríamos mucha basura que habría que volver a trabajar. Y eso sólo nos llevaría más tiempo.

De esta manera, me gano la fama de ser un mal tipo, pero supongo que es parte del trabajo. (Hizo una pausa con una sonrisa irónica.) Por supuesto, lo que realmente les puede es que yo ni siquiera tengo formación académica.

Dave tenía menos cuentas que arreglar con el departamento de ventas porque, dijo, confiaban en él.

Cuando damos a Ron Porter una fecha de entrega, él sabe que le entregaremos el equipo sin falta.

Sin embargo, hay que reconocer que todos los problemas sobre nuestros nuevos productos surgen cuando ventas hace compromisos absurdos sobre un equipo que no se ha desarrollado por completo. Eso sin duda significa que vamos a tener problemas. Desafortunadamente, Hunt siempre respalda a ventas, aun cuando estén equivocados. Él siempre los favorece a ellos por encima de nosotros.

Ralph Simon, de 65 años, vicepresidente ejecutivo de la compañía, era responsable directo del departamento de producción de Rondell. Dijo:

Realmente no debería haber un divisorio de departamentos entre la alta gerencia en la compañía. El presidente debería ser el zar de todos ellos. La gente de producción me pide que haga algo por ellos, y la verdad es que no puedo. Esta atención especial que I&D recibe de Bill crea malos sentimientos entre ingeniería y producción. Pero luego a Hunt le gusta interesarse en el diseño. Schwab siente que a producción la tratan como al pariente pobre.

El comité ejecutivo

En la reunión del comité ejecutivo del 6 de diciembre, quedó debidamente registrado que Dave Schwab había aceptado las impresiones y las especificaciones para el modulador del Modelo 802, y que había fijado el viernes, 29 de diciembre, como la fecha de envío de las diez primeras piezas. Bill Hunt, en la función del presidente, negó con la cabeza y cambió de tema rápidamente cuando Frank trató de abrir el orden del día con un análisis de la coordinación entre los departamentos.

El mismo comité ejecutivo era un invento del controlador de Rondell, Len Symmes, quien estaba bien enterado de las disputas que abrumaban a la compañía. Symmes había convencido a Bill Hunt y a Ralph Simon para que se reunieran cada dos semanas con sus jefes de departamento, y las reuniones se formalizaban con la asistencia de Hunt, Simon, Ron Porter, Dave Schwab, Frank Forbus, Doc Reeves, Symmes y el director de personal. Symmes explicó su intento y los resultados:

Hacer las cosas de forma colectiva e informal ya no funciona tan bien como antes. Las cosas han ido empeorando poco a poco por lo menos desde hace dos años para acá. Tuvimos que empezar a pensar en términos de relaciones organizacionales formales. Yo hice el primer organigrama, y el comité ejecutivo también fue idea mía… pero me temo que ninguna ha sido de mucha ayuda. Es cosa de la alta gerencia que una organización logre que todos se conecten. El resto de nosotros no puede hacer mucha diferencia hasta que los altos directivos ven la necesidad de que nosotros cambiemos.

Había esperado que el comité ayudara especialmente a hacer que los gerentes de departamento entraran en un proceso de planeación constructiva. No ha funcionado así porque el señor Hunt realmente no considera que sea necesario. Usa las reuniones como un lugar para comunicar información rutinaria.

Feliz Navidad

"Frank, no sabía si decírtelo ahora o después de las fiestas." Era viernes, 22 de diciembre, y Frank Forbus estaba de pie torpemente frente al escritorio de Bill Hunt.

"Pero imaginé que trabajarías incluso el día de Navidad si no teníamos esta charla, y eso no hubiera sido justo para ti. No puedo entender por qué últimamente tenemos tan mala suerte con el puesto de director de ingeniería. Y no creo que sea totalmente por tu culpa, pero…"

Frank sólo oyó la mitad de lo que Hunt decía, y no contestó nada. Le habían pagado hasta el 28 de febrero… Debería usar ese tiempo para buscar otra cosa… Hunt le ayudaría en lo que pudiera… Se suponía que a Jim Kilmann le estaba yendo bien en su propio nuevo trabajo, y podría necesitar más ayuda.

Frank limpió su escritorio y entumecido se encaminó a su casa. El carillón eléctrico cercano a su casa tocaba un villancico. Frank pensó una vez más en el razonamiento de Hunt: los conflictos todavía acosaban a Rondell, y Frank no había hecho que acabaran. Quizá algún otro lo consiga.

"¿Y qué te traerá Santa Claus, Frankie?", se preguntó.

"El saco. Sólo el saco vacío."

ÍNDICE DE COMPAÑÍAS

A

ABC, 209
Accenture, 344-345, 346, 386
Acme Electronics, 428-431
Adelphia, 20, 43
Adidas, 273
Airbus Industries, 59
Albertson's, 321, 351
Alcoa, 9
Amazon.com, 4, 11, 18, 19, 41, 51, 64, 105, 145, 172, 184-185, 216, 311, 387
American Airlines, 64
American Express, 39
American Home Products (AHP), 221
America Online, 25
Amgen, 2, 98, 102, 214, 368
Anheuser-Busch, 243
AOL-Time Warner, 25, 38, 123, 368
Apple Computer, 10, 12, 66, 69, 99, 191-192, 294, 309, 310, 366, 374, 384, 385
Arthur Andersen, 20, 43, 48, 49, 181, 184, 322
AST, 307
Aston Martin Lagoda, 85
AT&T, 6, 11, 13, 59, 70, 73, 313, 395
Avon, 66

B

BankAmerica, 180
Bank of America, 75
Bank & Olufsen, 75
B.A.R. and Grille Restaurant, 90, 92, 93, 144-145, 145-146
Barnes & Noble, 64, 311
Bartles & Jaymes, 477-483
Baxter International, 363
Bayside Controls Inc., 266
Beatrice, 155
Bechtel Corp., 69
Becton Dickinson, 97, 102
Beech-Nut, 58, 190, 196-197
Bennett's Machine Shop, Inc., 484-495
Benson Metal Company, 508-510
BIC Corporation, 219
Bimba Manufacturing, 192, 193
Blockbuster Video, 269, 305
BMW, 58, 69
The Body Shop, 45, 197, 329
Boeing Corporation, 31, 59
Bookpages, 64
Borders, 64, 311
Boston Market, 112, 305, 308
British Navy, 122-123
Buckman Laboratories, 346
Burger King, 57, 215, 307, 313

C

California Public Employees Retirement System, CalPERS (Sistema de Retiro de Empleados Públicos de California), 29
Campbell's Soup, 57, 211
Canon, 71-72
Capital One, 75
Carnegie Steel Company, 306
Carrier, 280
Caterpillar, 175, 206
CBS, 2, 209
Chevron, 346
Chicago Board of Trade, 74
China Coast, 134
Chipotle, 112
Chlorox, 293
Chrysler. Véase DaimlerChrysler
Chubb, 280
Circuit City, 172, 387
Cisco Systems, 368
Citibank, 75, 230, 279, 280, 291
Club Med, 232
CNN, 209
Coca-Cola, 9, 129, 206, 211, 223, 242, 356, 406, 407-408
Columbia/HCA, 34
Compaq, 307, 315-316, 319
Conoco, 243
Continental Can Company of Canada, Ltd., 432-442
Corning Glass Works, 179-180
Crédit Suisse, 398
Crown Cork & Seal, 65, 161, 242
CS First Boston 398, 401, 403
Cummings U.S., 85
Cypress Semiconductor, 286

D

DaimlerChrysler, 6, 14, 19, 85, 160, 209, 211, 230, 272, 318, 319, 322, 367
De Beers, 68
DEC, 368
Decoma International, 85
Delco, 80
Dell Computer, 10, 11, 12, 17, 31, 66, 67, 74, 81, 99, 171-172, 181, 303, 307, 308, 313, 316, 345-346, 368, 374
Delphi, 31
Delta Airlines, 64, 323
DHL, 18
Dow Corning, 54
DuPont, 99, 121, 122, 206, 214, 243

E

Eastman Kodak, 13, 57, 75, 78, 122, 192, 208, 274, 316, 322, 324, 397, 401
eBay, 184
Ecko Group, 79
Ejército de Salvación, 4
EMI, 123-124
Enron, 20, 37, 43, 48, 49, 322, 414
Estée Lauder, 329
Excel Industries, 85
Exxon, 243, 246-247

F

FedExKinko´s, 2, 18, 103, 121, 352, 354-355
Fiat, 58
Firestone, 190
First Boston, 398
Ford Motor Company, 6, 19, 37, 58, 61, 62, 63, 75, 122, 154, 190, 208, 230, 238, 239, 241, 242, 243, 257, 280, 320, 381, 382, 400
  estudio de caso de, 85
Fox Network, 209
Fuji Bank, 71-72
Fuyo keiretsu, 71-72

G

The Gap,273, 372-373, 388
Gateway, 66, 74, 178, 307
Genentech, 214
General Dynamics, 51
General Electric (GE), 32, 60, 61, 75, 92, 118, 149, 153, 182, 225, 310, 337
General Gypsum Company, 138
General Mills, 58, 134
General Motors (GM), 4, 13, 19, 31, 38, 40, 57, 58, 60, 61, 63, 75, 78, 80, 85, 122, 154-155, 157, 187, 214, 230, 246-247, 269, 270, 274, 281-282, 310, 320, 342, 416
Gerber Products, 57-59
Gillette, 45, 205, 242
Globe Metallurgical, Inc. 280, 283
Goldman Sachs, 186
Goodyear, 322
Google, 178, 181, 188, 189, 191, 211, 214, 216, 256, 340, 369-370
Grocery Works.com, 351

H

H. J. Heinz, 57, 58, 129, 151-152
Hallmark Cards, 159, 255, 285
Hanson Trust, 224-225, 226
Harley-Davidson, 280
Hewlett-Packard, 194
Hitachi Ltd., 17, 59, 71-72, 175, 206, 225, 226, 263
Hollinger, 39
Home Depot, 299
Homegrocer.com, 351
Honda, 6, 58, 60, 215, 223, 272, 366, 368
Hoover, 57
Howard Johnson´s, 57
HP, 17, 66, 67, 74, 81, 122, 194, 197, 211, 307, 378, 381, 384
H&R Block, 239

I

IBM, 2, 4, 6, 11, 13, 40, 57, 78, 81, 99, 103, 104, 107, 123, 153, 186, 188, 192-193, 195-196, 205-206, 208, 211, 230, 246, 247, 269, 270, 274, 287, 307, 309, 310, 319, 323, 348, 349, 350, 352, 356, 368, 384, 395
Icos, 2
Intel, 6, 9, 67, 69, 74, 104, 367, 368
Internet Explorer, 339

J

J.B. Hunt Transport, 69
J. Crew, 373
Jacuzzi, 57
JC Penney, 46
Johnson & Johnson, 54, 96, 145, 153, 190, 197

K

Kellogg, 58, 69-70
KFC, 217, 305
KIA Motors, 85
Kinko. *Véase* FedExKinko's
K-mart, 46, 79, 211, 214, 239, 299
Kodak. *Véase* Eastman Kodak
Komatsu, 175
Kraft Foods, 129
Krispy Kreme, 243
Kroger, 321, 351
Kubota, 175

L

Labatt Breweries, 286
Land's End, 299
The Learning Company, 16
Levi Strauss, 60, 100, 102, 104, 105, 206, 235
Li & Fung, 81
The Limited, 329
Liz Claiborne, 121, 303
Lotus, 7
Lucent Technologies, 123, 192, 390

M

Macy´s, 274
Mansanto, 221
Mary Kay, 366
Matsushita, 153, 368
Mattell Inc., 16, 17, 273
Mayo Clinic, 239
Maytag, 337
Mazda, 75, 85
McDonald´s, 4, 5, 62, 72, 80, 111, 112, 197, 205, 207, 210, 215, 216, 239, 241, 248, 250, 253, 307, 313, 406
McKinsey & Co., 290, 386
Mellon Bank, 163-164
Mercedes-Benz, 209
Merck, 190, 255, 369, 385, 406
Merrill Lynch, 41
Michein, 325
Microelectronics and Computer Corporation, 74
Microsoft, 2, 7-8, 9, 11, 16, 69, 75, 99, 146, 180, 182, 185, 186, 188, 191, 192, 195, 205-206, 207, 214, 239, 255-256, 294, 308, 309, 317, 339-349, 368, 384, 385
Miller Brewing, 243
Ministry of International Trade and Industry, MITI (Ministerio de Comercio Internacional e Industria), 74
Molson Breweries, 286
Montgomery Ward, 347
Morgan Stanley, 400
Morton Thiokol, 198
Motorola, 74, 263, 368
Mrs. Fields Cookies, 303
MTV, 69

N

National Collegiate Athletic Association, NCAA (Asociación Nacional Atlética Colegial), 74
NationsBank, 75
NBC, 149, 209
Neiman-Marcus, 162, 186, 214, 216
Nestlé, 96, 369
Netscape, 339-340
New United Motors Manufacturing Inc. (NUMMI), 282, 342
NeXT Computer, 10
Nike, 70, 82, 169-171, 253, 273
Nissan, 71-72, 85, 272, 324-325
NKK, 71-72
Nordstrom, 214
Nortel Networks, 390
Novell, 7
Nucor, 9, 220

O

Office Depot, 387
Old Navy, 372
Olive Garden, 134
Omega Electronics, 428-431
Otis, 280

P

Panasonic, 59, 75, 208, 211, 263
Peabody, 351
PepsiCo, 9, 207
Peugeot, 58
Pharmacia, 499-505
Philip Morris, 211, 222
Philips, 58, 75
Philips NV, 505-507
Pixar, 10
Polaroid, 322
Pratt & Whitney, 280
Procter & Gamble, 57, 92, 115, 205, 207, 369

Q

Quaker Oats, 129
Qwest, 73

R

Red Lobster, 134
Reebok, 273
Renault, 325
The Rolling Stones, Inc., 370
Rolls Royce, 217, 223
Rondell Data Corporation, 511-517

S

Safeway, 351
Saks Fifth Avenue, 186, 216
Salomon Smith Barney, 41
Salvation Army, 4
Samsung, 10, 73, 214, 263
Santa Fe Pacific Corporation, 69
Savvis Inc., 39
SBC Communications, 73
Sears, 2, 13, 188, 239, 289, 299, 347-348
Security Pacific, 180
siteROCK, 186
Smith Corona, 2
Sony, 10, 58, 60, 75, 142, 210, 211, 214, 227, 266, 273, 368, 371
Southwest Airlines, 30, 181, 185, 191, 201, 495-499
Starbuck´s, 3, 352
Sun Microsystems, 274

T

Tandy Corporation, 223
Target, 2, 46, 169, 216, 269, 299, 387
Texana Petroleum Corporation, 456-463
Texas Instruments, 346
Textron, 225
Tiffany, 217
Time Warner, 25, 39
Toyota, 4, 6, 19, 58, 60-61, 70-71, 80, 85, 208, 210, 214, 216, 239, 272, 281-282, 320, 342-343, 366-367, 368
Toys "Я"Us, 172, 208, 270, 387
3M, 185, 186, 194, 205, 207, 359-360, 378, 381, 384, 472-477
Triad Systems, 185
TRW Inc., 442-456
TRW Systems, 166
Tungsram, 61
Turner Broadcasting, 209
TWA, 274
Tyco, 37, 43, 50, 322

U

Union Pacific Railroad, 101, 128
Unisys, 368
United Airlines, 64, 323
United Products, Inc., 419-428
United Technologies, 180
United Technologies Corp. (UTC), 280
United Way of America, 32
Upjohn Company, 499-505
UPS, 18, 103, 354-355
U.S. Airborne Express, 18
U.S. Food and Drug Administration, 190

V

Value Line, Inc., 201
Verizon, 313
VF Company, 211, 260
Vitro, 179-180
Volkswagen, 58

W

Wal-Mart, 2, 46, 61, 79, 96, 112, 162-163, 191, 216, 239, 253, 269, 273, 289, 292-293, 299, 313, 321, 347, 351
Walt Disney Company, 2, 16, 187
Wang, 368
Waste Management, 101
Weban, 351
Wells Fargo, 75
Wendy´s, 215, 307
Whirlpool, 99, 337
Whitwam, David, 99
Willbros Group, 69
W. L. Gore & Associates, Inc., 463-472
WMX, 305
WordPerfect, 7
WorldCom, 20, 43, 49, 50, 73, 192, 411, 414

X

Xerox, 32, 75, 211, 255, 307, 318, 322

Y

Yahoo!, 2, 184, 256, 340

Z

Zytec Corporation, 136

ÍNDICE DE NOMBRES

A

Anderson, J. V., 374
Anderson, Philip, 367
Aramony, William, 32
Armstrong, Michael, 395

B

Ballmer, Steve, 256
Barrett, Coleen, 30
Beresford, Dennis, 411
Bessemer, Sir Henry, 306
Bezos, Jeffrey, 3, 4, 6, 64, 105, 145, 216, 311, 374, 387
Bimba, Charles, 193
Black, Conrad, 39
Brooks, Garth, 124
Burns, Tom, 108, 110–112
Buttner, Jean, 201

C

Canion, Rod, 315, 374
Capellas, Michael, 315, 318
Carnegie, Andrew, 306
Champy, J., 283
Chao, Elaine L., 32
Claiborne, Liz, 303
Cohl, Michael, 370
Crozier, Michael, 407

D

David, George, 280
Davidson, Dick, 128
Dell, Michael, 10, 11, 303, 374
Deming, W. Edwards, 279
Dressler, Paul, 373
Drew, Dick, 384
Drexler, Millard "Mickey", 372–373
Durant, William C., 154

E

Ebbers, Bernie, 43, 411
Eckert, Bob, 16

F

Fastow, Andrew, 43
Fields, Debbie, 303, 374
Fisher, George, 397
Fites, Donald V., 175
Ford, Henry, 238, 243, 254
Ford, Henry, II, 400
Ford, Henry, III, 37
Forehand, Joe, 345
Frey, Don, 381, 382
Fung, Victor, 81
Fung, William, 81

G

Garrison, James A., 456–463
Gates, Bill, 7–8, 16, 188, 192, 195, 317, 339–340, 406
Gerstner, Louis, 192–193, 195, 348, 395
Ghosn, Carlos, 325
Greiner, L. E., 314–318

H

Hammer, Michael, 283
Hansen, M. T., 345
Heskett, James, 343
Hewlett, William, 374
Hill, Charles W. L., 505–507
Hoagland, William E., 416
Huizenga, Wayne, 305

I

Iacocca, Lee, 14, 160, 381, 400
Isoaki, Arata, 187
Iverson, Ken, 220

J

Jagger, Mick, 370
Jenster Per V., 477–483
Jobs, Steven P., 10, 11, 374
Johnson, Lyndon, 358–359
Johnston, Summerfield, 129
Jones, Gareth R., 499–505
Jonsson, E., 323–326
Jung, Andrea, 66
Juran, Joseph, 279

K

Karp, Dan, 397
Katzenbach, Nicholas, 411
Kelleher, Herbert, 30, 185, 201, 495–499
Kenney, Jim, 406–407
Knight, Phil, 273
Kotter, John, 343, 432–442, 442–456
Kroc, Ray, 313

L

Lacy, Alan, 299
LaSorda, Tom, 14
Lawrence, Paul, 108–110, 432–442, 456–463
Levy, Alain, 124
Lewin, Kurt, 276–277
Lilly, Dave, 186
Lorsch, Jay, 108
Loucks, Vernon R., Jr., 363

M

Mack, John, 400
Manz, Charles C., 463–472
Martinez, Albert, 299
McCormick, Robert, 39
McGinn, Richard, 390
McKennon, Keith, 54
Miller, Jonathan, 25
Ming, Jenny, 372
Mintzberg, Henry, 338
Mitsch, Ronald A., 472–477
Morrison, Robert, 129

N

Nasser, Jacques, 37
Nohria, N., 345
Nonanka, I., 374–375
Nystrom, Paul C., 347, 352, 353

P

Packard, David, 374
Parkinson, C. Northcote, 122, 322
Perez, Antonio, 324, 397
Perrow, Charles, 246, 247–251, 508–510
Pettigrew, Andrew, 406–407
Pfeffer, Jeffrey, 409
Pfeiffer, Ekhard, 315, 318
Pittman, Bob, 25
Pondy, Louis R., 395–401
Purcell, Phil, 400

R

Ransom, Cindy, 293
Reich, Robert, 46
Richard, Keith, 370
Richards, Amanda, 90, 144–156
Richards, Bob, 90, 144–145
Roddick, Anita, 329
Rodgers, T. J., 286
Rosenberg, Richard, 180
Rowling, J. K., 369

S

Sant, Roger, 100
Schacht, Henry, 390
Schein, E. H., 182–183
Scott, Lee, 163
Scott, Tom, 306
Sculley, John, 10
Seeger, John A., 511–517
Seher, Joseph, 442–456
Senge, Peter, 341, 344
Sharpin, Arthur, 484–495
Shipper, Frank, 463–472
Shuman, Jeffrey C., 419–428
Sloan, Alfred P., 154, 310
Smale, John G., 416
Smith, Fred, 18
Smith, John F., 416
Smith, Robert, 180
Stalker, G. M., 108, 110–112
Starbuck, William H., 347, 353
Steffen, Christopher, 397
Stempel, Robert, 416

T

Thompson, Paul H., 442–456
Thompson, James D., 251–257, 342
Tierney, T., 345
Tushman, Michael, 367

V

Van Maanen, J., 182–183
Veiga, John, F., 428–431

W

Weber, Max, 130, 131
Weitzel, W., 323–326
Wexner, Leslie, 329
Whitmore, Kay, 397
Woodward, Joan, 241–247
Wozniak, Steven, 10, 374

Z

Zetsche, Dieter, 14

ÍNDICE DE TEMAS

A

abogados del diablo, 359
accionistas, como partes interesadas (stakeholders), 28
actitud, resolución de conflictos y la, 402-403
actividad de cruce de fronteras, 387
activos específicos, 77
administración
  de calidad total (TQM), 208, 279-280
  de la diversidad, 12-13
  de la integración, 105
  de las dependencias de los recursos, 124-126
  de las interdependencias de los recursos competitivos, 73-75
  de las interdependencias simbióticas de los recursos, 67-72
  de recursos humanos (HRM), 211
  del medio ambiente externo, 6
  del proyecto, 375-378
  el grado de control y la, 124-126
  la ética y la, 42-50
  medición de la efectividad de la, 14-22
  por objetivos (MBO), 135-136
administración de materiales, 211
  asistida por computadora (CAMM), 259-261
administración del conocimiento, 344-347
  codificación frente a personalización, 345-347
adquisiciones, 72
  para las interdependencias competitivas, 75
agendas, control de, 412
agendas electrónicas (PDA), 371
agentes de cambio, 290
  externos, 290
  internos, 290
ajuste mutuo
  definición de, 103
  en la estructura matriz, 166
  frente a estandarización, 104-105
  tecnología intensiva y el, 255-256
  tecnología no rutinaria y el, 251
alcanzar la excelencia competitiva (Achieving Competitive Excellence, ACE), 280
alianzas estratégicas
  contratos de largo plazo, 60-70
  empresas conjuntas, 72
  para las interdependencias competitivas, 4
  propiedad en minoría, 70-72
  redes de, 70
alicientes, 28
almacenamiento computarizado, 211
ambigüedad de las funciones, 132
análisis FOAT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), 305
animales, uso de los, para prueba de productos, 45
aprendizaje
  a nivel grupal, 342-343
  a nivel individual, 341-342
  a nivel interorganizacional, 343-344
  a nivel organizacional, 343
  a través de escuchar a los disidentes, 353
  convertir los eventos en oportunidades para el, 353
  definición de, 340
  el mejoramiento del, 352-360
  el principio de esperar y razonar (look forward and reason back) del, 355
  global, el incremento de las competencias esenciales con el, 208
  la estructura organizacional colateral y el, 360
  la ilusión del control y el, 349-350
  la investigación dialéctica y el, 360
  las estructuras cognitivas y el, 348
  los equipos de altos directivos y el, 355-357
  los factores que afectan el, 347-352
  niveles de, 341-344
  tipos de, 340-341
árboles de decisión, 355
asesoramiento, 295
Aston Studies, 247
automatización fija, 258
autonomía, crisis de, 316
autoridad
  como fuente de poder, 404-405
  competencia y, 131-132
  definición de, 35
  el conflicto/ambigüedad de funciones y la, 132
  jerarquía de la, 96-97
  la cadena mínima de mando y la, 123
  la diferenciación vertical y la, 117-126
  las funciones organizacionales y la, 92
  las organizaciones informales y la, 137-138
  los gerentes y la, 102
  racional-legal, 131
  resolución de conflictos y, 402
  teoría de la agencia y la, 38-41

B

burocracia, 130-139. Véase también jerarquía
  definición de, 398
  el deterioro organizacional y la, 322
  la administración por objetivos y la, 135-136
  la estructura de equipo matriz y la, 166-167
  la estructura multidivisional y la, 158
  los conflictos y la, 398
  principios de la, 130-136
  ventajas/desventajas de la, 134-135

C

cadena de mando
  definición de, 36
  el principio del mínimo, 123
cadena mínima de mando, el principio de la, 123
cambio
  administración (manejo) del, 288-292
  caso de estudio del, 25
  de abajo arriba, 290-291
  de arriba abajo, 290
  definición de, 269-271
  determinar el estado futuro deseado y el, 289-290
  diseño organizacional y el, 11-13
  equipos de trabajadores/trabajo flexible y el, 280-283
  evaluar el, 291
  evolutivo, 277
  fuerzas para el, 271-274
  implementación del, 290-291
  innovación y, 287-288
  la administración de calidad total y el, 279-280
  la investigación de acciones y el, 288-292
  la teoría del sistema sociotécnico y el, 277-278
  los objetivos del, 270-271
  organizacional, 9-11. Véase también cambio, la tecnología de la información y el, 11
  promover el, 294-295
  reingeniería del, 283-286
  resistencia a nivel grupal al, 275
  resistencia a nivel individual al, 275-276
  resistencias al, 274-277
  revolucionario, 277, 283-286
  tecnológico, 270-271
  tecnológico cuántico, 367
  tecnológico incremental, 367
  teoría del campo de fuerza del, 276-277
cambio tecnológico
  cuántico, 367
  incremental, 367
  tasa de, 371-372
campeones de proyecto (impulsores de producto)
capacidades organizacionales, dirigidas al cambio, 271
capacidades tecnológicas, dirigidas al cambio, 270
capacitación
  intergrupal, 296
  sensitiva, 295
cárteles, coaliciones empresariales, 73-74
centralidad, poder y, 407-408, 409-410
centralización/descentralización
  definición de, 101
  el control y la, 128-129
  equilibrio de la, 100-102
  ventajas y desventajas de la, 101-102
ceremonias, comunicación de valores culturales
  mediante, 185-186
ciclo de creación del valor, 205, 206
ciclo de vida del producto, 370-373
ciclo de vida organizacional, 302-326
  crecimiento, 312-318
  definición de, 302-303
  deterioro y muerte, 319-326
  muerte, 326
  nacimiento, 303-311
cinta adhesiva, 384
cinta mágica Scotch tape, 384
círculos de calidad, 279
clientes
  como stakeholders o partes interesadas, 30
  globales, 58-60

la estructura funcional y los, 148
responder a los, 6
coacción, 294
coaliciones
construir y administrar, 410-411
en la toma de decisiones, 336
organizacionales, 336
cohesión grupal, la resistencia al cambio y la, 275
colaboración, el crecimiento mediante la, 318
colusión (conspiración), 73-74
comercio electrónico, 171-172
comercio negocio a consumidor (B2C), 171
comercio negocio a negocio (B2B), 171
comités de ética, 51
competencia, 131-132. Véase también competencias esenciales
competencias esenciales, 2, 93. Véase también competencia
definición de, 205
el incremento de las, a través del aprendizaje global, 208
fuentes de, 205-207
la coordinación de habilidades y las, 206-207
la estrategia del nivel empresarial y las, 215-221
la estructura funcional y las, 210-212
la expansión global y las, 207-208
recursos especializados y las, 205-206
complejidad
ambiental, 62-63
complejidad técnica, 241
la estructura organizacional y la, 244-246
comunicación
cara a cara, 358
en altas jerarquías, 121
escrita, 358
la estructura funcional y la, 147
la estructura matriz y la, 166
la estructura multidivisional y la, 158
los grupos de altos directivos y la, 355-357
métodos de, 358
persuasiva, los factores de la, 357-359
resistencia al cambio y la, 292-293
comunidades locales, como partes interesadas, 31
configuración circular, 356
configuración tipo "rueda", 356
conflicto
de funciones, 132
definición de, 393-394
el deterioro organizacional y el, 395
el modelo de Pondy del, 396-401
estrategias para la resolución del, 401-403
la percepción del, 399
las secuelas del, 400-401
latente, 396-399
los beneficios del, 394
manifestación del, 400
manifiesto, 400
percibido, 399
resistencia al cambio y, 274
sentido (o de sentimientos), 399
conglomerado financiero tipo keiretsu, 70-72
consulta del proceso, 295
contacto directo, 97-98
contingencias, 11-12
contratos a largo plazo, 60-70
contribuciones, 28
control, 6, 7, 7-8
crisis del, 317
el enfoque de los recursos externos de, 161-163
grado de, la jerarquía y el, 124-126
la centralización/descentralización y el, 128-129
la diferenciación horizontal y el, 126-127
la estandarización y el, 129-130
la estructura de la división de productos y el, 151-152
la estructura divisional geográfica y el, 161-163
la estructura multidivisional y el, 156-157
la ilusión del, 349-350
la tecnología y el, 248
las funciones organizacionales y el, 92
las jerarquías y el, 126-130
las nuevas divisiones y el, 381-382
sistemas éticos de, 50-51
sobre la tecnología de la producción en masa y de grandes lotes, 242-243
cooptación, 68-69
coordinación
crecimiento mediante la, 317-318
habilidades de, 206-207
Justo a tiempo (JIT) y la, 261-262
la diversificación relacionada y la, 225
la tecnología y la, 248
costos
disminución de, la estrategia del nivel funcional y la, 210-212
información de, 334
costos burocráticos, 78
en altas jerarquías, 122
la diversificación no relacionada y los, 224
la diversificación relacionada y los, 225
la reestructuración y los, 286-287
costos de transacción, 6
costos burocráticos y los, 78
cuidado de la salud y, 76
definición de, 76
estrategia interorganizacional y, 78-82
ética y los, 48
fuentes de los, 76-77
incertidumbre medioambiental y los, 76-77
keiretsu (conglomerado de empresas) y, 79-80
mecanismos de vinculación y, 77-78
oportunismo y los números pequeños en los, 77
otorgamiento de franquicias y, 80-81
outsourcing y, 81-82
racionalidad limitada y los, 76-77
creación de un modelo de decisión no estructurado, 338
creatividad
crecimiento mediante la, 315
la innovación y la, 374-375
crecimiento
la estructura multidivisional y el, 157
organizacional, 314-318
crecimiento organizacional
el modelo de Greiner de, 314-318
la teoría institucional de, 312-314
crisis
de control, 317
de liderazgo, 315
del papeleo, 318
criterios de desempeño, los conflictos y los, 398
cronología de manufactura avanzada (AMT), 259-263
Motorola y la, 263
cultura. Véase cultura organizacional
cultura ética, la creación de la, 51
cultura organizacional, 8-9
administración de la, 194-196
características de las personas y la, 187-188
creación de la, para la innovación, 383-385
definición de, 177-182
derechos de propiedad y la, 191-193
equilibrio entre estandarización y ajuste mutuo en la, 102-105
estrategia del nivel corporativo y la, 226-227
estrategia del nivel empresarial y la, 220-221
estrategia del nivel funcional y la, 214-215
estructura organizacional y la, 193-194
ética, la creación de una, 51
ética organizacional y la, 188-190
fuentes de, 187-194
fusiones y la, 178-182
innovación y la, 17
resistencia al cambio y la, 275
tecnología de la información y la, 388
teoría del sistema sociotécnico y la, 277-278
transmisión de la, 182-187
culturas adaptativas, 343
culturas inertes, 343

D

decisiones no programadas, 333
decisiones programadas, 241
delatar las malas conductas en el trabajo, 50, 198, 273
delegar, crecimiento mediante, 316-317
densidad de población, 307
deportes, 255
derechos de autor, 369
derechos de propiedad, 369
alta dirección y, 192
cultura organizacional y, 191-193
demasiado fuertes, 192-193
innovación y, 385
desarrollo del producto, 18
desarrollo organizacional (OD), 292-297
juntas de confrontación organizacional, 297
la promoción del cambio con el, 294-297
desarrollos especiales, 380, 381-382
desinversión, 183
despidos, 191-192
desventaja de la información, 39
deterioro organizacional, 319-326
conflicto y, 395
diagrama de GANTT, 376
el modelo del bote de basura para la toma de decisiones, 338-339, 353
diferenciación horizontal, 93-94
el control y la, 126-127
la diferenciación vertical y la, 127
la estructura divisional y la, 149
la estructura funcional y la, 144-148
diferenciación vertical, 93-94
autoridad y, 117-126
diferenciación horizontal y, 127
estructura divisional y, 149
integración de las, 95-100
diferenciación, 88-95
contra integración, 99-100
definición de, 88-89
integración balanceada y la, 95-100
la administración de materiales asistida por computadora (CAMM) y la, 261
la estrategia del nivel empresarial y la, 216, 219
la estrategia del nivel funcional y la, 210-212
la estructura divisional y la, 149-150

la estructura funcional y la, 144-148
la integración/medio ambiente y la, 108-110
la tecnología y la, 248
las divisiones y la, 92-93
las funciones organizacionales y la, 91-92
las funciones y la, 92-93
las subunidades y la, 92-93
vertical y horizontal, 93-94
dilema ético, 42
dinamismo medioambiental, 63
dirección, crecimiento mediante la, 315-316
directores de operaciones (COO), 14, 37
directores externos, 35
directores generales (CEO), 36-37
el aprendizaje organizacional y los, 355-357
la resolución de conflictos y los, 403
salarios para los, 34
directores internos, 36
discontinuidades tecnológicas, 367-368
diseño asistido por computadora (CAD), 170, 259-260, 377-378, 388
diseño organizacional, 9
centralización frente a descentralización en el, 100-102
consecuencias de un mal, 13-14
enfoque de la contingencia para el, 108
estructuras mecanizadas y orgánicas en el, 106-112
estandarización frente a ajuste mutuo en el, 102-105
el cambio y el, 11-13
disidentes, escuchar a los, 353
disonancia cognitiva, 349
distribución
global, 59
otorgamiento de franquicias y, 80-81
distribuidores, relación con los, 58-59
diversidad, manejo de la, 12-13
diversificación
no relacionada, 224-225
relacionada, 223, 225-226
diversificación no relacionada, 224
estructura conglomerada y, 224-225
diversificación relacionada, 223
costos burocráticos y la, 223
estructuras para la, 225-226
división autocontenida, 93, 154
estructura del equipo del producto como una, 159-160
división de labores, 4-6
la diferenciación y la, 88-90
divisiones, 92-93
dominio organizacional, 57
dominio personal, 341
downsizing, 63

E

economías de alcance, 6
economías de escala, 6
educación, resistencia al cambio y la, 292-293
efectividad organizacional, 14-22
enfoque de recursos externos para la, 15-17
enfoque de sistemas internos para la, 17
enfoque técnico para la, 17-18
enfoques para medir e incrementar la, 240
medición de la, 18-20
efectos, 48
eficiencia, 13, 15
el enfoque técnico para la, 17-18
eficiencias de la información, 385-386
ego defensivo (o a la defensiva), 351
embudo de desarrollo stage-gate (etapa-compuerta), 378-379
emisores de las comunicaciones, características de los, 357-358
empleados
con dos jefes, 165
el espíritu empresarial interno y los, 373-374
flexibles, 280-283
la innovación y los, 384
trabajadores fijos, 257
emprendedores internos, 373-374, 381
empresas conjuntas, 72, 380, 383
Encuesta de Inversiones sobre la línea de valor (Value Line Investment Survey), 201
enfoque
acomodable, de la responsabilidad social, 197
de atracción, 260
de la contingencia, 108
de la personalización, para la administración del conocimiento, 346
de los recursos externos, 15-17, 240
de los sistemas internos, 17, 240
defensivo, de la responsabilidad social, 196-107
obstruccionista, de la responsabilidad social, 196-197
proactivo, de la responsabilidad social, 197
técnico, 17-18, 240
enfoque de la codificación, a la administración del conocimiento, 345-346
equipos
autoadministrados, 138-139
construcción de, 296
cultura y, 8-9
de productos, 158-160
de trabajo flexible, 280-283
en la estructura matriz, 164-166
integración con los, 99
liderazgo para los, 380-381
líderes pesados de, 381
multifuncionales (interfuncionales), 139
equipos de alta dirección, 37-38
aprendizaje organizacional y, 355-357
configuración circular para los, 356
configuración tipo "rueda" para los, 356
derechos de propiedad y, 192
razonamiento colectivo y, 355-357
equipos multifuncionales (o interfuncionales), 139
para la innovación, 379-380
escuchar activamente, 358
especialidad, 256
especialización, 4-6
administración del conocimiento y la, 346
espíritu empresarial, 306
como destrucción creativa, 373
definición de, 2, 303
el espíritu empresarial interno y el, 373-374
el riesgo y el, 303-304
esquemas de compensación basados en acciones, 40
estabilidad, 7
estandarización
control y, 129-130
definición de, 103
equilibrio entre ajuste mutuo y, 103
frente a ajuste mutuo, 104-105
estrategia(s)
de capear el temporal, 347
de diferenciación del nivel empresarial, 216
de enfoque, 217
de especialización, 309
de expansión global, 210
de sobrevivencia, 308-309
definición de, 12, 205
del nivel corporativo, 209-210
del nivel empresarial, 209
del nivel funcional, 209, 210-215
estructura funcional y, 148
generalista, 309
global, 228, 231
implementación de la, en los países, 228-232
internacional, 228, 230
interorganizacional, 67
K, 259
medio ambiente y, 205-210
multidoméstica, 228-230
teoría de los costos de transacción y, 78-82
transnacional, 228, 231-232
estrategia del nivel corporativo, 209-210
la cultura y la, 226-227
la diversificación no relacionada y la, 224
la diversificación relacionada y la, 223
la estructura organizacional y la, 224-226
la integración vertical y la, 222-223
estrategia del nivel empresarial, 209, 215-221
disminuir los costos/diferenciar los productos en la, 216
la cultura y la, 220-221
la estrategia de enfoque y la, 217
la estructura y la, 217-220
estrategia del nivel funcional, 209, 210-215
bajar los costos/diferenciar los productos con la, 210-212
la cultura y la, 214-215
la estructura y la, 212-214
estructura
conglomerada, la diversificación no relacionada y la, 224-225
geográfica, 151
híbrida, 168-169
organizacional colateral, 360
estructura de redes, 169-171
desventajas de la, 170-171
ventajas de la, 170
estructura del equipo de productos, 151, 158-160
crecimiento mediante la colaboración y la, 318
estructura matriz y, 166
innovación y la, 383
para la innovación, 379-380
estructura del grupo del producto, 231, 232
estructura del producto, 151-160
división de productos, 151-152
multidivisional, 152-158
estructura divisional, 149-164
cambiarse a la, 150-151
definición de, 150
el mercado de la, 163-164
equipo del producto, 158-160
geográfica y la, 161-163
la diferenciación y la, 149-150
multidivisional, 152-158
producto de la, 151-160
estructura funcional, 144-148
la resolución de problemas de control en la, 148-149
las ventajas de la, 145-147
los problemas de control en la, 147-148
estructura matriz, 164-169
crecimiento mediante la colaboración y la, 318

desventajas de la, 166-167
global, 231-232
híbrida, 168-169
innovación y la, 383
multidivisional, 167-168
ventajas de la, 166
estructura multidivisional, 151, 152-158
de transferencia de precios y la, 158
desventajas de la, 157-158
matriz, 167-168
ventajas de la, 156-157
estructura organizacional, 7-8
colateral, 360
complejidad técnica y, 244-246
control en la, 126-130
cultura organizacional y, 193-194
el mercado y la, 163-164
equipo del producto de la, 158-160
equipos autoadministrados y, 138-139
estrategia y, 212-228
estrategia del nivel corporativo y, 224-226
estrategia del nivel empresarial y, 217-220
estrategia del nivel funcional y, 212-214
ética, 50-51
geográfica, 161-163
investigación y el desarrollo y, 213
matriz, 164-169
mecanizada y organizacional, 106-112
organizaciones informales y, 137-138
otorgamiento de facultades (empowerment) y la, 138-139
para la innovación, 383-384
red de la, 169-171
resolución de conflictos y, 401-402
tecnología de información y, 388
tecnología de rutina y, 250-251
tecnología no rutinaria y, 251
estructuras cognitivas, 347
el aprendizaje organizacional y las, 348
estructuras mecanizadas, 106-107, 193-194, 245
resistencia al cambio y las, 275
estructuras orgánicas, 107-108,193-194, 195
medio ambiente y las, 110-112
para la innovación, 383-384
etapa
de ceguera, 323
de inactividad, 323, 324
de la acción defectuosa, 324
de la disolución, 326
ética
altos directivos y la, 42-50
caso de estudio de la, 54
dirigida al cambio, 273
el interés propio y la, 47-48
el modelo de justicia de la, 44
el modelo de los derechos morales de la, 44
el modelo utilitario de la, 44
el oportunismo y la, 77
fuentes de, 45-47
individual, 47
la creación de organizaciones con, 50-52
la presión externa y la, 49
las leyes y la, 42-43
las partes interesadas (stakeholders) organizacionales y la, 43-45
las razones del fracaso de la, 49-50
los costos de transacción y la, 48
los efectos sobre la reputación y la, 48
organizacional, cultura organizacional y, 188-190
personal, 49
profesional, 46-47
social, 45-46
eventos, convertir los, en oportunidades de aprendizaje, 353
expansión global
la estrategia de, 210
las competencias esenciales y la, 207-208
experimentar, 353-354
expertos externos, 412
exploración, 340-341
explotación, 341

F

fabricación integrada por computadora (CIM), 262-263
facilitación, de la resistencia al cambio, 293-294
flexibilidad
en la tecnología unitaria y de pequeños lotes, 262
la estructura matriz y la, 167
Ford Mustang, 381, 382
formalización, 103
frecuencia, 350
fuente de las interdependencias competitivas, 73-75
alianzas estratégicas, 74-75
la colusión y las coaliciones empresariales, 73-74
las fusiones y las adquisiciones y la, 75
mecanismos de vinculación para terceros, 74
fuerza(s)
competitivas, para el cambio, 272
culturales, 61
de tarea, 98-99
de trabajo, como partes interesadas (stakeholders), 29-30
globales, para el cambio, 272
medioambientales, 60
tecnológicas, 60
fuerzas demográficas, 61
para el cambio, 272-273
fuerzas económicas, 60
para el cambio, 272
fuerzas sociales, 61
para el cambio, 272-273
función de la línea, 37-38
funcionarios (delegados) de ética, 50-51, 273
funciones, 92-93
adaptativas, 92
administrativas, 92-93
de apoyo, 92
de la línea, 398
de producción, 92
de vinculación, 98
del staff, 38
organizacionales, 91-92
fusiones, 72
para las interdependencias competitivas, 75
valores/normas y, 178-182

G

gerentes
(administradores) del proyecto (Ps), 375-378
como partes interesadas, 29
corporativos, 38
divisionales, 38
en altas jerarquías, 121-123
en asociación con el poder, 410
funcionales, 38
funciones de línea de los, 37-38
la autoridad y los, 102
las habilidades de los, en la toma de decisiones, 335
papeles del staff de los, 38
gobierno
como las partes interesadas, 31
la ética y el, 50
grado de control, 124-126

H

hábitos, la resistencia al cambio y los, 76
historias, comunicar los valores culturales a través de, 185-186
hospitales, 255

I

imitación organizacional, 296
imperativo tecnológico, 246-247
incentivos. Véase recompensas
incertidumbre
complejidad medioambiental y, 62-63
control sobre la, el poder y el, 408
costos de transacción e, 76-77
diferenciación e integración y la, 108-110
en la toma de decisiones, 334-335
estructuras orgánicas frente a mecanizadas e, 110-112
fuentes de, 62-65
ilusión del control y la, 349-350
resistencia al cambio e, 275-276
indispensabilidad, 409
industria
de las aerolíneas, 64
de las PC, 371-372
del acero, 306
farmacéutica, 64-65
fuerzas políticas, 60. Véase también gobierno, regulación, mecanismos de vinculación para terceros
para el cambio, 272
minera, 278
inercia, 321-322
organizacional, 321-322
información
control sobre la, poder y, 406-407
costos de la, 334
en la toma de decisiones, 334-335
ingeniería electrónica o e-engineering, 286
complejidad técnica y la, 241-247
de investigación no rutinaria, 249-250
de manufactura de rutina, 248-249
de producción en cadena, 253-255
de producción en masa, 245, 257-259
de rutina, 250-251
efectividad organizacional y la, 239-240
especializada, 256
intensiva, 255-256
mediar la, 251-253
niveles de, 239
no rutinaria, 251
tipos de, de Perrow, 248-249
transferencias de, 60
unitaria y de pequeños lotes, 241-242
variabilidad y posibilidad de analizar las tareas y la, 247-248
innovación, 13, 15, 366-388
administración de la, 375-385
cuántica, 367
definición de, 366

el cambio tecnológico y la, 367-375
el embudo de desarrollo stage-gate (etapa-compuerta) para la, 378-379
el enfoque de los sistemas internos para la, 17
empresas conjuntas para la, 383
equipos multifuncionales (o interfuncionales) y de producto para la, 379-380
grupos de desarrollos especiales para la, 381-382
incremental, 367
la creación de la cultura organizacional para la, 383-385
la cultura y la, 388
la estructura organizacional para la, 383-384
la reestructuración para la, 287-288
la tecnología de información y la, 385-388
las estructuras orgánicas y la, 107-108, 383-384
las modas pasajeras y la moda en la, 472-473
los derechos de propiedad y la, 385
los empleados y la, 384
nuevas divisiones para la, 381-382
insumos, 4
en la producción en masa, 257-258
la tecnología y los, 239-258
integración
administración de la, 105
contra diferenciación, 99-100
definición de, 96
el contacto directo y la, 97-98
el equilibrio de la diferenciación y la, 95-100
funciones/departamentos integrativos y la, 99-100
la diferenciación horizontal y la, 149-150
la diferenciación y el medio ambiente y la, 108-110
la jerarquía de la autoridad y la, 96-97
las fuerzas de tarea y la, 98-99
los equipos y la, 99
los papeles de vinculación para la, 98
integración vertical, 254
estrategia del nivel corporativo e, 222-223
interdependencia de las tareas secuenciales y la, 254
interdependencia(s), 396
competitivas, 67
reunida, 251-253
simbióticas, 67
interdependencia de las tareas, 251
CAMM (administración de materiales asistido por computadora), 260
JIT (justo a tiempo) y las, 261
la reunión de la, 251-253
recíproca, 255-256
secuencial, 253-254, 263
interés propio, 47-48, 49
Internet, 12
buscadores de, 339-340
ingeniería electrónica e, 286
investigación
de acciones, 288-292
dialéctica, 360
no rutinaria, 249-250
investigación de acciones, 289-292
determinar el estado futuro deseado y la, 289-290
diagnóstico de la organización y la, 288-289
evaluar la acción en la, 291
implementar la acción en la, 290-291
institucionalizar la, 291-292
investigación y desarrollo (I&D), 367
coordinación con otras funciones, 379-380
creación de valor con la, 211-212
estructura organizacional e, 213
nuevas divisiones para la, 381-382
isomorfismo, 312-314
coercitivo, 313
mimético, 313
normativo, 313-314
isomorfismo organizacional, 312-314
coercitivo, 313
desventajas del, 314
mimético, 313
normativo, 313-314

J

Japón
keiretsu, 70-72
la resolución de conflictos en, 403
mecanismos de vinculación para terceros en, 74
producción y estructura en, 213
jerarquía. Véase también burocracia
de la autoridad, 96-97
definición de, 35, 93
el grado de control y la, 124-126
el surgimiento de la, 118
la autoridad y la, 117-126
la centralización y la, 128-129
la diferenciación horizontal y la, 126-127
la estandarización y la, 129-130
la resolución de conflictos y la, 402
limitaciones en tamaño y peso de la, 118-120
problemas con la, 121-123
juegos
de movimientos secuenciales, 354-355
de movimientos simultáneos, 354-355
juntas
de confrontación organizacional, 297
de directores, 35-36
directivas entrelazadas, 68-69

K

keiretsu, 70-72, 85
los costos de transacción y el, 79-80

L

la estrategia-r, 308-310
la estructura del mercado, 151, 163-164
la etapa de conversión, 239-240
en la producción en masa, 257-258
la etapa de crisis del deterioro organizacional, 325-326
la ilusión del control, 349-350
la intensificación del compromiso, 352
la teoría de la contingencia, 212-213
las desventajas de la novedad, 30
lenguaje organizacional, 186
Ley de Parkinson, 122-123
Ley de Sarbanes-Oxley (2002), 40-41
leyes, la ética y las, 42-43
líder de equipo pesado, 381
liderazgo
crisis de, 315
equipo de, 380-381
lijas, 384
logos, 369

M

manipulación, 294
manufactura de rutina, 248-249
manufactura esbelta, 208, 259
maquilas, 273
máquinas dedicadas, 257
marca registrada, 369
marketing
competencias esenciales en, 211
diferenciación y, 211
estructura del mercado y, 163-164
mecanismos
de gobernanza (gobierno), 40
de vinculación, 77-78
de vinculación para terceros, 74
mediar la tecnología, 251-253
medición, la estructura funcional y la, 147
medio ambiente. Véase también recursos
cambios en el, el deterioro organizacional y los, 323
definición de, 56
diferenciación, integración y, 108-110
el dinamismo en el, 63
el enfoque de la contingencia y el, 108
en general, 60-62
específico, 58-60
global, 57-58
institucional, 312
la complejidad en el, 62-63
la estrategia y el, 205-210
la incertidumbre y el, 62-65
las estructuras mecanizadas y el, 110-112
las riquezas en el, 63-65
mensajes, contenido de los, la comunicación persuasiva y los, 358
mercado negocio a negocio (B2B), 171
mercados de mano de obra, estructura multidivisional y los, 157
metas
de las partes interesadas rivales, 32-33
el conflicto y las, 397
oficiales, 18
operativas, 18
método de frente único, 278
método de "hand-got" , 278
método del camino crítico (CPM), 377
misión, 18
modas pasajeras y moda, 372-373
modelo de Greiner de crecimiento organizacional, 314-318
modelo de justicia ética, 44
modelo de los derechos morales de la ética, 44
modelo de toma de decisiones Carnegie, 352, 355-356
modelo incrementalista de toma de decisiones, 336-337
modelo racional de toma de decisiones, 333-335
modelo utilitario de ética, 44
modelos cuantitativos, hacer, 376
modelos mentales, 342
modificación, 374
motivación, en altas jerarquías, 122
muerte organizacional, 326

N

nacimiento organizacional, 303-311
definición del, 303
desarrollo del plan empresarial en el, 304-305
modelo de la ecología de la población del, 307-311

negociación, 294
negociadores con terceros, la resolución de conflictos y los, 402-403
normas, 103-104
  burocracias y, 132-133
  definición de las, 178
  estructuras orgánicas y las, 107
  internalizadas, 104
  resistencia al cambio y las, 275
nuevas divisiones, 380, 381-382

O

objetivos, administración por, 135-136
oportunismo, 77
organizaciones
  carentes de límites, 171
  creación de valor en las, 2-4
  de aprendizaje, 341
  definición de, 2
  para el mantenimiento de la salud (HMO), 76
  para la creación del conocimiento, 375
  planas, 119. Véase también jerarquía
  propósitos de las, 4-7
organizaciones altas, 118. Véase también jerarquía
  comunicaciones en las, 121
  problemas con las, 248
organizaciones de servicio
  creación de valor en las, 4
  hospitales, 255
organizaciones informales, 137-138
  la innovación y las, 383-384
orientación
  de funciones, 182
  funcional, la resistencia al cambio y la, 274-275
  individualizada de funciones, 182-183
  institucionalizada de las funciones, 182-183
  subunitaria, 95
otorgamiento de facultades (empowerment), 138-139
  el poder y el, 405-406
  para la resistencia al cambio, 293
otrogamiento de franquicias, 80-81
  planes empresariales del, 305

P

papeleo, crisis del, 318
papeles del staff, 38
papeles/departamentos integradores, 99
partes interesadas (stakeholders)
  conflicto y, 393-394
  definición de, 28
  derechos de propiedad y, 191-192
  ética y, 43-45, 51-52
  externas, 30-32
  internas, 28-39
  metas de las, 32-33
  premios a las, 33-34
participación, la resistencia al cambio y la, 293
patentes, 369
personal de la casa matriz corporativa, 154
  administración de las relaciones entre las divisiones corporativas y el, 157
planes de compra de acciones para los empleados (ESOP), 191, 193
  resistencia al cambio y los, 293
planes empresariales, el desarrollo de, 304-305
población de organizaciones, 307
poder no molesto, 408-409
poder, 6-7
  crisis de control y, 317
  definición de, 403-404
  resistencia al cambio y, 274
política organizacional, 409-414
  costos y beneficios de la, 412-414
  tácticas para jugar con la, 409-412
posibilidad de no ser sustituido, el poder y la, 407, 409
preferencias, en la toma de decisiones, 335
prejuicios cognitivos, 349-352
  disonancia cognitiva, 349
  ego defensivo (a la defensiva), 351
  frecuencia de los, 350
  la ilusión del control, 349-350
  la intensificación del compromiso, 352
  la proyección y los, 351
  la representatividad y las, 350
Premio al Innovador (Innovator Award), 85
Premio Grindstone (Grindstone Award), 185
Premio Rompiendo Fronteras (Busting the Boundaries Award), 185
principio de aprendizaje de esperar y razonar, 355
prioridades, el conflicto y las, 397
probabilidades de analizar una tarea, 248
problema de agencias, 39
problema del peligro moral, 39
procedimientos de operación estándar (SOP), 102-103
  burocracias y, 132-133
proceso empresarial, reingeniería del, 283-286
producción
  de ingeniería, 249
  flexible, 259
producción en masa, 239
  tecnología de, 242-243
  tecnología de manufactura avanzada y, 257-259
propiedad intelectual, 369
proveedores
  como partes interesadas (stakeholders), 30-31
  relación con los, 58-59
proyección, 351
proyectos, 375-378
prueba de productos, uso de animales para la, 45
público, general, como partes interesadas (stakeholders), 31-32

R

racionalidad limitada, 76-77, 336
razonamiento colectivo (pensamiento grupal), 356-357
  resistencia al cambio y el, 275
receptores de las comunicaciones, características de los, 359
recompensas
  deseo de maximizar las, 322
  esquemas de compensación basados en acciones como, 40
  para las partes interesadas (stakeholders), 33-34
recursos. Véase también medio ambiente
  competencia por escasos, el conflicto y la, 398-399
  control sobre los, el poder y el, 406
  escasos, 254
  funcionales, 205-206
  globales, acceso a los, 208
  humanos, dirigidos al cambio, 270
  organizacionales, 206
  riqueza medioambiental en los, 63-65
  tasa de nacimiento organizacional y los, 307-308
recursos funcionales, 205-206
  dirigidos al cambio, 270
redes, 70
  de la técnica de evaluación y revisión de proyectos (PERT/CAM), 376
reestructuración, 122, 286-287
regateo, 294
reglas
  ajuste mutuo y, 102-103
  definición de, 103
  externas, 104
  la burocracia y las, 132-133
  la formalización de las, 103
  socialización en las, 103-104
regulación, mecanismo de, de vinculación para terceros, 74
reingeniería, 283-286
rentabilidad, 320-321
reputación
  definición de, 67
  desarrollo de una buena, 67-68
  fuentes de, 404-409
  no molesto, 408-409
  uso del, 409-414
resistencia
  a la reestructuración, 287
  al cambio, 274-277
resolución de conflictos, 401-403
responsabilidad social, 196-198
  definición de, 196
  enfoque acomodable de la, 196-198
  enfoque defensivo de la, 197
  enfoque obstruccionista de la, 196-197
  enfoque proactivo de la, 197
  razones para la, 197-198
responsabilidad. Véase autoridad
resultados (salidas, outputs)
  en la producción en masa, 258
  interdependencia secuencial y, 254
  tecnología y, 239-240
revolucionario, 277
riesgo
  aversión al, 322
  costos de transacción y, 77
  en el espíritu empresarial, 303-304
riqueza, medioambiental, 63-65
ritos
  de aprobación, 185
  de integración, 185
  para el mejoramiento, 185

S

salud, los costos de transacción y la, 76
satisfactor, 335
selección natural, 309-311
símbolos organizacionales, 187, 369
sindicatos, como partes interesadas (stakeholders), 31
sinergias de información, 386-387
síntesis, 374
sistema(s)
  de inventario justo a tiempo (JIT), 211, 261-262
  de pensamiento, 344
  kanban, 261
socialización, 103-104

definición de, 182
institucionalizada, 184-185
tácticas de, 182-183
subcontrataciones (outsourcing), 81
organizaciones sin límites, 171
subunidades
diferenciación y, 92-93

T

Tácticas
aleatorias, 183
colectivas, 183
disyuntivas, 183
en serie, 183
fijas, 183
formales, 183
individuales, 183
informales, 183
secuenciales, 183
resultados (outputs) y, 254
variables, 183
tareas, la tecnología de producción en cadena y las, 254
tecnología programada, 241
tecnología
CD-ROM, 212
de la producción en masa y de grandes lotes, 242-243
de la producción unitaria y de pequeños lotes, 241-242
de manufactura avanzada, 257-259
de manufactura flexible, 259
de proceso continuo, 243-244
definición de, 237-239
economías de escala/alcance y la, 6
en el medio ambiente en general, 60
innovación y, 367-375
producción de ingeniería, 249
trabajo artesanal, 249
tecnología de la información (IT)
el diseño organizacional y la, 11, 12
la cultura organizacional y la, 388
la estructura organizacional y la, 388
la innovación y la, 385-388
del conocimiento, 259
del proceso continuo, 243-244, 246
intensiva, 255-256
tecnología de materiales, 259
administración de materiales asistido por computadora (CAMM), 259-261
sistemas de inventario justo a tiempo (JIT), 291-292
tecnología de producción en masa, 245
interdependencia de las tareas secuenciales y la, 253-255
tecnología no rutinaria, 251
estructura organizacional y la, 251
tecnología producción en cadena, 253-255
las tareas y la, 254
teoría
de juegos, para la toma de decisiones, 354-355
de la agencia, 38-39
de los campos de fuerza, 276-277
de los costos de transacción, 76-82
organizacional, 7
teoría de la dependencia de los recursos, 65-66, 75
estrategias de administración y la, 67
teoría de la ecología de la población, 307-311
estrategias de supervivencia en la, 308-309
selección natural en la, 309-311
teoría institucional, 312
del crecimiento organizacional, 312-314
tiendas de comestibles en línea, 351
toma de decisiones, 332-340
árboles de decisiones para la, 355
el abogado del diablo, investigación dialéctica y la, 359-360
el aprendizaje organizacional y la, 347-352
el mejoramiento de la, 353-360
el modelo del bote de basura y la, 338-339
el modelo incrementalista de la, 336-337
el modelo no estructurado de la, 338
el modelo racional de la, 333-335
la administración del conocimiento y la, 344-347
la estructura organizacional colateral y la, 360
la experimentación y la, 353-354
la influencia sobre la, 411-412
la tecnología de la información y la, 385-388
la teoría de juegos y la, 354-355
las organizaciones informales y la, 137-138
los prejuicios cognitivos y la, 349-352
modelo Cargnegie de, 335-336, 352
organizacionales. Véase toma de decisiones
toma de posesión (de poder, investidura), 183
torneos de ascensos, 40-41
trabajadores
fijos, 257
temporales (o eventuales), 139
trabajo artesanal, 239, 249
tragedia de las comunas, 47-48
transbordador espacial Challenger, 198
Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), 272
trayectorias profesionales, 40-41

U

ubicación, estructura funcional y la, 148
Unión Europea, 59, 272
UNIX, 348

V

valor
a través de la expansión global, 207-208
cómo las organizaciones crean, 2-4
outsourcing y, 81-82
valores. Véase también ética; cultura organizacional
definición de, 178
en la toma de decisiones, 335
historias, ceremonias, lenguaje organizacional y, 185-187
instrumentales, 178
terminales, 178
variabilidad de las tareas, 247-248
velocidad, 13
ventaja competitiva, 12
ventajas del que hace el primer movimiento, 308
ventas, la diferenciación y las, 211
visión, la construcción de una, compartida, 343
compartida, la construcción de una, 343