CENGAGE Learning

RICHARD L. DAFT

TEORÍA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL

UNDÉCIMA EDICIÓN

Teoría y diseño organizacional

UNDÉCIMA EDICIÓN

Richard L. Daft

VANDERBILT UNIVERSITY

Traducción:
Esperanza López y
Fernando Álvarez King
con la colaboración de Víctor Jiménez Mendoza
Traductores profesionales

Revisión técnica:
Lic. María Almela de la Lama Noriega
SignificArte Comunicaciones

CENGAGE Learning™

Australia • Brasil • Corea • España • Estados Unidos • Japón • México • Reino Unido • Singapur

CENGAGE Learning™

Teoría y diseño organizacional
Undécima edición
Richard L. Daft

Presidente de Cengage Learning Latinoamérica:
Fernando Valenzuela Migoya

Director Editorial, de Producción y de Plataformas Digitales para Latinoamérica:
Ricardo H. Rodríguez

Editora de Adquisiciones para Latinoamérica:
Claudia C. Garay Castro

Gerente de Manufactura para Latinoamérica:
Raúl D. Zendejas Espejel

Gerente Editorial en Español para Latinoamérica:
Pilar Hernández Santamarina

Gerente de Proyectos Especiales:
Luciana Rabuffetti

Coordinador de Manufactura:
Rafael Pérez González

Editor:
Omegar Martínez

Diseño de portada:
Studio Dos www.studio2.com.mx

Imagen de portada:
Shutterstock.com

Composición tipográfica:
Ediciones y Recursos Tecnológicos, S.A. de C.V.

© D.R. 2015 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc.
Corporativo Santa Fe
Av. Santa Fe núm. 505, piso 12
Col. Cruz Manca, Santa Fe
C.P. 05349, México, D.F.
Cengage Learning™ es una marca registrada usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de este trabajo amparado por la Ley Federal del Derecho de Autor, podrá ser reproducida, transmitida, almacenada o utilizada en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo, pero sin limitarse a lo siguiente: fotocopiado, reproducción, escaneo, digitalización, grabación en audio, distribución en internet, distribución en redes de información o almacenamiento y recopilación en sistemas de información a excepción de lo permitido en el Capítulo III, Artículo 27 de la Ley Federal del Derecho de Autor, sin el consentimiento por escrito de la Editorial.

Traducido del libro *Organization Theory and Design, Eleventh Edition*
Richard L. Daft
Publicado en inglés por South-Western, una compañía de Cengage Learning © 2013
ISBN-13: 978-1-111-22129-4
ISBN-10: 1-111-22129-4

Datos para catalogación bibliográfica:
Teoría y diseño organizacional
Undécima edición
Richard L. Daft
ISBN 13: 978-607-519-733-3

Visite nuestro sitio en:
http://latinoamerica.cengage.com

Impreso en México
1 2 3 4 5 6 7 17 16 15 14

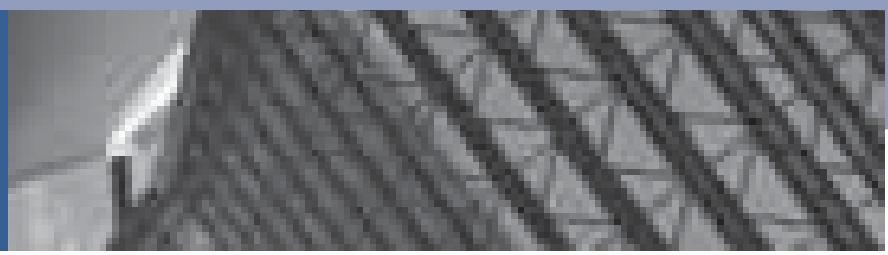
Acerca del autor

Richard L. Daft, Ph.D., es profesor de administración Brownlee O. Currey, Jr. en la Owen Graduate School of Management en la Universidad Vanderbilt. El profesor Daft se especializa en el estudio de la teoría y el liderazgo de la organización. Es Miembro de la Academy of Management y ha colaborado en los consejos editoriales de *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly* y *Journal of Management Education*. Fue editor asociado en jefe de *Organization Science* y editor asociado por tres años de *Administrative Science Quarterly*.

Es autor o coautor de 13 libros, entre los que se incluyen *Management* (Cengage/South-Western, 2010), *La Experiencia del Liderazgo* (publicado en español por Cengage Learning) y *What To Study: Generating and Developing Research Questions* (Sage, 1982). También ha publicado *Fusion Leadership: Unlocking the Subtle Forces That Change People and Organizations* (Berrett-Koehler, 2000), con Robert Lengel. Es autor de docenas de ar tículos eruditos, documentos y capítulos. Su trabajo se ha publicado en *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Organizational Dynamics*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Management*, *Accounting Organizations and Society*, *Management Science*, *MIS Quarterly*, *California Management Review* y *Organization Behavior Teaching Review*. El profesor Daft ha recibido varias subvenciones de investigación del gobierno para continuar sus estudios en diseño, innovación y cambio organizacionales, implementación de estrategias y procesamiento de la información organizacional.

También es profesor y consultor en activo. Ha impartido las materias de administración, liderazgo, cambio organizacional, teoría organizacional y comportamiento organizacional. Se ha involucrado en desarrollo y consultoría gerenciales para numerosas empresas y organizaciones del gobierno, como Allstate Insurance, American Banking Association, Bell Canada, Bridgestone, National Transportation Research Board, NL Baroid, Nortel, TVA, Pratt & Whitney, State Farm Insurance, Tenneco, Tennessee Emergency Pediatric Services, la Fuerza Aérea de Estados Unidos, the United States Army, J. C. Bradford & Co., Central Parking System, USAA, United Methodist Church, Entergy Sales and Services, Bristol-Myers-Squibb, First American National Bank y el Centro Médico de la Universidad Vanderbilt.

Contenido breve



Parte 1: Introducción a las organizaciones **1**

1. Organizaciones y teoría organizacional 2

Parte 2: Propósito organizacional y diseño estructural **49**

2. Estrategia, diseño organizacional y efectividad 50
3. Fundamentos de la estructura organizacional 90

Parte 3: Elementos de diseño de sistema abierto **143**

4. El entorno externo 144
5. Relaciones interorganizacionales 180
6. Diseño de las organizaciones para el entorno internacional 214

Parte 4: Elementos de diseño interno **259**

7. Tecnologías de manufactura y servicios 260
8. Uso de la tecnología de información para la coordinación y el control 306
9. Tamaño, ciclo de vida y declive de la organización 346

Parte 5: Administración de procesos dinámicos **387**

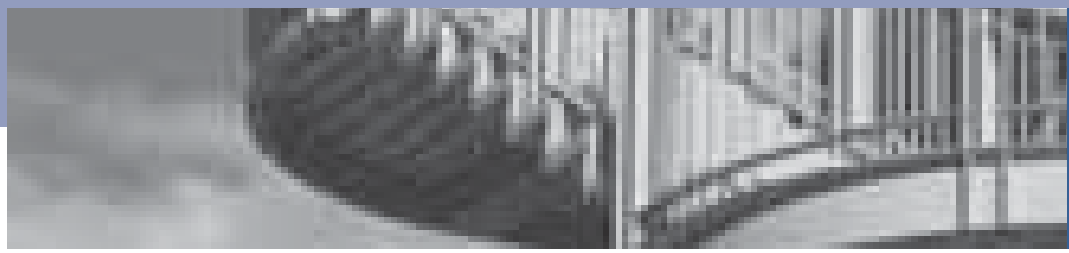
10. Cultura organizacional y valores éticos 388
11. Innovación y cambio 428
12. Procesos de toma de decisiones 474
13. Conflicto, poder y política 518

Casos integradores **559**

1.0 Desarrollo de los equipos globales para enfrentar los desafíos del siglo XXI en W. l. Gore & Associates 561
2.0 No es tan sencillo: La infraestructura cambia en Royce Consulting 573
3.0 IKEA: Estilo escandinavo 578
4.0 Custom Chip, Inc. 582
5.0 First Union: Una oficna sin paredes 589
6.0 Iniciativas esbeltas y crecimiento en Orlando Metering Company 592
7.0 Plaza Inn 601
8.0 Costco: Únete al club 605
9.0 The Donor Services Department 608
10.0 Cisco Systems: Evolución de la estructura 612
11.0 Hartland Memorial Hospital (A): Un ejercicio de buzón de entrada 615
12.0 Perdue Farms 625

Glosario 635
Índice de nombres 646
Índice de empresas 658
Índice analítico 662

Chris Ho - www.chrisho.net



Contenido

Parte 1: Introducción a las organizaciones 1

Capítulo 1: Organizaciones y teoría organizacional 2

Teoría organizacional en acción 6

Temas, 6 • Desafíos actuales, 7 • Propósito de este capítulo, 10

¿Qué es una organización? 11

Definición, 11 • De las multinacionales a las organizaciones sin fines de lucro, 12 • Importancia de las organizaciones, 13

BookMark 1.0: The Company: A Short History of a Revolutionary Idea 13

En la práctica: Sandberg Furniture 14

Dimensiones del diseño organizacional 15

• Dimensiones estructurales 16

En la práctica: BP Transocean Deepwater Horizon Oil Rig 17

Factores de contingencia 19

En la práctica: Ternary Software Inc. 20

Desempeño y resultados de efectividad 22

La evolución de la teoría y el diseño organizacional 23

Perspectivas históricas, 24

¿Cómo adapta usted el diseño?

Evolución del estilo 25

Todo depende: contingencias clave 27

Un ejemplo de configuración organizacional 27

Diseño mecanicista y orgánico 29

Ideas de diseño contemporáneo 31

En la práctica: Cisco Systems 31

Sistemas abiertos, 32 • Teoría del caos, 32

Marco de referencia de la obra 33

Niveles de análisis, 33 • Plan del libro, 34 • Plan de cada capítulo, 36

Fundamentos de diseño 36

Cuaderno de trabajo del capítulo 1: Medición de las dimensiones de las organizaciones 38

Caso para análisis: Rondell Data Coporation 39

Parte 2: Propósito organizacional y diseño estructural 49

Capítulo 2: Estrategia, diseño organizacional y efectividad 50

Propósito de este capítulo, 51

El rol de la dirección estratégica en el diseño organizacional 52

Propósito organizacional 54

Intento estratégico, 54

En la práctica: Mimeo 56

Metas operativas, 56 • La importancia de las metas, 59

Marco de referencia para seleccionar la estrategia y el diseño 60

Estrategias y fuerzas competitivas de Porter, 60

Bettina Anzeletti

¿Cómo adapta usted el diseño? Su fortaleza de estrategia/desempeño 61
En la práctica: Acer Inc. 63
Tipología estratégica de Miles y Snow, 64
En la práctica: Volvo Car Corporation 64
BookMark 2.0: Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters 65
Cómo las estrategias afectan el diseño organizacional, 66 • Otros factores de contingencia que afectan el diseño organizacional, 68
Evaluación de la eficacia organizacional 69
Definición, 69 • ¿Quién decide? 70
Cuatro enfoques de eficacia 70
Enfoque de metas, 71
En la práctica: Every Child Succeeds 72
Enfoque basado en los recursos, 73 • Enfoque del proceso interno, 74 • Enfoque de componentes estratégicos, 75
Un modelo integrador de eficacia 76
En la práctica: Disney/ Pixar 80
Fundamentos de diseño 80
Cuaderno de trabajo del capítulo 2: Identificación de las estrategias de la empresa y los criterios de efectividad 82
Caso para análisis: El Museo Universitario de Arte 83
Caso para análisis: Covington Corrugated Parts & Services 85
Cuaderno de trabajo del capítulo 2: Valores en competencia y efectividad organizacional 86

Capítulo 3: Fundamentos de la estructura organizacional 90
Propósito de este capítulo, 92
Estructura organizacional 92
Perspectiva del manejo de la información en la estructura 94
BookMark 3.0: The Future of Management 95
En la práctica: Textron Inc. 96
Compartir información de forma vertical, 97 • Compartir y coordinar información de forma horizontal, 97 • Coordinación relacional, 101
¿Cómo adapta usted el diseño? El placer/dolor de trabajar en equipo 103
Alternativas de diseño organizacional 104
Actividades de trabajo requeridas, 105
En la práctica: BP 105
Relaciones de subordinación, 105 • Opciones de agrupamiento departamental, 106
Diseños funcionales, divisionales y geográficos 106
Estructura funcional, 108
En la práctica: Blue Bell Creameries, Inc. 109
Estructura funcional con vínculos horizontales, 109 • Estructura divisional, 110 • Estructura geográfica, 113
Estructura matricial 114
Condiciones para la matriz, 114 • Fortalezas y debilidades, 116
En la práctica: Englander Steel 117
Estructura horizontal 119
Características, 120
En la práctica: GE Salisbury 121
Fortalezas y debilidades, 122
Redes virtuales y outsourcing 123
Cómo funciona la estructura, 124
En la práctica: Smart Balance 124
Fortalezas y debilidades, 125
Estructura híbrida 127
Aplicaciones del diseño estructural 129
Alineación estructural, 129 • Síntomas de deficiencia estructural, 130
Fundamentos del diseño 131
Cuaderno de trabajo del capítulo 3: Usted y la estructura organizacional 132
Caso para análisis: C & C Grocery Stores Inc. 133
Caso para análisis: Aquarius Advertising Agency 136

Parte 3: Elementos de diseño de sistema abierto 143

Capítulo 4: El entorno externo 144
Propósito de este capítulo, 146
El entorno de la organización 146
Entorno de tarea, 146 • Entorno general, 148 • Entorno internacional, 149
En la práctica: Univision 150
El entorno cambiante 150
Dimensión de lo simple y lo complejo, 151 • Dimensión de lo estable y lo inestable, 152
En la práctica: Sony Corporation, Nintendo, Microsoft 152
Marco de referencia 153
BookMark 4.0: Confronting Reality: Doing What Matters to Get Things Right 154
Adaptación a un entorno cambiante 156

Adición de puestos y departamentos, 156
Establecimiento de relaciones, 156
Diferenciación e integración, 158 • *Procesos administrativos orgánicos frente a mecanicistas, 160*

¿Cómo adapta usted el diseño? La mente y el entorno 161
Planeación, elaboración de pronósticos y capacidad de respuesta, 162

Modelo de respuesta a los cambios en el entorno 163

Dependencia de los recursos externos 164

Cómo influir en los recursos externos 164
Establecer relaciones formales, 165

En la práctica: Johns Hopkins Medicine 166
Influencia en los sectores clave, 168

En la práctica: Barnes & Noble 168

En la práctica: Huawei Technologies 169
Marco de referencia integrador organización-entorno, 171

Fundamentos de diseño 171

Cuaderno de trabajo del capítulo 4: Organizaciones en las que usted confía 174

Caso para análisis: Los gemelos paradójicos: Acme y Omega Electronics 175

Capítulo 5: Relaciones interorganizacionales 180
Propósito del capítulo, 182

Ecosistemas organizacionales 182
¿La competencia está muerta?, 183

En la práctica: Google 183
El rol cambiante de la administración, 185 • *Modelo interorganizacional, 186*

Dependencia de los recursos 187
Relaciones en la cadena de suministro, 188 • *Implicaciones de poder, 188*

En la práctica: Anheuser-Busch InBev NV 189

Redes de colaboración 190
• *¿Por qué colaborar?, 190*

¿Cómo adapta usted el diseño? Formación de redes personales 191
De adversarios a socios, 193

BookMark 5.0: Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success 194

Ecología poblacional 195
¿Qué impide la adaptación?, 195

En la práctica: Netflix 196
Forma y nicho organizacionales, 197 • *Proceso de cambio ecológico, 197*
Estrategias para sobrevivir, 198

Institucionalismo 199
Perspectiva institucional y diseño organizacional, 200 • *Similitud institucional, 201*

Fundamentos de diseño 204

Cuaderno de trabajo del capítulo 5: Las modas administrativas 206

Caso para análisis: Oxford Plastics Company 206

Caso para análisis: ¿Por qué es tan difícil la cooperación? 207

Taller del capítulo 5: La Shamatosi 208

Capítulo 6: Diseño de las organizaciones para el entorno internacional 214
Propósito de este capítulo, 216

Ingreso al terreno global 216
Motivaciones para la expansión global, 216

BookMark 6.0: The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century 217
Etapas del desarrollo internacional, 220 • *Expansión global por medio de alianzas estratégicas internacionales, 222*

En la práctica: Meliá Hotels International (Sol Meliá) 223

Diseño de la estructura para ajustar a la estrategia global 223
Modelo para las oportunidades globales frente a las locales, 223

En la práctica: KFC (Yum Brands) 225
División internacional, 227 • *Estructura global divisional por producto, 228* • *Estructura global por división geográfica, 228*

En la práctica: Colgate-Palmolive Company 230
Estructura matricial global, 231

En la práctica: Asea Brown Boveri (ABB) 232

Creación de capacidades globales 233
El desafío en el diseño de la organización global, 233 • *Mecanismos de coordinación global, 237*
Diferencias culturales en la coordinación y control, 241

¿Cómo adapta usted el diseño? ¿Está preparado para desempeñar un rol internacional? 241
• *Sistemas de valores nacionales, 242*
Cuatro enfoques nacionales de la coordinación y el control, 243

El modelo de organización transnacional 245

Fundamentos de diseño 248

Cuaderno de trabajo del capítulo 6: ¿Hecho en Estados Unidos? 250

Caso para análisis: TopDog Software 251

Caso para análisis: Rhodes Industries 252

Taller del capítulo 6: Comparación de culturas 254

Parte 4: Elementos de diseño interno 259

Capítulo 7: Tecnologías de manufactura y servicios 260

Propósito de este capítulo, 263

Tecnología central de la organización de manufactura 264

Empresas de manufactura, 264
Estrategia, tecnología y desempeño, 266

Aplicaciones contemporáneas 267

BookMark 7.0: Inviting Disaster: Lessons from the Edge of Technology 268

El factor digital, 269 • Manufactura esbelta, 270

En la práctica: Sealy 271

Desempeño e implicaciones estructurales, 272

Tecnología central de la organización de servicios 274

Empresas de servicios, 274

¿Cómo adapta usted el diseño? Manufactura frente a servicios 277

En la práctica: Hospital Infantil de Seattle 278

El diseño de la organización de servicio 278

En la práctica: Home Depot Inc. 271

Tecnología departamental no central 280

Variedad, 281 • Posibilidad de análisis, 281 • Marco de referencia, 281

Diseño departamental 283

Interdependencia del flujo de trabajo entre los departamentos 285

Tipos, 286

En la práctica: Southwest Airlines 288

Prioridad estructural, 289 • Implicaciones estructurales, 290

En la práctica: Equipos deportivos 291

Impacto de la tecnología sobre el diseño del puesto 292

Diseño del puesto, 292 • Sistemas sociotécnicos, 293

Fundamentos de diseño 295

Cuaderno de trabajo del capítulo 7: Tecnología de pequeños restaurantes 296

Caso para análisis: Departamento de acetato 298

Capítulo 8: Uso de la tecnología de información para la coordinación y el control 306

Propósito de este capítulo, 308

Evolución de la tecnología de información 308

Información para la toma de decisiones y el control 310

Sistemas organizacionales de toma de decisiones, 311

En la práctica: Deutsche Lufthansa AG and Fraport AG 311

Modelo de control de la retroalimentación 312

¿Cómo adapta usted el diseño? ¿El establecimiento de metas es su estilo? 313

Sistemas de control administrativo, 314

Nivel y enfoque de los sistemas de control 317

Nivel de la organización: balanced scorecard, 318 • Nivel departamental: control del comportamiento frente a control del resultado, 321

En la práctica: Best Buy 321

BookMark 8.0: The Checklist Manifesto: How to get Things Right 323

Enfoque estratégico I: fortalecimiento de la coordinación y la eficiencia de los empleados 323

Intranets, 324 • Administración del conocimiento, 324 • Redes sociales, 326

En la práctica: Cognizant 327

Planeación de los recursos empresariales 327

Enfoque Estratégico II: Fortalecimiento de la Coordinación con asociados externos 328

La empresa integrada, 329

En la práctica: Corrugated Supplies 330

Relaciones con el cliente, 331

Diseño organizacional de e-business 332

Empresa separada, 332 • División interna, 333
Diseño integrado, 334

En la práctica: The Atlantic 334

Impacto de la tecnología de la información en el diseño organizacional 335

Fundamentos de diseño 337

Impacto en el diseño de la organización

Cuaderno de trabajo del capítulo 8: Ejercicio de balanced scorecard 339

Caso para análisis: Century Medical 341

Caso para análisis: ¿Alguien escucha? 342

Capítulo 9: Tamaño, ciclo de vida y declive de la organización 346

Propósito de este capítulo, 348

Tamaño de la organización: ¿más grande es mejor? 348

Presiones para crecer, 348

BookMark 9.0: Small Giants: Companies That Choose to Be Great Instead of Big 349

Dilemas del tamaño grande, 350

¿Cómo adapta usted el diseño? ¿Qué tamaño de organización prefiere? 352

En la práctica: W. I. Gore & Associates 354

Ciclo de vida organizacional 355
• *Etapas del desarrollo del ciclo de vida, 355*

En la práctica: Facebook 358

Características organizacionales durante el ciclo de vida, 358

Tamaño, burocracia y control de la organización 360
• *¿Qué es la burocracia?, 361*

En la práctica: United Parcel Service (UPS) 362

Control del tamaño y de la estructura, 363

Burocracia en un mundo cambiante 364
Organización de sistemas temporales, 365

En la práctica: El Ejército de Salvación 366

Otros enfoques para combatir la burocracia, 367

La burocracia frente a otras formas de control 368
Control burocrático, 368

En la práctica: Centro de Evacuación de la Escuela Primaria Shizugawa y Toyota Motors 370

Control de mercado, 370 • Control de clan, 371

Declive organizacional y Downsizing 372

Definición y causas, 373

En la práctica: Borders Group inc. 374

Un modelo de etapas de decline, 374
Implementación de downsizing, 376

Fundamentos del diseño 378

Cuaderno de trabajo del capítulo 9: Mecanismos de control 380

Caso para análisis: Sunflower Incorporated 380

Cuaderno de trabajo del capítulo 9: Windsock Inc. 382

Parte 5: Administración de procesos dinámicos 387

Capítulo 10: Cultura organizacional y valores éticos 388

Propósito de este capítulo, 390

Cultura organizacional 390

Qué es la cultura, 390 • Surgimiento y propósito de la cultura, 392 • Interpretación de la cultura , 392

Diseño y cultura de la organización 396

La cultura adaptable, 398 • La cultura de misión, 398
La cultura de clan, 398

BookMark 10.0: Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose 399

En la práctica: SAS Institute 400

Cultura burocrática, 400 • Fortaleza cultural y subculturas organizativas, 401

¿Cómo adapta usted el diseño? Preferencia de cultura corporativa 401

En la práctica: Pitney Bowes Credit Corporation 402

Cultura organizacional, aprendizaje y desempeño 403

En la práctica: Menlo Inovations 405

Valores éticos y responsabilidad social 405

Fuentes de los principios éticos individuales, 406 • Ética gerencial, 407 • Responsabilidad social corporativa, 408 • ¿Reditúa ser bueno?, 409

Cómo dan forma los líderes a la cultura y la ética 410

Liderazgo basado en los valores, 411

En la práctica: Sanjiv Das, CitiMortgage 411

Estructuras y sistemas formales, 413

Cultura corporativa y ética en un entorno global, 415

Fundamentos de diseño 416

Cuaderno de trabajo del capítulo 10: Shop 'til You Drop: la cultura corporativa en el mundo minorista 418

Caso para análisis: Implementación del cambio en National Industrial Products 419

Caso para análisis: ¿Esta leche malteada tiene un sabor extraño? 421

Taller del capítulo 10: El poder de la ética 423

Capítulo 11: Innovación y cambio 428

Propósito de este capítulo, 430

El rol estratégico del cambio 430

Innovar o morir, 430 • Tipos de cambio estratégico, 432

En la práctica: Departamento de Policía Metropolitana de la ciudad de Washington 433

Elementos para un cambio exitoso 434

Cambio tecnológico 436

¿Cómo adapta usted el diseño? ¿Es usted innovador? 437

El enfoque ambidiestro, 438 • Técnicas para alentar el cambio tecnológico, 439

BookMark 11.0: Little Bets: How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries 411

Nuevos productos y servicios 443
Índice de éxito de un nuevo producto, 443 • Razones para el éxito de los nuevos productos, 444 • Modelo de coordinación horizontal, 445

En la práctica: Corning Inc. 446
El logro de la ventaja competitiva: la necesidad de rapidez, 448

Cambio de estrategia y de estructura 449
El enfoque del doble núcleo, 450 • Diseño organizacional para implementar el cambio administrativo, 450

En la práctica: Glaxo smithKline 452

Cambio de cultura 452
Fuerzas para el cambio de cultura, 453 • Intervenciones del cambio de cultura para el desarrollo de la organización, 454

Estrategias para implementar el cambio 455
Liderazgo para el cambio, 455 • Barreras para el cambio, 457 • Técnicas para implementación, 457 • Las técnicas para vencer la resistencia al cambio, 458

Fundamentos de diseño 460

Cuaderno de trabajo del capítulo 11:
Clima de innovación 462

Caso para análisis: Shoe Corporation of Illinois 463

Caso para análisis: El malestar del sur 467

Capítulo 12: Procesos de toma de decisiones 474

Propósito de este capítulo, 476

Tipos de decisiones 476

En la práctica: Nokia 477
Toma individual de decisiones, 478
Enfoque racional, 479

En la práctica: Saskatchewan Consulting 481
Perspectiva de racionalidad limitada, 482

¿Cómo adapta usted el diseño? Toma de decisiones importantes 484

BookMark 12.0: Blink: The Power of Thinking without Thinking 486

Toma de decisiones organizacional 487
Enfoque de la ciencia de la administración, 487
Modelo Carnegie, 489

En la práctica: *The New York Times* 490
Modelo de decisión incremental, 492

En la práctica: Gillette Company 495

Decisiones y cambios organizacionales 496
Combinación de los modelos Carnegie e incremental, 496 • Modelo del cesto de basura, 496

En la práctica: Kaplan/the Washington Post Company 500

Modelo de la toma de decisiones por contingencia 501
Consenso del problema, 502 • Conocimiento técnico acerca de las soluciones, 502 • Modelo de la contingencia, 503

Circunstancias especiales de decisión 505
Entornos de alta velocidad, 505 • Errores y aprendizaje de las decisiones, 506 • Prejuicios cognoscitivos, 507 • Superar los prejuicios personales, 508

Fundamentos de diseño 510

Cuaderno de trabajo del capítulo 12:
Estilos de decisión 512

Caso para análisis: Restallando el látigo 512

Caso para análisis: El dilema de Aliesha State College: competencia frente a necesidad 513

Capítulo 13: Conflicto, poder y política 518

Propósito de este capítulo, 520

El conflicto intergrupal en las organizaciones 520
Fuentes de conflicto, 521

En la práctica: Unión Internacional de Empleados de Servicios 524
Modelo racional frente al modelo político, 524
Tácticas para mejorar la colaboración, 527

El poder y las organizaciones 529
Poder individual frente a poder organizacional, 529 • Poder frente a autoridad, 530 • Fuentes verticales del poder, 531 • El poder del empowerment, 534

En la práctica: Semco 535
Fuentes horizontales del poder, 535

En la práctica: Universidad de Illinois 538

En la práctica: Carilion Health System 540

Procesos políticos en las organizaciones 541
Definición, 541 • ¿Cuándo se utiliza la actividad política?, 542

Uso del poder, la política y la colaboración 543

¿Cómo adapta usted el diseño?
Habilidades políticas 543
Tácticas para incrementar el poder, 544
Tácticas políticas para utilizar el poder, 546

En la práctica: Fukushima Daiichi (Tokyo Electric Power) 547
BookMark 13.0: Influence, Science and Practice 548
En la práctica: El Banco Mundial 549
Fundamentos del diseño 550
Cuaderno de trabajo del capítulo 13: ¿De qué forma maneja usted el conflicto? 551
Caso para análisis: El Daily Tribune 553
Caso para análisis: La iniciativa de New Haven 554

Casos integradores 559

1.0 Desarrollo de equipos globales para enfrentar los desafíos del siglo XXI en W. I. Gore & Associates 561
2.0 No es tan sencillo: La infraestructura cambia en Royce Consulting 573
3.0 IKEA: Estilo escandinavo 578
4.0 Custom Chip 582
5.0 First Union: Una oficina sin paredes 589
6.0 Iniciativas esbeltas y crecimiento en Orlando Metering Company 592
7.0 Plaza Inn 601
8.0 Costco: Únete al Club 605
9.0 The Donor Services Department 608
10.0 Cisco Systems: Evolución de la estructura 612
11.0 Hartland Memorial Hospital (A): Un ejercicio del buzón interno 615
12.0 Perdue Farms Inc.: Cómo responder a los desafíos del siglo XXI 625
Glosario 635
Índice de nombres 646
Índice de empresas 658
Índice analítico 662

Prefacio

Mi visión para la Undécima Edición de *Teoría y diseño organizacional* es integrar los problemas contemporáneos acerca del diseño de la organización con las ideas y teorías clásicas, de una manera que resulte atractiva y amena para el estudiante. Se presenta un promedio de 39 nuevas citas por capítulo para obtener nuevos resultados y ejemplos que hacen de la undécima edición vigente y aplicable para los estudiantes. Los cambios significativos en esta edición incluyen dos nuevas secciones, "Preguntas de la administración por diseño" y "¿Cómo adapta usted el diseño?", junto con actualizaciones de cada capítulo, que incluyen las ideas más recientes, nuevos ejemplos, revisiones de libros y casos integradores. La investigación y las teorías en el terreno de los estudios de la organización son valiosas y perspicaces y ayudarán al lector a comprender su mundo organizacional y a resolver los problemas reales. Mi misión es combinar los conceptos y modelos de la teoría organizacional con los acontecimientos cambiantes en el mundo real, con el fin de proporcionar la perspectiva más actualizada disponible del diseño organizacional.

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LA UNDÉCIMA EDICIÓN

Numerosos estudiantes, en un curso típico de teoría de la organización, no tienen mucha experiencia laboral, en especial en los niveles medio y superior, en donde dicha teoría es más aplicable. Además, lo que se escucha en ese terreo es que hoy muchos estudiantes a menudo no leen los ejemplos al inicio del capítulo, o los ejemplos separados, y en vez de eso prefieren enfocarse en el contenido del capítulo. Para atraer a los estudiantes al mundo de las organizaciones, la undécima edición utiliza la sección "Preguntas de la administración de diseño" al principio de cada capítulo. Estas preguntas involucran inmediatamente a los estudiantes en el pensamiento y la expresión de sus creencias y opiniones acrca de los conceptos de diseño organizacional. Otra característica es "¿Cómo adapta usted el diseño?", que interesa a los estudiantes en cómo su estilo y enfoque personal se adaptan a una organización. Otras actividades experimentales para los estudiantes que los convencen de aplicar los conceptos del capítulo son los ejemplos de BookMark y En la práctica, así como nuevos casos integradores para que el lector los analice. El conjunto total de características amplía y mejora de forma considerable el contenido y la accesibilidad del libro. Estos múltiples dispositivos pedagógicos se utilizan para mejorar la participación del estudiante en los materiales del texto.

© Ken Kan

¿Cómo adapta usted el diseño? Esta sección presenta un breve cuestionario en cada capítulo acerca del propio estilo y las preferencias del lector para proporcionar rápidamente la retroalimentación acerca de cómo se adaptan a organizaciones o situaciones particu-

lares. Por ejemplo, los temas del cuestionario incluyen: "Su fortaleza estratégica", "¿Está preparado para desempeñar un rol internacional?","Preferencia de cultura corporativa", "¿Plantearse metas es su estilo?","Toma de decisiones importantes", y "Redes personales". Esos breves cuestionarios de retroalimentación vinculan las preferencias personales del lector con el material del capítulo para incrementar el interés y mostrar lo pertinente de los conceptos.

Preguntas de la administración por diseño. Cada capítulo inicia ahora con tres breves preguntas de opiniones para lograr que el lector aclare sus pensamientos acerca del material y los conceptos que siguen. Esas preguntas se basan en la idea de que, cuando el lector expresa primero sus opiniones, es más abierto y está más interesado en recibir el material pertinente para las preguntas. Algunos ejemplos de preguntas, que piden al lector indicar si está de acuerdo o en desacuerdo, incluyen:

Las mejores medidas de rendimiento empresarial son financieras.

Los directivos de organizaciones empresariales no deben involucrarse en actividades políticas.

La principal prioridad de un CEO es asegurarse de que la organización se ha diseñado correctamente.

Un gerente debe hacer hincapié en los valores compartidos, la confianza y el compromiso con la misión de la organización como el principal medio de control de la conducta de los empleados.

Como un seguimiento para las tres preguntas de "Administración por diseño", cada capítulo incluye tres inserciones de "Evalúe su respuesta", las cuales permiten que el lector compare sus opiniones originales con las repuestas "correctas" o más apropiadas, basándose en los conceptos del capítulo. El estudiante aprende si sus modelos mentales y creencias acerca de las organizaciones se alinean con el mundo de las organizaciones.

Book Marks. Los "Book Marks", una característica única de este libro, son revisiones de libros que reflejan los aspectos actuales de interés para los gerentes que trabajan en organizaciones reales. Esas revisiones describen las diversas formas en que las empresas enfrentan los desafíos del entorno cambiante actual. Los nuevos "Book Marks" en esta edición incluyen *Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters; The Checklist Manifesto: How to Get Things Right; Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose; y Little Bets: How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries.*

En la práctica. Esta edición contiene numerosos ejemplos nuevos de "En la práctica" que ilustran los conceptos teóricos en escenarios organizacionales. Muchos ejemplos son internacionales y todos se basan en organizaciones reales. Los nuevos casos en los capítulos incluyen Deutsche Lufthansa, Acer, Inc., Netflix, Huawei Technologies, Disney/Pixar, Anheuser-Busch InBev, Sealy, Shizugawa Evacuation Center, Mimeo, Seattle Children's Hospital, SAS, Meliá Hotels International (Sol Meliá), Cognizant, Menlo Innovations, Facebook, CitiMortgage, *The Atlantic*, Cisco Systems, Every Child Succeeds, Fukushima Daiichi (Toyko Power Company), KFC (Yum Brands), Southwest Airlines, Corning Inc., Sandberg Furniture, GlaxoSmithKline, Washington, D.C. Metropolitan Police, Volvo, Barnes & Noble, Johns Hopkins Medicine, Nokia, W. L. Gore, Sony, *The New York Times*, Smart Balance, Service Employees International Union, BP/Transocean, Kaplan/*The Washington Post*, Toyota Motor, Borders Group, y Google.

Portafolios del gerente. Esta sección, localizada en los márgenes del capítulo, le dice al estudiante cómo utilizar los conceptos para analizar casos y administrar a las organizaciones.

Figuras. Las figuras se utilizan para ayudar al lector a visualizar las relaciones organizacionales, y el trabajo artístico se rediseñó para comunicar los conceptos con mayor claridad.

Fundamentos del diseño. Esta sección de resumen e interpretación señala al estudiante la forma en que los puntos esenciales del capítulo son importantes en el contexto más amplio de la teoría de la organización.

Caso para análisis. Estos casos adaptados a la medida de los conceptos del capítulo proveen un vehículo de análisis y discusión. Los nuevos casos de análisis integrados son: "Covington Corrugated Parts & Services", "Why Is Cooperation So Hard?", "Is Anybody Listening?" y "The New Haven Institute".

Casos de integración. Los casos de integración al final del libro se amplían y ubican para alentar al lector a la discusión y la participación. Los nuevos casos incluyen First Union: An Office Without Walls; Perdue Farms Inc.; Developing Global Teams to Meet Twenty-First Century Challenges at W. L. Gore & Associates; Lean Initiatives and Growth at Orlando Metering Company; IKEA: Scandinavian Style; Cisco Systems: Evolution of Structure; y Costco: Join the Club. Los casos previos que se mantienen son: Royce Consulting; Custom Chip Inc.; The Plaza Inn; The Donor Services Department; y Hartland Memorial Hospital."

NUEVOS CONCEPTOS

En esta edición se agregan o amplían varios conceptos. Entre los nuevos materiales que se han añadido se enuentran los diseños orgánicos y mecanicistas; el papel de los factores de contingencia; sistemas abiertos; la sustentabilidad; la eficacia de la organización como una construcción social; los constituyentes del enfoque estratégico para la evaluación de la eficacia; el modelo de valores en competencia; coordinación relacional; los países BRIC, especialmente China, como un aspecto cada vez mayor del entorno internacional; reverso (trickle-up) de la innovación; gestión de los procesos de fabricación (MPM); la tendencia hacia los servicios; cambio de enfoques para el diseño e-business; las redes sociales y otras herramientas de medios sociales; reducción de las alternativas; el modelo de valor compartido; diferencias entre el cambio episódico, el cambio continuo y el cambio disruptivo; técnicas ascendentes para fomentar el cambio tecnológico; gestión de la innovación y el enfoque de doble núcleo; la curva de cambio; uso del poder blando y las tácticas políticas; y la reciprocidad como una influencia táctica. Además, en el capítulo 6 se explora la forma de enfrentar la complejidad del entorno global actual.

ORGANIZACIÓN DEL CAPÍTULO

Cada capítulo está altamente enfocado y organizado en una estructura lógica. Muchos libros sobre teoría organizacional tratan el material de forma secuencial, como "Éste es el punto de vista A", "Éste es el punto de vista B", "Éste es el punto de vista C" y así sucesivamente. *Teoría y diseño organizacional* muestra la forma en que aplican en las organizaciones. Además, cada capítulo se apega al punto esencial. No se introduce a los estudiantes a un material extraño o confuso ni a las disputas metodológicas que ocurren entre los investigadores organizacionales. El conjunto de la investigación en la mayoría de las áreas apunta hacia una tendencia importante, que se reporta aquí. Varios capítulos desarrollan una estructura que organiza las principales ideas en un plan general.

Este libro ha sido sometido a extensas pruebas con estudiantes. En la revisión se ha utilizado la retroalimentación de estudiantes y miembros de la actividad académica. La combinación de conceptos de la teoría de la organización, revisiones del libro, ejemplos de las principales organizaciones, cuestionarios de autopercepción, ilustraciones de casos, ejercicios experimentales y otros dispositivos de la enseñanza está diseñada para satisfacer las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, quienes han respondido en forma favorable.

Este libro cuenta con una serie de recursos para el profesor, los cuales están disponibles únicamente en inglés y sólo se proporcionan a los docentes que lo adopten como texto en sus cursos. Para mayor información, póngase en contacto con el área de servicio al cliente en las siguientes direcciones de correo electrónico:

- Cengage Learning México y Centroamérica clientes.mexicoca@cengage.com
- Cengage Learning Caribe clientes.caribe@cengage.com
- Cengage Learning Cono Sur clientes.conosur@cengage.com
- Cengage Learning Pacto Andino clientes.pactoandino@cengage.com

Al igual que los recursos impresos adicionales, las direcciones de los sitios web señaladas a lo largo del texto, y que se incluyen a modo de referencia, no son administradas por Cengage Learning Latinoamérica, por lo que ésta no es responsable de los cambios y actualizaciones de las mismas.

AGRADECIMIENTOS

Escribir libros es un trabajo de equipo. Esta edición integra las ideas y el trabajo arduo de muchas personas, con quienes estoy agradecido. Los revisores y participantes en grupos de enfoque hicieron una contribución importante. Elogiaron muchas características, criticaron las que no daban buen resultado y ofrecieron valiosas sugerencias.

David Ackerman
University of Alaska, Southeast

Kristin Backhaus
SUNY New Paltz

Michael Bourke
Houston Baptist University

Suzanne Clinton
Cameron University

Pat Driscoll
Texas Woman's University

Jo Anne Duffy
Sam Houston State University

Cheryl Duvall
Mercer University

Allen D. Engle, Sr.
Eastern Kentucky University

Patricia Feltes
Missouri State University

Robert Girling
Sonoma State University

Yezdi H. Godiwalla
University of Wisconsin-Whitewater

John A. Gould
University of Maryland

George Griffn
Spring Arbor University

Leda McIntyre Hall
Indiana University, South Bend

Ralph Hanke
Pennsylvania State University

Bruce J. Hanson
Pepperdine University

Patricia Holahan
Stevens Institute of Technology

Jon Kalinowski
Minnesota State University, Mankato

Guiseppe Labianca
Tulane University

Jane Lemaster
University of Texas–Pan American

Kim Lukaszewski
SUNY New Paltz

Steven Maranville
University of Saint Thomas

Rick Martinez
Baylor University

Ann Marie Nagye
Mountain State University

Janet Near
Indiana University

Julie Newcomer
Texas Woman's University

Asbjorn Osland
George Fox University

Laynie Pizzolatto
Nicholls State University

Samantha Rice
Abilene Christian University

Richard Saaverda
University of Michigan

W. Robert Sampson
University of Wisconsin, Eau Claire

Amy Sevier
University of Southern Mississippi

W. Scott Sherman
Pepperdine University

Marjorie Smith
Mountain State University

R. Stephen Smith
Virginia Commonwealth University

Thomas Terrell
Coppin State College

Jack Tucci
Southeastern Louisiana University

Isaiah Ugboro
North Carolina A&T State University

Richard Weiss
University of Delaware

Judith White
Santa Clara University

Jan Zahrly
University of North Dakota

Entre mis colegas profesionales, estoy agradecido con mis amigos y colegas en Vanderbilt's Owen School, Bruce Barry, Neta Moye, Rich Oliver, David Owens, Ranga Ramanujam y Bart Victor, por su estimulación intelectual y retroalimentación. También tengo una deuda especial con el Decano Jim Bradford y con el Decano Asociado Ray Friedman por proporcionar el tiempo y los recursos para mantenerme actualizado en la literatura del diseño organizacional y desarrollar las revisiones para el libro.

Quiero expresar mi agradecimiento especial a mi asociada editorial, Pat Lane. Ella escribió hábilmente los materiales sobre una variedad de temas y características especiales, encontró recursos y desempeñó un trabajo sobresaliente con la corrección del manuscrito y las páginas de prueba. El entusiasmo y el cuidado personal de ella permitieron que la décima edición continúe con su alto nivel de excelencia.

También agradezco a DeeGee Lester por su trabajo en la redacción de los nuevos casos de fin de capítulo y la integración para esta edición. Las habilidades creativas de escritura de DeeGee cobran vida en las cuestiones clave de la organización que los estudiantes podrán disfrutar de la discusión y la resolución.

El equipo de South-Western también merece una mención especial. Scott Person hizo un gran trabajo de diseño del proyecto y ofreció ideas para mejorarla. Erin Guendelsberger trabajó excelente con el editor durante el desarrollo, manteniendo el personal y el proyecto en la fecha prevista, mientras que colaboraba en la resolución de problemas de forma creativa y rápida. Pooja Khurana, Gerente de Proyecto, siempre en excelente coordinación con el proyecto, y su creatividad y capacidad de gestión facilitaron la finalización del libro en tiempo. Jon Monahan, Marketing Manager, proporcionó apoyo adicional con su creatividad, y su valiosa experiencia en el mercado.

Por último, quiero agradecer el amor y las contribuciones de mi esposa, Dorothy Marcic, quien ha mostrado un gran apoyo hacia mis libros y ha creado un entorno en el cual podemos crecer juntos. Ayudó a que el libro diera un gigantesco paso hacia delante con su creación de los ejercicios para el estudiante. También quiero agradecer el amor y apoyo de mis hijas Danielle, Amy, Roxanne, Solange y Elizabeth, que hicieron mi vida especial durante el valioso tiempo que pasamos juntos.

Richard L. Daft
Nashville, Tennessee
Enero de 2012

Chris Ho - www.chrisho.net

Parte 1

Introducción a las organizaciones

Capítulo 1

Organizaciones y teoría organizacional

Capítulo 1

Organizaciones y teoría organizacional

Chris Ho - www.chrisho.net

Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo usted debe ser capaz de:

1. Definir una organización y la importancia de las organizaciones en la sociedad.
2. Identificar los desafíos actuales que enfrentan las organizaciones.
3. Comprender la forma de organización de conceptos de diseño aplicables a una gran empresa como Xerox.
4. Reconocer las dimensiones estructurales de las organizaciones y las contingencias que influyen en la estructura.
5. Comprender la eficiencia y la eficacia, así como el enfoque de las partes interesadas en la medición de la efectividad.
6. Explicar perspectivas históricas sobre organizaciones.
7. Describir las cinco partes básicas de Mintzberg de una organización.
8. Explicar las diferencias de los diseños orgánico y mecanicista de una organización y los factores de contingencia asociados típicamente a cada uno.

Teoría organizacional en acción
Temas · Desafíos actuales · Propósito de este capítulo

¿Qué es una organización?
Definición · De las multinacionales a las organizaciones sin fines de lucro · Importancia de las organizaciones

Dimensiones del diseño organizacional
Dimensiones estructurales · Factores de contingencia · Desempeño y resultados de efectividad

La evolución de la teoría y el diseño organizacional
Perspectivas históricas · Todo depende: Contingencias clave

Un ejemplo de configuración organizacional

Diseño mecanicista y orgánico

Ideas de diseño contemporáneo
Sistemas abiertos · Teoría del caos

Marco de referencia de la obra
Niveles de análisis · Plan del libro · Plan de cada capítulo

Fundamentos de diseño

Antes de leer este capítulo, por favor marque si está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones siguientes:

1 **Es posible entender una organización sobre todo comprendiendo a las personas que la conforman.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

2 **El rol primario de los administradores en las organizaciones de negocios es lograr la máxima eficiencia.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

3 **La principal prioridad de un presidente ejecutivo (CEO) es asegurarse de que la organización está diseñada en forma correcta.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

Preguntas de la administración por diseño

UNA INTROSPECTIVA

XEROX CORPORATION

A punto de empezar el siglo XXI, Xerox Corporation parecía estar en la cima del mundo, con ganancias que aumentaban con rapidez, un precio accionario al alza y una nueva línea de impresoras copiadoras computarizadas que eran tecnológicamente superiores a los productos de sus rivales. Sin embargo, menos de dos años después, muchos consideraban que Xerox estaba destinada a desaparecer en la historia. Considere los siguientes sucesos:

- Las ventas y ganancias se desplomaron mientras los rivales igualaban las máquinas de alto nivel de Xerox, ofreciendo productos comparables a precios más bajos.
- Las pérdidas de Xerox durante el primer año del siglo XXI sumaron un total de 384 millones de dólares, y la empresa continuó operando en números rojos. La deuda aumentó a $18 000 millones.
- Las acciones cayeron de $64 a menos de $4, en medio del temor de que la empresa se declarara en bancarrota y solicitara la protección del gobierno federal. En un periodo de 18 meses, Xerox perdió $38 000 millones de la riqueza de sus accionistas.
- Perdieron su trabajo 22 000 trabajadores de Xerox, debilitando aún más la moral y lealtad del resto de sus empleados. Sus principales clientes también se vieron afectados, debido a una reestructuración en la que los vendedores tuvieron que incursionar en territorios desconocidos y a que cambiaron su forma de manejar las facturas, lo que dio lugar a una confusión masiva y a errores en la facturación.
- La empresa recibió una multa de 10 millones de la Securities and Exchange Commission (SEC, por sus siglas en inglés) por irregularidades contables y un supuesto fraude.

¿Cuál fue el error de Xerox? El deterioro de la empresa es una historia clásica de declive organizacional. Aunque parecía que Xerox caía prácticamente de la noche a la mañana, los problemas de la organización estaban relacionados con una serie de errores organizacionales cometidos durante varios años.

"BUROX" SE HACE CARGO

Xerox fue fundada en 1906 como Haloid Company, un negocio de artículos fotográficos que desarrolló la primera copiadora xerográfica, introducida en 1959. Sin duda, la copiadora 914 fue una máquina de hacer dinero. Para cuando fue retirada del mercado, a principios de la década de 1970, la 914 era el producto industrial mejor vendido de todos los tiempos, y el nuevo nombre de la empresa, Xerox, aparecía en el diccionario como sinónimo de fotocopiado.

INTROSPECTIVA *(continuación)*

Como muchas organizaciones comerciales, Xerox se convirtió en una víctima de su éxito. Sin duda, los líderes sabían que la empresa necesitaba ir más allá de las copiadoras para mantener su crecimiento, pero encontró que sería muy difícil ver más allá de los márgenes de utilidad de 70% de la copiadora 914.

El Palo Alto Research Center (PARC) de Xerox, establecido en 1970, se hizo famoso en todo el mundo por su innovación. Muchas de las tecnologías más revolucionarias en la industria de la computación, incluida la computadora personal, la interfaz gráfica para el usuario, Ethernet y la impresora láser, se inventaron en PARC. Pero la burocracia de la copiadora, o *Burox* como se le llegó a conocer, cegó a los líderes de Xerox ante el enorme potencial de estas innovaciones. Mientras Xerox seguía vendiendo copiadoras, empresas más jóvenes, pequeñas y hambrientas desarrollaban las tecnologías de PARC hasta convertirlas en productos y servicios que les dieron a ganar mucho dinero.

Los peligros de Burox quedaron muy en claro cuando las patentes xerográficas de la empresa empezaron a expirar. De repente, sus rivales japonesas como Canon y Ricoh vendían copiadoras al mismo costo por el que Xerox las fabricaba. La participación de mercado disminuyó de 95% a 13% para 1982. Y como no había ningún producto nuevo que compensara la diferencia, la empresa tuvo que luchar mucho para reducir los costos y reclamar su participación de mercado comprometiéndose con las técnicas al estilo japonés y la administración de la calidad total. Gracias a su fuerza de liderazgo, su presidente ejecutivo Kearns pudo guiar a las tropas y rejuvenecer a la empresa para 1990. Sin embargo, también puso a Xerox en el camino de un desastre futuro. Al ver la necesidad de diversificarse, Kearns cambió la empresa a los servicios de seguros y financieros a gran escala. Cuando entregó el liderazgo a Paul Allaire en 1990, el balance general de Xerox estaba afectado por miles de millones de dólares en responsabilidades de seguros.

LA ENTRADA A LA ERA DIGITAL

Allaire puso en práctica un metódico plan paso a paso para liberar a Xerox del negocio de los seguros y servicios financieros. Al mismo tiempo, inició una estrategia mixta de reducción de costos e introducciones de nuevos productos para poner en movimiento a la empresa. Xerox tuvo éxito con una línea de impresoras digitales y nuevas copiadoras digitales de alta velocidad, pero volvió a fallar al subestimar la amenaza de la impresora de inyección de tinta. Para cuando Xerox introdujo una línea propia de impresoras de escritorio, el juego ya había terminado.

Las impresoras de escritorio, combinadas con un uso cada vez mayor de internet y el correo electrónico, redujeron en gran medida las ventas de copiadoras de Xerox. Las personas ya no necesitaba sacar tantas fotocopias, pero hubo un gran incremento en el número de documentos creados y compartidos. Al cambiar la imagen de Xerox por la de "The Document Company", Allaire la impulsó hacia la era digital, con la esperanza de recrear la empresa a imagen de una IBM rejuvenecida, que ofrecía no sólo "cajas (máquinas)", sino soluciones totales para la administración de documentos.

Como parte de esa estrategia, Allaire eligió como sucesor a Richard Thoman, que en esa época era la mano derecha de Louis Gerstner en IBM. Thoman llegó a Xerox como presidente, director de operaciones y, con el tiempo, CEO, en medio de grandes esperanzas de que la empresa recuperara la estatura que tenía en sus años de gloria. Sólo 13 meses después, mientras los ingresos y el precio accionario continuaban a la baja, Allaire, quien seguía siendo presidente de la empresa, despidió a Thoman.

UNA CULTURA DISFUNCIONAL

Allaire y Thoman se culparon entre sí por no poder implementar la estrategia digital con éxito. Sin embargo, observadores externos creen que el fracaso tuvo mucho que ver con la cultura disfuncional de Xerox. De por sí la cultura se adaptaba con lentitud y, según dicen algunos, bajo el liderazgo de Allaire quedó prácticamente paralizada por la política. A Thoman lo había traído para que acelerara las cosas, pero cuando trató de hacerlo, la vieja guardia se rebeló. Se creó una lucha administrativa, entre el externo Thoman y algunos aliados por un lado contra Allaire y su grupo de internos que estaban acostumbrados a hacer las cosas a la manera *xeroide*. Famoso por sus conocimientos, experiencia en los negocios e intensidad, Thoman también era considerado altanero e inaccesible. Nunca pudo ejercer una influencia significativa en los gerentes y empleados clave, así como tampoco se ganó el respaldo de los miembros del consejo de administración, quienes continuaron apoyando a Allaire.

Otros dudaban que alguien pudiera arreglar la situación de Xerox, porque la cultura se había vuelto demasiado disfuncional y politizada. "Siempre había un derrocado y un coronado", explica un antiguo directivo. "Cambian las ramas, pero al observar con atención, los mismos monos están sentados en los árboles".

UNA PERSONA DE CONFIANZA SACUDE LAS COSAS

En agosto de 2001, Allaire cedió el puesto de presidente ejecutivo a Anne Mulcahy, la popular empleada de 24 años de experiencia, quien había empezado en Xerox como vendedora de copiadoras y había ascendido en la jerarquía. A pesar de su estatus, Mulcahy probó que estaba más que dispuesta a desafiar el *statu quo* en Xerox. Desde que asumió el cargo,

Mulcahy ha sorprendido a analistas escépticos, accionistas y empleados al idear una de las transformaciones de negocios más extraordinarias en la historia reciente.

¿Cómo lo hizo? Y aunque pocas personas pensaban que Mulcahy emprendería las acciones agresivas que Xerox necesitaba para sobrevivir, resultó ser una tomadora de decisiones muy fuerte. En poco tiempo inició un plan de transformación que incluía una reducción masiva de costos y el cierre de varias operaciones que hacían perder dinero a la empresa, incluida la división que ella dirigía antes. Fue muy honesta sobre "lo bueno, lo malo y lo feo" de la situación de la empresa, como dijo un empleado, pero también demostró que se preocupaba por lo que les sucedía a los empleados. Después de los despidos masivos, recorría los pasillos para decir a las personas que lo sentía y pedirles que expresaran su enojo. Negoció personalmente la resolución de una larga investigación sobre las prácticas contables fraudulentas, insistiendo que su participación era necesaria para indicar un nuevo compromiso con las prácticas de negocios éticas y la responsabilidad social corporativa. Apeló directamente a los acreedores rogándoles que no presionaran hasta que un nuevo equipo gerencial pudiera realizar los cambios necesarios.

Mulcahy transfirió gran parte de la producción a los contratistas externos y volvió a enfocar a Xerox en la innovación y el servicio. Además de la introducción de nuevos productos, Xerox ha incursionado en áreas de alto crecimiento como servicios de administración de documentos, asesoría de tecnología de información y tecnología de impresión digital. Una serie de adquisiciones permitieron a la empresa entrar en nuevos mercados y ampliar su base de clientes de empresas pequeñas y medianas.

UNA NUEVA ERA PARA XEROX

Mulcahy pensó cuidadosamente acerca de los planes de sucesión, y en 2009 entregó el máximo cargo a su segundo al mando, Úrsula Burns, quien se convirtió en la primera mujer afroamericana en dirigir una compañía de Fortune 500. Burns, como Mulcahy, después de décadas escaló las filas de Xerox a partir de su carrera como pasante antes de obtener una maestría en ingeniería de la Universidad de Columbia. Pocos días después de haber sido nombrada CEO, Burns estaba en un avión, dispuesta a tomar un tour de 30 días para reunirse con el personal y discutir maneras de aumentar las ventas. Apenas unas semanas después de hacerse cargo, anunció la adquisición más grande en la historia de la compañía: la compra de la empresa de outsourcing de Affiliated Computer Services. Como resultado de la adquisición, Xerox aumentó sus ingresos de 23 por ciento a 50 por ciento en un año. Esto marcó el comienzo de Burns en un nuevo curso centrado en convertirse en un recurso de tecnología de última generación del que otras empresas dependen para operar de manera más eficiente. Además de ofrecer hardware, Xerox proporciona ahora de todo, desde impresión móvil y servicios en la nube a la externalización de procesos de negocio. Burns hace hincapié en la colaboración con otras organizaciones, tales como Cisco Systems, que se asocian con la empresa para proporcionar herramientas de impresión, impresión móvil y outsourcing de TI como nube de servicios. También formó numerosas asociaciones con las organizaciones más pequeñas, en los Estados Unidos y en el extranjero, para ofrecer productos y servicios.

Xerox ha ganado elogios por el compromiso de sus líderes con su ética y su comportamiento socialmente responsable. Ha sido reconocida como una de las Compañías más Éticas del Mundo por el Instituto Ethisphere; votada como la Compañía más Admirada del Mundo en la industria informática en la encuesta de la revista *Fortune*; nombrada una de los 100 Mejores Ciudadanos Corporativos por la revista *Corporate Responsibility Officer*; y ocupa el puesto número 1 en la lista de la Encuesta de Outsourcing Verde. Además, a Xerox se le reconoce por su compromiso con la diversidad y se considera uno de los mejores lugares para trabajar para las mujeres y las minorías.

Una década después de que este icono americano casi se estrellara, Xerox es una vez más admirada en el mundo corporativo. La "tormenta perfecta" de los problemas fue sustituido por un "¿amanecer perfecto?". Burns y su equipo de alta dirección creen que Xerox está posicionada para ser resistente frente a la desaceleración económica actual, pero en el cambiante mundo de las organizaciones nada es cierto.[1]

Bienvenido al mundo real de la teoría organizacional. La suerte cambiante de Xerox muestra la teoría organizacional en acción. Los directivos de Xerox estaban muy involucrados en la teoría organizacional cada día de su vida laboral; pero muchos nunca se dieron cuenta de ello. Los gerentes de la empresa no entendían muy bien la manera en que la organización se relacionaba con el entorno o cómo debía funcionar internamente. Los conceptos de la teoría organizacional han ayudado a que Anne Mulcahy y Úrsula analicen y diagnostiquen lo que sucede, así como los cambios necesarios para que la empresa siga siendo competitiva. La teoría organizacional proporciona las herramientas para explicar el declive de Xerox, entender la transformación realizada por Mulcahy y reconocer algunos pasos que Burns pudo tomar para mantener a Xerox competitiva.

Numerosas organizaciones han enfrentado problemas similares. Los directivos de American Airlines, por ejemplo, que una vez fue la aerolínea más grande de Estados Unidos, han estado luchando durante los últimos diez años para encontrar la fórmula adecuada para mantener a la empresa una vez más orgullosa y competitiva. La compañía matriz de American, AMR Corporation, acumuló $11.6 mil millones en pérdidas de 2001 a 2011 y no ha tenido un año rentable desde 2007.[2] O considere los errores organizacionales dramáticos ilustrados por la crisis de 2008 en el sector de la industria hipotecaria y de las finanzas en los Estados Unidos. Bear Stearns desapareció y Lehman Brothers se declaró en quiebra. American International Group (AIG) buscó un rescate del gobierno estadounidense. Otro icono, Merrill Lynch, fue salvado por formar parte de Bank of America, que ya le había arrebatado al prestamista hipotecario Countrywide Financial Corporation.[3] La crisis de 2008 en el sector financiero de Estados Unidos representó un cambio y una incertidumbre en una escala sin precedentes, y hasta cierto grado, afectó a los gerentes en todo tipo de organizaciones e industrias del mundo en los años venideros.

TEORÍA ORGANIZACIONAL EN ACCIÓN

La teoría organizacional proporciona las herramientas para analizar y entender de qué manera una empresa grande y poderosa, como Lehman Brothers, puede morir, y una empresa como Bank of America puede surgir casi de la noche a la mañana como un gigante en la industria. Nos permite comprender cómo una banda como los Rolling Stones, que opera como una organización de negocios mundial muy avanzada, puede gozar de un éxito fenomenal durante casi medio siglo, mientras que algunos grupos musicales con un talento igual o superior no sobreviven más que un par de éxitos. La teoría organizacional ayuda a explicar qué sucedió en el pasado, así como lo que podría suceder en el futuro, con el fin de administrar las organizaciones en forma más efectiva.

Temas

El caso Xerox muestra cada uno de los temas a cubrir en este libro. De hecho, los gerentes de empresas como Xerox, Lehman Brothers, Bank of America e incluso los Rolling Stones enfrentan continuamente numerosos desafíos. Por ejemplo:

- ¿Cómo se puede adaptar la organización a o controlar elementos externos como competidores, clientes, gobierno y acreedores en un entorno que se mueve con rapidez?
- ¿Qué cambios estratégicos y estructurales son necesarios para ayudar a que la organización alcance la efectividad?
- ¿De qué manera la organización puede evitar los lapsos gerenciales éticos que ponen en peligro su viabilidad?
- ¿Cómo pueden los administradores enfrentar los problemas a gran escala y la burocracia?
- ¿Cuál es el uso apropiado del poder y la política entre los administradores?

- ¿Cómo se debe manejar el conflicto interno y logar la coordinación entre las unidades de trabajo?
- ¿Qué tipo de cultura empresarial se necesita y cómo pueden dar forma a los administradores a esta cultura?
- ¿Cuánto y qué tipo de innovación y cambio es necesario?

Éstos son los temas de los que se ocupa la teoría y el diseño organizacional. Los conceptos de esta teoría aplican para toda clase de organizaciones en todas las industrias. Los directivos de Hyundai, por ejemplo, convirtieron al fabricante de automóviles de Corea, una vez conocida la producción de bajo costo sin lujos y coches con una mala reputación, en el quinto fabricante más grande del mundo, centrándose en la calidad, el control de costos y la satisfacción del cliente. Bob Iger y su equipo de alta dirección revitalizaron Walt Disney Company por la gestión eficaz de los conflictos internos y la mejora de la coordinación dentro de la empresa y con los socios externos. Los altos directivos, de la firma de cosméticos Estée Lauder, emprendieron una importante reorganización para mejorar las ventas en una economía débil.[4] Todas estas empresas utilizan conceptos basados en la teoría y el diseño organizacional. Asimismo, dicha teoría se aplica en el caso de las organizaciones sin fines de lucro, como United Way, American Humane Association, organizaciones de arte locales, colegios y universidades, y la Fundación Make-A-Wish, que concede deseos a niños con enfermedades terminales.

La teoría organizacional toma las lecciones de organizaciones como Xerox, Bank of America y United Way y las coloca al alcance de estudiantes y gerentes. Como muestra el ejemplo de Xerox al principio del capítulo, incluso las organizaciones grandes y exitosas son vulnerables, las lecciones no se aprenden en forma automática y las organizaciones son sólo tan fuertes como quienes toman las decisiones en ellas. Las organizaciones no son estáticas; se adaptan en forma continua a los cambios en el entorno. En la actualidad, numerosas empresas enfrentan la necesidad de transformarse en organizaciones totalmente diferentes debido a los nuevos desafíos en el entorno.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

No ignore el entorno ni proteja a la organización de éste. Como el entorno es impredecible, no espere lograr un orden ni una racionalidad totales dentro de la organización. Busque un equilibrio entre el orden y la flexibilidad.

Desafíos actuales

Las investigaciones sobre cientos de organizaciones ofrecen la base de conocimientos para que Xerox y otras organizaciones sean más efectivas. Por ejemplo, los desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad son diferentes a los del pasado, y por tanto el concepto de las organizaciones y el de diseño organizacional ha evolucionado. El mundo cambia con mayor rapidez que nunca, y los administradores son responsables de posicionar sus organizaciones para adaptarlas a las nuevas necesidades. Algunos desafíos específicos que los administradores y organizaciones actuales enfrentan son la globalización, la competencia intensa, el escrutinio ético riguroso, la necesidad de una respuesta rápida, el lugar de trabajo digital y una diversidad cada vez mayor.

Globalización. La idea de que el mundo es cada vez más pequeño es notoriamente cierta en el caso de las organizaciones actuales. Con los rápidos avances en la tecnología y las comunicaciones, el tiempo necesario para ejercer una influencia en todo el mundo, incluso en los lugares más remotos, se redujo de años a sólo segundos. Mercados, tecnologías y organizaciones están cada vez más conectadas entre sí.[5] Las organizaciones exitosas actuales se sienten "como en casa" en cualquier parte del mundo. Las empresas pueden ubicar distintas partes de la organización en cualquier lugar donde tenga sentido que estén: la alta gerencia en un país, el conocimiento técnico y la producción en otros.

Las tendencias relacionadas son el outsourcing global, o la contratación de algunas funciones de las organizaciones en otros países, y la sociedad estratégica con empresas extranjeras para obtener una ventaja global. Las adquisiciones transfronterizas y el desarrollo de eficaces relaciones comerciales en otros países son de vital importancia para el éxito de muchas organizaciones. Las grandes corporaciones multinacionales están

buscando activamente gerentes con fuerte experiencia internacional y con la capacidad de moverse fácilmente entre las culturas. Una encuesta realizada por la Asociación de Executive Search Consultants encuentra que China, India y Brasil son los tres primeros países en los que las empresas buscan talento, lo que refleja el aumento de la inversión de estas organizaciones en esas regiones.[6]

Competencia intensa. Esta interdependencia global en crecimiento crea nuevas ventajas, pero también significa que el entorno para las empresas se vuelve muy competitivo. Sólo el 24 por ciento de gerentes respondió a la encuesta de Bain & Company sobre las herramientas de administración mundial y tendencias que creen que los líderes del mercado actual serán los mismos dentro de cinco años a partir ahora.[7] Los clientes quieren bajos precios en los bienes y servicios de calidad, y las organizaciones que pueden satisfacer esa demanda ganarán. Las empresas de subcontratación en los países de bajos ingresos a menudo pueden hacer el trabajo de 50 a 60 por ciento menos que las empresas con sede en los Estados Unidos, por ejemplo, por lo que las empresas estadounidenses que ofrecen servicios similares tienen que buscar nuevas formas de competir o entrar en nuevas líneas de negocios.[8] Un empresario con un nuevo tipo de batería para ordenadores portátiles tiene un producto manufacturado por una fábrica en Shenzhen, China. Ella quería producirlo en los Estados Unidos, pero el contrato con los fabricantes estadounidenses pedía millones de dólares por adelantado, una demanda que no hizo ninguno de los fabricantes chinos.[9]

Empresas de todas las industrias sienten la presión de reducir los costos y mantener los precios bajos; aunque, al mismo tiempo, se sienten atraídas para invertir en investigación y desarrollo o quedarse atrás en la innovación global. Veamos el caso de McDonald's. Incluso cuando los gerentes buscaban ampliar el menú y atraer nuevos clientes, los laboratorios de McDonald's probaban cómo reducir el costo de producir artículos básicos en el menú Dollar. Con el alza de los precios de alimentos como el queso, la carne y los bollos, McDonald's tenía que reducir costos internos o perder dinero en sus platillos del menú de un dólar.[10] Las aseguradoras de automóviles buscaron nuevas formas de competir cuando los conductores que enfrentaron el alza en los precios de la gasolina buscaron nuevas formas de reducir sus costos de transporte.[11] Las cadenas de restaurantes casuales lucharon por atraer clientes, mientras las personas buscaban la manera de no comer fuera de casa. Las tiendas de abarrotes también se vieron afectadas. Los gerentes de Supervalu, la segunda empresa de supermercados más grande de Estados Unidos, aprendió en poco tiempo que no podía transferir los altos costos a sus clientes. Las ventas y las utilidades se desplomaron a principios de 2008, antes de que los gerentes ajustaran su estrategia para promover las marcas de las tiendas más económicas, trabajaran con sus fabricantes para diseñar promociones y cupones innovadores e introdujeran nuevas líneas de productos a precios más bajos.[12]

Ética y sustentabilidad. Los gerentes enfrentan hoy una gran presión de parte del gobierno y del público por conservar en sus organizaciones y empleados altos estándares éticos y profesionales. Después de escándalos morales y financieros corporativos extensamente difundidos, las organizaciones están bajo escrutinio como nunca antes. La frecuencia de los problemas éticos a principios de la primera década de 2000 fue sorprendente. La encuesta a 20 000 personas en 19 países, realizada por la firma de investigación de mercado GfK para el *Wall Street Journal*, encontró que el 55 por ciento de los encuestados cree que el engaño en los negocios es más común de lo que era hace 10 años.[13] Otra encuesta realizada por el Centro de Recursos de Ética reveló que más de la mitad de los empleados estadounidenses ha observado al menos un tipo de mala conducta ética (por ejemplo, el robo, la mentira) al año en sus organizaciones.[14]

Además de las convocatorias de los estándares éticos más altos, la gente está exigiendo un mayor compromiso de las organizaciones con la responsabilidad social, sobre todo cuando se trata de proteger el medio ambiente natural. *Ser ecológico* se ha convertido en un nuevo imperativo empresarial, impulsado por el cambio de actitudes sociales, las nue-

vas políticas gubernamentales, los cambios climáticos y la tecnología de la información que propaga rápidamente la noticia de impacto negativo de una empresa sobre el medio ambiente. Muchas empresas están adoptando la filosofía de la **sostenibilidad**, que se refiere al desarrollo económico que genera riqueza y satisface las necesidades de la generación actual, mientras que salva el medio ambiente para que las generaciones futuras puedan satisfacer sus necesidades.[15] Walmart se ha convertido en un favorito de sorpresa del movimiento por la sostenibilidad con la implementación de una flota de eficiencia energética del transporte, su creciente uso de materiales verdes en los edificios, y su iniciativa de cero desechos que tiene como objetivo eliminar todos los residuos de los vertederos de la compañía en 2025. Además, Walmart está impulsando estas iniciativas con los proveedores, que podría tener un tremendo impacto.[16]

Velocidad y capacidad de respuesta. Un cuarto desafío importante para las organizaciones es responder con rapidez y decisión a los cambios en el entorno, las crisis organizacionales o las expectativas cambiantes de los clientes. Durante gran parte del siglo xx, las organizaciones operaron en un entorno relativamente estable, de modo que los administradores se podían concentrar en diseñar estructuras y sistemas que mantuvieran a la organización funcionando sin problemas y con eficiencia. Había poca necesidad de buscar nuevas formas de enfrentar una competencia cada vez más numerosa, cambios en un entorno volátil o demandas cambiantes de los clientes. En la actualidad, la globalización y la tecnología en constante avance han acelerado el ritmo al que las organizaciones en todas las industrias deben adoptar nuevos productos y servicios para seguir siendo competitivas. Los clientes actuales quieren productos y servicios adaptados a sus necesidades exactas, y las quieren *ahora*. Las empresas de manufactura que dependen de las técnicas de producción y distribución en masa deben estar preparadas con nuevos sistemas asistidos por computadora que pueden producir variantes únicas y sistemas de distribución modernizados que entregan productos directamente del fabricante al cliente. Asimismo, las empresas de servicios buscan nuevas formas de ofrecer valor. Por ejemplo, Allstate Insurance mejoró la capacidad de respuesta a sus clientes con el programa Your Choice Auto, que da a los conductores la oportunidad de elegir los planes de seguros que desean. Los gerentes de Allstate reconocen que aquello que resulta atractivo para los conductores puede cambiar con rapidez con el alza en los precios de la gasolina.[17]

Si consideramos la confusión y el flujo inherente en el mundo actual, la forma de pensar que los líderes organizacionales necesitan es esperar lo inesperado y estar preparados para un cambio rápido y crisis potenciales. El manejo de crisis ha ocupado un lugar preponderante frente a desastres naturales devastadores y ataques terroristas en todo el mundo; una economía difícil, una bolsa de valores que se tambalea, el desempleo cada vez más alto y una confianza del consumidor cada vez más debilitada; escándalos éticos muy difundidos; y, en general, un entorno que puede cambiar en forma drástica de un momento a otro.

El Mundo Digital. En la actualidad el reino de Internet, las redes sociales, los blogs, la colaboración en línea, comunidades basadas en la Web, el podcasting, los dispositivos móviles, Twitter, Facebook, You Tube y Skype es radicalmente diferente del mundo al que muchos directivos están familiarizados y cómodos.[18] La revolución digital ha cambiado todo, no sólo la forma en que nos comunicamos unos con otros, encontrar información y compartir ideas, sino también cómo las organizaciones se diseñan y gestionan, cómo funcionan los negocios, y cómo los empleados hacen su trabajo.

Las nuevas y emergentes herramientas digitales permiten a muchos empleados llevar a cabo gran parte de su trabajo en las computadoras, y trabajan en equipos virtuales y conectados electrónicamente a los colegas de todo el mundo. Además, en lugar de competir como entidades independiente, las organizaciones están rompiendo fronteras y colaboran con otras organizaciones e individuos para proporcionar productos innovadores y servicios.[19] Procter & Gamble duplicó su tasa de éxito por la introducción de nuevos productos mediante el uso de un "enfoque de innovación" en lugar de inventar y producir

todo en casa.[20] Incluso la Oficina Federal de Investigaciones está adoptando un enfoque más abierto y colaborativo. En 2011, el FBI public ó en su página web dos notas escritas en código que se encontraron en el bolsillo de una víctima de asesinato en Missouri en 1999, pidiendo la ayuda del público para descifrar el código que los investigadores hasta ahora han sido incapaces de comprender.[21] Estos avances significan que los directivos de una organización no sólo tienen que ser conocedores de la tecnología, sino también responsables de la gestión de una red de relaciones que va mucho más allá de los límites de la organización física, la construcción de enlaces electrónicos flexibles entre una empresa y sus empleados, proveedores, socios de contrato y clientes.[22]

Diversidad. Conforme las organizaciones operan cada vez con mayor frecuencia en un campo global, la fuerza de trabajo, así como la base de clientes, son cada vez más diversas. Muchas de las organizaciones líderes actuales tienen un rostro internacional. Echemos un vistazo a la forma en que está constituida la firma de consultoría McKinsey & Company. En la década de 1970, la mayoría de los consultores era estadounidense, pero para el cambio de siglo, el principal socio de McKinsey era un extranjero (Rajat Gupta, de India), sólo 40% de los consultores era estadounidense y los consultores extranjeros de la empresa provenían de cuarenta países diferentes.[23] Pepsi está liderado actualmente por Indra Nooyi, una mujer nacida en la India, y Coca-Cola está encabezada por el turco-estadounidense Muhtar Kent.

Además de hacer frente a la diversidad global, los gerentes en los Estados Unidos dan cuenta que la población interna de la nación está cambiando dramáticamente. Alrededor de un tercio del crecimiento de la población actual en los Estados Unidos se debe a la inmigración, y se espera que la inmigración siga siendo un elemento positivo en las próximas décadas.[24] El número de hispanos en la fuerza laboral de Estados Unidos aumentará en 7,3 millones entre 2008 y 2018 y los hispanos constituirán el 17.6 por ciento de la fuerza laboral para 2018.[25] Además de una mayor diversidad racial y cultural en el lugar de trabajo, las mujeres se convirtieron en la mayor parte de la fuerza laboral por primera vez en la historia de Estados Unidos en 2010.[26] Ursula Burns, CEO de Xerox, observa cómo los tiempos han cambiado desde que se graduó de la universidad en 1980: "Yo te aseguro que nadie en mi inicio apuntaba a mí y la predicción de que me convertiría en un director general. Mujeres presidentes de grandes compañías globales eran inexistentes. Mujeres negras presidentes de grandes empresas eran inimaginables".[27] Esta diversidad cada vez mayor da lugar a gran variedad de desafíos, como conservar una cultura corporativa fuerte a la vez que se brinda apoyo a la diversidad, equilibrar las preocupaciones laborales y familiares y manejar el conflicto creado por los diversos estilos culturales.

Propósito de este capítulo

El propósito de este capítulo es explorar la naturaleza de las organizaciones y la teoría organizacional en la actualidad. La teoría organizacional se desarrolló a partir del estudio semántico de la organización por parte de los académicos. Los conceptos se obtienen de organizaciones vivas y en constante cambio. La teoría organizacional tiene una aplicación práctica, como lo establece el caso de Xerox. Ayuda a los administradores a entender, diagnosticar y responder a las necesidades y problemas organizacionales que se presenten.

La siguiente sección empieza con una definición formal de la organización y luego explora los conceptos introductorios para describir y analizar las organizaciones e incluye diversas dimensiones estructurales y factores de contingencia. Se introducen los conceptos de eficacia y eficiencia y se describe el enfoque de las partes interesadas, que considera lo que los diferentes grupos quieren de la organización. Después se analizan con mayor detalle el alcance y la naturaleza de la teoría organizacional. Las secciones posteriores estudian la historia de la teoría organizacional y el diseño, un marco para entender las

formas organizacionales, un marco para la comprensión de la configuración organizativa, la distinción entre los diseños mecanicistas y orgánicos, las organizaciones como sistemas abiertos, y la manera en que la teoría organizacional puede ayudar a las personas a administrar organizaciones complejas en un mundo que cambia con rapidez. El capítulo cierra con un breve panorama general de los temas que cubriremos en el libro.

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Las organizaciones son difíciles de observar. Lo que vemos son representaciones de éstas, como un edificio alto, una estación de trabajo o un empleado amigable. Pero el concepto de la organización como un todo es vago y abstracto y puede estar distribuido entre varios lugares e incluso en todo el mundo. Sabemos que las organizaciones están ahí porque nos tocan todos los días. De hecho, son tan comunes que se dan por hecho. Difícilmente nos damos cuenta de que nacimos en un hospital, registramos ese nacimiento en un organismo gubernamental, somos educados en escuelas y universidades, nos alimentamos con comida producida en granjas corporativas, nos curan médicos que participan en una práctica conjunta, compramos una casa construida por una constructora y vendida por una agencia de bienes raíces, pedimos dinero prestado a un banco, recurrimos a los departamentos de policía y bomberos cuando enfrentamos un problema, utilizamos compañías de mudanzas para cambiar de residencia y recibimos numerosos beneficios de diversos organismos gubernamentales.[28] La mayoría de nosotros invertimos las horas que permanecemos despiertos en trabajar en algún tipo de organización.

Definición

Las organizaciones, que pueden ser tan diversas como un banco, una granja corporativa, un organismo gubernamental y Xerox Corporation, tienen características en común. La definición utilizada en este libro para describir las organizaciones es la siguiente: las **organizaciones** son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno.

El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas. Una organización es un medio para un fin. Podríamos pensar en una organización como una herramienta o instrumento utilizado por los propietarios y gerentes para lograr un propósito específico. El propósito puede variar, pero el aspecto central de una organización es la coordinación de personas y recursos para llevar a cabo colectivamente fines deseados.[29] Los administradores estructuran y coordinan en forma deliberada los recursos organizacionales de modo que sea posible cumplir con el propósito de la organización. Sin embargo, aun cuando el trabajo puede estar estructurado en departamentos separados o conjuntos de actividades, en la actualidad, la mayoría de las organizaciones busca mayor coordinación horizontal de las actividades laborales, a menudo, mediante el uso de equipos de empleados de distintas áreas funcionales para que trabajen juntos en los proyectos. Los límites entre departamentos, así como entre organizaciones, se vuelven cada vez más flexibles y difusos conforme las empresas enfrentan la necesidad de responder con mayor rapidez a los cambios en el entorno. Una organización no puede existir sin interactuar con clientes, proveedores, competidores y otros elementos del entorno. Hoy, algunas empresas incluso cooperan con sus competidores, compartiendo información y tecnología para beneficio mutuo.

De las multinacionales a las organizaciones sin fines de lucro

Algunas organizaciones son grandes corporaciones multinacionales, otras son pequeñas empresas familiares y otras más son organizaciones sin fines de lucro u organismos gubernamentales. Algunas fabrican productos como automóviles, televisores de pantalla plana o focos, mientras que otras prestan servicios como representación legal, internet y telecomunicaciones, recursos para la salud mental o reparaciones automotrices. Más adelante en este libro, en el capítulo 7, se estudian las distinciones entre las tecnologías de manufactura y de servicios. En el capítulo 9 se analiza el tamaño y el ciclo de vida, y se describen algunas diferencias entre las organizaciones pequeñas y grandes.

Otra distinción importante es entre las empresas comerciales y las *organizaciones sin fines de lucro*. Todos los temas del libro son aplicables a las organizaciones sin fines de lucro, como el Ejército de Salvación, el Fondo Mundial para la Vida Salvaje, la Fundación Save the Children y La Rabida Hospital de Chicago, que se dedica a servir a los pobres, así como empresas como Xerox, Sirius XM Radio, Dunkin' Donuts y GameSpot. Sin embargo, existen algunas diferencias importantes que es necesario tener en mente. La diferencia principal es que, en los negocios, los administradores dirigen sus actividades hacia la obtención de dinero para la empresa, mientras que, en las organizaciones sin fines de lucro, los administradores dirigen sus esfuerzos hacia la generación de algún tipo de impacto social. Las características y necesidades únicas de las organizaciones sin fines de lucro creadas por esta distinción presentan desafíos únicos a los líderes organizacionales.[30]

Por lo regular, los recursos financieros para las organizaciones sin fines de lucro provienen de subsidios del gobierno, concesiones y donaciones, más que de la venta de productos o servicios a los clientes. En los negocios, los gerentes se concentran en mejorar los productos y servicios de la organización para aumentar las ganancias de las ventas. Sin embargo, en las organizaciones sin fines de lucro, por lo general, los servicios se ofrecen a clientes que no tienen que pagar, y un problema importante para muchas organizaciones es asegurar un flujo constante de fondos para seguir operando. Los administradores sin fines de lucro, comprometidos en servir a sus clientes con fondos limitados, se deben enfocar en mantener los costos organizacionales lo más bajos posible y demostrar un uso muy eficiente de los recursos. Por otra parte, las empresas con fines de lucro a menudo compiten con organizaciones no lucrativas para las donaciones limitadas a través de su propia recaudación de fondos filantrópicos.[31] Otro problema es que, como las organizaciones sin fines de lucro no tienen un "rubro económico" convencional, a menudo, los administradores luchan con la duda de lo que constituye la efectividad organizacional. Es fácil contar el dinero, pero las organizaciones sin fines de lucro tienen que medir metas intangibles, como "mejorar la salud pública", "hacer una diferencia en la vida de los desamparados" o "aumentar la apreciación de las artes".

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Con el fin de lograr la efectividad, tome en cuenta las necesidades y los intereses de todos los grupos de interés al establecer las metas y diseñar la organización.

Los administradores de las organizaciones sin fines de lucro también tratan con muchos grupos de interés diferentes y deben comercializar sus servicios para atraer no sólo a los clientes, sino también a voluntarios y donadores. En ocasiones, esto puede crear conflicto y luchas de poder entre las organizaciones, como lo ejemplifica la Fundación Make-A-Wish, que une esfuerzos con pequeños grupos locales que pueden cumplir los deseos, mientras se expande en varias ciudades de Estados Unidos. Mientras mayor sea el número de niños al que un grupo pueda ayudar, más fácil es recaudar fondos. Los grupos locales no quieren que Make-A-Wish invada su territorio, sobre todo en una época en la que los donativos de caridad en general disminuyen debido a la economía cada vez más lenta. Los grupos pequeños culpan a Make-A-Wish de abusar del poder de su presencia nacional para superar o absorber a las organizaciones más pequeñas. "No tenemos que competir por niños ni dinero", dice el director de Indiana Children's Wish Fund. "Make-A-Wish invierte todo su poder y dinero en obtener lo que quiere."[32]

Por tanto, los conceptos de diseño organizacional analizados a lo largo de este libro, como el manejo del poder y el conflicto, el establecimiento de metas y la medición de

BookMark 1.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)

The Company: A Short History of a Revolutionary Idea
Por John Micklethwait y Adrian Wooldridge

"La sociedad de responsabilidad limitada es el mayor descubrimiento de la época moderna", es una conclusión del libro conciso y fácil de leer *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea* por John Micklethwait y Adrian Wooldridge. En la actualidad, las empresas son tan ubicuas que las damos por hecho, de modo que quizá resulte sorprendente saber que la empresa como la conocemos es una innovación relativamente reciente. Aunque las personas se han reunido en grupos con propósitos comerciales desde la época de la Grecia y la Roma antiguas, la empresa moderna tiene sus orígenes hacia finales del siglo XIX. La idea de una *empresa de responsabilidad limitada,* que legalmente era una "persona artificial", empezó con la Joint Stock Companies Act, aprobada por la Oficina de Comercio de Londres en 1856. En la actualidad, la empresa se considera "la organización más importante del mundo". Éstas son algunas de las razones:

- La corporación fue la primera institución social y legal autónoma que pertenecía a la sociedad e independiente del gobierno central.
- El concepto de una empresa de responsabilidad limitada hizo que los empresarios ganaran dinero, porque los inversionistas podían perder sólo lo que invertían. Cada vez con mayor frecuencia, la unión del capital empresarial dio lugar a la innovación y, en general, enriqueció a las sociedades donde operaban las empresas.
- La empresa es la creadora más eficiente de bienes y servicios que el mundo ha conocido. Sin una empresa que aproveche los recursos y organice las actividades, sería imposible para los consumidores cubrir el costo de casi cualquier producto que conocemos en la actualidad.
- Históricamente, la corporación ha sido una fuerza para el comportamiento civilizado y proporciona a las personas actividades, identidades y comunidades que valen la pena, así como un pago.
- The Virginia Company, pionera de la corporación de responsabilidad limitada, ayudó a introducir el concepto revolucionario de la democracia en las colonias estadounidenses.
- La corporación multinacional moderna empezó en Inglaterra alrededor de 1875 con los ferrocarriles, que construyeron redes de vías en toda Europa enviando a cada país a los gerentes, los materiales, el equipo y la mano de obra necesarios.

Durante los últimos años, parece que las grandes corporaciones entran cada vez con mayor frecuencia en conflicto con los intereses de las sociedades. No obstante, las grandes empresas han sido criticadas en la historia moderna (recuerde a los ladrones elegantes de principios del siglo XX) y los autores sugieren que los abusos recientes son relativamente menores en comparación con algunos incidentes de la historia. Todos sabemos que las corporaciones pueden ser villanas, pero en general, argumentan Micklethwait y Wooldridge, su fuerza ha sido sobrecogedora para el bien económico y social acumulado.

The Company: A Short History of a Revolutionary Idea, por John Micklethwait y Adrian Wooldridge, publicado por The Modern Library.

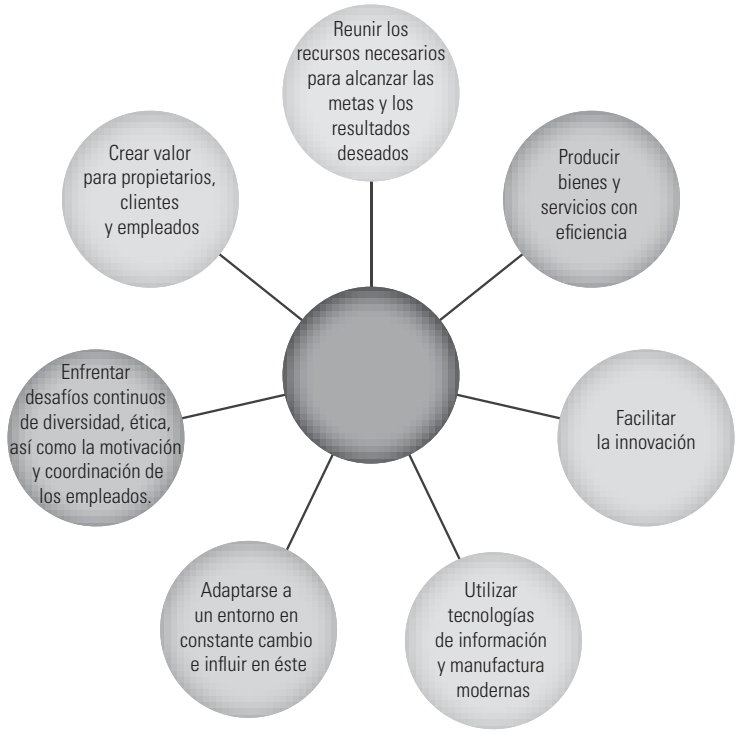
Bix Burkhart

la efectividad, el manejo de la incertidumbre en el entorno, la implementación de mecanismos de control efectivos y la satisfacción de grupos de interés diversos, aplican a las organizaciones sin fines de lucro como Indiana Children's Wish Fund, así como a empresas como Xerox. Estos conceptos y teorías se adaptan y revisan según sea necesario para ajustarlos a las necesidades y problemas únicos de distintas organizaciones comerciales y sin fines de lucro grandes y pequeñas.

Importancia de las organizaciones

Puede parecer difícil de creer en la actualidad, pero las organizaciones como las conocemos son relativamente recientes en la historia de la humanidad. Incluso a finales del siglo XIX, había pocas organizaciones de cualquier tamaño o importancia; no había sindicatos ni asociaciones comerciales, y existían muy pocas empresas grandes, organizaciones sin fines de lucro u organismos gubernamentales. ¡Cómo ha cambiado todo desde entonces! El desarrollo de grandes organizaciones transformó a toda la sociedad y, de hecho, la corporación moderna es quizá la innovación más significativa de los últimos 100 años.[33] La sección "BookMark" de este capítulo analiza el surgimiento de la corporación y su importancia para nuestra sociedad.

FIGURA 1.1
Importancia de las organizaciones



Las organizaciones están a nuestro alrededor y dan forma a nuestra vida en muchos aspectos. Pero, ¿qué contribuciones hacen las organizaciones? ¿Por qué son importantes? La figura 1.1 menciona siete razones por las que son importantes las organizaciones para el individuo y para la sociedad. En primer lugar, las organizaciones reúnen los recursos para alcanzar metas específicas. Tome en cuenta el caso de Northrup Grumman Newport New (antes Newport News Shipbuilding), que construye aviones clase Nimitz de energía nuclear. Armar un avión de este tipo es una tarea muy compleja que comprende 47 000 toneladas de acero soldado con precisión, más de 1 000 000 de partes distintas, 900 millas de alambre y cable y más de siete años de trabajo pesado por parte de 17 800 empleados.[34] ¿De qué manera se podría terminar un trabajo de este tipo sin una organización para adquirir y coordinar estos recursos tan diversos?

Las organizaciones producen también bienes y servicios que los clientes desean a precios competitivos. Las empresas buscan formas innovadoras para producir y distribuir bienes y servicios deseables de manera más eficiente. Dos formas son a través de e-business y mediante el uso de las tecnologías de fabricación digital. Por ejemplo, los gerentes de Sandberg Furniture, con sede en Vernon, California, han sido capaces de mantener durante 122 años la empresa familiar competitiva frente a la competencia exterior rígida utilizando tecnología avanzada.

EN LA PRÁCTICA

Sandberg Furniture

En un momento, la industria del mueble del sur de California fue de $ 1.3 mil millones al año, un negocio que empleaba a más de 60, 000 trabajadores. Hoy, sin embargo, muebles importados de bajo costo de China han puesto muchas de las empresas otrora prósperas fuera del negocio. ¿Cómo se han mantenido los gerentes de Sandberg Furniture adelante? “Hemos tenido que ser muy eficientes”, dice el CEO John Sandberg, bisnieto del fundador. Los gerentes emprendieron algunos cambios importantes después de que descubrieron que los minoristas podrían importar

productos completados por menos del costo de los materiales de Sandberg. "Sabía que estábamos en problemas", dice Sandberg.

Hoy en día, Sandberg Furniture es un líder en la tecnología para la fabricación de papel laminado, y muebles para habitaciones a precio moderado. Dos sierras de paneles Schelling de Austria están programadas para hacer cortes de madera laminada y dejan el mínimo residuo posible. Otra máquina corta, dobla y pega una sola pieza de laminado, lo que elimina la necesidad de más máquinas (y personas) para armar cuatro o cinco piezas separadas. La compañía también ha creado una tecnología de acabado de propiedad que no sólo hace que los muebles resistan los arañazos, abolladuras y los químicos, sino también crea un acabado que hace un pedazo ligero de madera laminada parecer un pesado bloque de mármol.

Sandberg ahora puede hacer el mismo trabajo que 450 personas hicieron una vez con cerca de 150 empleados debido a la tecnología avanzada y la capacitación recíproca de los trabajadores [35].

Frente a la dura competencia, las estrictas regulaciones ambientales en California y otros retos, la inversión en tecnología avanzada para aumentar la eficiencia era la única manera en que Sandberg Furniture podría sobrevivir. El rediseño de las estructuras organizativas y las prácticas de gestión también pueden contribuir a una mayor eficiencia. Las organizaciones crean una apuesta por la innovación en lugar de la dependencia de los productos estándar y enfoques anticuados para la gestión y diseño de la organización.

Las organizaciones se adaptan a la influencia de un entorno que cambia rápidamente. Considere a Facebook, que continúa adaptándose y evolucionando junto con el entorno de Internet y los medios sociales en desarrollo. En julio de 2011, la compañía introdujo una función de video-llamadas gratuitas a sus 750.000 miembros en todo el mundo. Fundador y CEO, Mark Zuckerberg quiere gerentes que no tengan miedo de romper las cosas para hacerlas mejor. El equipo directivo de Facebook fomenta una cultura de la intrepidez, ayudando a la compañía a ganar el primer lugar en la lista 2010 *Fast Company* de 50 empresas más innovadoras del mundo (que cayó al número 3 en 2011, por detrás de Apple y Twitter). Incluso en tiempos económicos sombríos, Facebook aumentó su equipo de ingeniería, la inversión en nuevas ideas, y empujó a la gente a tomar riesgos para el futuro.[36] Muchas organizaciones tienen departamentos completos a cargo de supervisar el entorno y encontrar formas de adaptarse o influir en éste.

Por medio de todas estas actividades, las organizaciones crean valor para sus propietarios, clientes y empleados. Los administradores analizan qué partes de la operación crean valor y cuáles no; una empresa sólo puede ser productiva cuando el valor que crea es más alto que el costo de los recursos. Vizio Inc., una fuerza cada vez más poderosa en la industria de los televisores de pantalla plana, por ejemplo, crea valor mediante el uso de la tecnología LCD existente y el desarrollo de una sociedad de capital con un fabricante contratista, en lugar de producir televisores internamente. Al mantener los costos bajos, la empresa con sede en California ha podido vender televisores de pantalla plana a casi la mitad del costo de aquellos que venden los principales fabricantes de aparatos electrónicos.[37]

Por último, las organizaciones tienen que enfrentar los desafíos actuales de la diversidad de la fuerza de trabajo y las preocupaciones cada vez mayores por la ética y la sustentabilidad, así como buscar formas efectivas de motivar a los empleados a que trabajen juntos para alcanzar las metas organizacionales.

DIMENSIONES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones dan forma a nuestra vida, y los administradores bien informados pueden dan forma a las organizaciones. El primer paso para entender a las organizacio-

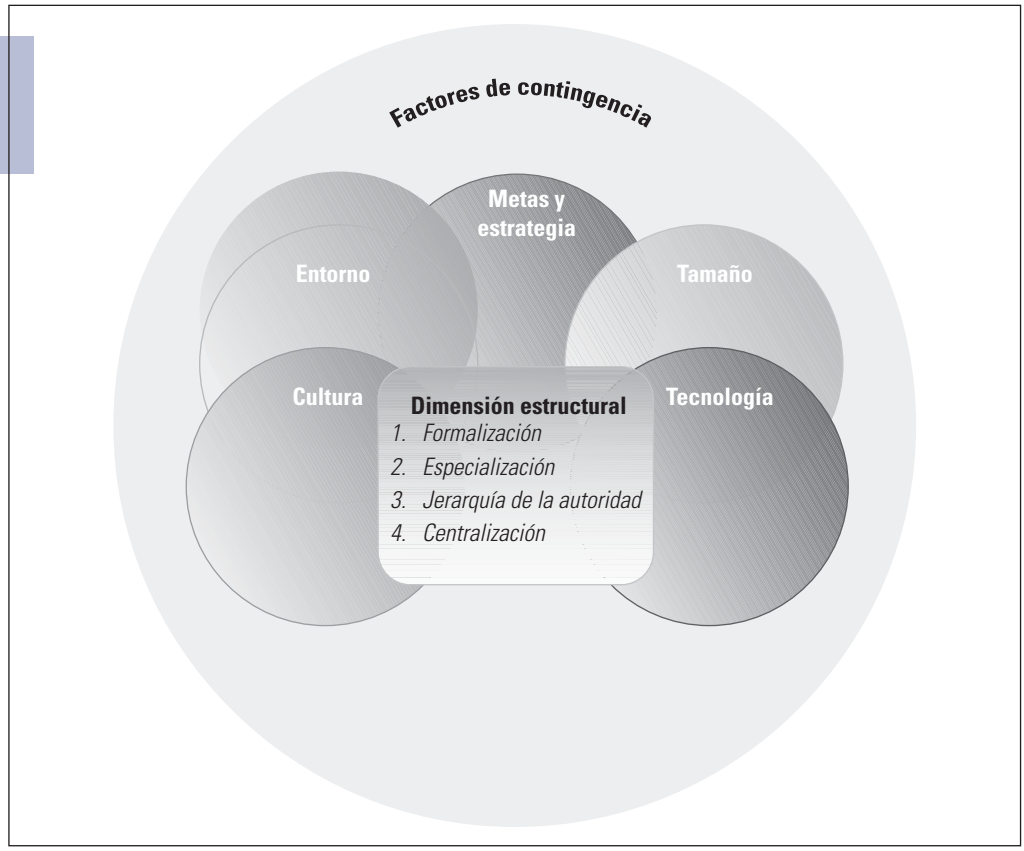


FIGURA 1.2
Interacción de dimensiones estructurales de Diseño y factores de contingencia

nes es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos. Estas dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos describen a las personas.

La figura 1.2. muestra dos tipos de interacción características de las organizaciones: las dimensiones estructurales y los factores de contingencia. Las *dimensiones estructurales* proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar las organizaciones. Los *factores de contingencia* abarcan elementos más grandes que influyen en las dimensiones estructurales, incluyendo el tamaño de la organización, la tecnología, el medio ambiente, la cultura y las metas. Describen el entorno de la organización que influye y da forma a las dimensiones estructurales. Estos factores de contingencia pueden ser confusos, ya que representan a la organización y al entorno. Asimismo, se pueden concebir como un conjunto de elementos que dan forma a la estructura y a los procesos de trabajo de una organización, como se ilustra en la figura 1.2. Para entender y evaluar a las organizaciones, es preciso analizar tanto las dimensiones estructurales como los factores de contingencia.[38] Estas características del diseño organizacional interactúan entre sí y se pueden ajustar para lograr los propósitos mencionados antes en la figura 1.1.

Dimensiones estructurales

Las dimensiones estructurales son claves en las organizaciones e incluyen la formalización, la especialización, la jerarquía de la autoridad y la centralización.

1. La *formalización* se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulacio-

nes y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades. A menudo, la formalización se mide sólo contando el número de páginas de la documentación dentro de la organización. Por ejemplo, las grandes universidades estatales suelen tener una formalización muy alta porque manejan varios volúmenes de reglas por escrito para aspectos como registro, eliminar y agregar clases, asociaciones de estudiantes, regulación en dormitorios y ayuda financiera.
En contraste, es probable que una pequeña empresa familiar prácticamente no tenga reglas escritas o se considere informal.

2. La *especialización* es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es muy extensa, cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas. Si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas. En ocasiones, la especialización se conoce como la *división del trabajo*.
3. La *jerarquía de la autoridad* describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. Como se observa en la figura 1.3, en el organigrama, la jerarquía se muestra por las líneas verticales. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el *tramo de control* es corto la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta.
4. La *centralización* se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada. Algunos ejemplos de decisiones organizacionales que pueden estar centralizadas o descentralizadas incluyen la compra de equipo, el establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la contratación de empleados y la decisión sobre los territorios de marketing.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Piense en la organización como un medio para un fin. Es una manera de organizar a la gente y los recursos para lograr un propósito específico. Describa la organización de acuerdo con su grado de formalización, especialización, centralización y jerarquía. Considere los factores de contingencia de tamaño, tecnología, medio ambiente, objetivos y estrategia, y la cultura de la organización.

Para entender la importancia de prestar atención a las dimensiones estructurales de diseño de la organización, considere lo que sucedió en la plataforma petrolera de BP-Transocean Deepwater Horizon.

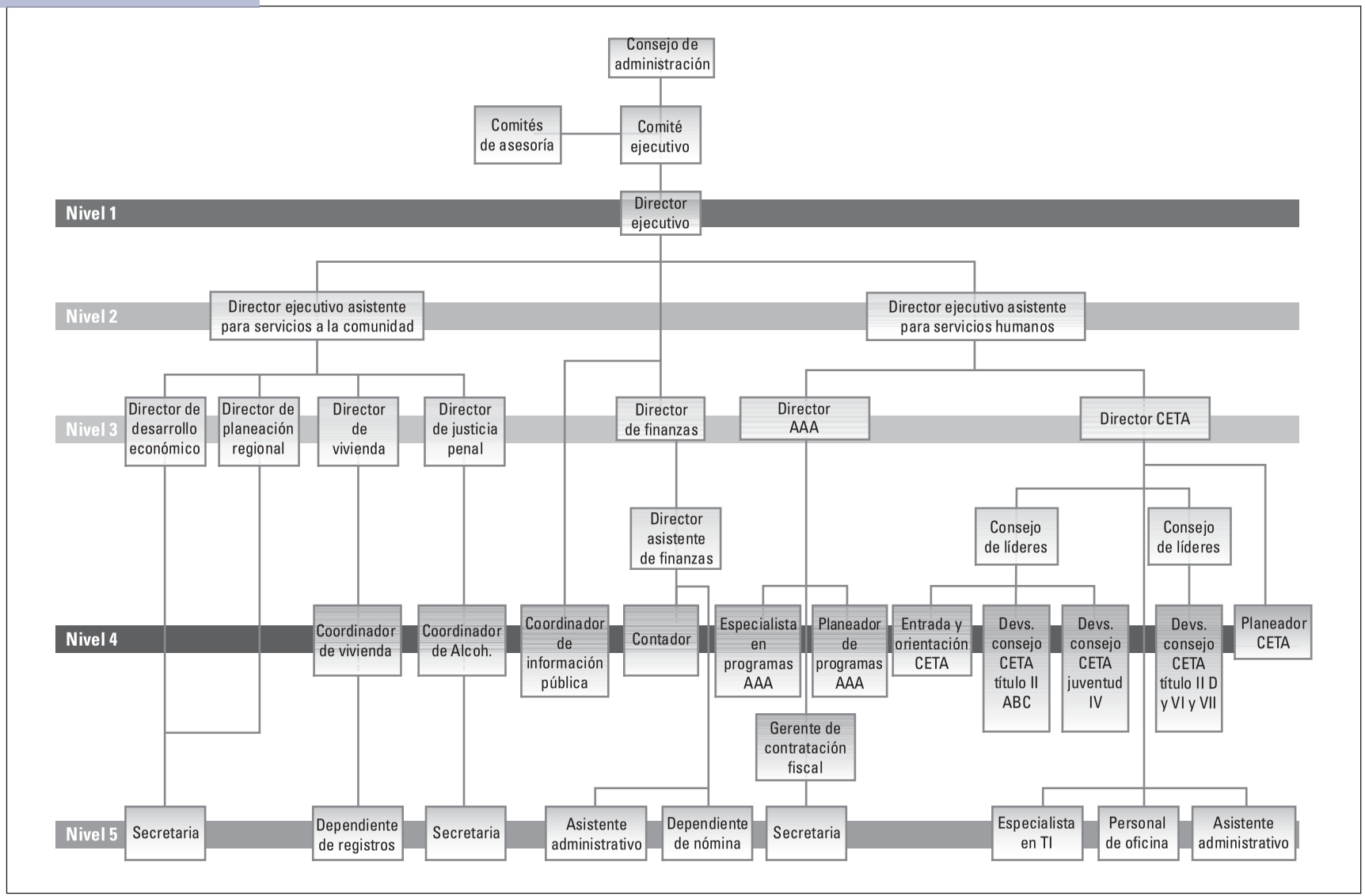
EN LA PRÁCTICA

BP Transocean Deepwater Horizon Oil Rig

En la primavera de 2010, una plataforma petrolífera transoceánica perforaba un pozo para el gigante petrolero BP en la plataforma Deepwater Horizon, que explotó en el Golfo de México, matando a 11 miembros de la tripulación y desencadenando un desastre ambiental. Dejando a un lado la cuestión de qué causó la explosión en primer lugar, una vez que la estructura pasó a bordo de la plataforma la situación se exacerbó. Las actividades se organizaron tan vagamente que nadie parecía saber de qué estaba a cargo, o cuál era su nivel de autoridad y responsabilidad. Cuando la explosión ocurrió, la confusión reinó. Con veintitrés años de edad, Andrea Fleytas emitió un SOS (llamada de socorro) por la radio cuando se dio cuenta de que nadie más lo había hecho, pero fue castigado por sobrepasar su autoridad. Un gerente dijo que él no pidió ayuda porque no estaba seguro de tener autorización para hacerlo. También otro dijo que trató de llamar a la orilla, pero le dijeron que la orden debía necesariamente venir de alguien más. Los miembros de la tripulación sabían que el cierre de emergencia era necesario activarse, pero había confusión sobre quién tenía la autoridad para dar el visto bueno. El fuego se propagó, y varios minutos pasaron antes de que las personas recibieran instrucciones para evacuar. Una vez más, un alarmado Fleytas encendió el sistema de megafonía y anunció que la tripulación estaba abandonando la plataforma. “La escena era muy caótica”, dijo el trabajador Carlos Ramos. “No había ninguna cadena de mando. Nadie estaba a cargo.”

Por las consecuencias del derrame de explosión y el aceite, varias agencias federales también están en la cuerda floja a causa del descuido y la confusión sobre la responsabilidad que condujo a retrasos y desacuerdos que prolongaron el sufrimiento de las comunidades locales.

FIGURA 1.3
Organigrama que muestra la jerarquía de la autoridad para un programa de capacitación laboral comunitario



Una ley federal puesta en marcha después del derrame petrolero de Exxon Valdez en 1989 exige que los planes nacionales y regionales tracen líneas claras de autoridad y responsabilidad de todos los involucrados de ocurrir un evento de este tipo. Sin embargo, los planes eran confusos, defectuosos o inadecuados cuando sucedió. Por ejemplo, semanas después de que la plataforma se hundió, el aceite se filtraba en los pantanos cerca de Grand Isle, Luisiana, pero los barcos que se supone acorralaron el petróleo se reunieron en el lado equivocado de la bahía. Nadie sabía quién tenía la autoridad para moverlos a la zona derecha. En la audiencia del Senado siete semanas después de la explosión que inició todo el lío, Billy Nungesser, presidente de Plaquemines Parish, Louisiana, dijo: "Yo todavía no sé quién está a cargo. ¿Es la PA? ¿Es la Guardia Costera?" El senador Bill Nelson de Florida entendió el problema del mal diseño estructural cuando dijo: "La información no está fluyendo. Las decisiones no son oportunas. Los recursos no se producen. Y como resultado, usted tiene un gran lío".[39]

Factores de contingencia

Comprender las dimensiones estructurales por sí solas no nos ayuda a entender o a diseñar apropiadamente organizaciones. También es necesario tener en cuenta factores de contingencia, incluyendo el tamaño, la tecnología de la organización, el entorno externo, los objetivos y la estrategia y cultura de la organización.

1. El *tamaño* para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división. Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular, el tamaño se mide por el número de empleados. Otras medidas como las ventas totales o los activos totales reflejan también la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema.
2. La *tecnología organizacional* se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Tiene que ver con la forma en que la organización produce realmente los bienes y servicios que ofrece a sus clientes e incluye elementos como una manufactura flexible, sistemas de información avanzados e internet. Una línea de ensamblaje automotriz, el aula de clases de una universidad y un paquete en un sistema de mensajería de un día para otro son tecnologías, aunque difieren entre sí.
3. El *entorno* incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Los elementos del entorno que afectan una organización la mayor parte de las veces son otras organizaciones.
4. Las *metas y la estrategia* de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.
5. La *cultura* de una organización es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados. Estos valores y normas subyacentes pueden estar relacionados con el comportamiento ético, el compromiso con los empleados, la eficiencia o el servicio al cliente, y ofrecen el pegamento para mantener juntos a los miembros de la organización. La cultura de una organización no está escrita, pero se puede observar en sus historias, slogans, ceremonias, forma de vestir y distribución de la oficina.

Las cuatro dimensiones estructurales y los cinco factores de contingencia discutidos aquí son interdependientes. Ciertos factores de contingencia influirán en el grado adecuado de especialización, formalización y así sucesivamente para la organización. Por ejemplo, una organización grande, una tecnología de rutina y un entorno estable tienden a

EVALÚE SU RESPUESTA

1 Es posible entender una organización, sobre todo comprendiendo a las personas que la conforman.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Una organización tiene diversas características independientes de la naturaleza de las personas que la conforma. Con el tiempo, sería posible reemplazar a todas las personas, mientras que las dimensiones estructurales y contextuales de la organización sigan siendo similares.

crear una organización que tiene mayor formalización, especialización y centralización. En capítulos posteriores de este libro se estudian relaciones más detalladas entre las dimensiones y los factores de contingencia.

Las características de la organización ilustradas en la figura 1.2 proporcionan una base para medir y analizar las características que el observador casual no puede ver, y revelan información significativa acerca de una organización. Por ejemplo, piense en las dimensiones de Ternary Software en comparación con las de Wal-Mart y las de un organismo gubernamental.

EN LA PRÁCTICA

Ternary Software Inc.

Brian Robertson es uno de los fundadores de Ternary Software y tiene el título de (CEO). Pero, en cuanto a tener el poder y la autoridad que por lo regular se otorgan a un alto directivo, será mejor que nos olvidemos del asunto. Tomemos como ejemplo una junta estratégica reciente en la que un programador criticó el plan de Robertson de reemplazar el programa de reparto de utilidades de la empresa con un sistema de bonos *ad hoc* basado en el desempeño. Después de muchas discusiones, el plan del presidente fue rechazado a favor de conservar el programa de reparto de utilidades y usar los incentivos de bonos mensuales.

En Ternary, una empresa que edita software bajo contrato para otras organizaciones, todos tienen voz al tomar decisiones importantes. Un equipo de siete miembros que establece las políticas que incluye dos empleados de primera línea elegidos por sus colegas consulta con otros equipos en toda la empresa, dando a cada empleado la oportunidad de participar en la toma de decisiones. Las juntas son muy informales y se invita a las personas a que compartan sus sentimientos, así como ideas de negocios. Siempre que sale a discusión un nuevo elemento en el orden del día, a cada persona se le pide que exprese su primera reacción. Así, las personas pueden presentar sus objeciones, ofrecer ideas alternativas, volver a trabajar en las propuestas y quizá desechar las sugerencias y planes de la gerencia.

Compare la estrategia de Ternary con la de Wal-Mart, que logra su ventaja competitiva mediante la eficiencia de costos internos. Se utiliza una fórmula estándar para construir cada tienda, con exhibidores y mercancía uniforme. Los gastos administrativos de Wal-Mart son los más bajos de todas las cadenas. El sistema de distribución es una maravilla de eficiencia. Los bienes se pueden entregar en cada tienda en menos de dos días después de hacer un pedido. Las tiendas son controladas desde arriba, aunque los gerentes de tienda tienen la libertad de adaptarse a las condiciones locales. Los empleados siguen procedimientos estándar establecidos por la gerencia y tienen poco que decir sobre la toma de decisiones. Sin embargo, por lo regular, el desempeño es alto, y la mayoría de los empleados considera que la empresa los trata en forma justa.

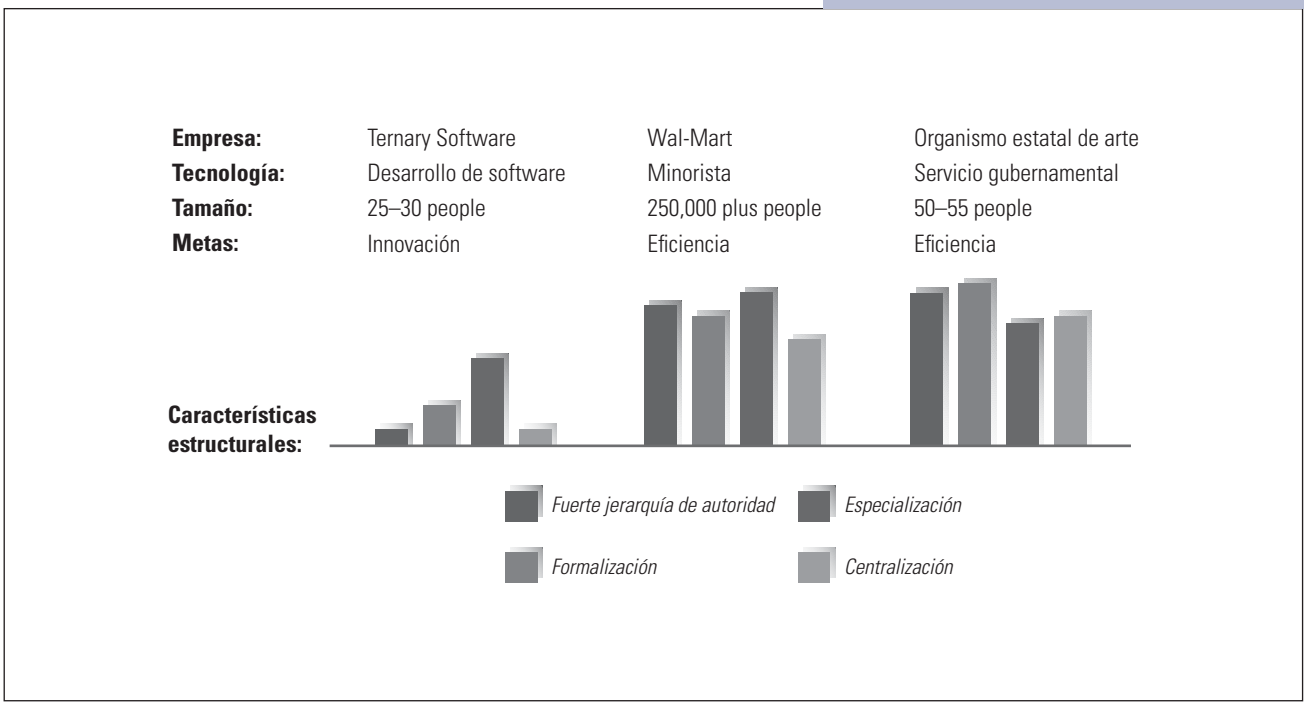
Podemos observar un contraste todavía más marcado en muchos organismos gubernamentales u organizaciones sin fines de lucro que dependen en gran medida de los fondos

públicos. Por ejemplo, la mayoría de los organismos estatales de artes y humanidades cuentan con un número reducido de empleados altamente capacitados, pero los trabajadores se sienten agobiados por las reglas y regulaciones, y se encuentran inundados por el papeleo. A menudo, los empleados que tienen que implementar cambios en las reglas no tienen tiempo de leer el flujo continuo de memorandos y aun así hacer su trabajo diario. Los empleados deben solicitar a sus clientes reportes extensos con el fin de elaborar informes regulares para gran variedad de fuentes de fondos estatales y federales. Los trabajadores de los organismos se sienten frustrados, al igual que las organizaciones basadas en la comunidad a las que buscan servir.[40] ■

La figura 1.4 muestra varias dimensiones estructurales y factores de contingencia de Ternary Software, Wal-Mart y el organismo estatal de arte. Ternary es una pequeña organización con una calificación muy baja en formalización y centralización, y tiene un grado intermedio de especialización. La colaboración horizontal para servir a los clientes con productos innovadores se enfatiza sobre la jerarquía vertical. Wal-Mart es una empresa mucho más formalizada, especializada y centralizada. La eficiencia es más importante que los nuevos productos y servicios, por lo que la mayoría de las actividades son guiadas por las normas estándar. En contraste con otras organizaciones, el organismo de arte refleja su estatus como una pequeña parte de una gran burocracia gubernamental. El organismo está inundado de reglas y procedimientos estándar. Las reglas son dictadas desde arriba y la comunicación fluye hacia abajo de una fuerte cadena de mando vertical.

De este modo, las dimensiones estructurales y los factores de contingencia dicen mucho acerca de una organización y las diferencias entre las organizaciones. Las dimensiones del diseño organizacional se analizan con más detalle en capítulos posteriores, para determinar el nivel apropiado de cada dimensión necesaria para lograr un desempeño efectivo en función de diversos factores de contingencia.

FIGURA 1.4
Características de tres organizaciones



Desempeño y resultados de efectividad

El punto central de entender las dimensiones estructurales y los factores de contingencia es diseñar la organización de manera que logre un desempeño y una efectividad altos. Los administradores ajustan varios aspectos de la organización para transformar de manera más eficiente y eficaz los insumos en productos y ofrecer valor. **Eficiencia** se refiere a la cantidad de recursos utilizados para alcanzar las metas de la organización. Se basa en la cantidad de materias primas, dinero y empleados necesarios para lograr determinado nivel de producción. **Eficacia** es un término más amplio, que significa el grado al que una organización alcanza sus metas.

Para ser efectivas, las organizaciones necesitan metas claras y enfocadas, así como estrategias apropiadas. En el capítulo 2 se estudiará con detalle la estrategia, las metas y los enfoques para medir la efectividad. Muchas organizaciones utilizan la nueva tecnología para mejorar la eficiencia y la eficacia. Para aumentar la eficiencia durante la reciente recesión, Deloitte LLP recortó los presupuestos de viaje de los consultores y comenzó a utilizar Internet y las videoconferencias para las reuniones que no implicaban clientes.[41] Con la nueva tecnología, el consultorio de un médico en Filadelfia puede manejar más pacientes con tres empleados de oficina menos. La tecnología de información ayuda también al personal a encontrar los datos en menos tiempo y a reducir los errores, lo que da lugar a un cuidado de más alta calidad y mejor servicio al cliente.[42]

El logro de la efectividad no siempre es fácil porque cada persona desea algo diferente de la organización. Para los clientes, la preocupación primaria son los productos y servicios de alta calidad a un precio razonable, mientras que a los empleados lo que más les preocupa es un pago adecuado, buenas condiciones de trabajo y la satisfacción laboral. Los administradores equilibran las necesidades e intereses de los distintos *grupos de interés* al establecer las metas y buscar la efectividad. Esto se conoce como **enfoque en los grupos de interés** e integra diversas actividades organizacionales al tomar en cuenta los distintos grupos de interés organizacionales y lo que desean de la organización. Un **grupo de interés** es cualquier grupo dentro o fuera de la organización que tenga un interés en su desempeño. Es posible evaluar el nivel de satisfacción de cada grupo como un indicativo del desempeño y la efectividad de la organización.[43]

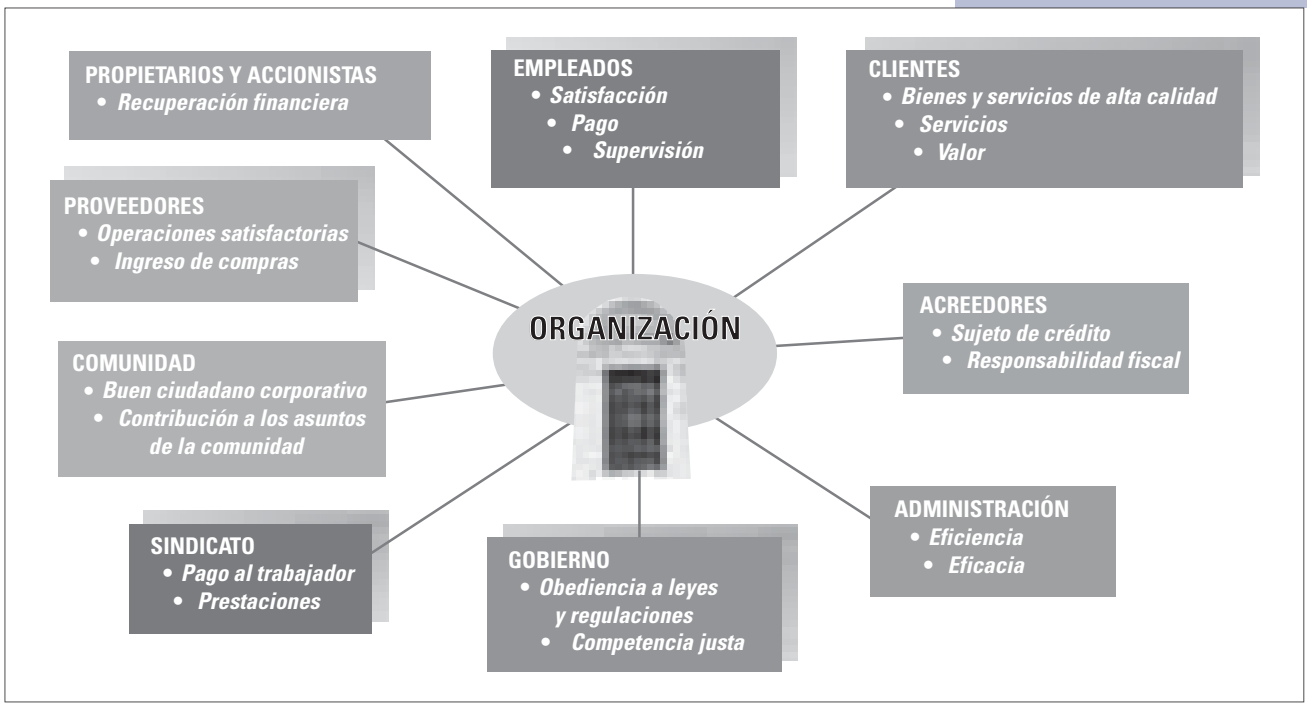
EVALÚE SU RESPUESTA

2 El rol primario de los administradores en las organizaciones de negocios es lograr la máxima eficiencia.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* La efi ciencia es importante, pero las organizaciones deben responder a gran variedad de grupos de interés, quienes desean algo diferente de la organización. Los administradores buscan tanto la efi ciencia como la efi cacia al tratar de satisfacer las necesidades e intereses de los grupos de interés. A menudo, la eficacia se considera más importante que la eficiencia.

La figura 1.5 muestra diversos grupos de interés y lo que cada uno desea de la organización. En ocasiones, los intereses de los grupos entran en conflicto y, a menudo, a la organización se le dificulta satisfacer al mismo tiempo las demandas de todos los grupos. Es probable que un negocio ofrezca gran satisfacción al cliente, pero la organización puede tener dificultades con los acreedores o quizá las relaciones con los proveedores sean muy pobres. Considere el caso de Wal-Mart. A los clientes les encantan su eficiencia y sus precios bajos, pero el énfasis en los costos bajos ha provocado fricciones con los proveedores. Algunos grupos de activistas argumentan que las tácticas de Wal-Mart no son éticas porque obligan a los proveedores a despedir a los trabajadores, cerrar fábricas

FIGURA 1.5
Principales grupos de interés y lo que esperan



y manejar el outsourcing con fabricantes de países con salarios bajos. Un proveedor dijo que en Wal-Mart la ropa se vende tan barata que muchas empresas estadounidenses no podrían competir aun cuando no les pagaran a sus trabajadores. Los desafíos de mantener una organización tan grande también han dado lugar a problemas en las relaciones con los empleados y otros grupos de interés, como lo demuestran las recientes demandas y quejas sobre salarios bajos y prestaciones insuficientes.[44]

El ejemplo de Walmart ofrece una idea de lo difícil que puede ser para los administradores satisfacer los múltiples grupos de interés. En todas las organizaciones, los administradores tienen que evaluar las preocupaciones de los grupos de interés y establecer metas que puedan proporcionar por lo menos la mínima satisfacción a los principales grupos de interés.

LA EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA Y EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

La teoría organizacional no es un conjunto de hechos; es una forma de pensar en las organizaciones y cómo las personas y los recursos se organizan para lograr colectivamente un propósito.[45] La teoría organizacional es una forma de ver y analizar las organizaciones con mayor precisión y profundidad que de cualquier otra manera. La forma de ver y pensar en las organizaciones se basa en los patrones y regularidades del diseño organizacional y el comportamiento. Los académicos organizacionales buscan estas regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición del resto de nosotros. Los hechos

de la investigación no son tan importantes como los patrones generales y las ideas sobre el funcionamiento organizacional. Las ideas de la investigación del diseño organizacional pueden ayudar a los administradores a aumentar la eficiencia y la eficacia organizacionales, así como a fortalecer la calidad de la vida organizacional.[46] Un área de ideas es la forma en que el diseño organizacional y las prácticas administrativas han cambiado con el tiempo en respuesta a los cambios en una sociedad más extensa.

Perspectivas históricas

Tal vez recuerde de un curso de administración anterior que la era moderna de la teoría administrativa empezó con la perspectiva gerencial clásica a fines del siglo XIX y principios del XX. El surgimiento del sistema de fábricas durante la Revolución Industrial representó problemas que las primeras organizaciones no habían enfrentado. Como el trabajo se realizaba en una escala mucho mayor y por un mayor número de trabajadores, las personas empezaron a pensar en cómo diseñar y administrar el trabajo con el fin de aumentar la productividad y ayudar a las organizaciones a lograr un máximo de eficiencia. La perspectiva clásica, que buscaba hacer que las organizaciones funcionaran como máquinas eficientes bien lubricadas, está relacionada con el desarrollo de la jerarquía y las organizaciones burocráticas y sigue siendo la base de gran parte de la teoría y la práctica de la administración moderna. En esta sección analizaremos la perspectiva clásica, con su énfasis en la eficiencia y la organización, así como otras perspectivas que surgieron para resolver nuevas preocupaciones, como las necesidades de los empleados y el rol del entorno. Los elementos de cada perspectiva se utilizan todavía en el diseño organizacional, aunque se han adaptado y revisado para satisfacer las necesidades cambiantes. Estas perspectivas diferentes se pueden relacionar también con las distintas formas en que los administradores ven y piensan sobre la organización, que se conoce como marco de referencia gerencial. Llene el cuestionario "¿Cómo adapta usted el diseño?" para entender su marco de referencia.

La eficiencia lo es todo. Frederick Winslow Taylor creó la **administración científica** que privilegia los trabajos y las prácticas gerenciales determinados de manera científica como la forma de aumentar la eficiencia y la productividad laboral. Taylor propuso que los trabajadores "podían ser reajustados como las máquinas, y que era posible recalibrar sus engranajes mentales y físicos para mejorar la productividad".[47] Insistió en que la administración en sí tendría que cambiar y enfatizó que era necesario cambiar las decisiones basadas en las reglas generales y la tradición por procedimientos precisos desarrollados después de un estudio cuidadoso de las situaciones individuales.[48] Para utilizar este enfoque, los administradores desarrollan procedimientos estándar precisos para realizar cada trabajo, seleccionan a los trabajadores que tienen las habilidades apropiadas, capacitan a los trabajadores en los procedimientos estándar, planean el trabajo con detenimiento y ofrecen incentivos para aumentar la producción.

El enfoque de Taylor es mostrado por las tareas de descargar hierro de los vagones del ferrocarril y volver a cargar el acero terminado para la planta de Bethlehem Steel en 1898. Taylor calculó que con los movimientos, las herramientas y la secuencia correctos, cada hombre era capaz de cargar 47.5 toneladas al día, en lugar de las 12.5 toneladas típicas. Asimismo, ideó un sistema de incentivos que pagaba a cada hombre $1.85 al día por cumplir el nuevo estándar, un incremento de $1.15 de la tarifa anterior. La productividad en Bethlehem Steel aumentó de la noche a la mañana. Estas ideas ayudaron a establecer supuestos organizacionales de que el rol de la administración es mantener la estabilidad y la eficiencia, mientras que la alta gerencia se encarga de pensar y los trabajadores hagan lo que se les dice.

Las ideas de crear un sistema para un máximo de eficiencia y organizar el trabajo para lograr la productividad máxima están muy arraigadas en nuestras organizaciones.

¿Cómo adapta usted el diseño?

Evolución del estilo

Este cuestionario le pide que se describa a sí mismo. Para cada reactivo anote el número "4" en la frase que mejor lo describa, "3" a la frase siguiente, y así sucesivamente hasta llegar al "1" para la frase que menos los describa a usted.

1. Mis mejores habilidades son:
- ____**a.** Habilidades analíticas
- ____**b.** Habilidades interpersonales
- ____**c.** Habilidades políticas
- ____**d.** Facilidad para el drama

2. La mejor forma de describirme es:
- ____**a.** Experto técnico
- ____**b.** Buen interlocutor
- ____**c.** Negociador hábil
- ____**d.** Líder inspiracional

3. Lo que más me ha ayudado a tener éxito es mi habilidad para:
- ____**a.** Tomar buenas decisiones
- ____**b.** Supervisar y desarrollar a las personas
- ____**c.** Crear alianzas fuertes y una base de poder
- ____**d.** Inspirar y estimular a los demás

4. Lo que es más probable que las personas noten en mí es:
- ____**a.** Atención al detalle
- ____**b.** Preocupación por los demás
- ____**c.** Habilidad para tener éxito frente al conflicto y la oposición
- ____**d.** Carisma

5. Mi rasgo de liderazgo más importante es:
- ____**a.** Pensamiento lógico, claro
- ____**b.** Cuidado y apoyo a los demás
- ____**c.** Rudeza y agresividad
- ____**d.** Imaginación y creatividad

6. Mi mejor descripción es como:
- ____**a.** Un analista
- ____**b.** Un humanista
- ____**c.** Un político
- ____**d.** Un visionario

Calificación: Calcule sus calificaciones con base en la escala siguiente. La calificación más alta representa su forma de ver la organización e influirá en su estilo gerencial.

Estructura = 1a + 2a + 3a + 4a + 5a + 6a = _____
Recursos humanos = 1b + 2b + 3b + 4b + 5b + 6b = _____
Político = 1c + 2c + 3c + 4c + 5c + 6c = _____
Simbólico = 1d + 2d + 3d + 4d + 5d + 6d = _____

Interpretación: Por lo regular, los administradores organizacionales ven su mundo a través de uno o más marcos de referencia mentales. 1) El *marco estructural* de referencia ve la organización como una máquina que puede ser económicamente eficiente con una jerarquía vertical y tareas rutinarias que dan a un gerente la autoridad formal para alcanzar las metas. Esta forma de pensar gerencial se volvió muy fuerte durante la era de la administración científica, cuando la eficiencia lo era todo. 2) El *marco de los recursos humanos* ve la organización como a su gente, con el énfasis de la gerencia en el apoyo, el empowerment y la pertenencia. Esta forma administrativa de pensar ganó importancia después de los estudios Hawthorne. 3) El *marco político* ve la organización como una competencia por los recursos escasos para alcanzar las metas, con un énfasis administrativo en el establecimiento de un acuerdo entre varios grupos. Este marco de referencia demuestra la necesidad de las organizaciones de compartir la información, de tener una estrategia de colaboración y hacer que todas las partes funcionen juntas. 4) El *marco simbólico* ve la organización como el teatro, y la gerencia enfatiza los símbolos, la visión, la cultura y la inspiración. Este marco de referencia gerencial es importante para manejar la cultura adaptable en una organización que aprende.

¿Qué marco refleja su forma de ver el mundo? Los primeros dos marcos de referencia (estructural y de recursos humanos) son importantes para los gerentes más nuevos en los niveles inferiores e intermedios de una organización. Por lo regular, estos dos marcos se dominan primero. Conforme los gerentes ganan experiencia y suben de nivel en la organización, deben adquirir habilidades políticas y de colaboración (capítulo 13), además de aprender los símbolos para dar forma a los valores culturales (capítulo 10). Es importante que los administradores no se estanquen en su forma de ver la organización porque su progreso puede estar limitado.

Fuente: Roy G. Williams y Terrence E. Deal, *When Opposites Dance: Balancing the Manage and Leader Within* (Palo Alto, CA: Davies-Black, 2003), páginas 24-28. Reimpreso con autorización.

© Wing Tang

Un artículo reciente en *Harvard Business Review* que analiza las innovaciones que dieron forma a la gerencia moderna colocaba la administración científica en el número uno de su lista de las doce innovaciones influyentes.[49]

Cómo organizarse. Otro subcampo de la perspectiva clásica maneja un punto de vista más amplio de la organización. Mientras que la administración científica se enfoca sobre todo en la esencia técnica (el trabajo realizado en la planta), los **principios administrativos** consideran el diseño y el funcionamiento de la organización como un todo. Por ejemplo, Henri Fayol propuso catorce principios administrativos, como "cada subordinado recibe órdenes de un solo superior" (unidad de mando) y "las actividades similares en una organización deben agruparse bajo un administrador" (unidad de dirección). Estos principios constituyeron la base para la práctica gerencial y el diseño organizacional modernos.

La administración científica y los enfoques de los principios administrativos eran poderosos y daban a las organizaciones ideas nuevas fundamentales para establecer una alta productividad y una prosperidad cada vez mayor. Los principios administrativos, en particular, contribuyeron al desarrollo de **organizaciones burocráticas**, que enfatizaban el diseño y la administración de las organizaciones en forma impersonal y racional, mediante elementos como una autoridad y una responsabilidad bien definidas, elaboración de registros formales y aplicación uniforme de reglas estándar. Aunque el término *burocracia* ha adquirido connotaciones negativas en las organizaciones actuales, las características burocráticas funcionaron muy bien para las necesidades de la Era Industrial. Sin embargo, un problema con la perspectiva clásica es que no considera el contexto social ni las necesidades humanas.

¿Qué sucede con las personas? Los primeros trabajos sobre psicología industrial y relaciones humanas recibieron poca atención debido a la prominencia de la administración científica. Sin embargo, una importante innovación ocurrió con una serie de experimentos en una compañía de generación de electricidad de Chicago, lo que con el tiempo se llegó a conocer como **estudios Hawthorne**. Las interpretaciones de estos estudios en esa época llegaron a la conclusión de que el trato positivo de los empleados mejora su motivación y productividad. La publicación de estos descubrimientos dio lugar a una revolución en el trato a los empleados y sentó las bases para trabajos subsecuentes que analizan el trato a los trabajadores, el liderazgo, la motivación y la administración de recursos humanos. Estas relaciones humanas y enfoques conductuales agregaron nuevas e importantes contribuciones al estudio de la administración y las organizaciones.

Sin embargo, el sistema jerárquico y los enfoques burocráticos desarrollados durante la Revolución Industrial continuaron siendo el enfoque primario para el diseño y el funcionamiento organizacional durante la década de 1970 y principios de la de 1980. En general, este enfoque funcionó bien para la mayoría de las organizaciones hasta las últimas décadas. Sin embargo, durante la década de 1980, empezó a crear problemas. Una competencia cada vez mayor, sobre todo en una escala global, cambió las reglas del juego.[50] Las empresas estadounidenses tenían que buscar una forma mejor.

¿Las burocracias pueden ser flexibles? La década de 1980 produjo nuevas culturas corporativas que valoraban el personal reducido, la flexibilidad y el aprendizaje, la respuesta rápida al cliente, los empleados comprometidos y los productos de calidad. Las organizaciones empezaron a experimentar con equipos, jerarquías más planas y enfoques administrativos participativos. Por ejemplo, en 1983, una planta de DuPont en Martinsville, Virginia, redujo los niveles gerenciales de ocho a cuatro y empezó a utilizar equipos de empleados de producción para solucionar los problemas y hacerse cargo de las tareas administrativas de rutina. El nuevo diseño llevó a una mejor calidad, costos reducidos y mayor innovación, ayudando a la planta a ser más competitiva en un entorno de cambio.[51] En lugar de depender de reglas y jerarquías estrictas, los administradores empezaron a cuidar todo el sistema organizacional, incluido el entorno externo.

Desde 1980, las organizaciones han sufrido cambios todavía más profundos y de mayor alcance. Los enfoques más flexibles del diseño organizacional se han vuelto más prevalentes. Las influencias recientes en la transformación del diseño organizacional incluyen internet y otros avances en comunicaciones y en tecnología de información; la globalización y la cada vez mayor interconexión de las organizaciones; el aumento del nivel educativo de los empleados y sus cada vez mayores expectativas de calidad de vida; y el incremento del trabajo basado en el conocimiento y la información como actividades organizacionales primarias.[52]

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Tenga cuidado al aplicar en una situación algo que funciona en otra. No todos los sistemas organizacionales son iguales. Utilice la teoría organizacional para identificar la estructura, las metas, la estrategia y los sistemas administrativos correctos para cada organización.

Todo depende: Contingencias clave

Muchos problemas ocurren cuando las organizaciones son tratadas como similares, como en el caso de la administración científica y los principios administrativos que trataba a todas las organizaciones por igual. Las estructuras y sistemas que funcionan en la división minorista de un consorcio no serán apropiados para la división de manufactura. Los organigramas y procedimientos financieros que son mejores para una empresa en internet como Twitter no funcionarán para una gran planta procesadora de alimentos de Kraft o una organización sin fines de lucro como United Way.

Una premisa básica de este texto es que el diseño de la organización efectiva significa comprender las diversas contingencias y la manera en que las organizaciones se pueden diseñar para adaptarse a los factores de contingencia. **Contingencia** significa que una cosa depende de otras, y para que las organizaciones sean efectivas, debe existir un "buen grado de ajuste" entre su estructura y las condiciones en el entorno.[53] Lo que funciona en un escenario puede no funcionar en otro. La "mejor forma" no existe. La teoría de la contingencia significa *todo depende*. Por ejemplo, algunas organizaciones experimentan un entorno determinado, utilizan una tecnología de rutina y desean la eficiencia. En esta situación, serían apropiados un enfoque gerencial que usa procedimientos de control burocráticos, una estructura jerárquica y una comunicación formal. De modo similar, los procesos gerenciales de libre flujo funcionan mejor en un entorno incierto con tecnología no rutinaria. El enfoque gerencial correcto es contingente con la situación de la organización.

Más adelante en el capítulo, vamos a examinar dos enfoques para diseño de la organización, junto con los factores de contingencia típicos asociados con cada enfoque.

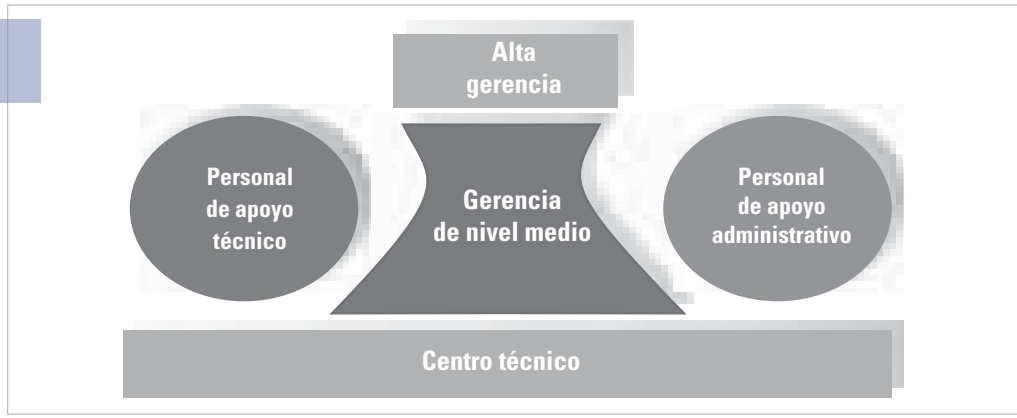
UN EJEMPLO DE CONFIGURACIÓN ORGANIZACIONAL

Otra perspectiva importante de los investigadores del diseño organizacional es cómo están configuradas las organizaciones; es decir, ¿qué constituye las partes de una organización y cómo se ajustan estas partes? El diseño o la configuración de una organización reflejará los factores de contingencia a lo largo de patrones reconocibles. Un marco de trabajo propuesto por Henry Mintzberg sugiere que toda organización tiene cinco partes.[54] Estas partes, mostradas en la figura 1.6, incluyen el centro técnico, la alta gerencia, la gerencia de nivel medio, el apoyo técnico y el apoyo administrativo.

Centro técnico. El centro técnico incluye a las personas que realizan el trabajo básico de la organización. Esta parte genera en realidad los productos y servicios de la organización. Aquí es donde tiene lugar la transformación primaria de insumos y productos. El centro técnico es el departamento de producción en una empresa de manufactura, los profesores y las clases en una universidad, y las actividades médicas en un hospital.

Apoyo técnico. La función de apoyo técnico ayuda a la organización a adaptarse al entorno. Los empleados de apoyo técnico como ingenieros, investigadores y profesionales

FIGURA 1.6
Las cinco partes básicas de una organización



Fuente: Basado en Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 215-297; y Henry Mintzberg. "Organization Design: Fashion or Fit?" *Harvard Business Review* 59 (enero-febrero de 1981), 103-116.

en tecnología de información revisan el entorno para detectar problemas, oportunidades y desarrollos tecnológicos. El apoyo técnico es responsable de crear innovaciones en el centro técnico, ayudando a la organización a cambiar y adaptarse.

Apoyo administrativo. La función de apoyo administrativo es responsable de la operación eficiente de la organización, incluidos sus elementos físicos y humanos. Comprende las actividades de recursos humanos, como reclutamiento y contratación, establecimiento de compensaciones y prestaciones, y capacitación y desarrollo de los empleados, así como actividades de mantenimiento como limpieza de edificios y servicio y reparación de máquinas.

Administración. La administración es una función diferente, responsable de dirigir y coordinar otras partes de la organización. La alta gerencia o del nivel alto proporciona dirección, planeación, estrategia, metas y políticas a toda la organización o principales divisiones. La gerencia de nivel medio es la responsable de la implementación y coordinación en el nivel departamental. En las organizaciones tradicionales, las gerencias de nivel medio son responsables de mediar entre la gerencia del nivel alto y el centro técnico, como la implementación de reglas y el paso de la información hacia los niveles superiores e inferiores de la jerarquía.

EVALÚE SU RESPUESTA

3 La principal prioridad de un CEO es asegurarse de que la organización está diseñada en forma correcta.

RESPUESTA: *De acuerdo.* Los altos directivos tienen muchas responsabilidades, pero una de las más importantes es asegurarse de que la organización está diseñada de manera correcta. El diseño organizacional organiza y enfoca el trabajo de las personas, además de dar forma a su respuesta a los clientes y otros grupos de interés. Los administradores consideran tanto las dimensiones contextuales como las estructurales y se aseguran de que las diversas partes de la organización funcionen en conjunto para alcanzar metas importantes.

El tamaño y la interacción de estas cinco partes pueden variar ampliamente entre las organizaciones. Una organización puede tener una gran cantidad de personal de apoyo técni-

co y personal de apoyo administrativo mínimo, mientras que lo contrario puede suceder con otra empresa. En las organizaciones de la vida real, las cinco partes están relacionadas entre sí y, a menudo, tienen más de una función. Por ejemplo, los gerentes coordinan partes directas de la organización, pero también pueden estar involucrados en el apoyo administrativo y técnico. El punto es que la comprensión de estas cinco partes proporciona una manera de pensar acerca de los diversos componentes humanos que conforman una organización."

DISEÑO MECANICISTA Y ORGÁNICO

Las organizaciones también pueden clasificarse dentro de un parámetro que va del diseño mecanicista al diseño orgánico. Tom Burns y G. M. Stalker utilizaron por primera vez los términos orgánico y mecanicista para describir dos extremos de diseño de la organización después de observar las firmas industriales en Inglaterra.[55] En general, un diseño **mecanicista** significa que la organización se caracteriza por normas maquinales estándares, procedimientos y una clara jerarquía de autoridad. Estas organizaciones están altamente formalizadas y también están centralizadas, y la mayoría de las decisiones las toma la parte superior. Un diseño **orgánico** significa que la organización es mucho más flexible, de flujo libre, y adaptativa. Sus normas y reglamentos a menudo no están escritos o, si es así, se aplican con flexibilidad. Las personas pueden encontrar su propio camino a través del sistema de averiguar qué hacer. La jerarquía de la autoridad es más flexible y no bien definida. La autoridad para la toma de decisiones está descentralizada.

Varios factores de contingencia influirán si una organización es más eficaz con un diseño principalmente mecanicista o si es principalmente orgánico. La figura 1.7 resume las diferencias en los diseños orgánicos y mecanicista basados en cinco elementos: estructura, tareas, formalización, comunicación y jerarquía. La figura también muestra los factores de contingencia típicos asociados a cada tipo de diseño.

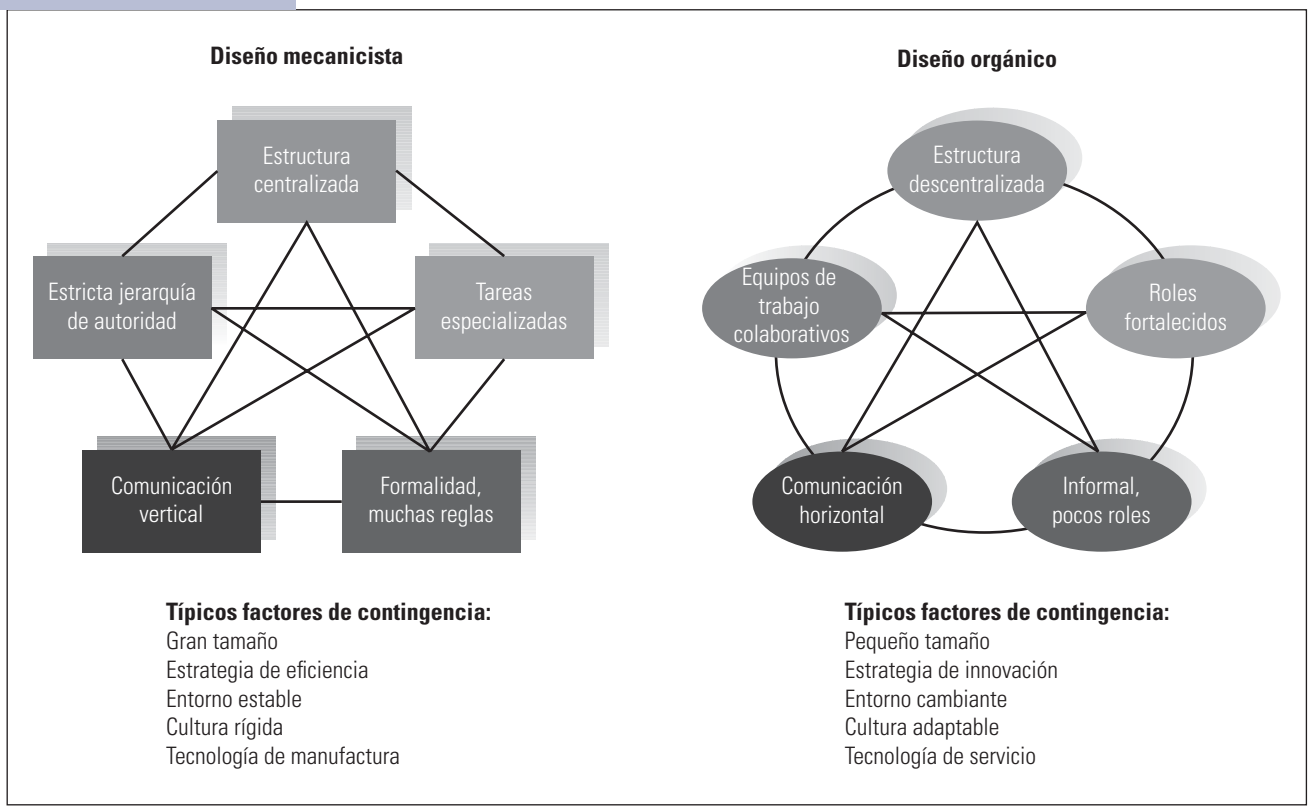
- *Estructura centralizada vs estructura descentralizada*. La centralización y la descentralización se refieren al nivel jerárquico en el que se toman las decisiones. En un diseño mecanicista, la estructura es centralizada, mientras que un diseño orgánico utiliza la toma de decisiones descentralizada. **Centralización**: la autoridad de decisión se encuentra cerca de la parte superior de la jerarquía de la organización. El conocimiento y control de las actividades se centralizan en la parte superior de la organización, y se espera que los empleados hagan lo que se les dice. Con la **descentralización**, la autoridad en la toma de decisiones se empuja hacia abajo a los niveles organizacionales inferiores. En una organización altamente orgánica, el conocimiento y el control de las actividades se encuentran en los empleados en lugar de los supervisores o los altos ejecutivos. La gente se anima a hacerse cargo de los problemas al trabajar con otros y con los clientes, y emplean su discreción para tomar decisiones.
- *Tareas especializadas vs Roles fortalecidos*. Una **tarea** es una pieza estrechamente definida de trabajo asignado a una persona. En un diseño mecanicista, las tareas se dividen en partes separadas, especializadas, como en una máquina, con cada empleado que realiza las actividades de acuerdo con una descripción del trabajo específico. Un **rol**, por el contrario, es una parte de un sistema social dinámico. Un rol tiene la discreción y responsabilidad, lo que permite a la persona usar su discreción y habilidad para lograr un resultado o alcanzar una meta. En una organización con un diseño orgánico, los empleados juegan un rol en el equipo o departamento que puede ser continuamente redefinido o ajustado.
- *Sistema formal vs sistema informal*. Con un diseño mecanicista, existen numerosas normas, reglamentos y procedimientos estándar. Los sistemas formales existen para gestionar la información, orientar la comunicación y detectar desviaciones de las normas y metas establecidas. Con un diseño orgánico, por otro lado, hay algunas reglas

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Piense si la organización debería tener un diseño en su mayoría mecanicista (asociado con el gran tamaño, una estrategia de eficiencia, un entorno estable, una cultura rígida y una tecnología de fabricación) o un diseño en su mayoría orgánico (asociado a un tamaño más pequeño, la estrategia de innovación, un entorno cambiante, una cultura de adaptación y una tecnología de servicio).

FIGURA 1.7
Diseño orgánico y mecanicista



o sistemas de control formal. El intercambio de información y la comunicación es informal.

- *Comunicación vertical vs comunicación horizontal*. Las organizaciones mecanicistas enfatizan la comunicación vertical hacia arriba y abajo de la jerarquía. Los altos directivos pasan la información a los empleados acerca de las metas y estrategias, instrucciones de trabajo, procedimientos, etc., y a su vez piden que los empleados brinden información en la jerarquía relativa a los problemas de rendimiento, información financiera, sugerencias e ideas, y así sucesivamente. En una organización orgánica, hay un mayor énfasis en la comunicación horizontal, con la información que fluye en todas las direcciones dentro y a través de los departamentos y niveles jerárquicos. El amplio intercambio de información permite a todos los empleados tener información completa sobre la compañía para que puedan actuar rápidamente. Además, las organizaciones orgánicas mantienen abiertas las líneas de comunicación con los clientes, proveedores e incluso competidores para mejorar la capacidad de aprendizaje.
- *Jerarquía de autoridad vs trabajo en equipo*. En las organizaciones con un diseño mecanicista, existe una estrecha adhesión a la jerarquía vertical y a la cadena de mando formal. Las actividades laborales se organizan típicamente por función común desde el fondo hasta la parte superior de la organización y existe poca colaboración entre los departamentos funcionales. Toda la organización se controla a través de la jerarquía vertical. Un diseño orgánico, por otro lado, hace hincapié en el trabajo en equipo de colaboración en lugar de la jerarquía. La estructura se crea alrededor de los flujos de trabajo o procesos horizontales en lugar de las funciones departamentales, con la gente que trabaja en todo el departamento y en los límites de la organización para resolver problemas. La jerarquía vertical es aplanada de forma espectacular, con

quizá sólo unos pocos ejecutivos de alto nivel en las funciones tradicionales de apoyo, como las finanzas o los recursos humanos. Los equipos autodirigidos son la unidad de trabajo fundamental en las organizaciones altamente orgánicas.

IDEAS DE DISEÑO CONTEMPORÁNEOS

Hasta cierto grado, las organizaciones siguen basándose en el enfoque jerárquico, burocrático y formalizado que surgió en el siglo XIX con Frederick Taylor. Sin embargo, los desafíos que presenta el entorno dinámico actual requiere de mayor flexibilidad y capacidad de adaptación para casi todas las organizaciones. Cisco Systems proporciona un ejemplo de una organización donde los gerentes pasaron de un diseño mecanicista a uno orgánico para satisfacer las nuevas necesidades.

EN LA PRÁCTICA

Cisco Systems

Cisco Systems comenzó como una típica organización jerárquica con un comando y control mental. La mayoría de las decisiones las tomaban los altos directivos, y se esperaba que los empleados realizaran su trabajo según las instrucciones, obedecieran las reglas y siguieran los procedimientos formales. Todo eso cambió después de que la burbuja de los punto com estalló en la década de 2000 y las acciones de Cisco se redujeron 86 por ciento prácticamente en una noche.

El CEO John Chambers creía que la compañía necesitaba un nuevo enfoque de gestión y de diseño organizacional si iba a sobrevivir. Sabía que el trabajo en equipo de colaboración sería necesario para lograr que la empresa volviera a crecer. Además, Chambers pensó que los empleados serían más creativos, más productivo y más comprometido con la reconstrucción de la organización si tenían más autonomía y menos limitaciones. Así que, esencialmente, desechó las viejas estructuras y controles. Ahora, en lugar de tener propuestas y sugerencias enviadas a los altos ejecutivos para su aprobación, una red de consejos y juntas que cruzan las líneas funcionales, departamentales y jerárquicas está facultada para poner en marcha nuevos negocios. Una junta formada por voluntarios auto identificada como "monstruo de los deportes" construyó un producto llamado StadiumVision, que permite a los propietarios del lugar presentar el contenido digital, como la publicidad de vídeo, a los aficionados en el estadio. Ahora, un negocio multimillonario, StadiumVision, se realizó en menos de cuatro meses sin que el CEO estuviera siempre involucrado en la decisión.

Los comandos y controles son una cosa del pasado, Chambers afirma que el futuro pertenece a las empresas que construyen el liderazgo en toda la organización y adoptan un enfoque más flexible y orgánica al diseño. El enfoque orgánico ayudó Cisco salir de la crisis de las punto com, se ha vuelto más rentable que nunca, y la compañía ha superado ya la tecnología de muchos rivales.[56]

Sin embargo, no todas las organizaciones tienen un mejor rendimiento con un diseño orgánico fuerte. A veces los procedimientos estándares, las reglas formales y un enfoque más mecanicista cumplen una función importante. A modo de ejemplo, después del terremoto de la primavera de 2011 y el tsunami que devastó zonas de Japón, las reglas formales, los sistemas ordenados y los procedimientos burocráticos eran fundamentales para el buen funcionamiento de los centros de evacuación. No sólo este enfoque mecanicista mantuvo los centros funcionando de una manera ordenada, pero las reglas, los procedimientos y la comunicación de arriba hacia abajo dio a la gente un sentido de normalidad y tranquilidad, ayudando a reducir el estrés psicológico y físico.[57] Del mismo modo, la organización a bordo de un portaaviones nuclear típicamente sigue un enfoque mecanicista, con reglas formales, una estricta cadena de mando y los procedimientos operativos estándar. Si las personas y actividades no están bien ordenadas, muchas cosas pueden ir

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Recuerde que las organizaciones son sistemas abiertos formados por diferentes subsistemas que llevan a cabo funciones tales como la producción, la expansión de los límites, el mantenimiento, la adaptación y la gestión. No haga cambios en un subsistema de la organización sin considerar cómo los cambios afectarán a otros subsistemas.

mal cuando rápidamente el lanzamiento y el aterrizaje de los aviones desde una cubierta manchada de petróleo en medio del océano. Por lo tanto, las características mecánicas pueden ser muy eficaces en las situaciones adecuadas. En general, la mayoría de las organizaciones están cambiando hacia diseños más orgánicos debido a la turbulencia del entorno externo y la necesidad de innovación, adaptabilidad y una respuesta rápida a los clientes.[58] Las organizaciones tienen que cambiar a medida que el entorno cambia, porque las organizaciones son sistemas abiertos.

Sistemas abiertos

La distinción entre sistemas abiertos y cerrados era un avance significativo en el estudio de las organizaciones.[59] Un **sistema cerrado** no dependería o interactuaría con el medio ambiente. Sería autónomo, cerrado y sellado del mundo exterior. Aunque un verdadero sistema cerrado no puede existir, los conceptos de gestión y de diseño organizacional, como la gestión científica, toman un enfoque de sistemas cerrados, centrándose en la mejora de la eficiencia a través de modificaciones de los sistemas internos. Sin embargo, para comprender plenamente las organizaciones requiere verlas como sistemas abiertos. Un **sistema abierto** debe interactuar con el medio ambiente con el fin de sobrevivir. Los sistemas abiertos no pueden sellarse a sí mismos del exterior y tienen que adaptarse continuamente al entorno.

Para tener éxito, una organización debe ser manejada como un sistema abierto. La organización tiene que encontrar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar sobre las amenazas y las oportunidades ambientales, distribución de productos y servicios, y el control y coordinación de las actividades internas de cara a los cambios externos y la incertidumbre.

El término **sistema** es un conjunto de partes interrelacionadas que funcionan en conjunto para lograr un objetivo en común.[60] Estas partes interrelacionadas de un sistema se denominan **subsistemas**. Los cambios en una parte del sistema afectan a otras partes, y los gerentes deben entender toda la organización, y no sólo los elementos.[61] Los subsistemas separados en una organización realizan funciones específicas que se requieren para la supervivencia de la organización, tales como la producción, la expansión de los límites, el mantenimiento, la adaptación y la gestión. Los sistemas de límites, por ejemplo, son responsables de los intercambios con el ambiente externo. Incluyen actividades tales como suministros de compra, los productos y los servicios de marketing e inteligencia competitiva. Estas diversas funciones de los subsistemas se llevan a cabo por las cinco partes básicas de una organización descritos anteriormente e ilustrados en la figura 1.6.

Teoría del caos

Durante la mayor parte de los siglos XIX y XX, predominaron los diseños mecanicistas y el pensamiento de sistemas cerrados. La ciencia newtoniana, que sugiere que el mundo funciona como una máquina bien ordenada, continuó guiando el pensamiento de los directivos acerca de las organizaciones.[62] El entorno se percibía como ordenado y previsible, y el papel de los directivos era mantener la estabilidad. Las organizaciones se convirtieron en grandes y complejas, y los límites entre los departamentos funcionales, así como entre las organizaciones, eran distintos. Las estructuras internas se hicieron más complejas, verticales y burocráticas. El liderazgo se basaba en los principios de gestión sólidos y tendía a ser autocrático; la comunicación era principalmente a través de las notas formales, cartas e informes. Los gerentes hacían toda la planificación y el "trabajo del pensamiento", mientras que los empleados ponían la mano de obra a cambio de salarios y otras remuneraciones. Este enfoque mecanicista funcionó bastante bien para la era industrial.[63]

El entorno para las empresas de hoy en día, sin embargo, es todo menos estable. Con la turbulencia de los últimos años, los administradores ya no pueden mantener una ilusión

de orden y previsibilidad. La ciencia de la teoría del caos sugiere que las relaciones en el complejo, los sistemas abiertos, incluyendo las organizaciones, no son lineales y están compuestas por numerosas interconexiones y opciones divergentes que generan efectos no deseados y que la totalidad es impredecible.[64] El mundo está lleno de incertidumbre, que se caracteriza por la sorpresa, cambios rápidos y confusión. Los administradores no pueden medir, predecir o controlar de manera tradicional el drama que se desarrolla en el interior o fuera de una organización. Sin embargo, la teoría del caos también reconoce que esta aleatoriedad y desorden se produce dentro de ciertos patrones más grandes de orden. Las ideas de la teoría del caos sugieren que las organizaciones deben ser vistas más como sistemas naturales que están bien engrasadas, máquinas predecibles, lo que lleva a un aumento en el uso de enfoques de diseño orgánico.

MARCO DE REFERENCIA DE LA OBRA

¿En qué se diferencia un curso de teoría organizacional de un curso de administración o comportamiento organizacional? La respuesta se relaciona con el concepto llamado *nivel de análisis*.

Niveles de análisis

Cada organización es un sistema que está compuesto por subsistemas. Los sistemas organizacionales están anidados dentro de los sistemas y es necesario elegir un **nivel de análisis** como el enfoque primario. Por lo general, cuatro niveles de análisis son los que caracterizan a las organizaciones, lo que se describe en la figura 1.8. El ser humano es el bloque de construcción básico de las organizaciones y es para la organización lo que una célula para un sistema biológico. El siguiente nivel más alto es el grupo o departamento. Éstos son los grupos de individuos que trabajan juntos para realizar las tareas de grupo. El siguiente nivel de análisis es la organización misma. Una organización es un conjunto de grupos o departamentos que se combinan para formarla en su totalidad.

Las organizaciones mismas se pueden agrupar en el siguiente nivel más alto de análisis, que es el conjunto interorganizacional y la comunidad. El conjunto interoganizacional es el grupo de organizaciones con las que interactúa una organización. Otras organizaciones en la comunidad constituyen parte importante del entorno de una organización.

La teoría organizacional se enfoca en el nivel de análisis, pero preocupándose por los grupos y el entorno. Para explicar la organización, es preciso observar no sólo sus características, sino también las características del entorno y de los departamentos y grupos que constituyen la organización. El enfoque de este libro es ayudar a entender a las organizaciones examinando sus características específicas, la naturaleza de las relaciones entre los grupos y departamentos que constituyen la organización y el conjunto de organizaciones que conforman el entorno.

¿Los individuos están incluidos en la teoría organizacional? La teoría organizacional considera el comportamiento de los individuos, pero en conjunto. Las personas son importantes, pero no es el enfoque primario del análisis. La teoría organizacional es diferente del comportamiento organizacional.

El **comportamiento organizacional** es el microenfoque para las organizaciones porque se enfoca en los individuos dentro de las organizaciones como las unidades de análisis relevantes. El comportamiento organizacional examina conceptos como motivación, estilo de liderazgo y personalidad, y se ocupa de las diferencias cognitivas y emocionales entre las personas dentro de las organizaciones.

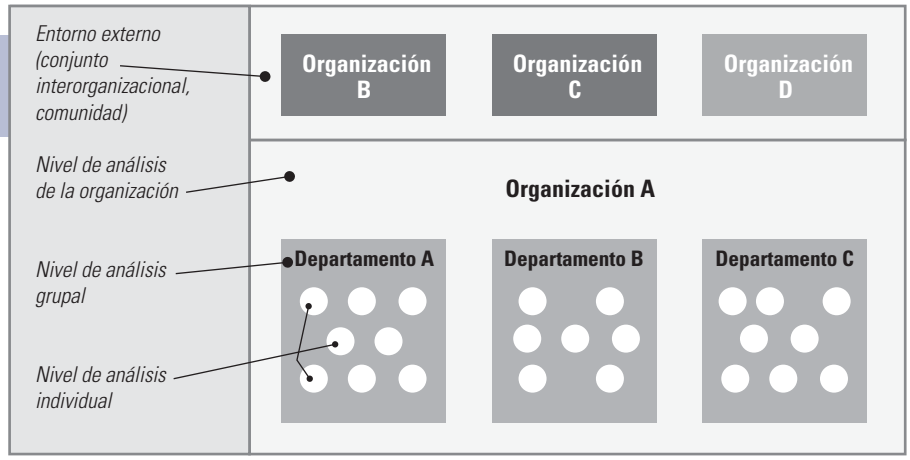
La **teoría organizacional** es un macroexamen de las organizaciones, porque analiza la organización como unidad. La teoría organizacional se ocupa de las personas reunidas

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Conviértase en un gerente competente e influyente utilizando los marcos de referencia que la teoría organizacional ofrece para interpretar y entender la organización que le rodea.

FIGURA 1.8
Niveles de análisis en las organizaciones



Fuente: Basado en Andrew H. Van De Ven y Diane L. Ferry, *Measuring and Assessing Performance* (Nueva York: Wiley, 1980), 8; y Richard L. Daft y Richard M. Steers, *Organizations: A Micro/Macro Approach* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1986), 8.

en departamentos y organizaciones y de las diferencias en la estructura y el comportamiento en el nivel de análisis de la organización. La teoría organizacional se puede considerar la sociología de las organizaciones, mientras que el comportamiento organizacional es la psicología de las mismas.

La teoría organizacional es directamente relevante a las preocupaciones de los niveles gerenciales alto y medio, y en parte relevante a la gerencia en niveles más bajos. Los altos directivos son responsables de toda la organización y deben establecer metas, desarrollar estrategias, interpretar el entorno y decidir la estructura y el diseño organizacionales. La gerencia de nivel medio se ocupa de los principales departamentos, como marketing o investigación, y debe decidir de qué manera el departamento se relaciona con el resto de la organización. Los gerentes de nivel medio deben diseñar sus departamentos para ajustarlos a la tecnología de la unidad de trabajo y manejar los asuntos de poder y política, el conflicto entre grupos y los sistemas de información y control, cada uno de los cuales forma parte de la teoría organizacional. Ésta se ocupa sólo en parte de los empleados que manejan máquinas, proporcionan datos, imparten clases y venden bienes. La teoría organizacional se hace cargo del panorama general de la organización y sus principales departamentos.

Plan del libro

Los temas dentro del campo de la teoría organizacional están interrelacionados. Los capítulos se presentan de modo que las principales ideas siguen una secuencia lógica. La figura 1.9 muestra el marco de referencia que guía la organización de la obra. La parte 1 presenta la idea básica de las organizaciones como sistemas sociales y la naturaleza de la teoría organizacional. Este análisis proporciona las bases para la parte 2, que trata de la administración estratégica, las metas y la efectividad y los fundamentos de la estructura organizacional. Esta sección analiza la forma en que los administradores ayudan a la organización a lograr su propósito, incluido el diseño de una estructura apropiada, como una estructura funcional, divisional, matricial u horizontal. La parte 3 revisa los diversos elementos del sistema abierto que influyen en la estructura y el diseño organizacionales, incluidos el entorno, las relaciones interorganizacionales y el entorno global.

Las partes 4 y 5 analizan los procesos dentro de la organización. La parte 4 describe de qué manera el diseño organizacional está relacionado con factores como la tecnología

FIGURA 1.9
Marco de referencia del libro

Parte 1 Introducción a las organizaciones

CAPÍTULO 1
Las organizaciones y la teoría organizacional

Parte 2 Propósito organizacional y diseño estructural

CAPÍTULO 2
Estrategia, diseño organizacional y efectividad

CAPÍTULO 3
Fundamentos de la estructura organizacional

Parte 3 Elementos de diseño de sistemas abiertos

CAPÍTULO 4
El entorno externo

CAPÍTULO 5
Relaciones interorganizacionales

CAPÍTULO 6
Diseño de organizaciones para el entorno internacional

Parte 4 Elementos de diseño interno

CAPÍTULO 7
Tecnologías de manufactura y servicio

CAPÍTULO 8
Uso de la tecnología de información para la coordinación y el control

CAPÍTULO 9
Tamaño, ciclo de vida y declive de la organización

Parte 5 Manejo de procesos dinámicos

CAPÍTULO 10
Cultura organizacional y valores éticos

CAPÍTULO 11
Innovación y cambio

CAPÍTULO 12
Procesos de toma de decisiones

CAPÍTULO 13
Conflicto, poder y política

de fabricación y servicio, el ciclo de vida y el tamaño organizacional, y los sistemas de información y control. La parte 5 cambia a los procesos dinámicos que existen dentro y entre los principales departamentos organizacionales e incluye temas como innovación y cambio, cultura y valores éticos, procesos de toma de decisiones, manejo de conflictos intergrupales y poder y política.

Plan de cada capítulo

Cada capítulo empieza con preguntas iniciales para que el estudiante conozca de inmediato su contenido. Los conceptos teóricos se introducen y explican en el cuerpo del capítulo. Se incluyen varias secciones "En la práctica" en cada capítulo para describir los conceptos y mostrar su aplicación en organizaciones reales. Cada capítulo contiene también un cuestionario "¿Cómo adapta usted el diseño?" que hace al lector profundizar más en un tema en particular y le permite experimentar los aspectos del diseño organizacional. En cada capítulo se incluye la sección "BookMark" para presentar los aspectos organizacionales que los administradores enfrentan en este momento. Estas breves revisiones de libros analizan los conceptos y aplicaciones actuales para hacer más profundo y enriquecer el entendimiento de las organizaciones por parte del lector. Los ejemplos y las revisiones de libros demuestran los cambios radicales que tienen lugar en el pensamiento y la práctica gerencial. Los puntos clave para diseñar y administrar las organizaciones se encuentran destacados en la sección "Portafolios" en todo el capítulo. Cada capítulo termina con una sección "Fundamentos de diseño" que revisa y explica importantes conceptos teóricos.

FUNDAMENTOS DE DISEÑO

- Teoría de la organización proporciona herramientas para comprender, diseñar y gestionar las organizaciones de manera más efectiva, incluidas cuestiones tales como la forma de adaptarse a un entorno cambiante, frente al creciente tamaño y complejidad, para gestionar los conflictos internos y coordinarlos, y dar forma a la cultura adecuada para alcanzar los objetivos.
- Los gerentes de hoy se enfrentan a nuevos desafíos, como la globalización, la competencia intensa, escrutinio ético riguroso y la demanda de la sostenibilidad, la necesidad de una respuesta rápida, la adaptación al mundo digital, y el aumento de la diversidad.
- Las organizaciones son muy importantes, y los administradores son responsables de dar forma a las organizaciones para que tengan un buen desempeño y satisfagan las necesidades de la sociedad. Las dimensiones estructurales de la formalización, especialización, jerarquía de la autoridad, centralización, profesionalismo y razones personales, así como las dimensiones contextuales de tamaño, tecnología organizacional, entorno, metas y estrategia y cultura proporcionan etiquetas para medir y analizar a las organizaciones. Tales dimensiones varían en gran medida de una organización a otra. Los capítulos siguientes proporcionan un marco de trabajo para analizar las organizaciones con estos conceptos.
- Existen muchos tipos de organizaciones. Una distinción importante es entre las organizaciones comerciales, donde los administradores dirigen sus actividades hacia la obtención de dinero para la empresa, y las organizaciones sin fines de lucro, en las que los administradores dirigen sus esfuerzos hacia la generación de algún tipo de impacto social. Los administradores luchan por diseñar organizaciones que logren tanto la eficiencia como la eficacia. Esta última es compleja porque cada grupo de interés tiene intereses y necesidades diferentes que quieren que la organización satisfaga.

- Las perspectivas del diseño organizacional varían con el tiempo. Los administradores pueden entender mejor a las organizaciones al tener una perspectiva histórica y comprender las configuraciones organizacionales básicas. Cinco partes de la organización son el centro técnico, la gerencia de nivel alto, la gerencia de nivel medio, el apoyo técnico y el apoyo administrativo. Las distintas configuraciones de estas partes ayudan a las organizaciones a satisfacer diferentes necesidades.
- El diseño organizacional cae en una escala que va desde mecanicista al orgánico. Un diseño mecanicista se caracteriza por una estructura centralizada, tareas especializadas, sistemas formales, comunicación vertical, y una estricta jerarquía de autoridad. Un diseño orgánico se caracteriza por una estructura descentralizada, funciones habilitadas, los sistemas informales, la comunicación horizontal, y el trabajo en equipo colaborativo. Desafíos en el ambiente de hoy están causando muchas organizaciones moverse hacia diseños más ecológicos, a pesar de las características mecánicas siguen siendo valiosos para algunas situaciones.
- Las organizaciones son sistemas abiertos que deben interactuar con el medio ambiente. Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas que funcionan en conjunto para lograr un objetivo común. Las partes interrelacionadas de un sistema se denominan subsistemas. Los subsistemas realizan funciones específicas, tales como la producción, la expansión de los límites, el mantenimiento, la adaptación y la gestión.
- Por último, la mayoría de los conceptos en la teoría organizacional pertenece a los niveles gerenciales alto y medio de la organización. Este libro se ocupa más de los temas de estos niveles que de los temas del nivel operativo de la supervisión y la motivación de los empleados, que se analizan en los cursos de comportamiento organizacional.

Conceptos clave

administración científica
centralización
comportamiento organizacional
contingencia
descentralización
dimensiones contextuales
dimensiones estructurales
efectividadeficiencia
enfoque en los grupos de interés
estudios Hawthorne
gestión científica
grupo de interés mesoteoría
mecánico
nivel de análisis
orgánico
organizaciones
organizaciones burocráticas
principios administrativos rol
sistema
sistema abierto
sistema cerrado
sostenibilidad
subsistemas
tarea
teoría del caos
teoría organizacional
tenedor de apuestas

Preguntas para análisis

1. ¿Cuál es la definición de *organización*? Explique brevemente cada parte de la definición.
2. Explique cómo se unen las cinco partes básicas de la organización de Mintzberg (figura 1.6) para realizar las funciones necesarias. Si una organización tuviera que eliminar una de estas partes, por ejemplo en un downsizing (reducción severa de la estructura), ¿sin cuál de ellas podría sobrevivir durante más tiempo? Explique su respuesta.
3. Varias empresas de la lista *Fortune 500* tienen más de un siglo de existir, lo que no es muy común. ¿Qué características organizacionales considera usted que explican su longevidad?
4. ¿Cuál es la diferencia entre la formalización y la especialización? ¿Cree que una organización con un alto nivel en una de esas dimensiones también lo tendrá en la otra? Explique su respuesta.
5. ¿Qué significa *contingencia*? ¿Cuáles son las implicaciones de la teoría de la contingencia para los administradores?
6. ¿Cuáles son las diferencias primarias entre una organización diseñada para un desempeño eficiente y otra diseñada

para aprender y cambiar? ¿Qué tipo de organización cree que sería más fácil administrar? Explique su respuesta.

7 ¿Cuáles son algunas diferencias que podríamos esperar entre las expectativas de los grupos de interés en una organización sin fines de lucro frente a una empresa comercial? ¿Cree que los administradores sin fines de lucro tienen que prestar más atención a los grupos de interés que los gerentes de negocios? Explique su respuesta.

8. Los primeros teóricos de la administración creen que las organizaciones deben procurar ser lógicas y racionales, con un lugar para todo y todo en su lugar. Analice las ventajas y desventajas de este enfoque para las organizaciones actuales.
9. Describa algunas maneras en que el mundo digital influye o afecta a una organización con la que esté familiarizado, como el colegio o la universidad, un minorista local o restaurante, una organización de voluntarios, un club al que pertenezca, o incluso su familia. ¿Puede identificar los aspectos positivos y negativos de esta influencia?
10. ¿Puede una organización ser eficiente sin ser eficaz? ¿Puede una organización ineficiente todavía ser efectiva? Explique sus respuestas.
11. Explique la diferencia entre un sistema abierto y un sistema cerrado. ¿Puede dar un ejemplo de un sistema cerrado? ¿Cómo es el enfoque de los interesados relacionado con el concepto de sistemas abiertos y cerrados?

Cuaderno de trabajo del capítulo 1: Medición de las dimensiones de las organizaciones [65]

Analice dos organizaciones con base en las dimensiones siguientes. Indique a qué parte de cada una de las siguientes escalas pertenece cada organización. Utilice una X para señalar la primera organización y un * para mostrar la segunda. Puede elegir dos organizaciones con las que esté familiarizado, como su lugar de trabajo, la universidad, una organización estudiantil, su iglesia o sinagoga o su familia.

	Formalización	
Muchas reglas escritas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Pocas reglas
	Especialización	
Tareas y roles separados	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Tareas superpuestas
	Jerarquía	
Jerarquía de autoridad alta	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Jerarquía de autoridad plana
	Tecnología	
Producto	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Servicio
	Entorno externo	
Estable	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Inestable
	Cultura	
Normas y valores claros	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Normas y valores ambiguos
	Metas	
Metas bien definidas	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Metas no definidas
	Tamaño	
Pequeño	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Grande
	Pensamiento organizacional	
Sistema mecanicista	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Sistema orgánico

Preguntas

1. ¿Cuáles son las principales diferencias entre las dos organizaciones que evaluó?
2. ¿Recomienda que una o ambas organizaciones tengan distintas calificaciones en cualquiera de las escalas? ¿Por qué?

Caso para análisis: Rondell Data Corporation[66]

"¡Maldita sea, lo hizo de nuevo!" Frank Forbus tiró el montón de impresiones y especificaciones sobre su escritorio con disgusto. El modulador de banda ancha modelo 802, lanzado a la producción el jueves anterior, acababa de regresar al Departamento de Servicios de Ingeniería de Frank con una nota cáustica que decía: "Esto no puede producirse…" Era la cuarta vez que la producción echaba el diseño para atrás.

Frank Forbus, director de ingeniería de Rondell Data Corporation, normalmente era un hombre tranquilo. Pero el modelo 802 estaba acabando con su paciencia, pues empezaba a parecerse a otros productos nuevos que habían causado retrasos y problemas en la transición del diseño a la producción durante los ocho meses que Frank había trabajado para Rondell. Estos problemas no eran nada nuevo en la fábrica vieja Rondell. El predecesor de Frank en el trabajo de ingeniería había entrado en conflicto con ellos, también, y finalmente había sido despedido por protestar demasiado acerca de los otros departamentos. Pero el modelo 802 debió ser diferente. Frank se había reunido dos meses antes (3 de julio, 1998) con el presidente de la firma, Bill Hunt, y con el superintendente de la fábrica de Dave Schwab para allanar el camino al nuevo diseño del modulador. Volvió a pensar en la reunión…

"Ahora todos sabemos que hay un plazo muy ajustado en el 802", dijo Bill Hunt, "y Frank ha hecho bien en pedirnos hablar acerca de su introducción. Cuento con ustedes dos para encontrar algún inconveniente en el sistema y trabajar juntos para conseguir que la primera producción se agote antes del 2 de octubre. ¿Pueden hacerlo?"

"Podemos hacerlo en la producción si conseguimos un diseño limpio dentro de dos semanas, como estaba previsto", respondió David Schwab, el viejo superintendente de la fábrica. "Frank y yo ya hemos hablado de eso, por supuesto. Estoy dejando de lado el tiempo en el taller, por lo que estaremos listos. Si el diseño nos lleva más de lo previsto, tendré que completar con otras carreras, y nos va a costar un paquete completar el 802. ¿Cómo se ve en ingeniería, Frank?"

"Yo sólo he revisado el diseño, por segunda vez", respondió Frank. "Si Ron Porter puede mantener a los vendedores fuera de nuestro cabello y evitar cualquier cambio de última hora, tenemos una oportunidad. Quité a los dibujantes de otros tres trabajos pendientes para conseguir sacar éste. Pero, Dave, ¿qué significa que no podemos dejar que los ingenieros hablen con su gente de producción sobre los problemas de fabricación?"

"Bueno, Frank, la mayoría de los problemas los causan los ingenieros, y los necesitamos para resolver las dificultades. Todos estamos de acuerdo en que los errores de producción provienen de nosotros por ceder a la presión de ventas, y en que debemos tener los equipos en producción antes de que los diseños estén realmente listos. Eso es justo lo que estamos tratando de evitar con el 802. Pero no se puede tener a 500 personas sentadas en sus manos esperando una respuesta de su gente. Vamos a tener que tener un poco de apoyo de ingeniería."

Bill Hunt interrumpió: "Mientras ustedes dos puedan hablar con calma sobre el problema, estoy seguro de que pueden resolverlo. ¡Qué alivio es, Frank, escuchar la forma en que lo abordas! Con Kilmann (el anterior director de ingeniería) esta conversación habría sido una pelea a gritos. ¿Cierto, Dave?" David asintió y sonrió.

"Ahora hay otra cosa que usted debe tener en cuenta", añadió Hunt. "Doc Reeves y yo hablamos anoche sobre una nueva técnica de filtrado, que puede mejorar la relación señal-ruido del 802 por un factor de dos. Hay una posibilidad de que Doc pueda llegar a ella antes de que el 802 llegue a la producción, y si es posible, me gustaría ver los nuevos filtros. Eso nos daría un salto real en la competencia."

Cuatro días después de ese encuentro, Frank encontró que dos de sus personas clave en el diseño de 802 habían sido llamados a producción para una consulta de emergencia de un fallo que se encontró en el montaje final: dos mitades de una nueva interfaz de transmisión de datos no cabían juntos porque los cambios recientes en la parte delantera requerían un diseño de chasis diferente para la parte final.

Otra semana más tarde, el Doc Reeves entró en la oficina de Frank, orgulloso como un nuevo padre, con el nuevo diseño de filtros. "Esto no afectará mucho a los otros módulos del 802", había dicho Doc. "Mira, ponle unos conectores, hazle algunos cambios en el mazo de cables y ponle un nuevo blindaje, y eso es todo."

Frank había tratado de resistir los cambios de diseño de última hora, pero Bill Hunt se había mantenido firme. Con una gran cantidad de horas extras de los ingenieros y dibujantes, ya que los servicios de ingeniería aún debían terminar las copias a tiempo.

Dos ingenieros y tres hombres con experiencia tenían un día y 2 horas para tener el 802 listo, pero las marcas llevaban cinco días de retraso para que llegaran a Dave Schwab. Dos días después, las marcas regresaron a Frank, lleno de anotaciones en rojo. Schwab había trabajado todo el sábado para revisar el diseño y había encontrado más de una docena de discrepancias en la impresiones de la mayoría de ellos causados por el nuevo diseño de filtros y el tiempo de comprobación insuficiente antes de la liberación. La corrección de los errores de diseño había traído una nueva generación de discrepancias. La nota de Schwab en la segunda vuelta de las huellas indicaba que él había tenido que liberar la capacidad de la máquina que había estado conteniendo el 802. En la tercera iteración, Schwab comprometió su capacidad con otro trabajo urgente. En el 802 tendría por lo menos un mes de retraso para entrar en producción. Ron Porter, vicepresidente de ventas, se puso furioso. Su cliente necesita 100 unidades AHORA, dijo. Rondell era el único proveedor que proveía tarde a su cliente.

"Aquí vamos otra vez", pensó Frank Forbus.

Historia de la compañía

El linaje de Rondell Data Corporation se remonta a través de varias generaciones de la tecnología electrónica. Su fundador original, Bob Rondell, había puesto a la empresa en 1939 como "Equipment Company Rondell" para la fabricación de varios dispositivos de prueba eléctrica que había inventado como miembro de la facultad de ingeniería en una universidad grande. La firma prosperó con el equipo de transmisión de radio en 1947 y con el equipo de transmisión de datos a finales de los 60. Un cuerpo bien establecido de vendedores directos, en su mayoría ingenieros llamados de las cuentas industriales, científicas y gubernamentales, se concentró en gran medida en los fabricantes de equipos originales. En este mercado, Rondell tenía una antigua reputación como fuente de alta calidad y diseños innovadores. Los vendedores de la firma fueron alimentados con una corriente continua de problemas difíciles en el Departamento de Ingeniería, donde el genio creador de Ed "Doc" Reeves y varias docenas de otros ingenieros "convertían los problemas en soluciones" (como el folleto de venta se jactaba). El diseño de productos era la punta de lanza del crecimiento de Rondell.

Para 1998, Rondell ofrecía una amplia gama de productos en sus dos líneas principales. La retransmisión y la comercialización de equipos de telecomunicaciones ahora representan más de la mitad de las ventas de la compañía. En el campo de la transmisión de datos, un número creciente de pedidos pidió especificaciones únicas, que van desde los paneles de visualización especializado para diseños totalmente inexpertos.

La compañía había crecido de unas pocas docenas de empleados en los primeros años a más de 800 en 1998. (La Figura 1.10 muestra el organigrama de empleados de 1998.) Bill Hunt, que estaba en la compañía desde 1972, había presidido la mayor parte del crecimiento, y se sentía orgulloso de preservar el "espíritu de familia" de la antigua organización. Las relaciones informales entre los empleados veteranos de Rondell formaban la columna vertebral de las operaciones del día a día de la empresa; todos los gerentes dependían del contacto personal, y Hunt a menudo insistía en que la ausencia de burocracia era un factor clave en el reclutamiento excepcional de talento de ingeniería. El enfoque de gestión de personal se extendió en toda la fábrica. A todos los empleados exentos se les pagaba un salario normal más un porcentaje de las ganancias. Rondell se jactó de un grupo extremadamente leal de los empleados de alto nivel y un muy bajo volumen de negocios en casi todas las áreas de la empresa.

El trabajo de rotación más alta de la firma era el de Frank Forbus. Frank se había unido a Rondell en enero de 1998, en sustitución de Jim Kilmann, quien había sido director de ingeniería durante sólo 10 meses. Kilmann, a su vez, remplazó a Tom MacLeod, un ingeniero talentoso que había tenido un comienzo prometedor, pero se había dado a la bebida después de un año en el puesto de trabajo. El predecesor de MacLeod había sido un genial veterano que se retiró a los 70 después de 30 años a cargo de la ingeniería. (Doc Reeves se había negado al cargo de director en cada uno de los cambios recientes, diciendo: "El infierno, esa promoción no es para un hombre de banco como yo. No soy un administrador.")

Durante varios años, la empresa ha experimentado un número cada vez mayor de controversias entre el personal de investigación, ingeniería, ventas y producción; las disputas se centran en el problema de la introducción de nuevos productos. Las peleas entre los departamentos se hicieron más numerosas bajo MacLeod, Kilmann y Forbus. Algunos directivos asocian esas disputas con el descenso reciente de la compañía en la rentabilidad; a pesar del aumento de las ventas y los ingresos brutos, esto comenzaba a molestar a la gente. En 1998 el presidente Bill Caza comentó:

"Una mejor cooperación, estoy seguro, podría aumentar nuestra producción en 5-10 por ciento. Yo esperaba que Kilmann pudiera resolver los problemas, pero es bastante obvio que él era demasiado joven, demasiado arrogante. La gente como él, con conflictos de tipo personal, me molesta. No me gustan los conflictos, y con él me pasé todo mi tiempo suavizando argumentos. Kilmann trató de decirle a todo el mundo cómo manejar sus departamentos, sin tener su propia casa en orden. Ese enfoque no funcionaría aquí en Rondell. Frank Forbus, ahora, parece mucho más acorde con nuestro estilo de organización. Estoy muy esperanzado ahora. Sin embargo, tenemos otros tantos problemas como los tuvimos el año pasado. Tal vez aún más. Espero que Frank pueda conseguir una mancuerna con servicios de ingeniería pronto…"

El Departamento de Ingeniería: investigación

De acuerdo con el organigrama (ver Figura 1), Frank Forbus estaba a cargo de la investigación (en realidad la función de desarrollo de productos) y servicios de ingeniería (que proporcionaron apoyo de ingeniería). Para Forbus, sin embargo, la relación con la investigación no era tan clara:

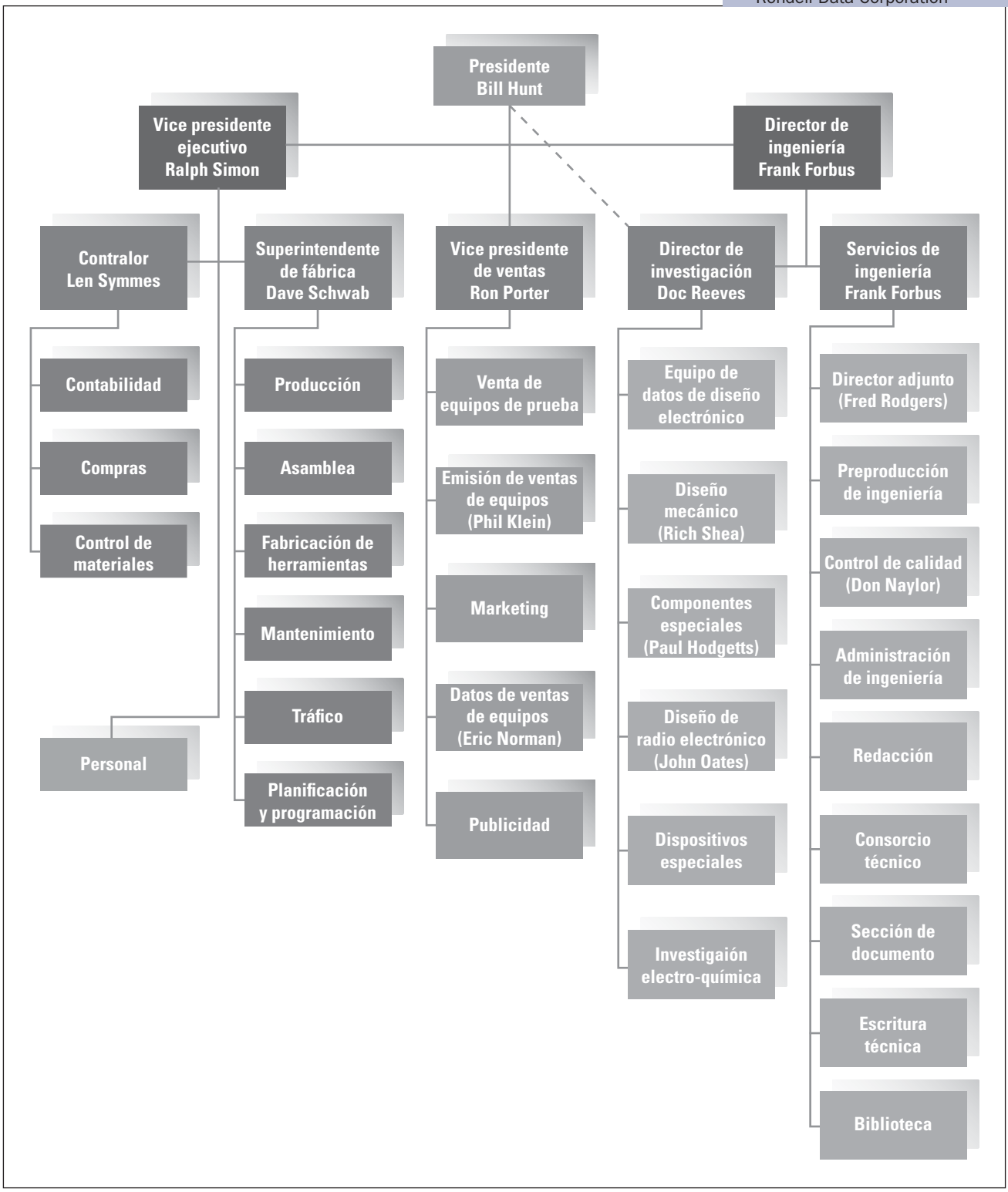
"Doc Reeves es una de las personas singulares del mundo, y ninguno de nosotros lo haría de ninguna otra manera. Es un genio creativo. Claro, la carta dice que trabaja para mí, pero todos sabemos que el Doc hace lo suyo. Él no tiene el más mínimo interés en las rutinas de gestión, y no puedo contar con él para asumir ninguna responsabilidad en la programación de proyectos, presupuestos o control, o lo que usted quiera. Pero mientras Doc es director de investigación, usted puede apostar que esta empresa seguirá llevando el campo. Él tiene más ideas por hora que la mayoría de la gente tiene al año, y mantiene a todo el personal de ingeniería entusiasmado. Todo el mundo ama a Doc y usted me lo puede contar también. En cierto modo, él trabaja para mí, claro. Pero eso no es lo importante."

Doc Reeves, sin prisas, contemplativo y sincero, inclinó su taburete hacia atrás contra la pared de su cubículo y habló de lo que era importante:

"Ingeniería para el desarrollo. Ahí es donde el futuro de la sociedad recae. O lo tenemos, o no lo tenemos. No nos engañamos a nosotros mismos que somos algo más que un montón de Rube Goldberg aquí. Pero de ahí es de donde vienen las mayores patadas, de resolver los problemas de desarrollo, y soñar con nuevas formas de hacer las cosas.

Es por eso por lo que espero con interés los contratos especiales que obtenemos envueltos. Los aceptamos no por los ingresos que representan, sino porque subsidian el trabajo

Figura 1.10.
Organigrama de 1998
Rondell Data Corporation



de desarrollo básico que entra en todos nuestros productos básicos. Este es un lugar fantástico para trabajar. Tengo un gran equipo y realmente se puede entregar cuando la suerte está echada. Porque, Bill Hunt y yo (él hizo un gesto hacia el cubículo vecino, donde el nombre del presidente colgaba sobre la puerta) es probable que encontremos a tanta gente aquí en el trabajo a las 10:00 p. m. como a las 3: 00 de la tarde. Aquí lo importante son las relaciones entre las personas; que están basadas en el respeto mutuo y no en políticas y procedimientos. La burocracia administrativa es un dolor. Se aleja de tiempo de desarrollo.

¿Problemas? Claro, hay problemas de vez en cuando. Hay intereses de poder en la producción, donde a veces se resisten al cambio. Pero yo no soy un hombre de lucha, ya sabes. Supongo que si lo fuera, yo podría ir allí y empujo mi peso un poco. Pero yo soy un ingeniero y puedo hacer más por Rondell aquí sentado o trabajando con mi propia gente. Eso es lo que trae resultados."

Otros miembros del Departamento de Investigación se hicieron eco de las opiniones de Doc y añadieron algunas nuevas fuentes de satisfacción con su trabajo. Estaban orgullosos de los contactos personales que construyeron con "técnicos staffs" que cada vez participan en viajes a diversos sitios para servir a sus clientes como asesores expertos en la preparación de las especificaciones generales de diseño de sistemas. Los ingenieros también se deleitaron con el estímulo del departamento de su desarrollo personal, la educación continua y la independencia en el trabajo.

Pero también hubo problemas. Rick Shea, de la Sección de diseño mecánico, señaló:

"En los viejos tiempos, me gustó mucho el trabajo y la gente con la que trabajé. Pero ahora hay una gran cantidad de irritación. No me gusta que alguien respire sobre mi cuello. Puede ser apresurado poner en peligro el diseño."

John Oates, jefe de la Sección de diseño electrónico, fue otro diseñador con vistas definidas:

"La ingeniería de producción es casi inexistente en esta empresa. Muy poco se hace por la Sección de preproducción en los servicios de ingeniería. Frank Forbus ha estado tratando la preproducción en la imagen, pero no tendrá éxito porque no se puede empezar de una posición tan ambigua. Ha habido tres directores de ingeniería en tres años. Frank no puede defenderse contra los otros en la compañía; Kilmann era demasiado agresivo. Tal vez si no tuviera tal cantidad de tacto habría tenido éxito."

Paul Hodgetts fue jefe de los componentes especiales en el Departamento de investigación y desarrollo. Al igual que el resto del departamento, valora el trabajo de banco. Pero se quejó de servicios de ingeniería:

"Los servicios no hacen las cosas que queremos que hagan. En su lugar, nos dicen lo que van a hacer. Probablemente debería ver a Frank, pero no obtengo ninguna decisión allí. Sé que debo pasar por Frank, pero así son las cosas, así que voy directo a menudo."

El Departamento de Ingeniería: Servicios de ingeniería

El Departamento de Servicios de Ingeniería proporciona servicios complementarios a investigación y desarrollo, y sirve de enlace entre ingeniería y los demás departamentos de Rondell. Entre sus principales funciones se encuentra la gestión de la piscina de los técnicos centrales; programar y agilizar los productos de ingeniería; documentación y publicación de listas de piezas y pedidos de ingeniería; ingeniería de preproducción (que consiste en la integración final de los componentes individuales de diseño en paquetes compatibles mecánicamente); y control de calidad (que incluye la inspección de piezas y materiales que se reciben, y la inspección final de los subconjuntos y equipos de acabado). La descripción de la alta dirección del departamento incluye la línea, "el DSI es responsable de mantener la cooperación con otros departamentos, la prestación de servicios a los ingenieros de desarrollo, y la liberación de las personas más valiosas en investigación y desarrollo de las actividades esenciales que son desviaciones debajo de su competencia principal".

Muchos de los 75 empleados de Frank Forbus estaban ubicados en otros departamentos. La gente de control de calidad fue dispersada en fabricación y las áreas de recepción, y los técnicos trabajaron sobre todo en el área de la investigación o de la sala de fabricación de prototipos. Fueron asignados al personal de DSI en los rincones sobrantes con grietas cerca de las secciones de producción o ingeniería.

Frank Forbus describió su posición:

"Mi mayor problema es conseguir la aceptación de la gente con la que trabajo. Me he movido lentamente en lugar de asumir un antagonismo riesgoso. Vi lo que pasó con Kilmann, y quiero evitar eso. Pero aunque su acción precipitada había ganado algunas de las personas más jóvenes y de investigación y desarrollo, desde luego no tenía el respaldo del departamento. Por supuesto, era el resentimiento de otros departamentos que finalmente causó su descarga. La gente ha sido lenta en aceptarme aquí. No es nada realmente abierta, pero me da una reacción negativa a mis ideas.

Mi papel en la empresa nunca ha sido bien definido de verdad. Es complicado por la posición única de Doc, por supuesto, y también por el hecho de que el DSI decreció por sí mismo en los últimos años, ya que los ingenieros de diseño se concentran cada vez más en las piezas creativas de desarrollo de productos. Me gustaría poder estar más involucrado en el aspecto técnico. Ese ha sido mi entrenamiento, y es muy divertido. Pero en nuestra configuración, es menos necesaria mi participación en el aspecto técnico.

Schwab (jefe de producción) es difícil de tratar. Antes de venir y después de Kilmann se fue, hubo seis meses intermedios cuando nadie estaba haciendo en realidad ninguna programación. No hay cargas de trabajo, se calcula y se hacen promesas poco realistas acerca de las emisiones. Esto nos pone en una posición incómoda. Hemos estado programando mucho más allá de nuestra capacidad de fabricar o de ingeniero.

Algunas personas dentro de investigación y desarrollo, por ejemplo, John Oates, jefe de la sección de diseño electrónico, entiende bien la programación y cumple con los plazos del proyecto, pero esto no es cierto en general del resto del departamento de investigación y desarrollo, especialmente los ingenieros mecánicos que no se comprometen. La mayoría de las quejas provienen de ventas y de los jefes de departamento de producción ya que los elementos —como el 802— van a la producción antes de que estén completamente desarrollados,

bajo la presión de ventas por sacar la unidad, y estos son los inconvenientes de todo el proceso. De alguna manera, los servicios de ingeniería deben ser capaces de intervenir y resolver estas quejas, pero no han avanzado mucho hasta ahora. Yo debería ser capaz de ir a la caza en busca de ayuda, pero está demasiado ocupado la mayor parte del tiempo, y su principal interés es la parte de diseño de ingeniería, donde obtuvo su propio comienzo. A veces habla como si él fuera el director de ingeniería, así como presidente. Tengo que poner mis pies en el suelo; hay problemas aquí que la oficina no entiende.

Los vendedores se observaron a menudo dando sus problemas directamente a los diseñadores, mientras que la producción de diseños con frecuencia se echó hacia atrás en investigación y desarrollo, alegando que no podían ser producidos y exigiendo la pronta atención de los ingenieros de diseño. Esto último se observó con frecuencia en conferencias con los supervisores de producción en la planta de ensamblaje. Frank continuó:

"Los diseñadores parecen sentir que están perdiendo algo cuando uno de nosotros trata de ayudar. Sienten que es una reflexión sobre ellos para que alguien se haga cargo de lo que han estado haciendo. Parece que quieren llevar un proyecto a través de las etapas finales, en particular los mecánicos. En consecuencia, la gente de servicios de ingeniería utiliza a continuación su capacidad de contribuir y nuestro departamento se niega a realizar funciones. No hay tanto uso que se haga de los servicios de ingeniería como debería haber."

Frank Forbus, supervisor técnico, añadió sus comentarios:

"Producción escoge el ingeniero que va a ser el "bum del mes". Ellos se meten con todos los detalles en lugar de usar la cabeza y hacer los cambios de menor importancia que se tienen que hacer. La gente de 15 a 20 años no debería tener que demostrar su capacidad, pero pasan cuatro horas defendiéndose y en cuatro horas hacen el trabajo. No tengo a nadie para ir cuando necesito ayuda. Frank Forbus tiene miedo. Estoy tratando de ayudarlo, pero él no me puede ayudar en este momento. Soy el responsable de medio centenar de personas y tengo que apoyarlos."

Fred Rodgers, a quien Frank había traído con él a la empresa como un asistente, dio otra visión de la situación:

"Trato que nuestra gente en la preproducción asuma su responsabilidad, pero no estamos acostumbrados a ello y la gente de otros departamentos no suele vernos como los mejores cualificados para resolver el problema. Hay una verdadera barrera para un recién llegado aquí. Ganar la confianza de la gente es duro. Cada vez más, me pregunto si realmente es un trabajo para mí aquí."

(Rodgers dejó Rondell un mes más tarde) Otro de los subordinados de Forbus dio su punto de vista:

"Si Doc consigue una nueva idea de producto, no se puede discutir. Pero es demasiado optimista. Él juzga que los demás pueden hacer lo que él hace, pero sólo hay un Doc Reeves. Hemos tenido 900 órdenes de cambio de la producción de este año que cambiaron 2500 dibujos. Si yo estuviera en los zapatos de Frank me gustaría poner mi pie en todo este nuevo desarrollo. Me vería en la reelaboración que estamos haciendo y obtendría la producción en la forma definida que yo quisiera. Kilmann fue despedido cuando estaba haciendo un buen trabajo. Se estaba haciendo algún sistema en las operaciones de la compañía. Por supuesto que dolió a algunas personas. No se puede negar que el Doc es la persona más importante en la empresa. Lo que se pasa por alto es que Hunt es un cercano segundo lugar, no sólo políticamente, sino en términos de que contribuye técnicamente y en relación con los clientes."

Este subordinado explicó que a veces salía del departamento de producción, y que Schwab, jefe de producción, se resentía por esto. El personal de la producción dijo que Kilmann no había demostrado el respeto a los veteranos y siempre se entrometía en los negocios de otros departamentos. Esto era por lo que había sido despedido, sostuvo.

Don Taylor estaba a cargo del control de calidad. Comentó:

"Ahora estoy mucho más preocupado por la administración y menos con el trabajo. Es uno de los males que te dan. Hay un tremendo detalle en este trabajo. Escucho la opinión de todos. Todo el mundo es importante. No debe haber distinciones entre las personas. No estoy seguro de si Frank tiene que ser una bola de fuego como Kilmann. Creo que la verdadera pregunta es si Frank puede conseguir que se haga el trabajo. Sé que mi trabajo es esencial. Quiero suministrar servicio a la gente con más talento y darles información para que puedan hacer mejor su trabajo."

El Departamento de ventas

Ron Porter estaba enojado. Se suponía que su trabajo era vender, dijo, pero en su lugar se había convertido en la solución de controversias dentro de la planta y dar excusas a los clientes en espera. Señaló con un dedo hacia su escritorio:

"¿Usted ve ese teléfono? Estoy realmente temeroso hoy en día por escuchar cómo suena. Tres de cada cinco veces será un cliente al que se le está haciendo daño, porque hemos fallado en entregar en la fecha prevista. Las otras dos llamadas serán de producción o EDS, para decirme que algo de programación se ha deslizado de nuevo.

El modelo 802 es típico. Absolutamente típico. Nos acolchamos a la fecha de entrega a las seis semanas, para permitir las contingencias. Dentro de dos meses, el relevo se había evaporado. Ahora parece que tendremos suerte de enviarlo antes de Navidad. (Ahora era el 28 de noviembre.) Estamos arruinando nuestra reputación en el mercado. ¿Por qué? La semana pasada uno de nuestros mejores clientes, con quien hemos trabajado durante 15 años, trató de colgar una cláusula de penalización en su último fin.

No debemos intervenir después de que los ingenieros han estado todo el tiempo. Ellos deben ser capaces de ver los problemas que crean sin que nosotros les digamos."

Phil Klein, jefe de ventas de radiodifusión en virtud de Porter, señaló que muchas de las decisiones de ventas las hizo la alta dirección. Las ventas eran escasas, pensó, y en realidad nunca había sido capaz de llegar a la cima de la tarea.

"Hemos crecido más y más lejos de la ingeniería. El director de ingeniería no pasa la información que nosotros le damos. Necesitamos mejores relaciones allí. Es muy difícil para nosotros hablar con los clientes sobre los problemas de desarrollo sin ayuda técnica. Nos necesitamos unos a otros.

La totalidad de la ingeniería ya está demasiado aislada del mundo exterior. La moral de la EDS es muy baja. Están en un mal lugar, no están muy bien organizados.

La gente no atiende mucho a los extranjeros aquí. Mucho de esto se debe a que la expectativa construida por la alta dirección es que los trabajos serán llenados por el fondo. Así que es realmente difícil cuando un extranjero como Frank entra en juego."

Eric Norman, coordinador de precios para equipos de datos, habló de su propia relación con el Departamento de Producción:

"En realidad, me llevo bastante bien con ellos. Oh, las cosas podrían ser mejores, por supuesto, si fueran más cooperativos en general. Ellos siempre parecen decir: "Es mi bate y mi pelota, y estamos jugando con mis reglas". La gente tiene miedo de hacer locuras en la producción; hay una gran cantidad de energía en este país. Pero usted tiene que entender que la producción tiene su propio conjunto de problemas. Y nadie en Rondell está trabajando más duro que Dave Schwab para tratar de arreglar las cosas."

El Departamento de Producción

Dave Schwab se había unido a Rondell justo después de la guerra de Vietnam, en la que había realizado misiones de combate, así como el deber de inteligencia. Ambas experiencias han sido útiles en su primer año de empleo civil en Rondell. El superintendente de la fábrica y varios mandos medios habían, al parecer, disfrutado de ofertas secundarias muy cuestionables con proveedores de Rondell. Dave Schwab había reunido pruebas, puesto de manifiesto la situación de Bill Hunt, y se puso por el presidente en la siguiente situación desagradable. Siete meses después de unirse a la compañía, Dave fue nombrado superintendente de la fábrica.

Su primer movimiento había sido reemplazar a los gerentes caídos con un nuevo equipo de afuera. Este grupo no compartía el énfasis tradicional Rondell en la informalidad y las relaciones personales de amistad y había trabajado mucho y duro para instalar los métodos y procedimientos de fabricación sistemática. Antes de la reorganización, la producción había controlado compras, control de stock y control de calidad final (donde se llevó a cabo el montaje final de los productos en los armarios). Debido a los acontecimientos bélicos, la administración decidió en un sistema de controles y equilibrio de la organización y el levantamiento de estos tres departamentos de la jurisdicción de la producción. Los nuevos directores de producción sintieron que habían sido sancionados injustamente por esta organización, en particular desde que habían descubierto el comportamiento que era perjudicial para la empresa en primer lugar.

En 1998, el departamento de producción había crecido a 500 empleados, el 60 por ciento trabajaba en la asamblea de área en un ambiente inusualmente agradable que había sido elogiado por la revista de la fábrica por su colorida decoración, limpieza y el bajo nivel de ruido. Un 30 por ciento adicional de la fuerza de trabajo, sobre todo los maquinistas especializados, era personal del departamento de acabado y fabricación. Alrededor de otros 60 realizaban tareas de planificación, supervisión y mantenimiento. Los trabajadores de producción tenían unión, se les pagaba por hora, y participaban tanto en el programa de reparto de utilidades liberal y el plan de compra de acciones. La moral en la producción ha sido tradicionalmente alta, y el volumen de negocios fue extremadamente bajo.

Dave Schwab comentó:

"Para ser eficaz, la producción tiene que ser un departamento autónomo. Tenemos que controlar lo que entra en el departamento y lo que sale. Es por eso que la compra, control de inventario, y la calidad debe ejecutarse desde esta oficina. Nos gustaría eliminar una gran cantidad de problemas con un mejor control allí. Porque, incluso Don Taylor en QC no funcionaría para mí que para la EDS; él mismo lo dijo. Entendemos sus problemas mejor.

Los otros departamentos deben ser autónomos también. Es por eso que siempre evito los subordinados y voy directamente con los jefes de departamento con cualquier pregunta. Siempre voy por la línea.

Tengo que proteger a mi gente de las perturbaciones externas. Mira lo que pasaría si dejo diseños sin terminar, a medio cocinar: aquí habría caos. Los bichos tienen que ser encontrados antes de que los dibujos vayan a la tienda, y parece que soy el que tiene que encontrarlos. Mira el 802, por ejemplo. (Dave había pasado la mayor parte de la acción de gracias dibujando a lápiz el último conjunto de copias.) DSI debería hallar cada una de esas discrepancias. Ellos simplemente no comprueban dibujos correctamente. Cambian la mayor parte de las cosas, pero luego dejan de rastrear a través del impacto de esos cambios en el resto del diseño. Yo no debería tener que hacer eso. Y los ingenieros tienen una tolerancia loca. Quieren todo a una millonésima de pulgada. Yo soy el único en la empresa que ha tenido alguna experiencia con el mecanizado de las cosas a una millonésima de pulgada. Nos aseguramos de que las cosas que los ingenieros dicen en sus dibujos de verdad tenga que ser de esa manera y si son obtenibles de la clase de materia prima que compramos.

Eso no debería ser responsabilidad de la producción, pero tengo que hacerlo. La aceptación de las impresiones malas no nos dejaba enviar la orden con mayor rapidez. Sólo volveríamos a hacer un montón de basura que tendría que ser reelaborado. Y eso llevaría más tiempo.

De este modo, llego a ser conocido como el malo de la película, pero supongo que eso es sólo una parte del trabajo. (Hizo una pausa con una sonrisa irónica.) Por supuesto, lo que realmente les molesta es que yo ni siquiera tengo un título."

Dave tenía menos huesos para recoger con el departamento comercial, porque, dijo, ellos confiaban en él.

"Cuando damos a Ron Porter una fecha de envío, sabe que el equipo será enviado a continuación.

Hay que reconocer, sin embargo, que todos nuestros problemas de nuevos productos se derivan de las ventas, de asumir compromisos absurdos sobre los equipos que no han sido plenamente desarrollados. Eso siempre significa problemas. Desafortunadamente, Hunt siempre respalda las ventas, incluso cuando están equivocados. Él siempre les favorece por encima de nosotros."

Ralph Simon, de 65 años, vicepresidente ejecutivo de la compañía, tuvo responsabilidad directa en el departamento de producción de Rondell. Él dijo:

"No debe ser realmente una división de departamentos entre la alta dirección en la empresa. El presidente debe ser el zar sobre todo. La gente de producción me pide que haga algo por ellos, y yo realmente no puedo hacerlo. Se crean malos sentimientos entre la ingeniería y la producción, esta atención especial que [investigación y desarrollo] reciben de Bill. Pero entonces le gusta incursionar en el diseño. Schwab siente que la producción se considera como un pariente pobre."

El Comité Ejecutivo

En la reunión del comité ejecutivo, el 6 de diciembre, se hizo constar que Dave Schwab había aceptado las impresiones y las especificaciones para el modelo 802, y había establecido el viernes, 29 de diciembre, como la fecha de envío para las primeras 10 piezas. Bill Hunt, en el papel de presidente, negó con la cabeza y cambió de tema rápidamente cuando Frank trató de abrir la agenda a la discusión de la coordinación interdepartamental. El comité ejecutivo en sí fue una idea original de la controladora de Rondell, Len Symmes, que era muy consciente de los conflictos que asolaban a la empresa. Symmes había convencido a Bill Hunt y Ralph Simon a reunirse cada dos semanas con sus jefes de departamento, y las reuniones se formalizaron con Hunt, Simon, Ron Porter, Dave Schwab, Frank Forbus, Doc Reeves, Symmes, y el director de personal a cargo. Symmes explicó su intención y los resultados:

"Hacer las cosas de forma colectiva e informalmente simplemente no funciona tan bien como lo hacía antes. Las cosas han ido empeorando poco a poco durante al menos dos años. Tuvimos que empezar a pensar en términos de las relaciones de organizaciones formales. Yo hice el primer organigrama, y el comité ejecutivo fue mi idea también, pero mi idea no está contribuyendo mucho, me temo. Se necesita la alta dirección para hacer clic en una organización. El resto de nosotros no puede actuar de manera muy diferente hasta que la gente superior vea la necesidad de que cambiemos.

Tenía la esperanza de que la comisión especial ayudara a los gerentes de departamento a conseguirlo en un proceso de planificación constructiva. No ha sido así porque el Sr. Hunt realmente no ve la necesidad de hacerlo. Él usa a las reuniones como un lugar para pasar la información de rutina."

¡Feliz Navidad!

"Frank, yo no sabía si decirle a usted ahora, o después de las vacaciones." Era viernes, 22 de diciembre, y Frank Forbus estaba de pie torpemente frente al escritorio de Bill Hunt.

"Pero, imaginé que trabajaría hasta el Día de Navidad si no tuviéramos esta conversación, y eso no hubiera sido justo para usted. No puedo entender por qué tenemos tan mala suerte en el trabajo del director de ingeniería de los últimos tiempos. Y no creo que sea del todo culpa suya. Pero…"

Frank sólo escucha la mitad de las palabras de Hunt, no dijo nada en respuesta. Estaría pagado al 28 de febrero... Se debe utilizar el tiempo para buscar… Hunt ayudaría a todo lo que pudiera… . Jim Kilmann se suponía que lo estaba haciendo bien en su nuevo trabajo, y podría necesitar más ayuda…

Frank limpió su escritorio y llegó aturdido a casa. El carillón electrónico cerca de su casa estaba tocando una canción de Navidad. Frank volvió a pensar en la justificación de Hunt: El conflicto sigue plagado por Rondell, y Frank no lo había hecho desaparecer. Tal vez alguien más podría hacerlo.

"¿Y qué es lo que Santa Claus te trajo, Frankie?", se preguntó a sí mismo.

"El saco. Sólo el saco vacío".

Notas

1. Este caso está basado en Anthony Bianco y Pamela L. Moore: "Downfall: The Inside Story of The Management Fiasco at Xerox", *BusinessWeek* (5 de marzo de 2001), 82-92; Robert J. Grossman, "HR Woes at Xerox", *HR Magazine* (mayo de 2001), 34-45; Jeremy Kahn, "The Paper Jam from Hell", *Fortune* (13 de noviembre de 2000), 141-146; Pamela L. Moore, "She's Here to Fix the Xerox", *BusinessWeek* (6 de agosto de 2001), 47-48; Claudia H. Deutsch, "At Xerox, the Chief Earns (Grudging) Respect", *The New York Times* (2 de junio de 2002), sección 3, 1, 12; Olga Kharif, "Anne Mulcahy Has Xerox by the Horns", *BusinessWeek Online* (29 de mayo de 2003); Amy Yee, "Xerox Comeback Continues to Thrive", *Financial Times* (26 de enero de 2005), 30; Goerge Anders, "Corporate News; Business: At Xerox, Jettisoning Dividend Helped Company Out of a Crisis", *The Asian Wall Street Journal* (28 de noviembre de 2007), 6; Andrew Davidson, "Xerox Saviour in the Spotlight", *Sunday Times* (1 de junio de 2008), 6; Betsy Morris, "The Accidental CEO", *Fortune* (23 de junio de 2003), 58-67; Matt Hartley, "Copy That: Xerox Tries Again To Rebound", *The Globe and Mail* (7 de enero de 2008), B1;Nanette Byrnes y Roger O. Crockett, "An Historic Succession at Xerox", *BusinessWeek* (8 de junio de 2009), 18–22; William M. Bulkeley, "Xerox Names Burns Chief as Mulcahy Retires Early", *The Wall Street Journal* (22 de mayo de 2009), B1; Geoff Colvin, "C-Suite Strategies: Ursula Burns Launches Xerox Into the Future", *Fortune* (22 de abril de2 010), http://money.cnn.com/2010/04/22/news/companies/xerox_ursula_burns. fortune/ (consultado el 1 de julio de 2011); Kelley Damore, "Burns: Blazing a New Trail", *CRN* (1 de mayo de 2011), 48; Dana Mattioli, "Xerox Makes Push for Faster Services Growth", *The Wall Street Journal Online* (10 de mayo de 2011), http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703730804576315431127121172.html (consultado el 1 de julio de 2011); Scott Campbell, "Xerox: Channeling New Energy" *CRN* (1 de mayo de 2011), 3; "Ethisphere Announces 2010 World's Most Ethical Companies", *Business Wire* (22 de marzo de 2010); y "Xerox Recognized for Commitment to Citizenship: Awards Focus on Corporate Reputation, Ethics and Governance, Sustainability, Diversity, and a Commitment to Work-Life Balance", *Business Wire* (24 de junio de 2009).
2. Susan Carey y Timothy W. Martin, "American Air Strains for Lift", *The Wall Street Journal* (2 de julio de 2011), B1.

3. Matthew Karnitschnig, Carrick Mollenkamp y Dan Fitzpatrick, "Bank of America Eyes Merrill", *The Wall Street Journal* (15 de septiembre de 2008), A1; Carrick Mollenkamp y Mark Whitehouse, "Old-School Banks Emerge Atop New World of Finance", *The Wall Street Journal* (16 de septiembre de 2008), A1, A10.
4. Mike Ramsey e Evan Ramstad, "Once a Global Also-Ran, Hyundai Zooms Forward", *The Wall Street Journal* (30 de julio de 2011), A1; Richard Siklos, "Bob Iger Rocks Disney", *Fortune* (19 de enero de 2009), 80–86; Ellen Byron, "Lauder Touts Beauty Bargains", *The Wall Street Journal* (5 de mayo de 2009).
5. Harry G. Barkema, Joel A. C. Baum y Elizabeth A. Mannix, "Management Challenges in a New Time", *Academy of Management Journal* 45, núm. 5 (2002), 916-930.
6. Joann S. Lublin, "Hunt Is On for Fresh Executive Talent—Cultural Flexibility in Demand", *The Wall Street Journal* (11 de abril de 2011), B1.
7. Darrell Rigby y Barbara Bilodeau, "Management Tools and Trends 2009", *Bain & Company* (22 de mayo de 2009), http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2009.aspx (consultdo el 15 de julio de 2011).
8. Keith H. Hammonds, "The New Face of Global Competition", *Fast Company* (febrero de 2003), 90–97; y Pete Engardio, Aaron Bernstein, y Manjeet Kripalani, "Is Your Job Next?" *BusinessWeek* (3 de febrero de 2003), 50–60.
9. Pete Engardio, "Can the U.S. Bring Jobs Back from China?" *BusinessWeek* (30 de junio de 2008), 38ff.
10. Janet Adamy, "McDonald's Test Changes in $1 Burger As Costs Rise", *The Wall Street Journal* (4 de agosto de 2008), B1.
11. Lavonne Kuykendall, "Auto Insurers Paying Up to Compete For Drivers", *The Wall Street Journal* (9 de abril de 2008), B5.
12. Chris Serres, "As Shoppers Cut Back, Grocers Feel the Squeeze", *Star Tribune* (23 de julio de 2008), D1.
13. Adam Cohen, "Who Cheats? Our Survey on Deceit", *The Wall Street Journal* (27 de junio de 2008).
14. Resultados del estudio presentado por Don Hellriegel y John W. Slocum Jr., *Organizational Behavior*, 13ra. ed. (Cincinnati, OH: South-Western/Cengage Learning, 2011), 37.
15. Esta definición se basa en Marc J. Epstein y Marie-Josée Roy, "Improving Sustainability Performance: Specifying, Implementing and Measuring Key Principles", *Journal of General Management* 29, núm. 1 (otoño de 2003), 15–31; World Commission on Economic Development, *Our Common Future* (Oxford: Oxford University Press, 1987); y Marc Gunther, "Tree Huggers, Soy Lovers, and Profits", *Fortune* (23 de junio de 2003), 98–104.
16. Ann Zimmerman, "Retailer's Image Moves from Demon to Darling", *The Wall Street Journal Online* (16 de julio de 2009), http://online.wsj.com/article/SB124770244854748495.html?KEYWORDS=%22Retailer%E2%80%99s+Image+Moves+from+Demon+to+Darling%22 (consultado el 24 de Julio de 2009); Samuel Fromartz, "The Mini-Cases: 5 Companies, 5 Strategies, 5 Transformations", *MIT Sloan Management Review* (otoño de 2009), 41–45; y Ram Nidumolu, C. K. Prahalad, y M. R. Rangaswami, "Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation", *Harvard Business Review* (septiembre de 2009), 57–64.
17. Kuykendall, "Auto Insurers Paying Up to Compete".
18. Esta sección se basa en parte de Fahri Karakas, "Welcome to World 2.0: The New Digital Ecosystem", *Journal of Business Strategy* 30, núm. 4 (2009), 23–30.
19. S. Nambisan y M. Sawhney, *The Global Brain: Your Roadmap for Innovating Faster and Smarter in a Networked World* (Philadelphia, PA: Wharton School Publishing, 2007); y Karakas, "Welcome to World 2.0."
20. Karakas, "Welcome to World 2.0."
21. "Help Solve an Open Murder Case", sitio web del FBI (29 de marzo de 2011), http://www.fbi.gov/news/stories/2011/march/cryptanalysis_032911 (consultado el 7 de julio de 2011).
22. Andy Reinhardt, "From Gearhead to Grand High Pooh-Bah", *BusinessWeek* (28 de agosto de 2000), 129–130.
23. G. Pascal Zachary, "Mighty Is the Mongrel", *Fast Company* (julio de2000), 270–284.
24. Jennifer Cheeseman Day, "National Population Projections", Population Profile of the United States, U.S. Census Bureau, http://www.census.gov/population/www/pop-profile/natproj.html (consultado el 6 de mayo de 2011); y Laura B. Shrestha y Elayne J. Heisler, "The Changing Demographic Profile of the United States", *Congressional Research Service* (31 de marzo de 2011), http://www.fas.org/sgp/crs/misc/RL32701.pdf (consultado el 6 de mayo de 2011).
25. "Employment Projections: 2008–2018 Summary", U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics (10 de diciembre de 2009), http://www.bls.gov/news.release/ecopro.nr0.htm (consultado el 21 de septiembre de 2010).
26. Hanna Rosin, "The End of Men", *The Atlantic Monthly* (julio-agosto de 2010), http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2010/07/the-end-of-men/8135/ (consultado el 25 de diciembre 2010).
27. Ursula M. Burns, "Lead with Values; Make the Worst the Best of Times", *Leadership Excellence* (febrero de 2010), 7.
28. Howard Aldrich, *Organizations and Environments* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 3.
29. Royston Greenwood y Danny Miller, "Tackling Design Anew: Getting Back to the Heart of Organizational Theory", *Academy of Management Perspectives* (noviembre de 2010), 78–88.
30. Esta sección se basa principalmente en Peter F. Drucker, *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices* (Nueva York: HarperBusiness, 1992); y Thomas Wolf, *Managing A Nonprofit Organization* (Nueva York: Fireside/Simon & Schuster, 1990); y Jean Crawford, "Profiling the Non-Profit Leader of Tomorrow", *Ivey Business Journal* (mayo–junio de 2010).
31. Christine W. Letts, William P. Ryan y Allen Grossman, *High Performance Nonprofit Organizations* (Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 1999), 30-35; Crawford, "Profiling the Non-Profit Leader of Tomorrow".
32. Lisa Bannon, "Dream Works: As Make-a-Wish Expand Its Turf, Local Groups Fume", *The Wall Street Journal* (8 de julio de 2002), A1, A8.
33. Robert N. Stern y Stephen R. Barley, "Organizations and Social Systems: Organization Theory's Neglected Mandate", *Administrative Science Quarterly* 41 (1996), 146-162.
34. Philip Siekman, "Build to Order: One Aircraft Carrier", *Fortune* (22 de julio de 2002), 180[B]-180[J].
35. Ronald D. White, "Efficiency Helps Vernon Furniture Factory Keep Its Edge", *The Los Angeles Times* (1 de mayo de 2011), http://articles.latimes.com/2011/may/01/business/la-fi-made-in-california-furniture-20110501 (consultado el 8 de julio de 2011).
36. Art Wittmann, "How Skype/Facebook Will Kill the Phone Network", *InformationWeek* (7 de julio de 2011), http://

www.informationweek.com/news/telecom/unified_communications/231001171 (consultado el 8 de julio de 2011); Ellen McGirt, "1: Facebook," Fast Company (marzo de 2010), 54–57, 110 (parte de la sección "The World's 50 Most Innovative Companies"); y "The World's Most Innovative Companies 2011", *Fast Company*, http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2011/ (accessed September 29, 2011).

37. Christopher Lawton, Yukari Iwatani Kane y Jason Dean, "Picture Shift: U.S. Upstart Take on TV Giants in Price War", *The Wall Street Journal* (15 de abril de 2008), A1; y "Consumers Make Vizio the #1 LCD HDTV in North America", sitio web de Vizio, http://www.vizio.com/news/ConsumersMakeVIZIOthe1FlatPanelHDTVinNorthAmerica/ (consultado el 6 julio de 2011).
38. El análisis a continuación tiene una fuerte influencia de Richard H. Hall, *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1991); D.S. Pugh, "The Measurement of Organization Structures: Does Context Determine Form?" *Organizational Dynamics 1* (primavera de 1973), 19-34; y D.S. Pugh, D.J. Hickson, C.R. Hinings y C. Turner, "Dimensions of Organization Structure", *Administrative Science Quarterly* 13 (1968), 65-91.
39. Ian Urbina, "In Gulf, It Was Unclear Who Was in Charge of Oil Rig", *The New York Times*, 5 de junio de 2010; Douglas A. Blackmon, Vanessa O'Connell, Alexandra Berzon, y Ana Campoy, "There Was 'Nobody in Charge", *The Wall Street Journal*, 27 de mayo de 2010; Campbell Robertson, "Efforts to Repel Gulf Oil Spill Are Described as Chaotic", *The New York Times*, 14 de junio de 2010.
40. Jaclyne Badal, "Can a Company Be Run As a Democracy? The Wall Street Journal (23 de abril de 2007), B1; "An Interview with Brian Robertson, President of Ternary Software, Inc.", http://integralesforum.org/fileadmin/user_upload/FACH-GRUPPEN/FG_imove/downloads/Interview_with_Brian_Robertson_2006-02-08_v2_01.pdf (accessed July 6, 2011); y John Huey, "Wal-Mart: Will It Take Over the World?" *Fortune* (30 de enero de 1989), 52–61.
41. Dana Mattioli, "CEOs Fight to Prevent Discretionary Spending from Creeping Back Up", *The Wall Street Journal* (12 de julio de 2010).
42. Steve Lohr, "Who Pays for Efficiency?" *The New York Times* (11 de junio de 2007), H1.
43. T. Donaldson y L.E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *Academy of Management Review* 20 (1995), 65-91; Anne S. Tusi, "A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level", *Administrative Science Quarterly* 35 (1990), 458-483; Charles Fombrun y Mark Shanley, "What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal* 33 (1990), 233-258; Terry Connolly, Edward J. Conlon y Stuart Jay Deutsch, "Organizational Effectiveness: A Multiple-Constituency Approach", *Academy of Management Review 5* (1980), 211-217.
44. Charles Fishman, "The Wal-Mart You Don't Know-Why Low Prices Have a High Cost", *Fast Company* (diciembre de 2003), 68-80.
45. Greenwood y Miller, "Tackling Design Anew".
46. Greenwood y Miller, "Tackling Design Anew"; y Roger L. M. Dunbar y William H. Starbuck, "Learning to Design Organizations and Learning from Designing Them", *Organization Science* 17, núm. 2 (marzo–abril de 2006), 171–178.
47. Citado en Cynthia Crossen, "Early Industry Expert Soon Realized a Staff Has Its Own Efficiency", *The Wall Street Journal* (6 de noviembre de 2006), B1.
48. Robert Kanigel, *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor And the Enigma of Efficiency* (Nueva York: Viking, 1997); Alan Farnham, "The Man Who Changed Work Forever", *Fortune* (21 de julio de 1997), 114; y Charles D. Wrege y Ann Marie Stoka, "Cooke Creates a Classic: The Story Behind F.W. Taylor's Principles of Scientific Management", *Academy of Management Review* (octubre de 1978), 736-749. Para un análisis sobre el impacto del manejo científico en la industria, gobierno y organizaciones no lucrativas estadounidenses, véase Mauro F. Guillén, "Scientific Management's Lost Aesthetic: Architecture, Organization, and the Taylorized Beauty of the Mechanical", *Administrative Science Quarterly* 42 (1997), 682-715.
49. Gary Hamel, "The Why, What and How of Management Innovation", *Harvard Business Review* (febrero de 2006), 72-84.
50. Amanda Bennett, *The Death of the Organization Man* (Nueva York: William Morrow, 1990).
51. Ralph Sink, "My Unfashionable Legacy", *Strategy + Business* (otoño de 2007), http://www.strategy business.com/press/enewsarticle/enews122007?pg=0, consultado el 7 de agosto de 2008.
52. Dunbar y Starbuck, "Learning to Design Organizations".
53. Johannes M. Pennings, "Structural Contingency Theory: A Reappraisal", *Research in Organizational Behavior* 14 (1992), 267-309.
54. Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations: The Synthesis of the Research* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 215-297; Henry Mintzberg, "Organization Design: Fashion or Fit?" *Harvard Business Review 59* (enero-febrero de 1981), 103-116; y Henry Mintzberg, *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* (Nueva York: The Free Press, 1989).
55. Tom Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (Londres: Tavistock, 1961).
56. Jena McGregor, "'There Is No More Normal'", *BusinessWeek* (23 y 30 de marzo de 2009), 30–34; y Ellen McGirt, "Revolution in San Jose", *Fast Company* (enero de 2009), 88–94, 134–136.
57. Daisuke Wakabayashi y Toko Sekiguchi, "Disaster in Japan: Evacuees Set Rules to Create Sense of Normalcy", *The Wall Street Journal* (26 de marzo de 2011), A1.
58. Niels Billou, Mary Crossan y Gerard Seijts, "Coping with Complexity", *Ivey Business Journal* (mayo–junio de 2010), http://www.iveybusinessjournal.com/topics/leadership/coping-with-complexity (consultado el 10 de mayo de 2010).
59. James D. Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967), 4–13.
60. Ludwig von Bertalanffy, Carl G. Hempel, Robert E. Bass y Hans Jonas, "General Systems Theory: A New Approach to Unity of Science", *Human Biology* 23 (diciembre de 1951), 302–361; y Kenneth E. Boulding, "General Systems T heory—The Skeleton of Science", *Management Science* 2 (abril de 1956), 197–208.
61. Esta discusión se basa en Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Nueva York: Doubleday, 1990); John D. Sterman, "Systems

Dynamics Modeling: Tools for Learning in a Complex World", *California Management Review* 43, núm. 4 (verano de 2001), 8–25; y Ron Zemke, "Systems Thinking", *Training* (febrero de 2001), 40–46.

62. Parte de este análisis se basa en Toby J. Tetenbaum, "Shifting Paradigms: From Newton to Chaos", *Organizational Dynamics* (primavera de 1998), 21-32.
63. William Bergquist, *The Postmodern Organization* (San Francisco: Jossey-Bass, 1993).
64. Basado en Tetenbaum, "Shifting Paradigms: From Newton to Chaos" y Richard T. Pascale, "Surfing the Edge of Chaos", *Sloan Management Review* (primavera de 1999), 83-94.
65. Copyright 1996 por Dorothy Marcic. Todos los derechos reservados.
66. John A. Seeger, Professor of Management, Bentley College. Con permiso de reimpresión

Bettina Anzeletti

Parte 2

Propósito organizacional y diseño estructural

Capítulo 2
Estrategia, diseño organizacional y efectividad

Capítulo 3
Fundamentos de la estructura organizacional

Capítulo 2

Estrategia, diseño organizacional y efectividad

Bettina Anzeletti

Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo usted debe ser capaz de:

1. Describir la importancia de la estrategia y el proceso de estrategia.
2. Entender el propósito estratégico y los objetivos operativos.
3. Conocer los modelos de estrategia de Porter y la estrategia tipológica de Miles y Snow.
4. Explicar cómo la estrategia afecta el diseño de la organización.
5. Discutir los enfoques de metas, basado en los recursos, de procesos internos y de componentes estratégicos.
6. Explicar el modelo de valores en competencia y cómo se relaciona con la eficacia.

El rol de la dirección estratégica en el diseño organizacional

Propósito organizacional

Intento estratégico · Metas operativas · La importancia de las metas

Marco de referencia para seleccionar la estrategia y el diseño

Estrategias y fuerzas competitivas de Porter · Tipología estratégica de Miles y Snow · Cómo las estrategias afectan el diseño organizacional · Otros factores de contingencia que afectan el diseño organizacional

Evaluación de la efectividad organizacional

Definición · ¿Quién decide?

Cuatro enfoques de eficacia

Enfoque de metas · Enfoque basado en los recursos · Enfoque del proceso interno · Enfoque de componentes estratégicos

Un modelo integrador de eficacia

Fundamentos de diseño

Antes de leer este capítulo, por favor, marque si está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones siguientes:

1 **La dirección o intento estratégico de una empresa refleja el análisis sistemático de los factores organizacionales y del entorno que realizan los administradores o gerentes.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

2 **La mejor estrategia de negocios es que los productos y servicios sean lo más distintos posibles para obtener una ventaja en el mercado.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

3 **Las mejores medidas del desempeño de negocios son financieras.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

Preguntas de la administración por diseño

Una de las principales responsabilidades de los gerentes es posicionar sus organizaciones hacia el éxito con el establecimiento de metas y estrategias que puedan mantener competitiva a la organización. Considere la situación en eBay. Hace una década, eBay fue considerado imparable. En un momento en que casi todas las empresas punto com estaban entregando cartas de despido, la ampliación de vuelta, o ir a la quiebra, eBay era próspera. Pero los consumidores se cansaron de subastas en línea, el núcleo del negocio de eBay. Muchas personas empezaron a preferir la simplicidad de comprar productos directamente de los mercados minoristas en línea como Amazon.com. EBay fue perdiendo el favor de los clientes.

John Donahoe, el actual CEO de eBay, ha pasado los últimos años tratando de cambiar la dirección estratégica de la empresa, ofreciendo una gama más amplia de productos y el desarrollo de servicios que hacen de eBay un lugar más atractivo para los grandes comerciantes para ofrecer nuevos productos. Para poner la estrategia en acción, recientemente completó una adquisición de $2.4 miles de millones de GSI Commerce, una empresa que presta servicios de comercialización, de gestión de pedidos, embalaje y servicios de envío de las puntuaciones de los minoristas. "EBay va claramente a la ofensiva", dijo David Spitz, presidente de ChannelAdvisor Corporation, una empresa asociada que ayuda a los comerciantes a vender en eBay. La compañía continúa alejándose de sus raíces como un sitio para los individuos y pequeños vendedores para ofrecer elementos impares y bienes usados a través de subastas, pero Donahoe sabe que la empresa puede seguir siendo competitiva sólo cambiando la dirección estratégica si continúa evolucionando el comercio electrónico.[1]

Propósito de este capítulo

Los altos directivos brindan rumbo a las organizaciones. Establecen metas y preparan los planes para que sus organizaciones las alcancen. El propósito de este capítulo es ayudarle a entender los tipos de metas que buscan las organizaciones y algunas de las estrategias competitivas que los gerentes buscan a fin de alcanzar dichas metas. Se presentará una descripción general de la administración estratégica, se estudiarán dos marcos significativos para determinar la acción estratégica y

ver cómo las estrategias afectan el diseño organizacional. Asimismo, en el capítulo se describen los modelos más comunes para medir la efectividad de los esfuerzos organizacionales. Para administrar bien las organizaciones, los gerentes deben tener un sentido claro de cómo medir la efectividad.

EL ROL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

La opción de las metas y la estrategia influye en la forma que debe diseñarse la organización. Una **meta organizacional** es un estado deseado de los negocios que la organización pretende lograr.[2] Una meta representa un resultado o punto final hacia el que deben dirigirse los esfuerzos organizacionales.

Los altos directivos deciden el objetivo final que persigue la organización y determinan la dirección que tomará a fin de lograrlo. Este objetivo y la dirección dan forma a la manera en la cual se diseña y administra la organización. De hecho, *la principal responsabilidad de la alta gerencia es determinar las metas de una organización, la estrategia y el diseño, adaptando así la organización a un entorno cambiante*.[3] Los gerentes de nivel medio hacen lo mismo para los principales departamentos dentro de los lineamientos proporcionados por la alta gerencia. En la figura 2.1 se presentan las relaciones mediante las cuales los altos directivos ofrecen la dirección y posteriormente el diseño.

Por lo general, el proceso para establecer la dirección empieza con una evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno externo, como la cantidad de cambios, la incertidumbre y la disponibilidad de recursos, que se analizarán con más detalle en el capítulo 4. De igual modo, los altos directivos evalúan las fortalezas y debilidades para definir la competencia distintiva de la empresa en comparación con otras empresas de la industria. Este análisis competitivo de los entornos interno y externo es uno de los conceptos fundamentales de la administración estratégica.[4]

EVALÚE SU RESPUESTA

1 La dirección o intento estratégico de una empresa refleja el análisis sistemático de los factores organizacionales y del entorno que realizan los administradores o gerentes.

RESPUESTA: *De acuerdo.* Las mejores estrategias provienen del análisis sistemático de las fortalezas y debilidades organizacionales combinadas con el análisis de oportunidades y amenazas en el entorno. Un estudio cauteloso combinado con el conocimiento experto (expertise) permite que los altos directivos decidan sobre metas y estrategias específicas.

El siguiente paso es definir y articular el *intento estratégico* de la organización. Lo anterior incluye definir una misión general y metas oficiales con base en el ajuste correcto entre las oportunidades externas y las fortalezas internas. Los líderes posteriormente formulan estrategias y metas operativas específicas que definen la forma en que la organización debe cumplir con su misión en general. En la figura 2.1, el diseño organizacional refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias de modo que la atención y los recursos de la organización se enfoquen constantemente en realizar la misión y alcanzar las metas.

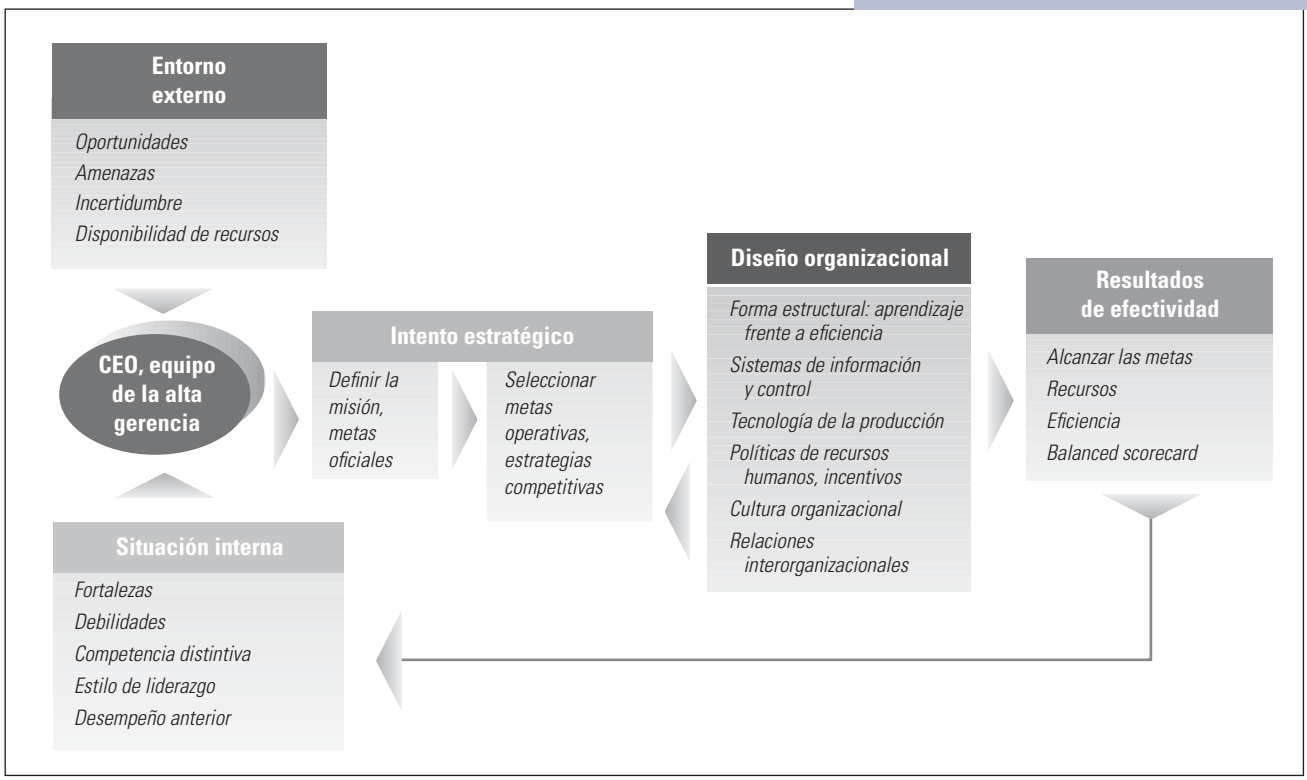
El diseño organizacional es la administración y ejecución del plan estratégico. La dirección organizacional se implementa por medio de decisiones acerca de la forma estructural, que incluye si la organización se diseñará para aprendizaje y la innovación (un

enfoque orgánico) o para lograr la eficiencia (un enfoque mecanicista), según lo analizado en el capítulo 1, así como las opciones acerca de los sistemas de información y control, el tipo de tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, la cultura y los vínculos con otras organizaciones. Los cambios en la estructura, la tecnología, las políticas de recursos humanos, la cultura y los vínculos entre organizaciones se analizarán en capítulos posteriores. Asimismo, observe la flecha de la figura 2.1 que va del diseño organizacional de regreso al intento estratégico. Lo anterior significa que las estrategias con frecuencia se crean de la estructura actual de la organiza- ción, de modo que el diseño actual limita las metas y estrategia. Sin embargo, las nuevas metas y la estrategia más que a menudo se seleccionan con base en las necesidades del entorno, y la alta dirección entonces intenta rediseñar la organización a fin de alcanzar los fines.

Por último, en la figura 2.1 se muestra cómo los gerentes evalúan la efectividad de los esfuerzos organizacionales, es decir, el grado en el que la organización cumple con sus metas. Esta figura refleja las formas más populares de determinar el desempeño, cada una de las cuales se analiza más adelante en este capítulo. Aquí es importante observar que las mediciones del desempeño retroalimentan al entorno interno, como en eBay, que se describen en el ejemplo inicial, de modo que la alta gerencia evalúa el desempeño anterior de la organización para así establecer nuevas metas y la dirección estratégica a futuro.

El papel de la alta dirección es importante, ya que los administradores pueden interpretar el entorno de manera diferente y desarrollar diferentes objetivos. Piense acerca de cómo los altos directivos de Kodak no reconocieron la fotografía digital como una amenaza para su negocio de película fotográfica, mientras que los directivos de su rival

FIGURA 2.1
Rol de la alta gerencia en la dirección, el diseño y la efectividad organizacionales



Fuente: Adaptado de Arie Y. Lewin y Carroll U. Stephens, "Individual Properties of the CEO as Determinants of Organization Design", manuscrito sin publicar, Universidad de Duke, 1990; y Arie Y. Lewin y Carroll U. Stephens, "CEO Attributes as Determinants of Organization Design: An Integrated Model", *Organization Studies* 15, núm. 2 (1994), 183-212.

japonés Fuji tomaron los primeros pasos para redefinir su organización como una tecnología digital para la sociedad.[5] Las decisiones que toman los altos directivos respecto a las metas, las estrategias y el diseño organizacionales influyen en gran medida en la efectividad organizacional. Recuerde que las metas y la estrategia no están fijas ni se dan por un hecho. Los gerentes de niveles alto y medio deben elegir metas para sus respectivas unidades y la capacidad de tomar buenas decisiones determina ampliamente el éxito de la empresa. El diseño organizacional se utiliza para implementar las metas y la estrategia, además de que determina el éxito organizacional.

PROPÓSITO ORGANIZACIONAL

Todas las organizaciones, como MySpace, Johnson & Johnson, Google, Universidad de Harvard, la Iglesia Católica, el Departamento de Agricultura de Estados Unidos, la lavandería local y la charcutería existen por un propósito, que puede denominarse como la meta general o misión. Diversas partes de la organización establecen sus propias metas y objetivos a fin de cumplir con la meta general, misión o propósito de la organización.

Intento estratégico

Existen muchos tipos de metas en las organizaciones y cada tipo desempeña una función diferente. Sin embargo, a fin de alcanzar el éxito, las metas y estrategias organizacionales se centran en el intento estratégico. **Intento estratégico** significa que las energías y recursos de la organización están dirigidas a una meta enfocada, de unificación y convincentemente general.[6] Los ejemplos de las metas ambiciosas que demuestran un intento estratégico son de Microsoft, "Poner una computadora de esritorio en cada hogar", la visión de Komatsu para "Encerrar un Caterpillar", y de Coca-Cola para "Colocar una Coca al alcance de todo consumidor en el mundo".[7] El intento estratégico ofrece un enfoque para que la gerencia actúe. Tres aspectos relacionados con el intento estratégico son la misión, la competencia central y la ventaja competitiva.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Establecer y comunicar la misión y las metas organizacionales. Dar a conocer las metas oficiales para proporcionar una declaración de la misión de la organización a los constituyentes externos. Dar a conocer las metas operativas para proporcionar una dirección interna, lineamientos y normativas de desempeño para los empleados.

Misión. La meta global de una organización con frecuencia se denomina **misión;** el motivo de existencia de la organización. La misión describe los valores compartidos, las creencias y la razón de ser de la organización. La misión en ocasiones se conoce como **metas oficiales**, que se refiere a la definición formalmente establecida del alcance del negocio y los resultados que la organización busca lograr. Las declaraciones de las metas oficiales por lo general definen operaciones de negocios y se pueden enfocar en valores, mercados y clientes que distinguen a la organización. Ya sea que se llame declaración de la misión o metas oficiales, en muchas ocasiones se tiene por escrito en un manual de políticas o el informe anual la declaración general de la organización respecto a su objetivo y filosofía. La declaración de misión de Machias Savings Bank se presenta en la figura 2.2. Observe cómo se definen la misión general, los valores y la visión.

Uno de los principales propósitos de una declaración de misión es servir como herramienta de comunicación.[8] La *declaración de misión* comunica a los empleados, clientes, inversionistas, proveedores y competidores, actuales y potenciales, lo que representa la empresa así como lo que busca alcanzar. Una declaración de misión comunica la legitimidad de los grupos de interés internos y externos que puedan integrarse o se comprometan con la organización porque se identifican con el objetivo y la visión establecidos. La mayoría de los principales líderes quiere que los empleados, clientes, competido-

FIGURA 2.2
Declaración de misión de Machias Saving Bank

Misión

Para ser excepcional en todas las relaciones, en todos los productos desarrollados, en cada servicio prestado y cada promesa hecha.

Visión

Para proporcionar la experiencia bancaria más excepcional en el estado de Maine.

Principios

Conducir para ser el mejor
Para ser el mejor, tenemos que mirar a través del objetivo del cliente para ofrecer los mejores productos y servicios de una manera costo-efectiva.

Construir una cultura de rendimiento ganadora
Para crear una cultura de rendimiento ganadora primero necesitamos operar con los más altos estándares de integridad.

Trabajar como uno
Juntos, vamos a centrarnos en un fuerte desempeño financiero consistente durante los buenos y los malos tiempos.

Fuente: "Banking Today," Vol. 6, ejemplar 1, Machias Savings Bank."

res, proveedores, inversionistas y la comunidad local los vean de modo favorable y el concepto de legitimidad representa un rol crítico. Considere el daño que se hizo a la legítima reputación de News Corporation cuando los rivales revelaron que los reporteros de la división británica de la compañía habían hackeado las líneas telefónicas de varias celebridades, políticos y familiares de víctimas de asesinato. Rupert Murdoch y otros altos directivos siguen luchando para restaurar la legitimidad de la empresa a los ojos del público. En el mundo corporativo de la actualidad de confianza debilitada, regulación en incremento y preocupación por el entorno natural, numerosas organizaciones se enfrentan a la necesidad de redefinir su misión a fin de dar énfasis al propósito de la empresa en términos más financieros.[9] Por lo general, las empresas donde los gerentes se guían honestamente por las declaraciones de misión enfocadas en un objetivo social superior como "Restaurar a las personas a una vida completa y saludable" de Medtronic o la de "Ayudar a que las personas vivan con más seguridad, vidas más seguras" de Liberty Mutual atraen a más empleados, se entablan mejores relaciones con externos y hay un mejor desempeño en el mercado a largo plazo.[10]

Ventaja competitiva. El objetivo general del intento estratégico es ayudar a que la organización logre una ventaja competitiva sostenible. La **ventaja competitiva** se refiere a lo que distingue a la organización y le proporciona una ventaja distintiva para cumplir las necesidades del cliente en el mercado. La estrategia cambia necesariamente con el tiempo para ajustarse a las condiciones del entorno y los buenos gerentes prestan mucha atención a las tendencias que pudieran requerir cambios en la operación de la empresa. Los gerentes analizan a los competidores y los entornos interno y externo para encontrar las *aperturas competitivas* potenciales y saber cuáles son las nuevas capacidades que necesita la organización a fin de aventajar a las demás empresas en la industria.[11] El siguiente ejemplo ilustra cómo la compañía de impresión Mimeo encontró una apertura competitiva en una industria madura.

EN LA PRÁCTICA

Mimeo

¿Cómo obtener una ventaja competitiva en el negocio de la rutina de impresión de folletos, manuales y materiales de marketing? John Delbridge, David Uyttendaele y Jeff Stewart sabían que la mayoría de los trabajadores de oficina que prefieren hacer sus pedidos para estos materiales en línea dejan que alguien más haga el trabajo en lugar de pasar horas en Kinko o laborando en la sala de la fotocopiadora de la oficina. También sabían que la mayoría de las empresas realizan sus impresiones en el último minuto en el trepidante mundo de alta presión de hoy.

Para competir con las tiendas de copia locales, Mimeo inició un turno de noche y comenzó a aceptar pedidos hasta altas horas de la noche y a ofrecer a los clientes en todo el país la opción de entrega al día siguiente. Las garantías de Mimeo para entregar el trabajo donde sea que tuviera que estar a la mañana siguiente, se han ido a veces a medidas extremas para cumplir la promesa. Cuando una orden internacional de último momento alcanzó el límite de FedEx, Mimeo envió a dos empleados en un vuelo de ida y vuelta a Londres con 14 cajas de manuales de recursos humanos. En otra ocasión, los trabajadores de la oficina de Memphis lucharon después de que un cliente llamara al final del día para preguntar si Mimeo podría tener materiales impresos y entregarlos en Houston para una conferencia de analistas financieros para las 8:00 am del día siguiente. El problema era que el contenido de los materiales no iba a estar listo hasta las 11:00 de la noche. No se pudo completar el complejo trabajo en el momento de entrega al día siguiente por FedEx, por lo que Mimeo contrató un avión privado y entregó las presentaciones a tiempo.

La capacidad de manejar sin problemas trabajos urgentes, ha dado Mimeo una clara ventaja sobre otras empresas de impresión, y no hay escasez de empresas que necesitan el "servicio de emergencia". Mimeo se esfuerza al máximo para cada orden, grande o pequeña, a pesar de que en ocasiones significa sufrir una pérdida. La empresa una vez gastó $600 por cumplir con una orden de $300 para tenerla a tiempo, por ejemplo. Los administradores consideran que vale la pena mantener contentos a los clientes y hacer que vuelvan.[12]

Mimeo hace que los trabajos urgentes parezcan fáciles porque la empresa tiene los conocimientos adecuados, las fortalezas y las herramientas para hacer el trabajo. Por ejemplo, sus instalaciones se localiza lo más cerca posible a los centros de FedEx para que los empleados tengan más tiempo para completar los pedidos de último momento. El software prioriza órdenes basadas en plazo, tamaño de la orden, capacidad de corriente y otros factores. La compañía también ha desarrollado una estrecha relación con otras fábricas de copias para que pueda subcontratar el trabajo cuando los recursos propios de Mimeo están desbordados.

Competencia central. La **competencia central** de una empresa es algo que una organización hace especialmente bien en comparación con sus competidores. Una competencia central puede ser en el área de investigación y desarrollo superiores, conocimiento experto en tecnología, eficiencia en el proceso o excepcional servicio al cliente.[13] Mimeo, por ejemplo, destaca por las competencias básicas de excelente servicio al cliente y la aplicación de la tecnología para garantizar la eficacia del proceso interno. En Apple, la estrategia se centra en el diseño y comercialización con habilidades superiores. Robinson Helicopter tiene éxito gracias a sus conocimientos tecnológicos superiores sobre la construcción de helicópteros pequeños de dos plazas utilizados para todo, desde patrullas de policía en Los Ángeles hasta arrear ganado en Australia.[14] En cada caso, los líderes identificaron lo que hace especialmente bien su empresa y crearon la estrategia en torno a ello.

Metas operativas

La misión y metas globales de la organización ofrecen una base para el desarrollo de metas operativas más específicas. Las **metas operativas** designan los fines buscados a

través de los procedimientos de operación reales de la organización y explican lo que pretende hacer la organización.[15] Las metas operativas describen los resultados específicos mensurables y con frecuencia se refieren al corto plazo. Las metas operativas por lo general pertenecen a las tareas primarias que debe realizar una organización.[16] Las metas específicas de cada tarea primaria ofrecen dirección para las decisiones cotidianas y las actividades en los departamentos. Las metas operativas típicas incluyen metas de desempeño, recursos, mercado, desarrollo de los empleados, productividad y para la motivación y el cambio, ilustrados en la figura 2.3.

Desempeño general. La rentabilidad refleja el desempeño general de las organizaciones comerciales. La rentabilidad se puede expresar en términos de utilidad neta, utilidad por acción o rendimiento sobre la inversión. Otras metas de desempeño generales son el crecimiento y el volumen de producción. El crecimiento pertenece al incremento en las ventas o utilidades con el tiempo. El volumen corresponde a las ventas totales o la cantidad de productos o servicios proporcionados. Por ejemplo, Toyota Motor Corporation ha establecido metas de desempeño de la venta de 10 millones de vehículos, y alcanzó $ 12 mil millones en ganancias operativas a mediados de la década. La compañía había tratado de llegar a la meta de vender 10 millones de vehículos en 2009, pero se quedó corta debido a los retiros masivos globales de recesión y que dañaron su reputación.[17]

Las organizaciones gubernamentales y aquellas sin fines de lucro, como las oficinas de servicio social o los sindicatos, no tienen metas de rentabilidad, pero sí tienen metas que intentan especificar la prestación de los servicios a los clientes o miembros dentro de niveles de gasto específicos. El Internal Revenue Service (Servicio de Administración Tributaria de Estados Unidos) tiene como meta dar respuestas precisas al 85% de las preguntas de los contribuyentes acerca de las nuevas leyes fiscales. Las metas de crecimiento y volumen también pueden ser indicadores del desempeño general en organizaciones sin fines de lucro. Por ejemplo, la expansión de sus servicios a clientes nuevos es una meta principal para muchas oficinas de servicio social.

Recursos. Las metas de recursos pertenecen a la adquisición del material y recursos financieros necesarios para el entorno. Pueden implicar la obtención de financiamiento para la construcción de plantas nuevas, encontrar recursos menos caros para materias primas o la contratación de graduados en tecnología de la más alta calidad. Starbucks formó recientemente una alianza con Tata Group de la India para obtener los granos de

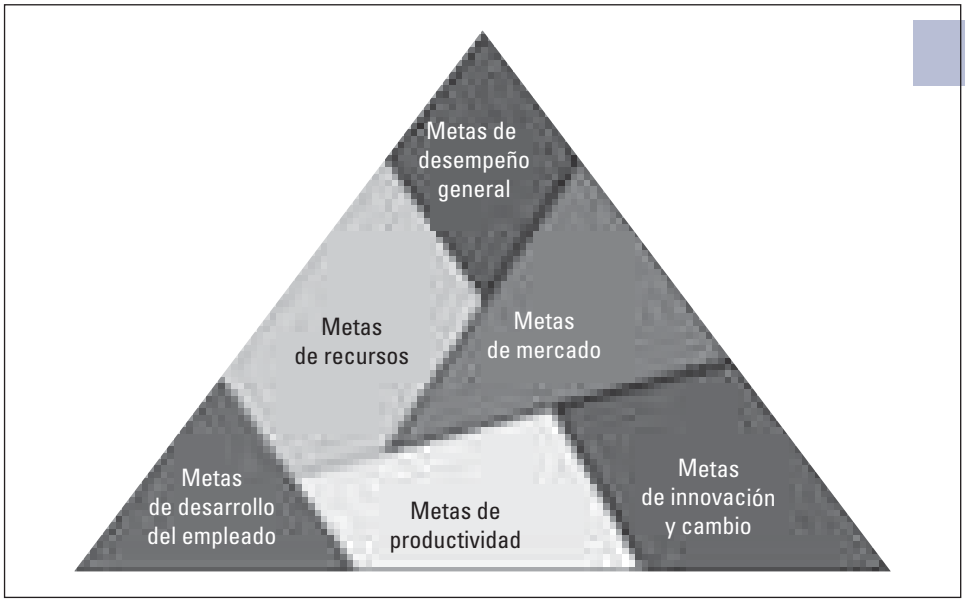


FIGURA 2.3
Tipos de metas operacionales de una organización

café Arábica indios para su uso en las tiendas de Starbucks. Con el tiempo, la alianza también permitirá a Starbucks encontrar ubicaciones de primera para puntos de venta en la India, que también pueden ser considerados valiosos recursos.[18] Las metas de recursos para los Patriotas de Nueva Inglaterra incluyen la firma de los jugadores de primer nivel y la atracción de los entrenadores de calidad. En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, las metas de recursos podrían incluir el reclutamiento de voluntarios dedicados y la expansión de la base de financiamiento de la organización.

Mercado. Las metas de mercado se relacionan con la participación o la posición que la organización desea tener en éste. Las metas de mercado son responsabilidad principalmente de los departamentos de marketing, ventas y publicidad. L'Oreal SA, la empresa de cosméticos más grande del mundo, tiene el objetivo de duplicar su clientela actual, añadiendo mil millones de consumidores en 2020. Como un paso para lograr el objetivo, los directivos están haciendo cambios en la comercialización y venta de los enfoques diseñados para ganar más clientes en Brasil. Las mujeres son algunos de los clientes que más gastan en productos de belleza, pero L'Oreal ha tenido problemas para adaptarse a la mercado brasileño.[19] Las metas de mercado también se pueden aplicar a las organizaciones sin fines de lucro. El Cincinnati Children's Hospital Medical Center, no satisfecho con un rol regional limitado en la atención médica, obtuvo una creciente participación del mercado nacional al desarrollar su conocimiento experto en el nicho del tratamiento de condiciones raras y complejas y enfocarse incesantemente en la calidad.[20]

Desarrollo de los empleados. El desarrollo de los empleados se refiere a la capacitación, promoción, seguridad y crecimiento de los mismos. Incluye a directivos y trabajadores. Las metas sólidas de desarrollo de los empleados son características comunes de las organizaciones que normalmente aparecen en la lista de las "100 mejores empresas para las cuales trabajar" de la revista *Fortune*. Por ejemplo, Wegmans Food Markets, propiedad familiar, que ha aparecido en la lista todos los años desde su creación y en el puesto número 3 en 2011, tiene fuertes objetivos de desarrollo de los empleados. La compañía invierte más de 40 horas al año en formación para los empleados y ofrece becas a empleados y otras oportunidades de crecimiento. Uno de los requisitos de los gerentes es cuidar de los empleados y ayudar a las personas a desarrollar todo su potencial.[21]

Productividad. Las metas de productividad se refieren a la cantidad de producción obtenida de los recursos disponibles. Normalmente describen la cantidad de entradas de recursos requerida para alcanzar los resultados deseados y, por tanto, se establecen en términos de "costo por una unidad de producción", "unidades producidas por empleado" o "costo de recursos por empleado". Illumination Entertainment, la productora detrás de la exitosa película "Hop", tiene metas de productividad que ayudan a la compañía a hacer películas de animación a la mitad del costo de las realizadas por los grandes estudios. El CEO Christopher Meledandri emplea estrictos controles de costos y las exitosas películas de animación no son mutuamente excluyentes, sino que significa más o menos que 30 empleados de iluminación tienen que ser altamente productivos.[22]

Innovación y cambio. Las metas de innovación se refieren a la flexibilidad interna y la preparación para adaptarse a cambios inesperados en el entorno. Las metas de innovación con frecuencia se definen con respecto al desarrollo de nuevos servicios, productos o procesos de producción específicos. Procter & Gamble comenzó un programa llamado Connect + Develop en el año 2001, con el objetivo de obtener el 50 por ciento de la innovación de la compañía a través de la colaboración con personas y organizaciones fuera de la empresa para el año 2010. La meta representa un incremento de aproximadamente el 35 por ciento en 2004 y sólo el 10 por ciento en 2000. El ambicioso objetivo se alcanzó y superó, dando lugar a innovaciones como Swiffer Dusters, Olay Regenerist y el Mr. Clean Magic Eraser.[23]

Las organizaciones con éxito emplean una serie de metas operativas equilibradas. Aun cuando las metas de rentabilidad son importantes, es posible que algunas de las mejores empresas de la actualidad reconozcan que un enfoque fijo en el rubro de la utilidad neta no sea la mejor forma de lograr un alto desempeño. Las metas de innovación y cambio son cada vez más importantes, a pesar de que inicialmente pueden provocar una *disminución* de las utilidades. Las metas de desarrollo de los empleados son cruciales para ayudar a mantener una fuerza de trabajo motivada y comprometida.

La importancia de las metas

Las metas oficiales y las operativas son importantes para la organización, aunque sus propósitos sean muy diferentes. Las metas oficiales y las declaraciones de misión describen un sistema de valores de la organización y establecen un propósito general y visión; las metas operativas representan las principales tareas de la organización. Las metas oficiales legitiman la organización; las metas operativas son más explícitas y bien definidas, y sirven para varios propósitos específicos, según lo descrito en la figura 2.4.

Por un lado, las metas ofrecen a los empleados un sentido de dirección, de modo que saben hacia dónde van. Esto puede ayudar a motivarlos hacia metas específicas y resultados importantes. En varios estudios se demuestra que las altas metas específicas pueden aumentar significativamente el desempeño del empleado.[24] A las personas les gusta tener un enfoque para sus actividades y esfuerzos. Veamos el caso de Guitar Center, un minorista de rápido crecimiento en Estados Unidos. Cada mañana, los gerentes establecen metas específicas para los equipos de ventas de cada tienda de Guitar Center y los empleados hacen lo necesario, excepto que la empresa pierda dinero, para alcanzar las metas. El mantra no escrito de Guitar Center de "Acepte el trato" significa que los vendedores están capacitados para aceptar cualquier trato redituable, incluso con márgenes tan delgados como una navaja, para cumplir con las metas de ventas del día.[25]

Otro propósito importante de las metas es actuar conforme a los lineamientos para el comportamiento del empleado y la toma de decisiones. Las metas apropiadas pueden actuar como una serie de limitaciones en el comportamiento individual y en las acciones de modo que los empleados se comporten dentro de los límites aceptables para la organización y una sociedad más grande.[26] Ayudan a definir las decisiones apropiadas respecto a la estructura organizacional, innovación, bienestar o crecimiento del empleado. Por último, las metas ofrecen un estándar de evaluación. El nivel de desempeño organizacional, ya sea en términos de utilidades, unidades producidas, grado de satisfacción del empleado, nivel de innovación o número de quejas del cliente, necesita una base para la evaluación. Las metas operativas proporcionan este estándar de medición.

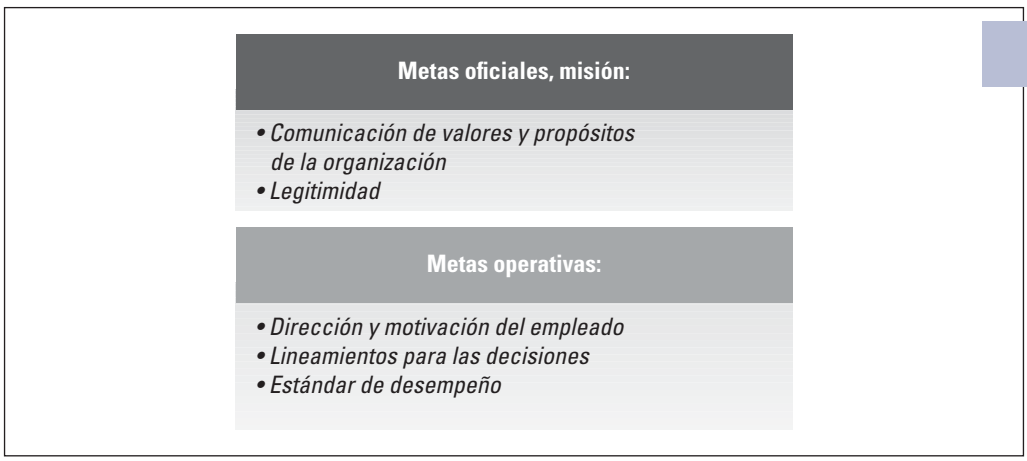


FIGURA 2.4
Tipo y propósito de las metas

MARCO DE REFERENCIA PARA SELECCIONAR LA ESTRATEGIA Y EL DISEÑO

A fin de respaldar y cumplir con el intento estratégico la organización y mantener a las personas enfocadas en la dirección determinada por la misión, visión y metas operativas organizacionales, los gerentes deben seleccionar las opciones específicas de estrategia y diseño que pueden ayudar a que la organización logre su objetivo y las metas dentro de su entorno competitivo. En esta sección se estudian algunos modelos prácticos para seleccionar la estrategia y el diseño. El cuestionario del cuadro "¿Cómo se ajusta usted al diseño?" le darán cierta idea acerca de sus propias competencias de administración estratégica.

Una **estrategia** es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales. Algunos directivos consideran las metas y estrategias como intercambiables, pero para efectos de este libro, las *metas* son la dirección hacia la que la organización quiere orientarse y las *estrategias* definen cómo llegar a dicho fin. Por ejemplo, una meta podría ser alcanzar el 15% anual de crecimiento en ventas; las estrategias para lograr dicha meta podrían incluir publicidad dirigida para atraer clientes nuevos, motivar a los vendedores para aumentar el tamaño promedio de las compras de los clientes y adquirir otros negocios que generen productos similares. Las estrategias pueden incluir cualquier número de técnicas para alcanzar la meta. La esencia de formular las estrategias es elegir si la organización realizará actividades diferentes a las de sus competidores o ejecutará actividades semejantes de manera más eficiente que su competencia.[27]

Dos modelos para formular las estrategias son el modelo de Porter de las estrategias competitivas y la tipología estratégica de Miles y Snow. Cada uno ofrece un marco para una acción competitiva. Después de describir ambos modelos, se analizará cómo la opción de elegir estrategias influye en el diseño de la organización.

Estrategias y fuerzas competitivas de Porter

Michael E. Porter estudió una serie de organizaciones empresariales y propuso que los gerentes pueden hacer que la organización sea más rentable y menos vulnerable, ya sea mediante la adopción de una estrategia de diferenciación o una esrategia de liderazgo de bajo costo.[28] Una estrategia de liderazgo de bajo costo significa que los gerentes optan por competir a través de menores costos, mientras que con una estrategia de diferenciación de la organización compiten a través de la capacidad de ofrecer productos y servicios únicos o distintivos que pueden obtener un sobreprecio. Estas dos estrategias básicas se ilustran en la figura 2.5. Por otra parte, cada estrategia puede variar en alcance.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Una vez definidas las metas, seleccionar las estrategias para alcanzarlas. Definir estrategias específicas con base en las estrategias competitivas de Porter o la tipología estratégica de Miles y Snow.

Diferenciación. En una **estrategia de diferenciación**, las organizaciones intentan diferenciar sus productos o servicios de otros en la industria. Una organización puede usar publicidad, características distintivas de un producto, servicio excepcional o nueva tecnología para obtener un producto percibido como único. La meta de esta estrategia por lo general son clientes a quienes no les preocupa particularmente el precio, así que puede ser bastante redituable.

Una estrategia de diferenciación puede reducir la rivalidad con los competidores y acabar con la amenaza de los productos sustitutos porque los clientes son leales a la marca de la empresa. Sin embargo, las empresas deben recordar que las estrategias de diferenciación satisfactorias requieren un número de actividades costosas, como diseño e investigación del producto y extensa publicidad. Las empresas que buscan una estrategia de diferenciación necesitan capacidades de marketing sólidas y empleados creativos a quienes se les da el tiempo y los recursos para buscar innovaciones. Un buen ejemplo de

una empresa que obtiene un beneficio de una estrategia de diferenciación es Apple, la cual nunca ha intentado competir en precios y le gusta que se le perciba como una marca de "élite". Por ejemplo, sus computadoras personales pueden comandar precios significativamente más altos que otras PC debido a su singularidad. La empresa ha creado una base de clientes leales al ofrecer productos innovadores y con estilo y crear una imagen de prestigio.

¿Cómo adapta usted el diseño?

Su fortaleza de estrategia/desempeño

Como gerente en potencia, ¿cuáles son sus fortalezas respecto a la formulación e implementación de estrategias? Para enterarse, piense en *cómo manejar sus desafíos y problemas* en su trabajo escolar o empleo. Después, encierre en un círculo *a* o *b* para cada uno de los siguientes elementos dependiendo de cuál describe mejor su comportamiento. No hay respuestas correctas o incorrectas. Responda a cada elemento según el que mejor describa su respuesta a situaciones laborales.

1. Cuando llevo un registro, suelo:
a. tener mucho cuidado con la documentación.
b. ser más descuidado con la documentación.

2. Si dirijo un grupo o proyecto,
a. tengo la idea general y dejo que otros resuelvan cómo hacer las tareas.
b. procuro entender las metas específicas, los plazos y los resultados esperados.

3. Mi forma de pensar podría describirse como
a. pensador lineal, que va de la A a la B a la C.
b. como grillo, que salta de una idea a otra.

4. En mi oficina o casa, mis cosas están
a. aquí y allá en varios cúmulos.
b. colocadas pulcramente o al menos en un orden razonable.

5. Me enorgullece desarrollar
a. formas para superar un obstáculo a una solución.
b. nuevas hipótesis acerca de la causa subyacente de un problema.

6. Ayudo mejor a la estrategia si me aseguro de que haya
a. apertura a una amplia variedad de suposiciones e ideas.
b. constancia cuando se implementen ideas nuevas.

7. Una de mis fortalezas es
a. el compromiso de que funcionen las cosas.
b. el compromiso de un sueño para el futuro.

8. Soy más eficaz cuando me concentro en
a. inventar soluciones originales.
b. hacer mejoras prácticas.

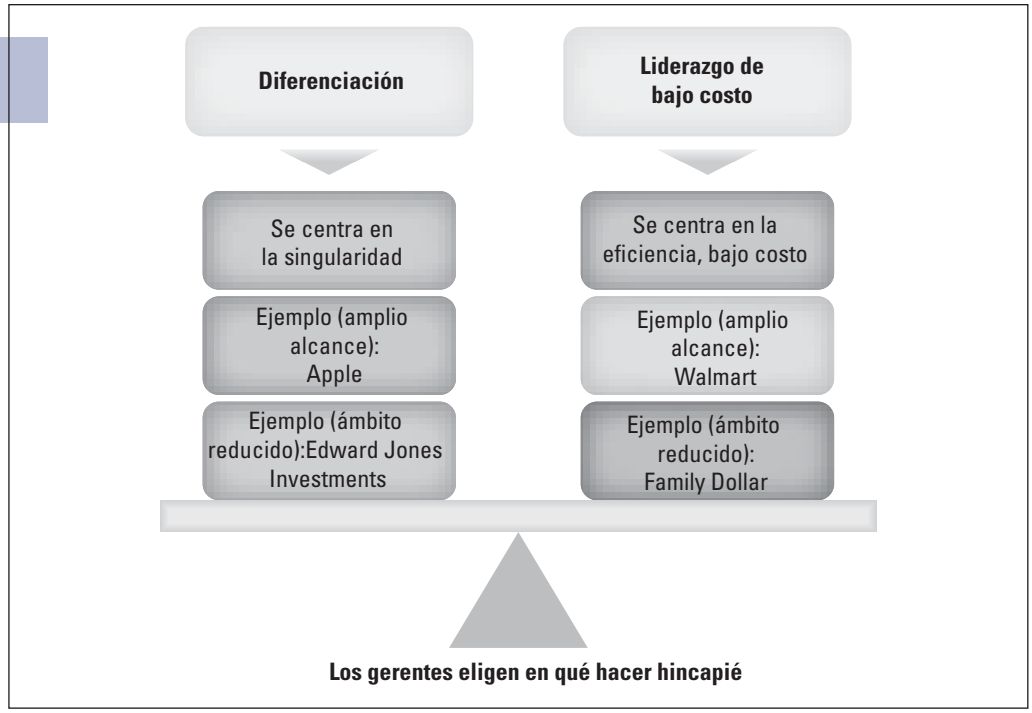
Puntuación: Para la fortaleza de un *formulador estratégico*, anote un punto por cada respuesta "a" encerrada en un círculo para las preguntas 2, 4, 6, y 8 y por cada "b" encerrada en un círculo para las preguntas 1, 3, 5 y 7. Para la fortaleza de un *implementador estratégico*, anote un punto por cada "b" encerrada en un círculo para las preguntas 2, 4, 6 y 8 y para cada "a" encerrada en un círculo para las preguntas 1, 3, 5 y 7. ¿Cuál de sus dos calificaciones es mayor y por cuánto? La calificación más alta indica su *fortaleza estratégica*.

Interpretación: Un formulador y un implementador son dos formas impowrtantes en que los gerentes producen valor a la administración y efectividad estratégicas. Los gerentes con fortalezas de implementador suelen trabajar en metas operativas y desempeño para realizar las actividades con mayor eficiencia y confiabilidad. Los gerentes con la fortaleza de formulador se enfocan en las estrategias fuera del cuadro y piensan más en la misión, la visión y los adelantos espectaculares. Ambos estilos son esenciales para la administración estratégica y la efectividad organizacional. Los formuladores estratégicos con frecuencia emplean sus habilidades para crear estrategias y modelos nuevos, mientras los implementadores estratégicos con frecuencia trabajan con las mejoras estratégicas, la implementación y la medición.

Si la diferencia entre sus dos calificaciones es de dos o menos, tiene un estilo equilibrado como implantador/formulador y trabaja bien en ambas áreas. Si la diferencia es de 4-5, tiene un estilo moderadamente fuerte y quizá trabaje mejor en el área de su fortaleza. Y si la diferencia es de 7-8, tiene una fortaleza distintiva y seguramente quisiera contribuir en el área de su fortaleza en vez del dominio opuesto.

Fuente: Adaptado de Dorothy Marcic y Joe Seltzer, *Organizational Behavior: Experiences and Cases* (South-Western, 1998), 284-287 y William Miller, *Innovation Styles* (Global Creativity Corporation, 1997).

FIGURA 2.5
Estrategias competitivas de Porter



Fuente: Basado en Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: The Free Press, 1988).

Las empresas de servicios también pueden utilizar una estrategia de diferenciación. Por ejemplo, Umpqua Bank, en Portland, Oregon, quiere convertirse en una "marca de estilo de vida", en vez de simplemente una institución financiera. Muchas sucursales tienen acceso wi-fi gratis, espaciosas áreas de recepción con televisores de pantalla grande y café marca Umpqua. Hace poco, la empresa introdujo en el mercado su primer CD, no un "certificado de depósito", sino el tipo de música que se reproduce en el mismo. El banco trabajó con la empresa de marketing musical Rumblefish para conjuntar una recopilación de canciones de artistas nuevos y desconocidos en los mercados donde Umpqua opera. En los últimos 10 o más años, la estrategia de diferenciación de Umpqua ha ayudado a que crezca de 150 millones a más de 7 000 millones de dólares en depósitos.[29]

Liderazgo en costos bajos. La **estrategia de liderazgo en costos bajos** busca aumentar la participación de mercado al mantener los costos bajos en comparación con la competencia. Con una estrategia de liderazgo en costos bajos, la organización busca agresivamente instalaciones eficientes, reducción de costos y controles estrictos para generar servicios o productos de forma más eficiente que los competidores. Costos bajos no necesariamente significa precios bajos pero, en muchos casos, los líderes en costos bajos ofrecen productos y servicios a los clientes a precios más bajos. Por ejemplo, el CEO de Ryanair, la línea aérea irlandesa, comentó que la estrategia de la empresa: "Es la fórmula más antigua y sencilla: Súbelos mucho y véndelos barato... Queremos ser el Wal-Mart de las líneas aéreas. Nadie tendrá mejores precios que nosotros. JAMÁS". Ryanair puede ofrecer tarifas bajas porque mantiene los costos al mínimo, más bajos que nadie en Europa. El lema de la empresa es boletos baratos, no atención al cliente ni servicios únicos.[30]

La estrategia de liderazgo en costos bajos se centra principalmente en la estabilidad, no en tomar riesgos ni buscar nuevas oportunidades de innovación y crecimiento. Una posición de costos bajos significa que una empresa puede obtener utilidades más altas que los competidores debido a su eficiencia y costos operativos más bajos. Los líderes

de costos bajos como Ryanair pueden ofrecer precios más bajos que los competidores y aún así ganar una utilidad razonable. Además, si entran a escena productos sustitutos o nuevos competidores potenciales, el productor de costos bajos tiene una mejor posición para evitar la pérdida de su participación de mercado. Considere cómo Acer Inc. se convirtió en el fabricante de computadoras de segunda más grande del mundo, con una estrategia de liderazgo de bajo costo.

EN LA PRÁCTICA

Acer Inc.

En 2004, Acer poseía menos del 5 por ciento del mercado mundial de computadoras personales, en comparación con el 15 por ciento de Hewlett-Packard y casi el 20 por ciento de Dell. Seis años más tarde, la compañía con sede en Taiwán había superado a Dell y fue acercándose a HP. ¿Cómo sucedió? Los gerentes, liderados por el ex CEO Gianfranco Lanci, utilizaron una estrategia basada en la explotación de las competencias centrales de la compañía de operaciones extremadamente magras combinada con una respuesta rápida a los cambios en las tendencias de consumo.

Acer tiene una estructura de costes muy básicos. A diferencia de las empresas rivales, que sólo venden a través de minoristas, la empresa subcontrata toda la fabricación y el montaje de una red de socios. Eso ayuda a mantener los gastos generales de Acer en un 8 por ciento de las ventas, en comparación con alrededor del 14 a 15 por ciento de las empresas rivales. El ahorro de costes repercuten en el consumidor, con un ordenador portátil ultrafino de alta calidad que vende por alrededor de $650, en comparación con modelo de HP similar de $1,800 y uno de $2,000 ultradelgado de Dell. Por otra parte, los administradores de Acer vieron la tendencia hacia dispositivos más pequeños y fueron capaces de moverse rápidamente para introducir una amplia selección de netbooks de bajo costo.

Acer introdujo su primer teléfono inteligente en el año 2009 y desde entonces ha añadido muchos otros modelos. Es uno de los sectores de más rápido crecimiento en la industria. Con los bajos costos de Acer, se puede dar a los consumidores los teléfonos inteligentes de calidad a un costo menor y todavía ver los márgenes de ganancia en el rango de 15 por ciento a 20 por ciento.[31]

EVALÚE SU RESPUESTA

2 La mejor estrategia de negocios es que los productos y servicios sean lo más distintos posibles para obtener una ventaja en el mercado.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* La diferenciación es hacer que se distingan los productos o servicios de la empresa del resto en el mercado, es un modelo estratégico efectivo. Un modelo de liderazgo en costos bajos puede ser igual o más efectivo, dependiente de las fortalezas de la organización y de la naturaleza de la competencia en la industria.

Ámbito competitivo amplio o estrecho. Con cualquiera de estas estrategias, el alcance de la acción competitiva puede ser amplia o estrecha. Es decir, una organización puede optar por competir en muchos segmentos de mercado y de clientes para centrarse en un grupo específico de mercado o comprador. Por ejemplo, tanto Walmart y Family Dollar utilizan una estrategia de liderazgo de bajo costo, pero Wal-Mart compite en un mercado amplio, mientras que Family Dollar se concentra en un mercado estrecho. Las tiendas Family Dollar ofrecen los precios de las principales marcas como Tide o Colgate que son el 20 por ciento a 40 por ciento más bajos que los que se encuentran en los principales supermercados. La empresa sitúa sus tiendas de bajo costo, de bienes raíces poco glamoroso y comercializa a las personas que ganan menos de 35.000 dólares al año, en lugar de tratar de cortejar a una base de clientes más amplia.[33] Un ejemplo de una estrategia de diferenciación de

enfoque estrecho es Edward Jones Investments, una casa de corretaje con sede en St. Louis. La empresa se concentra en la construcción de su negocio en las zonas rurales y pequeñas ciudades de Estados Unidos y de proporcionar a los clientes el asesoramiento de inversión conservadora a largo plazo. El estudioso de gestión y consultor Peter Drucker dijo una vez que el distintivo de orientación de seguridad Edward Jones en primer lugar ofrece un producto "que no se ha vendido nunca en una casa de Wall street antes: la paz de la mente".[34]

Tipología estratégica de Miles y Snow

Raymond Miles y Charles Snow desarrollaron otra tipología estratégica a partir del estudio de estrategias de negocios.[35] La tipología de Miles y Snow se basa en el concepto de que los gerentes buscan formular estrategias que serán congruentes con el entorno externo. Las organizaciones aspiran a un ajuste entre las características internas de la organización, la estrategia y el entorno externo. Las cuatro estrategias que se pueden desarrollar son: exploradora, defensora, analista y reactiva.

De exploración. La **estrategia de exploración** se trata de innovar, arriesgarse, buscar nuevas oportunidades y crecer. Esta estrategia es adecuada para un entorno dinámico en crecimiento, en el que la creatividad es más importante que la eficiencia. Nike, innovador en productos y procesos internos, ejemplifica la estrategia de exploración. Por ejemplo, la compañía ha introducido una nueva línea de zapatos basados en diseños que se pueden producir utilizando materiales reciclados y cantidades limitadas de pegamentos basados en productos químicos tóxicos.[36] Zhejiang Geely Holding Group de China está estableciendo una estrategia de exploración en Volvo Car Corporation después de adquirir el fabricante de automóviles mundial de Ford Motor Company en 2010.

EN LA PRÁCTICA

Volvo Car Corporation

Durante varios años, Volvo se ha centrado en la estabilidad, tratando de aferrarse a los clientes que aprecian la reputación de la marca para los vehículos de familia, seguros y confiables. Sin embargo, Li Shufu, nuevo disco de carga del propietario chino de la compañía, está fijando un nuevo rumbo para la empresa, con el objetivo de expandir agresivamente el mercado de automóviles de lujo y competir de frente con los gustos de BMW y Mercedes. La compañía de Li, Zhejiang Geely Holding Group, adquirió Volvo de Ford en un acuerdo histórico en 2010.

Li ha chocado con la CEO europea Stefan Jacoby, quien quiere que se mueva más lentamente la compañía Volvo dentro de la tradición de estilo modesto, pero los dos acordaron un plan de cambio ambicioso que implica $10 mil millones en inversiones durante un periodo de cinco años y la meta de duplicar las ventas mundiales de 800,000 vehículos en 2020. El proyecto de construcción de tres nuevas plantas de fabricación en China ha sido reducido de nuevo a uno, programado para comenzar la producción en 2013, pero todavía Li quiere construir más pronto como sea posible.

En abril de 2011, Volvo introdujo el Universe Concept, un vehículo de lujo que refleja el objetivo de avanzar en modelos de lujo snazzier. El apuntalamiento del coche, llamado SPA de "arquitectura de la plataforma escalable", fue diseñado para ser capaz de adaptarse a un coche más grande en el futuro. La emergente clase de consumidores ricos de China se "comportan escandalosamente", dice Li, y él quiere que Volvo ofrezca diseños innovadores, electrizantes, que acapararán la atención y ganarán nuevos clientes. China cuenta con una parte cada vez mayor del negocio de los automóviles, y Li dice que Volvo no tiene futuro a menos que satisfaga los gustos más llamativos de nuevos consumidores ricos en ese país.[37]

BookMark 2.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)

Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters

Por Richard Rumelt

Richard Rumelt, el Harry y Elsa Kunin Chair en Negocios y Sociedad de la Anderson School of Management de UCLA, señala que "improvisar no es una estrategia". Los líderes empresariales siempre están hablando de estrategia, pero Rumelt dice que muchos de ellos están simplemente improvisando. "Demasiados líderes de la organización dicen que tienen una estrategia cuando no es así", escribe Rumelt en *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters.* En lugar de ello, explica, han sido víctimas de "la extensión progresiva de una mala estrategia".

Cómo hacer de una mala estrategia una buena

Algunas estrategias cuidadosamente ideadas fallan debido a errores de cálculo de los gerentes o decisiones erróneas, pero lo que Rumelt llama mala estrategia es algo completamente distinto y se puede identificar por varias características. En primer lugar, muchos ejecutivos confunden los objetivos de la estrategia. ¿Alguna vez has oído a un CEO proclamar que la estrategia de su compañía es "crecer en un 20 por ciento al año" o "para aumentar los beneficios en un 15 por ciento"? Estos resultados deseados, enfatiza Rumelt, no son estrategia. Los objetivos definen lo que la organización desea seguir, mientras que "la estrategia es cómo va a llegar allí". A continuación se presentan tres maneras de hacer de una mala estrategia una buena.

- *Se produce un error al definir el problema*. "Una buena estrategia hace algo más que nos insta hacia adelante, hacia una meta o visión; reconoce con honestidad los desafíos que enfrentamos y proporciona un enfoque para superarlos", escribe Rumelt. Los administradores no pueden crear una buena estrategia a menos que definan claramente el reto o problema. Si los gerentes no han logrado identificar y analizar los obstáculos que están encaminados a superar, entonces tienen una mala estrategia.
- *Se basa en los objetivos débiles o difusos*. Una buena estrategia está enfocada. Los directivos tienen que elegir con cuidado unos objetivos claramente definidos para perseguir, lo que significa que otros objetivos se tienen que dejar de lado. La mala estrategia resulta cuando los gerentes persiguen lo que Rumelt llama "la cena de un perro de las metas", una larga lista de deseos, objetivos y cosas que hacer. Otro problema de muchos gerentes es ser presas del "objetivo de cielo azul". Este tipo de noble objetivo inspira una estrategia impulsada por el deseo de que "salta sobre el hecho molesto de que nadie tiene ni idea de cómo llegar allí."
- *Es sobre todo la pelusa*. Pelusa se refiere a una "reformulación superficial de lo obvio combinado con una pizca de palabras de moda." Una buena estrategia está claramente establecida sobre la base de un cuidadoso análisis de los problemas, las oportunidades y las fuentes de fortaleza y debilidad, y se centra en objetivos viables. Se construye un puente entre la situación actual y el resultado deseado con acciones estratégicas específicas. Una "ráfaga de pelusa diseñada para enmascarar la ausencia de pensamiento" es una clara señal de una mala estrategia.

Tres elementos de una buena estrategia

A continuación se presenta un resumen de los elementos de una buena estrategia:

- *Diagnóstico*. Un cuidadoso análisis de los desafíos y problemas que enfrenta la organización es lo primero. Para llevar a cabo este análisis, los gerentes definen temas críticos específicos en el medio ambiente con el fin de simplificar la complejidad de la situación.
- *Una política de rectores*. Este es un enfoque general que los administradores eligen para definir cómo la organización afronta o supera los desafíos. La política que guía está diseñada para dar a la organización una ventaja distintiva sobre los competidores.
- *Pasos de acción coherentes*. La buena estrategia siempre especifica cómo la organización va a lograr los objetivos estratégicos. La ejecución es a menudo la parte más difícil e incluye medidas de acción coordinados para facilitar el cumplimiento de la política de guía.

Good Strategy Bad Strategy no sólo invita a la reflexión, sino también a una lectura agradable. A través de ejemplos que van desde la derrota de Aníbal de un ejército romano más grande en Cannas en el 216 AC, hasta el rescate de Steve Jobs de Apple, a finales del s. XX y principios del XXI, Rumelt nos muestra lo que una buena estrategia es y cómo se puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters, de Richard Rumelt, publicado por Crown Business.

Li y Jacoby continúan trabajando fuera de sus diferentes visiones y estilos de gestión, pero la estrategia de exploración de actualizar la línea de productos y expandir agresivamente está en curso. Las compañías en línea como Facebook, Google y Zynga, cuyo lema es "Conectar el mundo a través de juegos," también reflejan una estrategia de exploración.

De defensa. La **estrategia de defensa** es casi lo contrario de la de exploración. En lugar de arriesgarse y buscar nuevas oportunidades, la estrategia de defensa se preocupa por la estabilidad o incluso el retraimiento. Esta estrategia busca mantener los clientes actuales, pero no hace innovaciones ni busca el crecimiento. El defensor se preocupa principalmente por la eficiencia interna y el control a fin de generar productos confiables y de alta calidad para los clientes constantes. Esta estrategia puede ser satisfactoria si la organización forma parte de una industria en descenso o en un entorno estable. Paramount Pictures ha utilizado durante años una estrategia de defensa.[38] Paramount tiene un flujo estable de éxitos confiables, pero pocos éxitos de taquilla. Los directivos no se arriesgan y a veces rechazan películas potenciales de alto perfil para mantener los costos estables. Esto permite que la empresa siga siendo sumamente rentable mientras que otros estudios tienen utilidades bajas o, de hecho, han perdido dinero.

De análisis. En la **estrategia de análisis** se procura mantener un negocio estable al mismo tiempo que hay una innovación en la periferia. Parece estar a medio camino entre las estrategias de exploración y de defensa. Algunos productos serán la meta para entornos estables en los que se utiliza una estrategia de eficiencia diseñada para conservar a los clientes actuales. Otros serán la meta para entornos nuevos y más dinámicos donde existe la posibilidad de un crecimiento. La estrategia de análisis busca equilibrar la producción eficiente para las líneas de productos o servicios actuales con el desarrollo creativo de nuevas líneas de productos. Un ejemplo es Amazon.com. La estrategia actual de la empresa es defender su negocio principal de la venta de libros y otros productos físicos en internet, además de construir un negocio en los medios digitales, que incluye iniciativas como servicio de libros digitales, un negocio de rentas de DVD en línea y una tienda de música digital que compita con iTunes de Apple.[39]

Reactiva. En realidad, la **estrategia reactiva** no es una estrategia como tal. Más bien, las estrategias reactivas responden a las amenazas del entorno y a las oportunidades de un modo *ad hoc*. En una estrategia reactiva, los altos directivos no definen un plan a largo plazo ni presentan a la organización una misión o meta específica, de modo que la organización toma las medidas que considera que satisfacen las necesidades inmediatas. Aun cuando la estrategia reactiva a veces puede tener éxito, también provocan el fracaso de la empresa. Algunas empresas grandes que una vez fueron sumamente exitosas tienen problemas porque los directivos no adoptaron una estrategia conforme a las tendencias del consumidor. En años recientes, los directivos de Dell, uno de los más exitosos y rentables fabricantes de computadoras personales en el mundo, no han encontrado la estrategia adecuada. Dell ha tenido trimestres consecutivos con utilidades desalentadoras porque la empresa llegó al límite de su estrategia "hacer PC baratas y construirlas por pedido". Los competidores la alcanzaron y Dell no logró identificar nuevas direcciones estratégicas que pudieran darle una nueva ventaja.[40]

La tipología de Miles y Snow se ha utilizado ampliamente y los investigadores han comprobado su validez en una variedad de organizaciones, como hospitales, colegios, instituciones bancarias, empresas de productos industriales y compañías de seguros de vida. En general, los investigadores han encontrado que hay un respaldo sólido a la efectividad de esta tipología para los directivos de organizaciones en situaciones reales.[41]

La capacidad de los administradores para formular y aplicar una estrategia competitiva clara se considera uno de los factores decisivos en el éxito de una organización, pero muchos gerentes luchan con esta responsabilidad crucial. En el BookMark de este capítulo se describe cómo los gerentes pueden aprender a elaborar estrategias de valor mediante la comprensión de lo que distingue a una buena estrategia de una mala.

Cómo las estrategias afectan el diseño organizacional

La selección de una estrategia influye en las características de la organización interna. Las características de diseño organizacional deben respaldar el modelo competitivo de

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Diseñar la organización para respaldar la estrategia competitiva de la empresa. Con un liderazgo en costos bajos o una estrategia de defensa, seleccionar las características de diseño asociadas a una orientación de eficiencia. Por otro lado, para una diferenciación o estrategia de exploración, elegir las características que fomenten el aprendizaje, la innovación y la adaptación. Utilizar una mezcla balanceada de las características para una estrategia de análisis.

la empresa. Por ejemplo, una empresa que quiera crecer e inventar nuevos productos se ve y se "percibe" diferente de una empresa concentrada en mantener la participación de mercado para productos establecidos hace mucho tiempo en una industria estable. En la figura 2.6 se presenta un resumen sobre las características de diseño organizacional asociadas a las estrategias de Porter y Miles y Snow.

Con una estrategia de liderazgo en costos bajos, los gerentes utilizan un enfoque en la eficiencia para el diseño organizacional, donde una estrategia de diferenciación requiere de un enfoque de aprendizaje. Recuerde que en el capítulo 1 se estableció que las organizaciones diseñadas para la eficiencia tienen características diferentes a las de aquellas diseñadas para el aprendizaje. Una estrategia de liderazgo en costos bajos (eficiencia) se

FIGURA 2.6
Diseño organizacional resultado de la estrategia

Estrategias competitivas de Porter	Tipología estratégica de Miles y Snow
Estrategia: Diferenciación **Diseño organizacional:** • Orientación al aprendizaje; actúa de una forma suelta y flexible, con fuerte coordinación horizontal • Sólida capacidad de investigación • Valora e integra mecanismos para lograr mayor cercanía con el cliente • Recompensa la creatividad, la toma de riesgos y la innovación del empleado **Estrategia**: Liderazgo en costos bajos **Diseño organizacional:** • Orientación a la eficiencia; autoridad central sólida; estricto control de costos con informes de control frecuentes y detallados • Procedimientos de operación estándar • Sistemas sumamente eficientes de adquisiciones y distribución • Supervisión estrecha; tareas de rutina; empowerment limitado a los empleados	**Estrategia:** Exploradora **Diseño organizacional:** • Orientación al aprendizaje; estructura flexible, fluida y descentralizada • Capacidad sólida en investigación **Estrategia:** Defensora **Diseño organizacional:** • Orientación de eficiencia; autoridad centralizada y estricto control de costos • Énfasis en la eficiencia de producción; gastos generales bajos • Supervisión estrecha; poco empowerment a los empleados **Estrategia:** Analizadora **Diseño organizacional:** • Equilibrio entre eficiencia y aprendizaje; estricto control de costos con flexibilidad y capacidad de adaptación • Producción eficiente para líneas de productos estables; énfasis en la creatividad, investigación, toma de riesgos para innovación **Estrategia**: Reactiva **Diseño organizacional:** • Sin enfoque organizacional claro; las características de diseño pueden cambiar abruptamente, dependiendo de las necesidades actuales

Fuente: Basada en Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors:* (Nueva York: The Free Press, 1980); Michael Tracey y Fred Wiersema, "How Market Leaders Keep Their Edge", *Fortune* (6 de febrero de 1995), 88-98; Michael Hitt, R. Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, *Strategic Management* (St. Paul, Minn.: West, 1995), 100-113; y Raymond E. Miles, Charles G. Snow, Alan D. Meyer y Henry J. Coleman, Jr., "Organizational Strategy, Structure, and Process", *Academy of Management Review* 3 (1978), 564-562.

relaciona con una autoridad sólida y centralizada y procedimientos de operación estándar con un control estricto y un énfasis en los sistemas eficientes de adquisición y distribución. Normalmente, los empleados realizan tareas de rutina bajo la supervisión y en control estrecho y no tienen la facultad de tomar decisiones o medidas por sí solos. Por otro lado, en una estrategia de diferenciación se requiere que los empleados experimenten y aprendan continuamente. La estructura es fluida y flexible, con una sólida coordinación horizontal. Los empleados facultados para tomar decisiones trabajan directamente con los clientes y se les recompensa su creatividad y la toma de riesgos. La organización valora la investigación, creatividad e innovación sobre los procedimientos de eficiencia y estándar.

La estrategia de exploración requiere de características semejantes a una estrategia de diferenciación y la estrategia de defensa tiene un enfoque de eficiencia semejante al liderazgo en costos bajos. Como la estrategia de análisis busca un equilibrio entre la eficiencia para las líneas de productos estables con la flexibilidad y aprendizaje de productos nuevos, se asocia a una mezcla de características, presentada en la figura 2.6. En el caso de la estrategia reactiva, los directivos dejan a la organización sin dirección ni un enfoque claro del diseño.

Otros factores de contingencia que afectan el diseño organizacional

La estrategia es un factor importante que influye en el diseño organizacional. Sin embargo, el diseño organizacional finalmente es el resultado de varias contingencias, que se analizan en los siguientes capítulos. El énfasis en la eficiencia y el control (mecanicista) en comparación con el aprendizaje y la flexibilidad (orgánica) se determina mediante las contingencias de la estrategia, el entorno, el tamaño y ciclo de vida, la tecnología y la cultura organizacional. La organización está diseñada para "ajustarse" a los factores de contingencia, como se muestra en la figura 2.7.

Por ejemplo, en un entorno estable, la organización puede tener una estructura tradicional que se concentra en los procedimientos de control vertical, eficiencia, especialización y estándar y se centraliza en la toma de decisiones. Sin embargo, en un entorno de cambios rápidos quizá se requiera una estructura más flexible, con una coordinación horizontal sólida y la colaboración por medio de equipos y otros mecanismos. En los capítulos 4 y 5 se hablará a detalle sobre el entorno. En términos de tamaño y ciclo de vida, por lo general las organizaciones jóvenes y pequeñas son informales, tienen una pequeña división del trabajo, pocos reglamentos y sistemas de presupuesto y desempeño ad hoc. Por

FIGURA 2.7
Factores de contingencia que afectan el diseño de la organización

La mezcla correcta de características del diseño se ajustan a los factores de contingencia

otro lado, organizaciones grandes como Coca-Cola, Sony o General Electric tienen una extensa división del trabajo, muchos reglamentos y procedimientos estándar y sistemas para presupuestos, control, recompensas e innovación. El tamaño y las etapas del ciclo de vida se analizan en el capítulo 9.

El diseño también se debe adaptar a la tecnología de flujo de trabajo de la organización. Por ejemplo, con la tecnología de producción en masa, como una línea de ensamble automotriz tradicional, la organización funciona mejor al enfatizar la eficiencia, formalización, especialización, toma de decisiones centralizada y estricto control. Por otro lado, un e-business tendría que ser más informal y flexible. El efecto de la tecnología en el diseño se analiza a detalle en los capítulos 7 y 8. Una última contingencia que influye en el diseño organizacional es la cultura corporativa. Por ejemplo, una cultura organizacional que valora el trabajo en equipo, la colaboración, la creatividad y la comunicación abierta no funcionaría bien con una estructura estricta y vertical ni con reglamentos estrictos. El rol de la cultura se estudia en el capítulo 10.

Una responsabilidad de los gerentes es diseñar organizaciones que adapten los factores de contingencia de estrategia, entorno, tamaño y ciclo de vida, tecnología y cultura. Encontrar el ajuste correcto conduce a la efectividad organizacional, mientras que un ajuste deficiente puede ocasionar un declive o incluso la desaparición de la organización.

EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Comprender los objetivos y estrategias de la organización, así como el concepto de diseño apropiado para diversas contingencias, es un primer paso hacia la comprensión de la efectividad organizacional. Las metas organizacionales representan la razón de ser de una organización y los resultados que pretende lograr. El resto de este capítulo se analiza el tema de la eficacia y de cómo se mide la eficacia en las organizaciones.

Definición

Recuerde que en el capítulo 1 se dijo que la efectividad organizacional es el grado al que una organización cumple con sus metas. La *efectividad* (o eficacia) es un concepto amplio. Implícitamente, toma en consideración una gama de variables a niveles organizacionales y departamentales. La efectividad evalúa el grado al que se alcancen múltiples metas, oficiales u operativas.

La *eficiencia* es un concepto más limitado que pertenece al trabajo interno de la organización. La eficiencia organizacional es la cantidad de recursos utilizada para producir una unidad de operación.[42] Se puede medir como la proporción de insumos y productos. Si una organización logra un nivel de producción determinado con menos recursos que otra, se describiría como más eficiente.[43]

A veces la eficiencia conduce a la eficacia, aunque, en otras organizaciones, no hay relación alguna entre la eficiencia y la eficacia. Una organización puede ser sumamente eficiente y fracasar en alcanzar sus metas porque hace un producto para el que no hay demanda. Del mismo modo, una organización puede alcanzar sus metas de utilidad y ser ineficiente. Los esfuerzos por incrementar la eficiencia, sobre todo a través de una severa reducción de costos, también pueden causar que la organización sea menos efectiva. Una cadena regional de comida rápida que quería reducir sus costos decidió reducir el desperdicio de alimentos, por lo que no cocinaban alimentos hasta que no se hiciera el pedido. La decisión redujo los costos de la cadena, pero también provocó que el servicio fuera más lento, que se molestaran los clientes y que disminuyeran las ventas.[44]

Es difícil determinar la efectividad general de las organizaciones, ya que son grandes, diversas y fragmentadas. Llevan a cabo muchas actividades simultáneamente, buscan

múltiples metas y generan numerosos resultados, algunos de ellos a propósito y otros sin querer.[45] Los gerentes determinan los indicadores que se medirán a fin de indicar la efectividad de sus organizaciones.

Cuatro posibles enfoques para medir la eficacia son:

- El enfoque de metas
- El enfoque basado en los recursos
- El enfoque de proceso interno
- El enfoque de constituyentes estratégicos

¿Quién decide?

Las personas clave responsables de la organización, tales como los altos directivos o miembros del consejo, tienen que tomar una decisión consciente sobre cómo van a determinar la efectividad de la organización. La efectividad organizacional es una construcción social, lo que significa que se crea y se define por un individuo o grupo en lugar de existir de forma independiente en el mundo externo.[46] Una analogía de béisbol que aclara el concepto es la historia de tres árbitros que explican cómo ellos llaman las bolas y los strikes. El primero dice: "Yo los llamo como son". El segundo dice: "Yo los llamo como los veo." El tercero tiene un enfoque de construcción social y dice: "No es nada, hasta que yo los llamo".[47] Del mismo modo, la eficacia de la organización no es nada hasta que los directivos o accionistas "la llaman".

Un empleado podría considerar la organización eficaz si se emiten cheques de pago precisos a tiempo y proporciona los beneficios prometidos. Un cliente podría considerarla eficaz si dispone de un buen producto a un precio bajo. Un CEO podría considerar la organización eficaz si es rentable. La eficacia es siempre multidimensional, y por lo tanto las evaluaciones de efectividad son típicamente multidimensionales también. Los directivos de las empresas suelen utilizar las utilidades y el desempeño de las acciones como indicadores de la eficacia, pero también dan crédito a otras medidas, como la satisfacción de los empleados o la lealtad del cliente.

Los administradores a menudo utilizan los indicadores de más de uno de los cuatro enfoques (meta, de recursos, de procesos internos, constituyentes estratégicos) en la medición de la efectividad. la figura 2.8 enumera una muestra de 15 indicadores que los directivos de las grandes organizaciones multinacionales reportaron para evaluar la eficacia. Al leer las descripciones de los cuatro enfoques para medir la eficacia en las siguientes secciones, trate de decidir qué enfoque cae de cada uno de estos 15 indicadores.[48]

A medida que los elementos en la figura 2.8 revelan, los indicadores de eficacia son tanto cuantitativos como cualitativos, tangibles e intangibles. Un indicador como el logro de los objetivos de venta o el porcentaje de participación en el mercado es fácil de medir, pero los indicadores tales como la contratación de empleados, la calidad o la satisfacción del cliente son menos claros y a menudo tienen que ser medidos cualitativamente.[49] Confiar únicamente en medidas cuantitativas puede dar a los administradores una visión limitada o distorsionada de la eficacia. Se sabe que Albert Einstein tenía un cartel en su oficina que decía: "No todo lo que cuenta puede ser contado, y no todo lo que se puede contar cuenta".[50]

CUATRO ENFOQUES DE EFICACIA

Como sistemas abiertos, las organizaciones que toman recursos del medio ambiente y los transforman en resultados de vuelta al entorno, se muestran en la figura 2.9. Además, recuerde del capítulo 1 que las organizaciones interactúan con una serie de grupos de interés dentro y fuera de la organización. Los cuatro enfoques clave para la medición de la

FIGURA 2.8
Algunos indicadores de la eficacia de la organización para las organizaciones multinacionales

1. Respeto de los plazos; entrega a tiempo
2. Adquisición de materiales y equipos a tiempo
3. Calidad de producto o servicio
4. Satisfacción del cliente / quejas
5. Cuota de mercado frente a competidores
6. Capacitación de los empleados y desarrollo (número de horas)
7. Mantenerse dentro del presupuesto
8. Satisfacción de accionistas
9. Reducción de los costes
10. Demoras en la cadena de suministro o mejoras
11. Productividad; dólares gastados para cada unidad de producción
12. Compromiso de los empleados
13. Logro de los objetivos de venta
14. Desarrollo de productos ciclo de tiempo (reducción del tiempo de ciclo)
15. Número de horas / días / etc. para completar las tareas

Fuente: Basado en "Table 1; Initial Items Derived from Interviews," en Cristina B. Gibson, Mary E. Zellmer-Bruhn y Donald P. Schwab, "Team Effectiveness in Multinational Organizations: Evaluation Across Contexts", *Group & Organizational Management* 28, núm. 4 (diciembre de 2003), 444–474.

eficacia en diferentes partes de los indicadores de la organización y medir los relacionados con los productos, los insumos, las actividades internas, o los principales interesados, también se llaman componentes estratégicos.[51]

Enfoque de metas

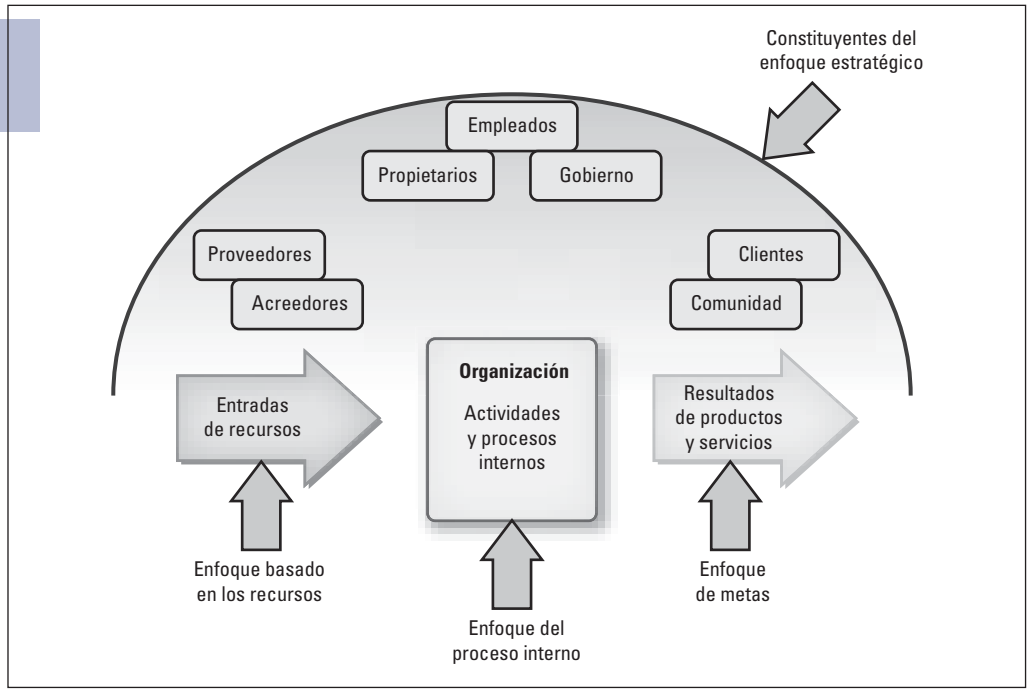
El **enfoque de metas** para la efectividad identifica metas de resultados de una organización y evaluar cuán bien alcanza dichas metas la organización.[52] Es un modelo lógico porque las organizaciones intentan alcanzar ciertos niveles de producción, utilidades o satisfacción del cliente. El enfoque de metas mide el progreso hacia la obtención de dichas metas.

Indicadores. Las metas importantes a considerar son metas de operación, porque las metas oficiales (misión) tienden a ser abstractas y difíciles de medir. Las metas de operación reflejan las actividades que la organización realiza.[53]

Los indicadores rastreados con el enfoque de metas incluyen:

- Rentabilidad: la ganancia positiva de operaciones de negocios o inversiones después de restar los gastos
- Participación de mercado: el porcentaje del mercado que la empresa está en posibilidad de captar en relación con los competidores
- Crecimiento: la capacidad de la organización para aumentar sus ventas, utilidades o base de clientes con el tiempo
- Responsabilidad social: el nivel en que la organización sirve a los intereses de la sociedad, así como a sí misma
- Calidad del producto: la capacidad de la organización para tener productos o servicios de alta calidad

FIGURA 2.9
Cuatro enfoques para medir la efectividad organizacional



© Cengage Learning 2013

Utilidad. El enfoque de metas se utiliza en las organizaciones empresariales, ya que la salida se puede medir fácilmente. Como se ilustra en el siguiente ejemplo, sin embargo, algunas organizaciones sin fines de lucro que tienen como objetivo resolver los problemas sociales también encuentran el enfoque objetivo útil.

EN LA PRÁCTICA

Every Child Succeeds

Con el uso de un modelo riguroso de medición del desempeño basado en algunas de las prácticas de gestión en Procter & Gamble, Every Child Succeeds, una asociación público-privada financiada principalmente por United Way, tiene como objetivo reducir la mortalidad infantil y mejorar la salud materna en los alrededores de Cincinnati, Ohio. En los siete condados de Ohio y Kentucky alrededor de la ciudad, 8.3 de cada 1,000 recién nacidos mueren antes de cumplir su primer año, a la par con países como Lituania y Brunei. Sin embargo, entre las madres inscritas, todos los niños tiene éxito; esta estadística se encuentra sólo 2.8 por ciento por debajo de casi todos los países industrializados.

Trabajadores sociales y enfermeras de 15 organizaciones participantes, entre ellos dos hospitales de Cincinnati y varias agencias de servicios sociales, visitan a madres en peligro en sus casas y les ayudan a dejar de fumar, aprender a comer mejor, a controlar su diabetes o presión arterial alta y a mejorar su salud en otras formas. A diferencia de muchos programas de mejora social, Every Child Succeeds mide unos objetivos concretos y específicos organizados en siete áreas de enfoque. El programa limita su alcance a las madres primerizas y trabaja con ellas desde el embarazo hasta el tercer cumpleaños del niño.

Los gerentes recogen grandes cantidades de datos que les permiten medir lo que está funcionando y arreglar lo que no. Un gráfico se cuelga en las oficinas de la agencia en donde se listan 17 indicadores, como las tasas de vacunación, la tasa de lactancia materna y la satisfacción del cliente, y muestra qué tan bien está haciendo cada uno de los organismos participantes el cumplimiento de metas. Cuando el Cincinnati Home for Children no cumplió con la meta de vacunación del 80 por ciento, los administradores crearon un plan de acción que mejoró rápidamente el rendimiento en ese indicador.[54]

Utilidad. En las empresas, así como en organizaciones sin fines de lucro, como Every Child Succeeds, la identificación de objetivos operativos y la medición de la eficacia no son siempre fáciles. Dos problemas que se deben resolver son los de múltiples objetivos e indicadores subjetivos de la consecución de objetivos. Dado que las organizaciones tienen múltiples y a veces contradictorios objetivos, la eficacia no puede ser evaluada por un solo indicador. El alto rendimiento en un objetivo podría significar un bajo rendimiento en otro. Por otra parte, hay metas por departamento, así como los objetivos generales de la organización. La evaluación completa de la eficacia debe tener en cuenta varios objetivos al mismo tiempo.

La otra cuestión a resolver con el enfoque de metas es cómo identificar los objetivos operativos de una organización y la forma de medir el logro de metas. Para las organizaciones empresariales, a menudo existen indicadores objetivos para determinados objetivos, como resultado del crecimiento. Every Child Succeeds también puede utilizar indicadores objetivos para algunos objetivos, como el seguimiento de cuántos recién nacidos están inmunizados o cuántos clientes dejan de fumar durante el embarazo. Sin embargo, es necesaria una evaluación subjetiva para otros objetivos, como el bienestar de los empleados, la responsabilidad social o la satisfacción del cliente. Los altos directivos y otras personas clave en el equipo de gestión tienen que identificar claramente qué objetivos la organización medirá. Las percepciones subjetivas de la consecución de objetivos deben ser utilizados cuando los indicadores cuantitativos no están disponibles. Los administradores confían en la información de los clientes, competidores, proveedores y empleados, así como su propia intuición, al considerar estos objetivos.

Enfoque basado en los recursos

El **enfoque basado en los recursos** se centra en el aspecto de los insumos para el proceso de transformación, como se observa en la figura 2.9. El enfoque supone que las organizaciones deben obtener y manejar satisfactoriamente recursos de valor para ser efectivas, porque los recursos estratégicamente valiosos dan a una organización una ventaja competitiva.[55] Desde una perspectiva basada en los recursos, la efectividad organizacional se define como la capacidad de la organización, en términos absolutos o relativos, para obtener los valiosos o escasos recursos e integrarlos y administrarlos satisfactoriamente.[56]

Indicadores. Obtener y gestionar con éxito los recursos es el criterio por el cual se evalúa la efectividad organizacional. En un sentido amplio, los indicadores de recursos de efectividad abarcan las siguientes dimensiones:[57]

- Posición de negociación: Habilidad de la organización para obtener de su entorno recursos valiosos o escasos, como recursos financieros, materias primas, recursos humanos, conocimientos y tecnología.
- Habilidades de quienes toman las decisiones en la organización para percibir e interpretar correctamente las propiedades reales del entorno externo
- Habilidades de los gerentes para usar recursos tangibles (por ejemplo, suministros, personas) e intangibles (por ejemplo, conocimientos, cultura corporativa) en las actividades organizacionales diarias para lograr un mejor desempeño
- Habilidad de la organización para responder a los cambios en el entorno

Utilidad. El enfoque basado en los recursos es valioso cuando otros indicadores de rendimiento son difíciles de obtener. En muchas organizaciones sin fines de lucro y de asistencia social, por ejemplo, es difícil de medir las metas de producción o de la eficiencia interna. Los Hospitales Shriners para niños (SHC) proporcionan un ejemplo. Los 22

Hospitales Shriners proporcionan tratamiento gratuito a miles de niños con problemas ortopédicos, quemaduras, lesiones de la médula espinal, labio leporino y la gama de colores. Durante la mayor parte de su historia, el SHC tuvo mucho éxito en la obtención de donaciones, la principal fuente de financiación de las operaciones de los hospitales. Sin embargo, cuando el gobierno federal puso en marcha un programa de seguro de salud sin costo para los niños de familias de bajos ingresos, Shriners comenzó a perder a los pacientes y los proveedores de salud tradicionales. Con una caída de las matriculaciones de los pacientes, las donaciones comenzaron a declinar también. Los gerentes tuvieron que buscar nuevas formas de responder a la creciente competencia y la obtención de los recursos necesarios.[58] Muchas organizaciones sin fines de lucro también utilizan un enfoque basado en los recursos, porque los recursos son fundamentales para el éxito competitivo. Por ejemplo, la empresa minorista británica Marks & Spencer evalúa su eficacia en parte al ver la capacidad de la empresa para obtener, administrar y mantener los recursos valiosos, tales como lugares privilegiados para tiendas, una marca fuerte, la calidad de empleados, y relaciones eficaces con proveedores.[59]

Aunque el enfoque basado en los recursos es valioso cuando otras medidas de efectividad no están disponibles, tiene deficiencias. Por un lado, el enfoque considera sólo vagamente el enlace de la organización a las necesidades de los clientes. Una mayor capacidad para adquirir y utilizar los recursos es importante sólo si los recursos y capacidades se utilizan para lograr algo que responde a una necesidad en el entorno. Los críticos han cuestionado que el enfoque supone la estabilidad en el mercado y no tiene en cuenta adecuadamente el valor cambiante de los diversos recursos como el entorno competitivo y los clientes que cambian las necesidades.[60]

Enfoque del proceso interno

En el **enfoque del proceso interno,** la efectividad se mide como eficiencia y salud organizacional interna. Una organización efectiva tiene un proceso interno sencillo y fluido. Los empleados están contentos y satisfechos. Las actividades de los departamentos se entrelazan para garantizar una alta productividad. En este enfoque no se toma en consideración el entorno externo. El elemento importante de la efectividad es lo que hace la organización con los recursos que tiene, según lo que se refleja en la eficiencia y salud interna.

Indicadores. Un indicador de la efectividad del proceso interno es la eficiencia económica. Sin embargo, los defensores más conocidos de un modelo de proceso interno son desde el enfoque de las relaciones humanas a las organizaciones. Autores como Chris Argyris, Warren G. Bennis, Rensis Likert y Richard Beckhard han trabajado ampliamente con los recursos humanos en las organizaciones y hace énfasis en la conexión entre los recursos humanos y la efectividad.[61] Los resultados de un estudio de casi 200 escuelas secundarias mostraron la importancia de los recursos humanos y los procesos dirigidos a los empleados para explicar y fomentar la efectividad de dichas organizaciones.[62]

Los indicadores del proceso interno incluyen:[63]

- Una cultura corporativa sólida y adaptable y un clima laboral positivo
- La eficiencia operativa, como el uso de recursos mínimos para obtener resultados
- Comunicación horizontal y vertical sin distorsiones
- Crecimiento y desarrollo de los empleados
- La confianza entre los empleados y la gerencia
- La coordinación entre las partes de la organización, con los conflictos resueltos en el interés de la organización más grande

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Utilice el enfoque de metas, el del proceso interno y el basado en los recursos para obtener imagenes específicas de la efectividad organizacional. Evalúe la satisfacción de los componentes estratégicos o utilie el modelo de valores que compiten para obteneruna visión más amplia de la eficacia.

Utilidad. El enfoque de proceso interno es importante porque el uso eficiente de los recursos y el funcionamiento interno armónico son buenas maneras de evaluar la efectividad organizacional. A raíz de la recesión económica, las empresas como DuPont, Campbell Soup y UPS comenzaron a buscar maneras de ser más eficientes, como el uso de la tecnología existente para lograr más con menos. En la fábrica con sede en Carolina Maxton, North Campbell, se han hecho cientos de pequeños cambios y mejoras, muchos sugeridos por los empleados, han incrementado la eficiencia operativa y el 85 por ciento de lo que los gerentes creen que es la máxima posible. Camiones de UPS llevan dispositivos que registran el número de giros a la izquierda por el tráfico que sus conductores tienen que hacer. Al ayudar a los conductores a optimizar sus rutas con menos giros a la izquierda, el sistema guardará 1,4 millones de galones de combustible por año.[64]

Hoy en día, la mayoría de los gerentes creen que los empleados participan activamente comprometidos, y una cultura corporativa positiva también es importante en las medidas internas de la eficacia. Un buen ejemplo de un enfoque de proceso interno centrado en los empleados es la cadena de hoteles Ritz-Carlton. Los administradores rastrean cuidadosamente los datos de rendimiento relacionados con la contratación de empleados, compromiso con el cliente, y "mantener la mística del Ritz-Carlton". Si los empleados no están comprometidos, los clientes no pueden estar satisfechos y comprometidos, la mística de la marca sufre, y por lo tanto el rendimiento financiero se reducirá. La formación de los empleados está en curso, y los empleados tienen acceso a los datos que les permiten ver lo bien que están haciendo en el cumplimiento de los objetivos de rendimiento. La cultura alienta a los empleados a hacer lo que se necesita para hacer que los clientes estén contentos. Cada empleado participa en una reunión al día antes del turno para hablar de las acciones, eventos, problemas y la filosofía de Ritz-Carlton. El ambiente de aprendizaje en el Ritz-Carlton, dijo John Timmerman, vicepresidente de operaciones, "es como nos mantenemos ágil en un mundo en constante cambio".[65]

El enfoque de proceso interno también tiene defectos. La producción total y la relación de la organización con el ambiente externo no se evalúan. Otro problema es que las evaluaciones de la salud interna y el funcionamiento son a menudo subjetivas, porque muchos aspectos de los insumos y los procesos internos no son cuantificables. Los gerentes deben ser conscientes de que este enfoque por sí solo representa una visión limitada de la efectividad organizacional.

Enfoque de componentes estratégicos

El enfoque de los componentes estratégicos se relaciona con el enfoque de las partes interesadas descrito en el Capítulo 1. Recuerde de la figura 1.5 que las organizaciones tienen una gran variedad de grupos de interés internos y externos que pueden demandar competencia en lo que quieren de la organización. Varios grupos importantes de interés también se muestran en la parte superior de la figura 2.9.

En realidad, no es razonable asumir que todos los grupos de interés puedan ser igualmente satisfechos. El enfoque de componentes estratégicos mide la eficacia que se centra en la satisfacción de las partes interesadas clave, aquellos que son críticos para la capacidad de la organización para sobrevivir y prosperar. La satisfacción de estos componentes estratégicos puede ser evaluada como un indicador del desempeño de la organización.[66]

Indicadores. El trabajo inicial en la evaluación de la eficacia en función de los componentes estratégicos consideró a 97 pequeñas empresas y los siete grupos de interés para dichas organizaciones. Los miembros de cada grupo fueron encuestados para determinar la percepción de la eficacia de cada punto de vista.[67] Cada grupo constituyente tuvo un criterio distinto de la eficacia:

Grupo de componentes estratégicos	Criterios de eficacia
Propietarios	Rentabilidad financiera
Empleados	Pago, buena supervisión, satisfacción
Clientes	Calidad de bienes y servicios
Acreedores	Solvencia
Comunidad	Contribución en asuntos de la comunidad
Proveedores	Transacciones satisfactorias
Gobierno	Obediencia a las leyes y reglamentos

Si una organización no cumple con las necesidades de los diversos grupos que la constituyen, es probable que no logre sus objetivos de eficacia. Aunque estos siete grupos constituyentes reflejan que cada organización tiene que satisfacer en todo cierta medida, cada organización puede tener un conjunto diferente de los componentes estratégicos. Por ejemplo, los desarrolladores independientes de software son la clave para el éxito de Facebook a pesar de que no son necesariamente los clientes, proveedores o los propietarios. El CEO Mark Zuckerberg trabaja duro para ganarse a los desarrolladores. En la conferencia de un desarrollador, dio a conocer una nueva tecnología que permite a los sitios web instalar un botón de Facebook "Me gusta" de forma gratuita. Los usuarios pueden hacer clic en él para mostrar su interés en una parte del contenido. La aprobación del usuario aparece en su página de Facebook con un enlace al sitio. La tecnología va a dirigir el tráfico desde Facebook a otros sitios web, y a su vez conducir el tráfico a Facebook.[68]

Utilidad. La investigación ha demostrado que la evaluación de múltiples componentes es un fiel reflejo de la efectividad organizacional, especialmente con respecto a la adaptabilidad de la organización.[69] Por otra parte, también las organizaciones sin fines de lucro se preocupan por su reputación y tratan de dar forma a las percepciones de su desempeño.[70] El enfoque de los componentes estratégicos tiene una visión más amplia de la eficacia y se examinan los factores en el entorno, así como dentro de la organización. Se ve en varios criterios simultáneos como insumos, procesos internos y salidas, y reconoce que no hay una sola medida de la eficacia.

El enfoque de los componentes estratégicos es popular porque se basa en el entendimiento de que la eficacia es un concepto complejo, multidimensional y que no tiene una sola medida.[71] En la siguiente sección, nos fijamos en otro enfoque popular que tiene un enfoque multidimensional e integrado para la medición de la efectividad.

UN MODELO INTEGRADOR DE EFICACIA

El **modelo de valores en competencia** trata de equilibrar la preocupación por diversas partes de la organización en lugar de centrarse en una parte. Este enfoque de la eficacia reconoce que las organizaciones realizan muchas acciones y tienen muchos resultados.[72] Combina varios indicadores de eficacia en un marco único.

El modelo se basa en la suposición de que hay desacuerdos y puntos de vista de la competencia sobre lo que constituye la efectividad. Los gerentes a veces no están de acuerdo sobre cuáles son los objetivos más importantes para perseguir y medir. Un ejemplo trágico de puntos de vista en conflicto y los intereses en competencia proviene de la NASA. Después de que siete astronautas murieran en la explosión del transbordador espacial Columbia en febrero de 2003, una comisión de investigación encontró fallas organizacionales profundas en la NASA, que incluían mecanismos ineficaces para la incorporación de las opiniones disidentes entre los gerentes de programación y los responsables de seguridad. Las presiones externas para el lanzamiento a tiempo anularon las preocupaciones de seguridad con el lanzamiento del Columbia.[73]

EVALÚE SU RESPUESTA

3 Las mejores medidas del desempeño de negocios son financieras.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Si sólo puede tener un tipo de medida para el desempeño de negocios, podría ser el financiero. Aunque se ha comprobado con diversas perspectivas de desempeño, como el uso del modelo de valores en competencia, que es más efectiva que las finanzas por sí sola, porque los gerentes entienden y controlan las acciones que provocan la efectividad de negocios. Las cifras financieras solas proporcionan información estrecha y limitada.

Del mismo modo, las investigaciones del Congreso de la plataforma Deepwater Horizon sobre la explosión y el derrame de petróleo de 2010 en el Golfo de México encontraron que los ingenieros y directivos de BP tuvieron una serie de decisiones que estaban en contra del consejo de los contratistas principales.[74] BP y la NASA representan cómo las organizaciones pueden ser complejas, que operan no sólo con diferentes puntos de vista internos, sino también de los contratistas, los reguladores del gobierno, el Congreso y las expectativas de la opinión pública estadounidense.

El modelo de valores en competencia tiene en cuenta estas complejidades. El modelo fue desarrollado originalmente por Robert Quinn y John Rohrbaugh combinando los diversos indicadores del rendimiento utilizados por gerentes e investigadores.[75] Utilizaron una lista completa de los indicadores de desempeño que un panel de expertos en la efectividad organizacional clasificaron como indicadores de similitud. Su análisis encontró dimensiones subyacentes de criterios de eficacia que representaban valores de competencia de gestión en las organizaciones.

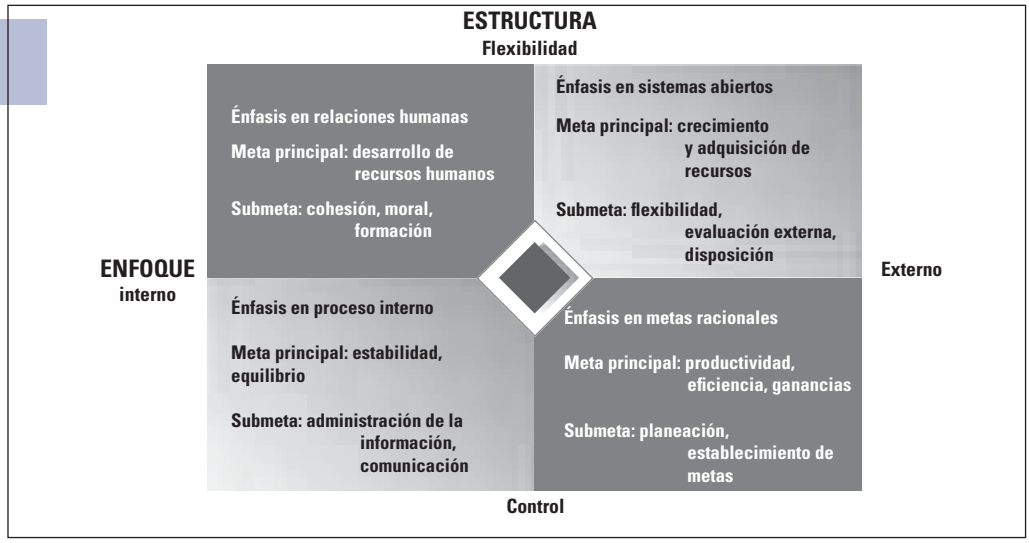
Indicadores. La primera dimensión de valor se refiere al enfoque de la organización, que es la de si los valores dominantes se refieren a cuestiones que son internos o externos a la empresa. Enfoque interno refleja una preocupación de gestión para el bienestar y la eficiencia de los empleados, y externa enfoque representa un énfasis en el bienestar de la propia organización en relación con el medio ambiente. La segunda dimensión de valor se refiere a la estructura de la organización y si la estabilidad o la flexibilidad es la consideración estructural dominante. Estabilidad refleja un valor de gestión para la eficiencia y el control de arriba hacia abajo, mientras que la flexibilidad representa un valor para el aprendizaje y el cambio.

Las dimensiones de valor de la estructura y el enfoque se ilustra en la figura 2.10. La combinación de dimensiones proporciona cuatro enfoques para la eficacia de la organización que, aunque aparentemente diferentes, están estrechamente relacionados. En las organizaciones reales, estos valores en competencia pueden y a menudo lo hacen existir juntos. Cada enfoque refleja un énfasis de gestión diferente con respecto a la estructura y el enfoque.[76]

Una combinación de enfoque externo y estructura flexible conduce a un énfasis sistemas abiertos. Los principales objetivos de gestión son el crecimiento y la adquisición de recursos. La organización lleva a cabo estas metas a través de las submetas de flexibilidad, disposición, y una evaluación externa positiva. El valor dominante es el establecimiento de una buena relación con el medio ambiente para adquirir recursos y crecer. Este énfasis es similar en algunos aspectos al enfoque basado en los recursos descritos anteriormente.

El énfasis del objetivo racional representa los valores de gestión de control estructural y enfoque externo. Los objetivos principales son la productividad, la eficiencia y el beneficio. La organización desea alcanzar las metas de producción de una manera controlada.

Figura 2.10
Cuatro enfoques para valores de eficacia



Fuente: Adaptado de Robert E. Quinn y John Rohrbaugh, "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis," *Management Science* 29 (1983), 363–377; y Robert E. Quinn y Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science* 29 (1983), 33–51.

Las submetas que facilitan estos resultados son la planificación interna y la fijación de metas, que son herramientas de gestión racionales. El énfasis del objetivo racional es similar al enfoque objetivo descrito anteriormente.

El énfasis del proceso interno se encuentra en la parte inferior izquierda de la figura 2.10; que refleja los valores de enfoque interno y el control estructural. El resultado primario es un entorno organizacional estable que se mantiene en una forma ordenada. Las organizaciones que están bien establecidos en el medio ambiente y simplemente quieren mantener su posición actual reflejarían este énfasis. Las submetas incluyen mecanismos para la comunicación eficiente, la gestión de información y toma de decisiones. Aunque esta parte del modelo de valores que compiten es similar en algunos aspectos al enfoque de proceso interno descrito anteriormente, tiene menos que ver con los recursos humanos que con otros procesos internos que conducen a la eficiencia.

El **énfasis de las relaciones humanas** incorpora los valores de un enfoque interno y una estructura flexible. Aquí, la preocupación es la gestión para el desarrollo de los recursos humanos. Los empleados tienen oportunidades para la autonomía y el desarrollo. La administración trabaja para los sub objetivos de la cohesión, la moral y las oportunidades de capacitación. Las organizaciones que adoptan este énfasis se preocupan más por los empleados que por el entorno.

Las cuatro células en la figura 2.10 representan los valores organizativos opuestos. Los administradores deciden qué valores tendrán prioridad en la organización. La forma en que dos organizaciones se mapean en los cuatro enfoques se muestra en la figura 2.11.[77] La organización A es una joven organización preocupada por encontrar un nicho y establecerse en el ambiente externo. Se da énfasis principal a la flexibilidad, la innovación, la adquisición de recursos del medio ambiente y la satisfacción de los componentes estratégicos externos. Esta organización pone atención moderada a las relaciones humanas y aún menos énfasis a la productividad actual y los beneficios. La satisfacción y la adaptación al medio ambiente son más importantes. La atención prestada a abrir valores de sistemas significa que el énfasis del proceso interno es prácticamente inexistente. La estabilidad y el equilibrio son de poco interés.

La organización B, en cambio, es un negocio establecido en la cual el valor dominante es la productividad y los beneficios. Esta organización se caracteriza por la planificación

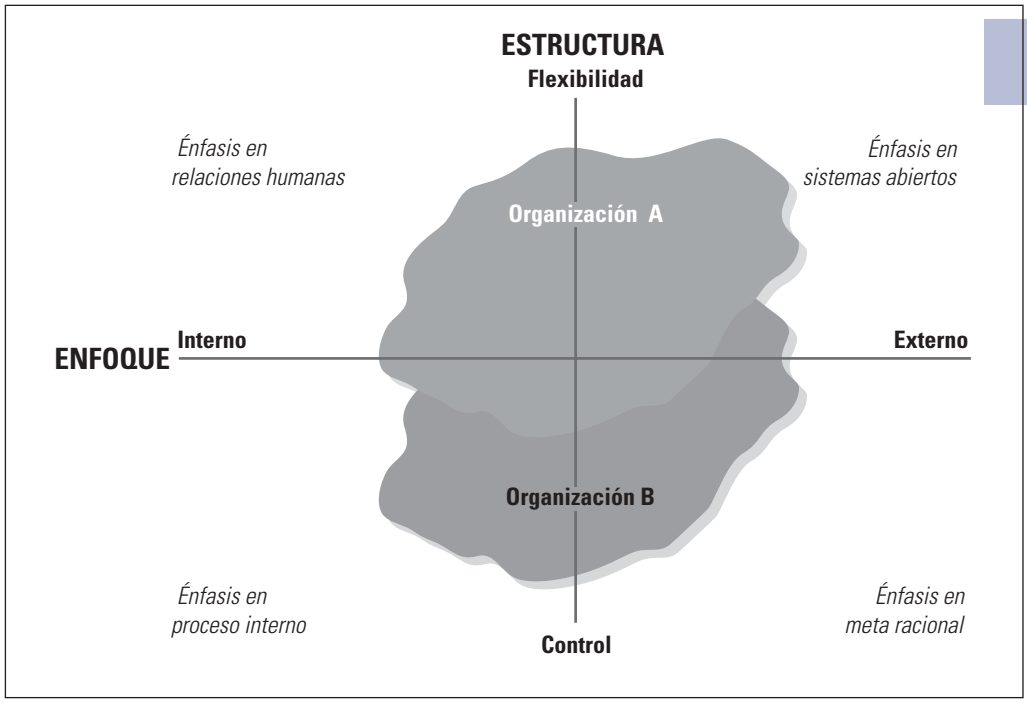


Figura 2.11
Valores de eficacia para dos organizaciones

© Cengage Learning 2013

y el establecimiento de metas. La organización B es una gran empresa que está bien establecida en el entorno y se enfoca principalmente a la producción y la obtención de éxito. La flexibilidad y los recursos humanos no son las principales preocupaciones. Esta organización prefiere la estabilidad y el equilibrio con el aprendizaje y la innovación, ya que quiere maximizar el valor de sus clientes establecidos.

Utilidad. El modelo de valores en competencia hace dos contribuciones. En primer lugar, integra diversos conceptos de efectividad en una sola perspectiva. Incorpora las ideas de las metas de producción, la adquisición de recursos y el desarrollo de los recursos humanos como los objetivos de la organización interna. En segundo lugar, el modelo llama la atención sobre la forma en que los criterios de eficacia se construyen socialmente a partir de valores de gestión y muestra cómo existen valores opuestos al mismo tiempo. Los gerentes deben decidir cuáles son los valores que desean seguir y qué valores tendrán menos énfasis. Existen los cuatro valores que compiten al mismo tiempo, pero no todos recibirán la misma prioridad. Por ejemplo, una nueva organización pequeña, que se concentra en el establecimiento dentro de un entorno competitivo dará menos importancia al desarrollo de los empleados que al ambiente externo.

Los valores dominantes de una organización a menudo cambian con el tiempo ya que las organizaciones experimentan nuevas exigencias del entorno, nuevo liderazgo superior, u otros cambios. Por ejemplo, la adquisición de Pixar Animation Studios por Walt Disney Company fue relativamente suave, y Disney / Pixar ha tenido una serie de éxitos como *Ratatouille* y *Toy Story 3*. Sin embargo, los directivos de Disney y los de Pixar actualmente luchan con la cuestión de cuáles son los valores que quieren seguir: la creatividad y la apertura o el éxito financiero y la estabilidad garantizada.

EN LA PRÁCTICA

Disney/Pixar

Cuando Bob Iger, CEO de The Walt Disney Company, llegó a un acuerdo para comprar Pixar en 2006, algunas personas se preocuparon de que esto podría significar el fin de la flexibilidad, el enfoque innovador y tal vez el final de Pixar con su cadena de éxitos de taquilla. Después de todo, uno de los fundadores de Pixar, John Lasseter, había sido despedido de Disney anteriormente. Pero Iger tomó un enfoque diferente para la fusión. En lugar de tratar de integrar Pixar a Disney, le dio a los altos directivos de Pixar (Lasseter y co-fundador Ed Catmull) el control total de Walt Disney Animation Studios.

El enfoque es un éxito, y las películas de Disney/Pixar han sido éxitos creativos y financieros. Sin embargo, los directivos de Pixar y los gerentes de finanzas de Disney tienen una diferencia de opinión sobre la mejor manera de mantener y medir la efectividad de la organización. Para Lasseter es todo acerca de la creatividad, el asumir riesgos y la apertura. Jay Rasulo, presidente financiero de Disney, por otro lado, tiene una forma de pensar como la mayoría de los gestores de finanzas del gran estudio, es decir, quiere hacer lo más seguro, lo que está garantizado para traer un retorno financiero. Por ejemplo, la mayoría de los críticos consideraron que el estreno de *Cars 2* en 2011 parecía el tipo predecible de secuelas libre de riesgo que se creó exclusivamente para impulsar las ventas de mercancías de Disney. En lugar de que "fuera la historia del rey", como dijo una vez Lasseter de Pixar, parecía que el dólar se estaba convirtiendo en rey.

Las decisiones finales sobre los valores que Pixar/Disney perseguirá y los que recibirán el menor énfasis se determinará por los administradores de ambos lados. Hasta el momento, el CEO Bob Iger de Disney ha parecido dispuesto a dar a los gerentes de Pixar mucha libertad para ejecutar las cosas como mejor les parezca, en la creencia de que la apertura creativa y la estabilidad financiera pueden coexistir.[78]

Los valores de eficacia que han guiado a Pixar Animation Studios, que era una organización relativamente joven, pequeña, empresarial, cuando fue adquirida por Disney, reflejan un énfasis principalmente en sistemas abiertos. Los gerentes valoran la flexibilidad, la capacidad de encontrar empleados altamente creativos y darles la libertad para tomar decisiones acerca de las ideas de la historia y la dirección de proyectos, ser innovador, y para ofrecer a los clientes algo nuevo e inesperado. Pixar comenzó a funcionar a mediados de la década de 1980 y le dio un enfoque orgánico al diseño de la organización. Por otro lado, la compañía de Walt Disney comenzó como un pequeño estudio de animación en la década de 1920, pero para el momento en que adquirió Pixar era una compañía global de gran tamaño y bien establecida con los procedimientos estándares y una estructura jerárquica y mecanicista. Los valores en Disney reflejan un fuerte enfoque objetivo racional. Los objetivos principales son la productividad y los beneficios, y los valores de la estabilidad superan la apertura y la flexibilidad. La unión de estas dos organizaciones ha llevado naturalmente a algunos conflictos de metas y de valores. Recuerde que todas las organizaciones son una mezcla de ideas que compiten. El énfasis en determinados valores o metas cambian con el tiempo.

FUNDAMENTOS DE DISEÑO

- Las organizaciones existen por un propósito. Los altos directivos deciden sobre el intento estratégico de la organización, incluyendo una misión específica que debe cumplirse. La declaración de misión, o metas oficiales, hacen que el propósito y la dirección de una organización sea explícita. Las metas operativas asignan fines específicos que se buscan a través de procedimientos operativos reales. Las metas oficiales y operativas son un elemento clave en las organizaciones porque cumplen con dichas necesidades, al establecer la legitimidad con los grupos externos, ofrecer

a los empleados un sentido de dirección y motivación y establecer estándares de desempeño.

- Otros dos aspectos relacionados con el intento estratégico son la ventaja competitiva y la competencia central. La ventaja competitiva se refiere a lo que separa a la organización de los demás y le proporciona una ventaja distintiva. Una competencia central es algo que la organización hace extremadamente bien en comparación con los competidores. Los gerentes buscan aperturas competitivas y desarrollan estrategias basadas en sus competencias centrales.
- Las estrategias pueden incluir cualquier cantidad de técnicas para alcanzar las metas establecidas. Dos modelos para formular las estrategias son las estrategias y fuerzas competitivas de Porter y la tipología estratégica de Miles y Snow. El diseño organizacional debe ajustarse al enfoque competitivo de la empresa a fin de contribuir a la efectividad organizacional.
- La evaluación de la efectividad organizacional refleja la complejidad de las organizaciones como tema de estudio. La eficacia es una construcción social, lo que significa que se crean criterios de eficacia y decididas por las personas. Diferentes personas tienen diferentes criterios para lo que hace a la organización "eficaz". Los gerentes tienen que decidir cómo van a definir y medir la eficacia de la organización.
- No es fácil ni sencillo garantizar una evaluación inequívoca de rendimiento. Las organizaciones deben realizar diversas actividades para obtener insumos de recursos para la obtención de productos para tener éxito. Cuatro enfoques para medir la eficacia son el enfoque de metas, el enfoque basado en los recursos, el enfoque de proceso interno, y el enfoque de los componentes estratégicos. La eficacia es multidimensional, por lo que los administradores suelen utilizar indicadores de más de un enfoque y utilizan tanto cualitativos como medidas cuantitativas.
- Ningún enfoque es adecuado para todas las organizaciones, aunque cada uno ofrece algunas ventajas de las que otros carecen. Además, el modelo de valores en competencia equilibra una preocupación por diversas partes de la organización en lugar de centrarse en una parte. Este enfoque reconoce diferentes áreas de interés (internos, externos) y estructura (flexibilidad, estabilidad) y permite a los administradores elegir los valores a destacar.

Conceptos clave

aanalizador
competencias básicas
componentes estratégicos
construcción social
defensor
énfasis de las relaciones humanas
énfasis del objetivo racional
énfasis sistemas abiertos
enfoque basado en los recursos
enfoque basado en los recursos
enfoque basado en procesos internos
enfoque de metas
enfoque del proceso interno
estrategia
estrategia de análisis
estrategia de diferenciación
estrategia de exploración
estrategia de liderazgo en costos bajos
estructura
exploración
foco
metas oficiales
misión
objetivo de la organización
objetivos operativos
propósito estratégico
reactiva
valores que compiten modelo
ventaja competitiva

Preguntas para análisis

1. Analice el rol de la alta gerencia en cuanto a establecer la dirección organizacional.
2. ¿Cómo podrían relacionarse las metas para el desarrollo de los empleados de una empresa con sus metas de innova-

ción y cambio? ¿Con las metas de productividad? ¿Puede analizar las formas en que estas metas podrían entrar en conflicto con una organización?
3. ¿Cuál es una meta del curso para el cual estudia este libro? ¿Quién estableció esta meta? Analice la forma en que la meta influye en su dirección y motivación.
4. ¿Cuál es la diferencia entre una meta y una estrategia según la definición en el libro? Identifique una meta y una estrategia para un campus o una organización de la comunidad en la que usted participe.
5. Analice las semejanzas y diferencias de las estrategias descritas en las estrategias competitivas de Porter y la tipología de Miles y Snow.
6. ¿Considera que las declaraciones de la misión y las declaraciones de metas oficiales proporcionan una organización con legitimidad genuina en el entorno externo? Analice.
7. Suponga que le piden evaluar la efectividad del departamento de policía en una comunidad de tamaño medio. ¿Por dónde empezaría y cómo procedería? ¿Qué enfoque de efectividad preferiría?
8. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del enfoque basado en los recursos en comparación con el enfoque de metas a fin de determinar la efectividad organizacional?
9. ¿Cuáles son las semejanzas y diferencias entre la evaluación de la efectividad con base en el balanced scorecard en comparación con el enfoque del grupo de interés descrito en el capítulo 1? Explique.
10. Una vez, un teórico de la organización comentó: "La efectividad organizacional puede ser cualquier cosa que definan los altos directivos". Analice.

Cuaderno de trabajo del capítulo 2: Identificación de las estrategias de la empresa y los criterios de efectividad[79]

Elija tres empresas, ya sean de la misma industria o de diferentes. incluyendo una organización sin fines de lucro, si es posible Busque en internet la información acerca de las empresas, como informes anuales. Busque en cada empresa principalmente la descripción de las metas y los criterios de desempeño. Consulte los cuatro criterios de efectividad de la figura 2.9 y las estrategias competitivas de Porter en la figura 2.5.

	Criterios de efectividad articulados de la figura 2.9	Estrategias de Porter utilizadas (figura 2.5)
Empresa #1		
Empresa #2		
Empresa #3		

Preguntas

1. ¿Cuáles criterios de efectividad parecen ser más importantes?
2. Busque las diferencias en las metas y estrategias de las tres empresas y desarrolle una explicación para dichas diferencias.
3. ¿Qué meta o estrategia debería modificar? ¿Por qué?
4. *Opcional*: Compare su tabla con la de otros estudiantes y observe los temas en común. ¿Qué empresas parecen expresar y transmitir mejor sus metas y estrategias?

Caso para análisis: El Museo Universitario de Arte[80]

A los visitantes del campus siempre se les llevaba al Museo Universitario de Arte, por mucho, era el orgullo de la gran y distinguida universidad. Durante muchos años, la universidad utilizó para la portada de sus folletos y catálogos una fotografía del hermoso edificio neoclásico que albergaba al museo.

Alrededor de 1912, la universidad recibió el edificio y cuantiosos fondos de un ex alumno, el hijo del primer rector de la universidad que se había enriquecido como banquero de inversión. También dio a la universidad sus colecciones, pequeñas, aunque de alta calidad, una de figuras etruscas y una de pinturas inglesas del prerrafaelismo, única en Estados Unidos. Después trabajó como director del museo hasta su muerte sin recibir pago. Mientras ocupó el puesto, llevó otras colecciones al museo, principalmente de otros ex alumnos de la universidad. Era raro que el museo adquiriera algo. Como resultado, el museo tenía varias colecciones de calidad sin igual. Mientras el fundador dirigió el museo, las colecciones sólo se mostraban a unos miembros de la facultad de historia del arte de la universidad, que eran admitidos como invitados particulares del fundador.

A la muerte del fundador a finales de la década de 1920, la universidad buscó traer un director profesional para el museo. De hecho, eso era parte del acuerdo bajo el que el fundador había cedido el museo. Se designó un comité de búsqueda; en tanto, una estudiante de historia del arte por graduarse que había mostrado interés en el museo y que había pasado una buena cantidad de horas en el mismo, se haría cargo temporalmente. Primero, la señorita Kirkoff ni siquiera tenía título, ni hablar del sueldo. Sin embargo, se quedó como directora del museo y durante los siguientes 30 años fue promovida por etapas hasta tener el puesto. Pero desde el día uno, sin importar el título, estaba a cargo. De inmediato se dedicó a cambiar por completo el museo y catalogó las colecciones. Busco nuevas donaciones, principalmente pequeñas colecciones de ex alumnos y amigos de la universidad. Organizó una recaudación de fondos para el museo. Pero ante todo, empezó a integrar al museo en el trabajo de la universidad.

Cuando surgió el problema de espacio en los años inmediatos a la Segunda Guerra Mundial, la señorita Kirkoff ofreció el tercer piso para la facultad de historia del arte, la cual trasladó sus oficinas allá. Remodeló el edificio a fin de incluir aulas de clase y un auditorio moderno y de primer nivel. Recaudó fondos para construir una de las mejores bibliotecas en investigación y desarrollo en historia del arte en el país. También organizó una serie de exhibiciones especiales formada por una de las colecciones propiedad del museo y complementada con préstamos de colecciones externas. Para cada una de estas exhibiciones, pidió a un miembro distinguido de la facultad de arte de la universidad que escribiera un catálogo. Estos catálogos pronto se convirtieron en los principales libros especializados en el campo.

La señorita Kirkoff dirigió el Museo Universitario de Arte durante casi medio siglo. Se retiró a los 68 años, luego de sufrir una apoplejía grave. En su carta de renuncia, mencionó con orgullo el crecimiento y logros del museo bajo su dirección. "Nuestro legado", escribió "ahora se compara con museos varias veces más grandes que el nuestro. Nunca tuvimos que pedir dinero a la universidad que no fuera para nuestra parte en las pólizas de seguros de la universidad. Aunque pequeñas, nuestras colecciones en las áreas que dominamos son de primera calidad e importancia. Sobre todo, recibimos a más personas que cualquier museo de nuestro tamaño. Nuestras conferencias, en las que miembros de la facultad de historia del arte de la universidad presentan ante un público de estudiantes y facultad de la universidad un tema importante, normalmente atraen de 300 a 500 personas y, de tener mayor capacidad de asientos, la asistencia fácilmente sería mayor. Nuestras exhibiciones son vistas y estudiadas por más visitantes, la mayoría de ellos miembros de la comunidad universitaria, que muchas de las exhibiciones con mayor publicidad de museos muy grandes. Sobre todo, los cursos y seminarios ofrecidos en el museo se convirtieron en una de las características más populares y de mayor crecimiento educativo de la universidad. Ningún otro museo del país o de alguna otra parte ha integrado con tanto éxito el arte en la vida de una universidad importante así como una universidad importante en el trabajo de un museo", concluyó.

La señorita Kirkoff recomendó ampliamente que la universidad llevara como su sucesor a un director de museos profesional. "El museo es demasiado grande e importante para dejarlo en manos de un amateur como lo era yo hace 45 años. Y debe ser muy cauteloso con la dirección, la base del apoyo y la futura relación con la universidad."

Así, la universidad s iguió el consejo de la señorita Kirkoff. Después de un año de trabajo, un comité de búsqueda debidamente integrado encontró un candidato que todos aprobaron. El candidato era graduado de la universidad con doctorado en historia del arte y en trabajo del museo de la universidad. Sus expedientes administrativo y en enseñanza eran sólidos, lo que dio origen a su actual puesto como director del museo en una ciudad de tamaño mediano. Convirtió un museo anticuado, conocido y un tanto aburrido en un museo con vida, dirigido a la comunidad con exhibiciones muy publicitadas que atrajeron a grandes multitudes.

El nuevo director del museo tomó posesión con fanfarrias en septiembre de 1981. A los tres años, con menos fanfarrias pero aún con bastante ruido, dejó el puesto. No se sabe bien si renunció o lo despidieron. Pero era muy evidente la animosidad entre ambas partes.

En cuanto llegó ese nuevo director, anunció que consideraba el museo como "un recurso importante de la comunidad" que tenía como objetivo "poner a disposición de la comunidad académica y del público los increíbles recursos artísticos y especializados del museo". Cuando hizo estos comentarios durante una entrevista para el periódico de la universidad, todos estuvieron de acuerdo. En poco tiempo quedó en claro

a lo que se refería con "recurso para la comunidad", cosa que no entendieron igual la facultad y los estudiantes. El museo siempre había estado "abierto al público" pero, en la práctica, los miembros de la comunidad universitaria eran quienes usaban el museo y asistían a las conferencias, sus exhibiciones y frecuentes seminarios.

Sin embargo, lo primero que hizo el nuevo director fue fomentar las visitas de escuelas públicas en el área. Pronto empezó a cambiar la política de las exhibiciones. En vez de organizar pequeñas exposiciones, se enfocó en una colección grande del museo y creó un catálogo especializado, organizó "exhibiciones populares sobre temas de interés general", como "Artistas mujeres a través de los años". Promovió con entusiasmo las exhibiciones en los periódicos, entrevistas de radio y televisión y, sobre todo, en las escuelas locales. Como resultado, lo que había sido un lugar concurrido aunque tranquilo, pronto estaba lleno de niños en edad escolar que asistían al museo en autobuses especiales que atestaban las vías de acceso al museo y el campus. La facultad, que no estaba muy contenta con el ruido y la confusión resultante, se molestó mucho cuando el viejo y culto director del departamento de historia del arte fue atropellado por estudiantes de cuarto año que lo rociaron con sus pistolas de agua cuando intentaba abrirse paso del pasillo principal a su oficina.

Aunado a ello, el nuevo director no diseñó sus propias exposiciones, sino que cada vez traía más exhibiciones itinerantes de los principales museos, importando su catálogo en vez de que su propia facultad lo produjera.

Después de los primeros seis a ocho meses, tiempo en el cual el nuevo director había sido considerado un héroe del campus, la falta de entusiasmo de los estudiantes era evidente. La asistencia a clases y seminarios en el museo de arte cayeron drásticamente, así como la asistencia a las conferencias vespertinas. Cuando el editor del periódico del campus entrevistó a los estudiantes para un artículo acerca del museo, escuchó una y otra vez que el museo se había vuelto demasiado ruidoso y "sensacionalista" como para que los estudiantes disfrutaran las clases y tuvieran la oportunidad de aprender.

La gota que derramó el vaso fue una exhibición de arte islámico a finales de 1983. Como el museo no tenía mucho arte islámico, nadie criticó que se expusiera una exhibición itinerante, ofrecida en términos muy ventajosos con la generosa asistencia financiera de algunos gobiernos árabes. Pero, en lugar de invitar a uno de los miembros de la facultad de la universidad para que impartiera la plática acostumbrada durante la apertura de la exhibición, el director invitó al agregado cultural de una de las embajadas árabes en Washington. Se dice que el orador aprovechó la ocasión para atacar con violencia a Israel así como la política estadounidense de apoyar a Israel contra los árabes. A la semana, el senado de la universidad había decidido asignar un comité asesor, constituido principalmente por miembros de la facultad de historia del arte que, en el futuro, tendrían que aprobar los planes de exhibiciones y conferencias. Al respecto, el director atacó acremente a la facultad durante una entrevista para el periódico del campus acusándola de "elitista" y "esnobista" y de creer que "el arte pertenece a los ricos". Seis meses después, en junio de 1984, se anunciaba su renuncia.

Bajo los estatutos de la universidad, el consejo académico designó un comité investigador. Normalmente, esto es mera formalidad. El presidente del departamento correspondiente envía los nombres de los nominados del departamento al comité, quien aprueba y designa, normalmente sin debate. Pero cuando a principios del siguiente semestre se le pidió al consejo académico que designara el comité de búsqueda, las cosas estaban lejos de ser "normales". El decano a cargo, percibiendo el estado de ánimo en la sala, trató de calmar la situación y dijo: "Es obvio que la última vez elegimos a la persona equivocada. En esta ocasión haremos lo posible por encontrar a la correcta".

De inmediato, lo interrumpió un economista, conocido por su populismo, quien dijo: "Acepto que el último director probablemente no tenía la personalidad adecuada. Pero estoy convencido de que la raíz del problema no era su personalidad. Intentó hacer lo necesario, lo cual le causó problemas con la facultad. Intentó que nuestro museo fuera un recurso para la comunidad, traer a la comunidad y poner el arte al alcance de las grandes masas, a personas de color y puertorriqueños, a los niños de escuelas de ghettos y al público. Eso fue lo que resentimos. Tal vez sus métodos no eran los más adecuados, acepto que habría sobrevivido sin las entrevistas que dio. Pero lo que intentó fue lo correcto. Lo mejor es que nos dediquemos a la política que quería, de lo contrario, nos merecemos que nos llamara `elitistas' y `esnobistas'".

"Eso es una sinrazón", interrumpió el miembro del consejo normalmente callado y amable de la facultad de historia del arte. "Simplemente no tiene sentido que nuestro museo se convierta en el tipo de recurso para la comunidad que nuestro antiguo director y distinguido colega quería. Primero, no es necesario. La ciudad tiene uno de los museos más grandes y mejores del mundo que hace exactamente eso y lo hace bien. Segundo, no tenemos los recursos artísticos ni los económicos para servir a la comunidad a ese nivel. Podemos hacer algo diferente aunque igual de importante y, de hecho, único. Nuestro museo es el único en el país, si no es que en el mundo, con una comunidad académica totalmente integrada y una verdadera institución de enseñanza. Lo usamos, o al menos lo hicimos hasta hace algunos desafortunados años, como un recurso educativo importante para todos nuestros estudiantes. Ningún otro museo en el país, y que yo sepa en el mundo, lleva a estudiantes sin grado a conocer el arte como nosotros. Todos nosotros, además de nuestro trabajo especializado y de licenciatura, impartimos cursos a personas que no van a hacer carrera en arte ni serán historiadores de arte. Trabajamos con estudiantes de ingeniería y les mostramos qué hacemos en nuestro trabajo de conservación y restauración. En el caso de los estudiantes de arquitectura, les enseñamos el desarrollo de la arquitectura a través de los años. Sobre todo, trabajamos con estudiantes de artes liberales, que con frecuencia no han estado expuestos al arte antes de llegar con nosotros y que disfrutan de nuestros cursos porque son especializados y no simplemente `apreciación del arte´. Todo esto es único y es lo que nuestro museo puede y debe hacer."

"Dudo que esto sea lo que debamos hacer", comentó el director del departamento de matemáticas. "Hasta donde sé, el museo es parte de la facultad de licenciatura. Nos debemos concentrar en capacitar a los historiadores de arte en su programa de doctorado, en su trabajo especializado y en su investigación. Yo recomendaría ampliamente que se considere al museo como un anexo a la educación de licenciatura y, en especial de doctorado, limitarse a este trabajo y evitar el intento de ser `popular´ en el campus y fuera del mismo. La gloria del museo son los catálogos especializados de nuestra facultad y nuestros graduados de doctorado, a quienes buscan las facultades de historia del arte del país. Ésa es la misión del museo, que sólo se verá afectada por los intentos de ser `popular´, ya sea entre los estudiantes o ante el público."

"Son comentarios muy interesantes e importantes", comentó el decano, que intentaba aún calmar la situación. "Pero considero que todo esto puede esperar hasta que sepamos quién será el nuevo director. Entonces podremos plantearle nuestras dudas."

"Lamento estar en desacuerdo, señor Decano", dijo uno de los estadistas más antiguos de la facultad. "En el verano, le comenté esta cuestión a un viejo amigo y vecino mío, director de uno de los museos más importantes del país. Su respuesta fue: 'No tienen un problema de personalidad; su problema es de administración. Como universidad, no se han responsabilizado de la misión, la dirección y los objetivos del museo. Ningún director tendrá éxito hasta que lo hagan. Ésa es su decisión. De hecho, no pueden esperar tener un buen director hasta que le digan a esa persona cuáles son los objetivos básicos. Si su último director, a quien conozco y sé que es agresivo, tiene algo de culpa es por estar dispuesto a aceptar un trabajo cuando ustedes, la universidad, ni siquiera se habían enfrentado a las decisiones administrativas básicas. No tiene caso que hablen de lo que deberían administrar mientras no establezcan qué se va a administrar y para qué'".

Hasta ese momento el decano se dio cuenta de que debía aplazar la discusión a menos que quisiera que la reunión se tornara en una batalla campal. Pero también se dio cuenta que debía identificar los problemas y las posibles decisiones antes de la reunión del consejo el mes siguiente.

Caso para análisis: Covington Corrugated Parts & Services[81]

Larisa Harrison hizo una mueca mientras arrojaba los últimos resultados trimestrales de su compañía sobre el escritorio. Cuando las ventas de piezas en Virginia de Covington Corrugated Parts & Services subieron más allá de $10 millones hace algún tiempo, Larisa estaba segura de que la compañía estaba bien posicionada para un crecimiento sostenido. Hoy Covington, que ofrece piezas de maquinaria de precisión y el servicio a la caja de cartón corrugado y la industria nacionales, todavía disfruta de una cuota de mercado dominante, pero las ventas y las ganancias están mostrando claros signos de estancamiento.

Hace más de dos décadas, el abuelo de Larisa le prestó el dinero para iniciar el negocio y luego le entregó el granero en lo que había sido Shenandoah Valley, la granja de la familia, para servir como su primera fábrica. Él había sido un pensador progresista en comparación con muchos de sus contemporáneos, quienes se burlaron de la idea de que una mujer dirigiera una planta de piezas, y no veía ninguna razón para que una inteligente, ambiciosa mujer de 27 años de edad no pudiera correr todo lo que ella quería. Sus amigos pasados de moda ya no se burlaban cuando Larisa se convirtió en uno de los principales empleadores en el área local. Hoy, Covington opera desde una fábrica de 50.000 metros cuadrados, situada cerca de la I-81 a pocos kilómetros de ese antiguo granero de la familia. El negocio permitió a Larisa darse cuenta de lo que había parecido una meta casi imposible: estaba haciendo una buena vida sin tener que dejar a su familia y sus raíces rurales. También sentía una sensación de satisfacción al emplear a unas 150 personas, muchos de ellos vecinos. Ellos estaban entre los más esforzados, trabajadores leales que no se encontrarían en cualquier lugar. Sin embargo, muchos de sus empleados originales estaban ahora a punto de jubilarse. La sustitución de los trabajadores calificados iba a ser difícil, se dio cuenta de la experiencia. Los jóvenes más brillantes y mejores de la zona eran mucho más propensos a alejarse en busca de empleo que sus padres. Los que se quedaron atrás no parecían tener la ética de trabajo que Larisa había llegado a esperar de sus empleados.

Otros problemas se avecinaban así. La cuota de mercado de Covington, una vez en un formidable 70 por ciento, se deslizaba rápido, provocada no sólo por la aparición de nuevos competidores directos, sino también por los cambios en la industria. La industria de cajas y cartones nunca había estado particularmente en recesión, con una demanda fluctuante en la producción manufacturera. La economía rocosa había hecho daño a toda la industria, incluyendo a los clientes más grandes de Covington. Sumado a ello, el envío de productos alternativos, como películas plásticas flexibles y envases de plástico reutilizables, eran cada vez más frecuentes. Quedaba por ver cómo impactaba en la demanda de cajas y cartones. Más preocupante aún, la consolidación en la industria había acabado con cientos de las plantas más pequeñas de los Estados Unidos a las que una vez sirvió Covington, con muchos de los sobrevivientes abriendo sus instalaciones a empresas extranjeras. Los fabricantes sobrevivientes estaban invirtiendo en máquinas de mayor calidad procedentes de Alemania que se rompían con menos frecuencia, por lo que requerían menos piezas de Covington.

Covington estaba claramente en una encrucijada, y sus gerentes estaban discutiendo sobre la dirección que la empresa debía tomar. Si Covington quería crecer, seguir como hasta ahora no iba a funcionar. Pero nadie parecía capaz de ponerse de acuerdo sobre la mejor manera de lograr el crecimiento. El director de marketing estaba presionando para incursionar en nuevos productos y servicios, tal vez incluso servir a otras industrias, mientras que el director de finanzas creía que la planta necesitaba ser más eficiente, incluso despedir a los empleados, y ofrecer a los clientes el costo más bajo. Larisa se encogió al oír esa declaración porque su atención se centró siempre en lo que era mejor para sus empleados. El director financiero añadió que la eficiencia y la rentabilidad deben ser los criterios fundamentales por los cuales Covington mide su desempeño, mientras que el gerente de marketing con vehemencia argumentó que la compañía sólo sería eficaz si se centraba en la satisfacción del cliente en el entorno cambiante industrial, lo que significaría tomar algún riesgo financiero. "Yo sé que 'corrugado' es en nuestro nombre" dijo, "pero ya nos hemos movido más allá de eso para dar servicio a otros tipos de equipo de cartón. ¿Por qué no convertirse en proveedor, sirviendo a cualquier fabricante de contenedores y materiales de embalaje, ya sea papel, plástico, o lo que sea?" Fue realmente una idea ambiciosa, pero estaba tan entusiasmada al respecto que había investigado posibles adquisiciones y las oportunidades de asociación. El director de finanzas estaba lívido. "Si alguien está buscando fusiones y adquisiciones, debería ser yo, no el director de marketing", ella había gritado en la última reunión a los directivos. Mientras tanto, el vicepresidente de producción presentó un plan para ampliar la cuota de mercado mediante la exportación de piezas a nivel mundial, lo que dejaba tanto al director de marketing y director de finanzas fuera. "¿Por qué no hemos oído hablar de esto que no estoy de acuerdo con ello, pero la comunicación en este lugar es atroz. Yo ni siquiera tengo una copia del último informe de las finanzas". El director de finanzas rápidamente contraatacó con una acusación de que el gerente de marketing no parecía preocuparse por la pérdida y la ganancia de todos modos, así que ¿por qué iba a necesitar una copia del informe?

Como Larisa consideraba el caos en el que la última reunión se había degenerado, pensó de nuevo en sus días en la escuela de posgrado y se dio cuenta que el diseño de la organización era parte del problema. Covington había tenido éxito durante dos décadas con una estructura flexible, incluso irregular, porque todo el mundo parecía centrado en la creación de la empresa. La gente simplemente hizo lo que tenía que hacer. Sin embargo, la empresa nunca había sido amenazada antes. "Tal vez nosotros no estamos tan bien organizado como tenemos que estar para manejar los desafíos que Covington está enfrentando", pensó. Mientras observaba a los últimos trabajadores del turno de pie en sus coches, Larissa garabateó algunas notas en un bloc:

1. ¿Cómo debemos decidir qué estrategia seguir?
2. ¿Quién debe tener la autoridad y la responsabilidad de qué?
3. ¿Cómo podemos mejorar la comunicación?
4. ¿Qué criterios debemos utilizar para medir el rendimiento y garantizar la rendición de cuentas?

Larisa sabía que tan pronto como ella o su equipo determinaran algunas respuestas, ella iba a dormir por lo menos un poco mejor.

Cuaderno de trabajo del capítulo 2: Valores en competencia y efectividad organizacional[82]

1. Divídanse en equipos de cuatro a seis miembros.
2. Elijan una organización para estudio en este ejercicio. Debe ser una organización para la que uno de ustedes haya trabajado, podría ser también parte de la universidad.
3. Usen la Figura 2.10, "Cuatro Aproximaciones a valores de eficacia, su grupo debe enumerar ocho medidas potenciales que muestren una perspectiva equilibrada del desempeño en las cuatro categorías. Utilicen la tabla a continuación.
4. ¿De qué forma ayudaría a la organización a ser más efectiva si alcanzara estas metas? ¿Qué metas podrían tener más peso que otras? ¿Por qué?
5. Presenten su tabla ante el grupo. Cada equipo debe explicar por qué eligió esas medidas en particular y cuáles consideran más importantes. Prepárese para defender su postura ante los demás equipos, a quienes se les alentará para que cuestionen sus opciones.

Categoría de efectividad	Meta o submeta	Medida de desempeño	Cómo medir	Fuente de datos	¿Qué considera efectivo?
(Ejemplo)	Equilibrio	Índices de rotación	Compare los porcentajes de los trabajadores que salieron	Archivos de GRH	Reducción de 25% el primer año
Sistemas abiertos	1.				
	2.				

Categoría de efectividad	Meta o submeta	Medida de desempeño	Cómo medir	Fuente de datos	¿Qué considera efectivo?
Relaciones humanas	3.				
	4.				
Procesos de negocio internos	5.				
	6.				
Objetivo racional	7.				
	8.				

Notas

1. Miguel Helft, "What Makes eBay Unstoppable?" *The Industry Standard* (del 6 al 13 de agosto de 2001), 32–37; y Scott Morrison y Geoffrey A. Fowler, "eBay Pushes Into Amazon Turf", *The Wall Street Journal*, 29 de marzo de 2011.
2. Amitai Etzioni, *Modern Organizations* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1964), 6.
3. John P. Kotter, "What Effective General Managers Really Do", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1982), 156-167; y Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (Nueva York: Harper & Row, 1973); y Henry Mintzberg, *Managing* (San Francisco: Berrett-Kohler Publishers, 2009).
4. Charles C. Snow y Lawrence G. Hrebiniak, "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", Administrative *Science Quarterly* 25 (1980), 317-335; y Robert J. Allio, "Strategic Thinking: The Ten Big Ideas", *Strategy & Leadership* 34, núm. 4 (2006), 4-13.
5. Dan Sabbagh, "Digital Revolt Leaves Film-Makers Exposed", *The Times*, 9 de octubre de 2004.
6. Gary Hamel y C. K. Prahalad, "Strategic Intent", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 2005), 148-161.
7. Ibid.
8. Barbara Bartkus, Myron Glassman y R. Bruce McAfee, "Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors?" *Business Horizons* (noviembre-diciembre de 2000), 23-28; y Mark Suchman, "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review* 20, núm. 3 (1995), 571–610.
9. Ian Wilson, "The Agenda for Redefining Corporate Purpose: Five Key Executive Actions", *Strategy & Leadership* 32, núm.1 (2004), 21-26.
10. Bill George, "The Company's Mission Is the Message", Strategy + Business, Edición 33 (invierno de 2003), 13-14; Jim Collins y Jerry Porras, Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (Nueva York: HarperBusiness, 1994).
11. Hamel y Prahalad, "Strategic Intent".
12. Issie Lapowsky, "Logistics; No Time to Spare; Tackling Last-Minute Jobs", Inc. (julio–agosto de 2011), 106, 108.
13. Arthur A. Thompson Jr., y A. J. Strickland III, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 6a. ed. (Homewood, III.: Irwin, 1992); y Briance Mascarenhas, Alok Baveja, y Mamnoon Jamil, "Dynamics of Core Competencies in Leading Multinational Companies", *California Management Review* 40, núm.4 (verano de 1998), 117-132.
14. Chris Woodyard, "Big Dreams for Small Choppers Paid Off", *USA Today* (11 de septiembre de 2005).
15. Charles Perrow, "The Analysis of Goals in Complex Organizations", *American Sociological Review* 26 (1961), 854-866.
16. Johannes U. Stoelwinder y Martin P. Charns, "The Task Field Model of Organization Analysis and Design", *Human Relations* 34 (1981), 743-762; y Anthony Raia, *Managing by Objectives* (Glenview, Ill.: Scott Foresman, 1974).
17. Chester Dawson y Yoshio Takahashi, "Toyota Hones Focus, Top Ranks; Japanese Car Maker's New Strategy Will Devote More Attention to Hybrids and Emerging Markets", *The Wall Street Journal Online* (10 de marzo de 2011), http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704132204576189824246558988.html (consultado el 10 de marzo de 2011).
18. Paul Beckett, Vibhuti Agarwal y Julie Jargon, "Starbucks Brews Plan to Enter India", *The Wall Street Journal Online* (14 de enero de 2011), http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703583404576079593558838756.html (consultado el 16 de julio de 2011).
19. Christina Passariello, "To L'Oreal, Brazil's Women Need Fresh Style of Shopping", *The Wall Street Journal*, 21 de enero de 2011, B1.
20. Reed Abelson, "Managing Outcomes Helps a Children's Hospital Climb in Renown", *The New York Times*, 15 de septiembre de 2007, C1.
21. "Customer Bliss' Jeanne Bliss: Wegmans Food Markets Excels by Throwing Away the Rule Book," The 1to1 Blog, http://www.1to1media.com/ weblog/2011/07/customer_bliss_jeanne_bliss_we.html (accessed July 16, 2011); Milton Moskowitz, Robert Levering y Christopher Tkaczyk, "100 Best Companies to Work For", *Fortune* (7 de febrero de 2011), 91–98; y sitio web de Wegmans, http://www.wegmans.com/webapp/wcs/stores/servlet/

ProductDisplay?storeId=10052&partNumber=UNIVERSAL_4373 (consultado el 16 de julio de 2011).
22. Brooks Barnes, "Animation Meets Economic Reality", *The New York Times*, 4 de abril de 2011, B1.
23. A. G. Lafley y Ram Charan, *The Game Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation* (Nueva York: Crown Business, 2008); Larry Huston y Nabil Sakkab, "Connect and Develop; Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation", *Harvard Business Review* (marzo de 2006), 58–66; G. Gil Cloyd, "P&G's Secret: Innovating Innovation", *Industry Week* (diciembre de 2004), 26–34; y "P&G Sets Two New Goals for Open Innovation Partnerships", *Press Release* (28 de octubre de 2010), sitio web de Procter & Gamble, http://www.pginvestor.com/phoenix.zhtml?c=104574&p=irol-newsArticle&ID=1488508 (consultado el 15 de julio de 2011).
24. Estudios reportados en Gary P. Latham y Edwin A. Locke, "Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting", *Organizational Dynamics* 35, núm.4 (2006), 332-340.
25. Paul Sloan, "The Sales Force That Rocks", *Business 2.0* (julio de 2005), 102-107.
26. James D. Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967), 83-98.
27. Michael E. Porter, "What Is Strategy?", *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1996), 61-78.
28. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (Nueva York: FreePress, 1980).
29. Rob Walker, "Branching Out", *New York Times Magazine* (24 de septiembre de 2006), 21.
30. Alan Ruddock, "Keeping Up with O'Leary", *Management Today* (septiembre de 2003), 48-55; Jane Engle, "Flying High for Pocket Change; Regional Carriers Offer Inexpensive Travel Alternative", *South Florida Sun Sentinel* (13 de febrero de 2005), 5.
31. Bruce Einhorn, "Acer's Game-Changing PC Offensive", *BusinessWeek* (20 de abril de 2009), 65; Charmian Kok y Ting-I Tsai, "Acer Makes China Push from Taiwan; PC Maker's Chief Expects Best Gains in New Markets, Including Brazil, As Aims to Surpass H-P", *The Wall Street Journal*, 1 de abril de 2010; y "Experience Will Propel Acer to Top of Smartphone Market by 2013", *Gulf News*, 22 de enero de 2010.
32. Michael E. Porter, "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review* (marzo de 2001), 63–78; y John Magretta, "Why Business Models Matter", *Harvard Business Review* (mayo de 2002), 86.
33. Suzanne Kapner, "The Mighty Dollar", *Fortune* (27 de marzo de 2009), 65–66.
34. Richard Teitelbaum, "The Wal-Mart of Wall Street", *Fortune* (13 de octubre de 1997), 128-130.
35. Raymond E. Miles y Charles C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process* (Nueva York: McGraw-Hill, 1978).
36. Nicholas Casey, "New Nike Sneaker Targets Jocks, Greens, Wall Street", *The Wall Street Journal* (15 de febrero de 2008), B1.
37. Norihiko Shirouzu, "Chinese Begin Volvo Overhaul", *The Wall Street Journal*, 7 de junio de 2011, B1.
38. Geraldine Fabrikant, "The Paramount Team Puts Profit Over Splash", *The* New York Times (30 de junio de 2002), sección 3, 1, 15.
39. Mylene Mangalindan, "Slow Slog for Amazon's Digital Media-Earnings Today May Provide Data on What Works", *The Wall Street Journal* (23 de abril de 2008), B1.
40. Nanette Byrnes y Peter Burrows, "Where Dell Went Wrong", BusinessWeek (19 de febrero de 2007), 62-63; y Cliff Edwards, "Dell's Do-Over", *BusinessWeek* (26 de octubre de 2009), 36–40.
41. "On the Staying Power of Defenders, Analyzers, and Prospectors: Academic Commentary by Donald C. Hambrick", *Academy of Management Executive* 17, núm. 4 (2003), 115-118.
42. Etzioni, Modern Organizations, 8; y Gary D. Sandefur, "Efficiency in Social Service Organizations", *Administration and Society* 14 (1983), 449-468.
43. Richard M. Steers, *Organizational Effectiveness: A Behavioral View* (Santa Monica, Calif.: Goodyear, 1977), 51.
44. Michael Hammer, "The 7 Deadly Sins of Performance Measurement (and How to Avoid Them)", *MIT Sloan Management Review 48*, núm. 3 (primavera de 2007), 19-28.
45. Karl E. Weick y Richard L. Daft, "The Effectiveness of Interpretation Systems", en Kim S. Cameron y David A. Whetten, eds., *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models* (Nueva York: Academic Press, 1982).
46. Esta discussion se basa en Robert D. Herman y David O. Renz, "Advancing Nonprofit Organizational Effectiveness Research and Theory", *Nonprofit Management and Leadership* 18, núm. 4 (verano de 2008), 399–415; Eric J. Walton y Sarah Dawson, "Managers' Perceptions of Criteria of Organizational Effectiveness", *Journal of Management Studies* 38, núm. 2 (marzo de 2001), 173–199; y K. S. Cameron y D. A. Whetton, "Organizational Effectiveness: One Model or Several?" en *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*, K. S. Cameron y D. A. Whetton, eds., (Nueva York: Academic Press, 1983), 1–24.
47. Historia contada en Herman y Renz, "Advancing Nonprofit Organizational Effectiveness Research and Theory."
48. La mayoría de estos indicadores son de Cristina B. Gibson, Mary E. Zellmer-Bruhn y Donald P. Schwab, "Team Effectiveness in Multinational Organizations: Evaluation Across Contexts", *Group & Organizational Management* 28, núm. 4 (diciembre de 2003), 444–474.
49. Herman y Renz, "Advancing Nonprofit Organizational Effectiveness Research and Theory"; Y. Baruch y N. Ramalho, "Communalities and Distinctions in the Measurement of Organizational Performance and Effectiveness Across For-Profit and Nonprofit Sectors", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 35, núm. 1 (2006), 39–65; A.M. Parhizgari y G. Ronald Gilbert, "Measures of Organizational Effectiveness: Private and Public Sector Performance", *Omega; The International Journal of Management Science* 32 (2004), 221–229; David L. Blenkhorn y Brian Gaber, "The Use of 'Warm Fuzzies' to Assess Organizational Effectiveness", *Journal of General Management* 21, núm. 2 (invierno de 1995), 40–51; y Scott Leibs, "Measuring Up", *CFO* (junio de 2007), 63–66.
50. Reportado en David H. Freedman, "What's Next: The Dash-board Dilemma", *Inc.* (1 de noviembre de 2006), http://www.inc.com/magazine/20061101/column-freedman.html (consultado el 14 de julio de 2011).
51. Kim S. Cameron, "A Study of Organizational Effectiveness and Its Predictors", *Management Science* 32 (1986), 87–112; y Joseph R. Matthews, "Assessing Organizational Effectiveness: The Role of Performance Measures", *The Library Quarterly* 81, núm.1 (2011), 83–110.
52. James L. Price, "The Study of Organizational Effectiveness", *Sociological Quarterly* 13 (1972), 3–15; y Steven Strasser, J. D. Eveland, Gaylord Cummins, O. Lynn Deniston, y John H. Romani, "Conceptualizing the Goal and Systems Models of Organizational Effectiveness—Implications for Comparative Evaluation Research", *Journal of Management Studies* 18 (1981), 321–340.
53. Richard H. Hall y John P. Clark, "An Ineffective Effectiveness Study and Some Suggestions for Future Research", *Sociological*

Quarterly 21 (1980), 119–134; Price, "The Study of Organizational Effectiveness"; y Perrow, "The Analysis of Goals in Complex Organizations".
54. Gautam Naik, "Poverty: The New Search for Solutions; Baby Steps: Cincinnati Applies a Corporate Model to Saving Infants", (Third in a Series), *The Wall Street Journal*, 20 de junio de 2006, A1.
55. David J. Collis y Cynthia A. Montgomery, "Competing on Resources", *Harvard Business Review* (julio–agosto de 2008), 140–150.
56. La discusión sobre el enfoque basado en los recursos se basa en parte en Michael V. Russo y Paul A. Fouts, "A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability", *Academy of Management Journal* 40, núm. 3 (junio de 1997), 534–559; y Jay B. Barney, J.L. "Larry" Stempert, Loren T. Gustafson y Yolanda Sarason, "Organizational Identity within the Strategic Management Conversation: Contributions and Assumptions", en David A. Whetten y Paul C. Godfrey, eds., *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1998), 83–98.
57. Estos se basan en David J. Collis y Cynthia A. Montgomery, "Competing on Resources", *Harvard Business Review* (julio–agosto de 2008), 140–150; J. Barton Cunningham, "A Systems-Resource Approach for Evaluating Organizational Effectiveness", *Human Relations* 31 (1978), 631–656; y Ephraim Yuchtman y Stanley E. Seashore, "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly* 12 (1967), 377–395.
58. Roger Noble, "How Shriners Hospitals for Children Found the Formula for Performance Excellence", *Global Business and Organizational Excellence* (julio–agosto de 2009), 7–15.
59. Basado en Collis y Montgomery, "Competing on Resources".
60. Richard I. Priem, "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research?" *Academy of Management Review* 26, núm. 1 (2001), 22–40.
61. Chris Argyris, *Integrating the Individual and the Organization* (Nueva York: Wiley, 1964); Warren G. Bennis, *Changing Organizations* (Nueva York: McGraw-Hill, 1966); Rensis Likert, *The Human Organization* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967); y Richard Beckhard, *Organization Development Strategies and Models* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969).
62. Cheri Ostroff y Neal Schmitt, "Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency", *Academy of Management Journal* 36 (1993), 1345–1361.
63. J. Barton Cunningham, "Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness", *Academy of Management Review* 2 (1977), 463–474; y Beckhard, *Organization Development*.
64. Craig Torres y Anthony Feld, "Campbell's Quest for Productivity", *BusinessWeek* (24 de noviembre de 2010), 15–16.
65. Jennifer Robison, "How the Ritz-Carlton Manages the Mystique: The Luxury Brand Uses Hard Data on Employee and Customer Engagement to Create Its Image and Ambience", *Gallup Management Journal* (11 de diciembre de 2008).
66. Anne S. Tusi, "A Multiple Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level", *Administrative Science Quarterly* 35 (1990), 458–483; Charles Fombrun y Mark Shanley, "What's In a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *Academy of Management Journal* 33(1990), 233–258; y Terry Connolly, Edward J. Conlon y Stuart Jay Deutsch, "Organizational Effectiveness: A Multiple Constituency Approach", *Academy of Management Review* 5 (1980), 211–217.
67. Frank Friedlander y Hal Pickle, "Components of Effectiveness in Small Organizations", *Administrative Science Quarterly* 13 (1968), 289–304.
68. Jessica E. Vascellaro, "Facebook Taps Consumer Card—Social Networking Site Wants to Know More Than Just Who Your Friends Are", *The Wall Street Journal*, 22 de abril de 2010, B2.
69. Tusi, "A Multiple Constituency Model of Effectiveness".
70. Fombrun y Shanley, "What's In a Name?"
71. Kim S. Cameron, "The Effectiveness of Ineffectiveness", en Barry M. Staw y L.L. Cummings, eds., *Research in Organizational Behavior* (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), 235–286; y Rosabeth Moss Kanter y Derick Brinkerhoff, "Organizational Performance: Recent Developments in Measurement", *Annual Review of Sociology* 7 (1981), 321–349.
72. Eric J. Walton y Sarah Dawson, "Managers' Perceptions of Criteria of Organizational Effectiveness", *Journal of Management Studies* 38, núm. 2 (2001), 173–199.
73. Beth Dickey, "NASA's Next Step", *Government Executive* (15 de abril de 2004), http://www.govexec.com/features/0404-15/0404-15s1.htm 34 (consultado el 19 de julio de 2011).
74. Neil King Jr. y Russell Gold, "BP Crew Focused on Costs: Congress", *The Wall Street Journal Online* (15 de junio de 2010), http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704324304575306800201158346.html (consultado el 19 de julio de 2011).
75. Robert E. Quinn y John Rohrbaugh, "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science* 29, núm. 3 (1983), 363–377; y Walton y Dawson, "Managers' Perceptions of Criteria of Organizational Effectiveness".
76. Regina M. O'Neill y Robert E. Quinn, "Editor's Note: Applications of the Competing Values Framework", *Human Resource Management* 32 (primavera de 1993), 1–7.
77. Robert E. Quinn y Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science* 29 (1983), 33–51.
78. James B. Stewart, "A Collision of Creativity and Cash", *The New York Times*, 2 de julio de 2011, B1.
79. Copyright 1996 por Dorothy Marcic. Todos los derechos reservados.
80. Drucker, *Management Cases*, 1era. ed., © 1977. Reimpresión y reproducción electrónica con permiso de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.
81. Basado en Ron Stodghill, "Boxed Out", FSB (abril de 2005), 69–72; "SIC 2653 Corrugated and Solid Fiber Boxes", *Reference for Business, Encyclopedia of Business*, 2da. ed., http://www.referenceforbusiness.com/industries/Paper-Allied/Corrugated-Solid-Fiber-Boxes.html (consultado el 11 de noviembre de 2011); "Paper and Allied Products", *U.S. Trade and Industry Outlook 2000,* 10–12 to 10–15; "Smurfit-Stone Container: Market Summary", *BusinessWeek Online* (4 de mayo de 2006); y Bernard A. Deitzer y Karl A. Shilliff, "Incident 15", *Contemporary Management Incidents* (Columbus, Ohio: Grid, Inc., 1977), 43–46.
82. Adaptación de Dorothy Marcic de las ideas generals de Jennifer Howard y Larry Miller, *Team Management*, The Miller Consulting Group, 1994, 92.

Capítulo 3

Fundamentos de la estructura organizacional

Bettina Anzeletti

Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo usted debe ser capaz de:

1. Definir los tres componentes fundamentales de la estructura organizacional.
2. Explicar los conceptos verticales y horizontales de intercambio de información de la estructura.
3. Comprender el papel de los grupos de trabajo y de los equipos de la estructura organizacional.
4. Identificar las opciones de agrupación departamental, funcional, divisional y matricial.
5. Comprender las fortalezas y debilidades de las diversas formas estructurales.
6. Explicar las nuevas formas estructurales de redes horizontales y virtuales.
7. Describir los síntomas de la deficiencia estructural dentro de una organización.

Estructura organizacional

Perspectiva del manejo de la información en la estructura

Compartir información de forma vertical · Compartir y coordinar información de forma horizontal · Coordinación relacional

Alternativas de diseño organizacional

Actividades de trabajo requeridas · Relaciones de subordinación · Opciones de agrupamiento departamental

Diseños funcionales, divisionales y geográficos

Estructura funcional · Estructura funcional con vínculos horizontales · Estructura divisional · Estructura geográfica

Estructura matricial

Condiciones para la matriz · Fortalezas y debilidades

Estructura horizontal

Características · Fortalezas y debilidades

Redes virtuales y outsourcing

Cómo funciona la estructura · Fortalezas y debilidades

Estructura híbrida

Aplicaciones del diseño estructural

Alineación estructural · Síntomas de deficiencia estructural

Fundamentos del diseño

Antes de leer este capítulo, por favor, marque si está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones siguientes:

1 **Una forma popular de organización es que los empleados trabajen en lo que quieren en el departamento que elijan, de modo que se mantengan en alto la motivación y el entusiasmo.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

2 **En muchas ocasiones, no vale la pena que comités y fuerzas de tarea con miembros de diferentes departamentos hagan las cosas.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

3 **De manera inteligente, los altos directivos mantienen el control organizacional sobre las actividades de las unidades de trabajo clave en vez de contratar a otras empresas para algunas tareas de las unidades de trabajo.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

Preguntas de la administración por diseño

Wyeth Pharmaceuticals produce y vende algunos fármacos muy poderosos, como Effexor para la depresión, Zosyn para el tratamiento de enfermedades infecciosas y Telazol, una combinación de anestésico y tranquilizante para animales. Pero Wyeth ya no dirige pruebas clínicas de nuevos fármacos o vacunas. ¿Absurdo? ¿Sorprendente? No, simplemente es una nueva realidad. En 2004, Wyeth contrató a Accenture's Health and Life Sciences Practice como proveedor del outsourcing de todas sus operaciones de pruebas clínicas, desde el diseño del protocolo hasta el reclutamiento de pacientes y el monitoreo en el sitio. Asimismo, Accenture asumió la administración de más o menos 175 empleados de datos clínicos y operaciones de Wyeth. Otro grupo aproximado de 400 personas de Accenture Global Delivery Centers apoya las operaciones.[1] Todo forma parte de la campaña de Wyeth por mejorar la calidad, eficiencia, velocidad e innovación mediante el outsourcing de algunas de sus operaciones a otras empresas que las pueden manejar mejor y más rápido.

Ahora, quizá se pregunte cómo opera Accenture. Basta con mencionar que ni siquiera Bill Green, presidente ejecutivo (CEO), tiene un escritorio permanente. Accenture no tiene oficinas corporativas formales, sucursales oficiales ni oficinas permanentes. El director de tecnología de la empresa se encuentra en Alemania, el director de recursos humanos en Chicago y el director de finanzas en Silicon Valley y sus consultores constantemente están en movimiento.[2]

No cabe duda que muchas organizaciones son más complejas y amorfas que antes. Wyeth y Accenture reflejan la tendencia estructural entre las organizaciones de la actualidad hacia el outsourcing, las alianzas y las redes virtuales. Las empresas de hoy también utilizan otras innovaciones estructurales como los equipos y diseños matriciales a fin de lograr la flexibilidad necesaria. Los equipos, por ejemplo, son parte de la estrategia utilizada por la Oficina Federal de Investigaciones (FBI) para combatir el terrorismo. Al igual que otras organizaciones, el FBI debe encontrar maneras de lograr más con recursos limitados. Una innovación fue la creación de brigadas móviles, que son equipos de agentes voluntarios y personal de apoyo de diversas oficinas que están listos para entrar en acción cuando el personal de las oficinas del FBI en todo el mundo solicitan la asistencia.[3] Otras empresas siguen teniendo éxito con las estructuras funcionales tradicionales que se coordinan y controlan a través

de la jerarquía vertical. Las organizaciones emplean una gran variedad de alternativas estructurales que les permiten lograr su objetivo y metas, y casi todas las empresas tienen que reorganizarse en algún momento a fin de hacer frente a los nuevos desafíos. Los cambios estructurales se requieren para reflejar las nuevas estrategias o responder a cambios en otros factores de contingencia presentados en los capítulos 1 y 2: entorno, tecnología, tamaño y ciclo de vida y cultura.

Propósito de este capítulo

En este capítulo se presentan los conceptos básicos de la estructura organizacional y se muestra cómo diseñar la estructura como aparece en el organigrama. Primero se define la estructura y se proporciona una descripción general del diseño estructural. Después, una perspectiva para compartir la información explica cómo diseñar los vínculos vertical y horizontal a fin de proporcionar el flujo de información necesario. Enseguida, el capítulo presenta opciones de diseño básicas seguidas de estrategias para agrupar actividades organizacionales en estructuras funcionales, divisionales, matriciales, horizontales, de red virtual o híbridas. En la última sección se estudia cómo la aplicación de las estructuras básicas depende de la situación de la organización (contingencias) y describe los síntomas de desalineación estructural.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Existen tres componentes clave en la definición de la **estructura organizacional**:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.[4]

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

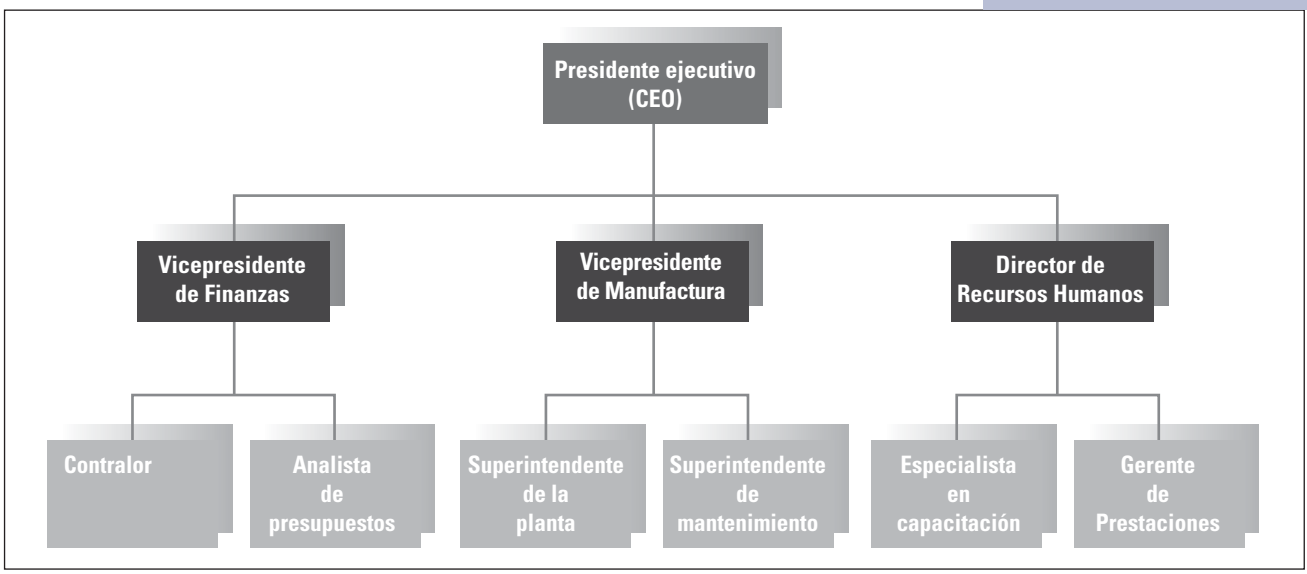
Desarrollar organigramas que describan responsabilidades de trabajo, relaciones de subordinación y el agrupamiento de individuos en departamentos. Proporcionar suficiente documentación de modo que todas las personas en la organización sepan a quién informar y cómo encajan en el panorama total de la organización.

Estos tres elementos de estructura pertenecen a los aspectos vertical y horizontal de la organización. Por ejemplo, los primeros dos elementos son el *marco estructural*, que es la jerarquía vertical.[5] El tercer elemento pertenece al esquema de *interacciones* entre los empleados de la organización. Una estructura ideal alienta a los empleados para que proporcionen información horizontal y coordinación donde y cuando sea necesario.

La estructura organizacional se refleja en el organigrama. No se puede ver la estructura interna de una organización como pudiera verse en la manufactura de herramientas, las oficinas o los productos. Aun cuando pudiéramos ver empleados dedicados a sus responsabilidades, a realizar diferentes tareas y trabajar en distintas ubicaciones, la única forma en que, de hecho, se ve la estructura en la que está implícita toda esta actividad es por medio de un organigrama. El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades implícitas y procesos en una organización. En la figura 3.1 se muestra un organigrama simple de una organización tradicional. El organigrama puede ser bastante útil para entender cómo funciona una empresa. Muestra las diversas partes de una organización, su interrelación y la manera en que cada posición y departamento encaja en el todo.

El concepto de un organigrama, en el que se muestra la existencia de los puestos, cómo se agrupan y quién informa a quién, tiene siglos.[6] Por ejemplo, en las iglesias del medioevo en España se pueden encontrar diagramas que describen la jerarquía de la iglesia de aquella época. Sin embargo, el uso del organigrama para las empresas parte principalmente de la Revolución Industrial. Como se estudió en el capítulo 1, conforme

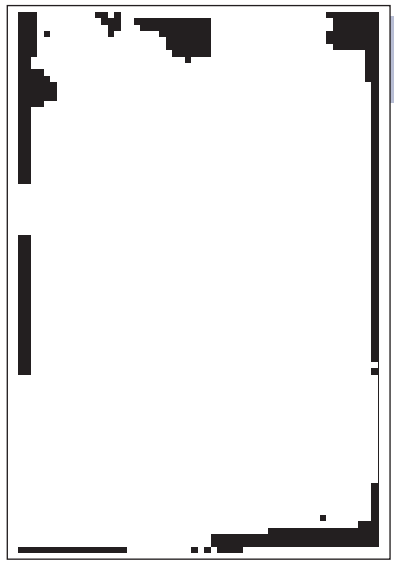
FIGURA 3.1
Ejemplo de organigrama



el trabajo se tornó cada vez más complejo y se requerían mayores cantidades de trabajadores para realizarlo, hubo una apremiante necesidad de desarrollar formas para el manejo y el control de las organizaciones. Un ejemplo de ello es el crecimiento del servicio ferroviario. Luego de un choque de dos trenes de pasajeros en Massachusetts en 1841, el público exigió un mejor control de las operaciones. El resultado fue que el consejo de administración de Western Railroad definió "las responsabilidades definitivas para cada etapa del negocio de la empresa, trazando líneas sólidas de autoridad y mando para la administración, mantenimiento y operación del ferrocarril".[7]

La figura 3.2 es un interesante ejemplo de un organigrama creado por Daniel McCallum para el ferrocarril de Erie en 1855. Ante la tensión financiera y la caída de la productividad, McCallum creó gráficos para explicar las operaciones del ferrocarril para los inversores y para mostrar la división de responsabilidades para los superintendentes a lo largo de cientos de kilómetros de líneas ferroviarias. McCallum divide el ferrocarril hasta en divisiones geográficas de tamaño manejable con cada división encabezada por un superintendente.[8]

FIGURA 3.2
Organigrama de la Erie Railroad, 1855



Fuente: Organigrama de Erie Railroad de 1855 de la Biblioteca del Congreso, Haer, NY

El tipo de estructura organizacional originado a raíz de estos esfuerzos a finales del siglo XIX y principios del XX fue en la que se colocó al presidente en la parte superior y los demás puestos se acomodaron en niveles en forma descendente, como se muestra en la figura 3.1. Los puestos superiores son los que idean y toman las decisiones y los empleados, organizados en diferentes departamentos funcionales, llevan a cabo el trabajo físico. Esta estructura fue bastante efectiva y durante la mayor parte del siglo XX se arraigó en organizaciones comerciales, sin fines de lucro y militares. Sin embargo, este tipo de estructura vertical no siempre es efectivo, sobre

todo en entornos que cambian rápidamente. Con los años, las organizaciones desarrollaron otros diseños estructurales, muchos de ellos con el objetivo de aumentar la coordinación horizontal y comunicación y estimular la adaptación a cambios externos. El BookMark de este capítulo indica que los nuevos planteamientos para la organización y administración de personas son fundamentales para que las empresas obtengan ventajas competitivas duraderas en el siglo XXI.

EVALÚE SU RESPUESTA

1 **Una forma popular de organización es que los empleados trabajen en lo que quieren en el departamento que elijan, de modo que se mantengan en alto la motivación y el entusiasmo.**

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Un pequeño número de empresas ha intentado este método con cierto éxito, pero una organización típica debe estructurar sus actividades de trabajo, puestos y departamentos de tal modo que se garantice el cumplimiento y la coordinación del trabajo a fin de que se alcancen las metas organizacionales. Numerosos gerentes intentan considerar las opciones de los empleados como una forma de mantener alto el entusiasmo.

PERSPECTIVA DEL MANEJO DE LA INFORMACIÓN EN LA ESTRUCTURA

La organización debe estar diseñada de tal modo que proporcione el flujo de información vertical y horizontal necesario para alcanzar las metas generales de la organización. Si la estructura no encaja en los requerimientos de información de la organización, las personas reciben muy poca información o dedican tiempo a procesar la que no es vital para sus tareas, reduciendo así la efectividad.[9] Sin embargo, hay una tensión inherente entre los mecanismos vertical y horizontal de una organización. Mientras los vínculos verticales están diseñados principalmente para el control, los horizontales están diseñados para la coordinación y colaboración, que por lo general significa reducir el control.

Las organizaciones pueden elegir orientarse hacia una organización tradicional diseñada para la eficiencia, que hace énfasis en la comunicación y el control vertical (diseño mecanicista, descrto en el capítulo 1) o hacia una organización contemporánea que aprende, enfocada en la comunicación y la coordinación horizontal (un diseño orgánico). En la figura 3.3 se comparan organizaciones diseñadas para la eficiencia con aquellas diseñadas para el aprendizaje y la adaptación. El énfasis en la eficiencia y el control se asocia con tareas especializadas, una jerarquía de autoridad, reglas y reglamentos, sistemas de información formales, pocos equipos o fuerzas de tarea y la toma de decisiones **centralizada**, que significa que los problemas y decisiones se canalizan a niveles superiores de la jerarquía para su solución. El énfasis en el aprendizaje y la adaptación se asocia con tareas compartidas, una jerarquía relajada, pocas reglas, comunicación directa, muchos equipos y grupos de trabajo y toma de decisiones informal y **descentralizada**. La toma de decisiones descentralizada significa que la autoridad de la toma de decisiones se delega a los niveles organizacionales más bajos.

Puede ser que las organizaciones experimenten a fin de encontrar el nivel correcto de centralización o descentralización para satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, en un estudio de William Ouchi se observó que tres distritos escolares grandes que cambiaron a una estructura descentralizada más flexible dieron a los directores de las escuelas mayor autonomía, responsabilidad y control sobre los recursos, se desempeñaron mejor

BookMark 3.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)

The Future of Management
Por Gary Hamel y Bill Breen

Los avances en la administración, como los principios de la administración científica, la estructura organizacional por divisiones y el uso de gerentes de marca para una coordinación horizontal han generado una ventaja competitiva más sostenida que cualquier otro producto nuevo de moda o innovación de un servicio, dice Gary Hamel en *The Future of Management*, que escribió con Bill Green. Pero, a ver, ¿acaso esas ideas no han existido desde... *siempre*? Ése es el punto, dice Hamel. De hecho, señala que muchos gerentes de la actualidad dirigen organizaciones del siglo XXI con ideas, prácticas y mecanismos estructurales inventados hace más de un siglo. En ese entonces, los principios de la jerarquía vertical, especialización, control burocrático y centralización sólida fueron nuevos métodos radicales desarrollados para solucionar el problema de ineficiencia. En la actualidad, son demasiado estáticos, reglamentados y limitantes cuando el ritmo del cambio sigue acelerado. Hamel argumenta que las organizaciones de hoy deben "adaptarse estratégicamente de tal modo que operativamente sean eficientes".

ALGUNOS INNOVADORES ESTRUCTURALES

Hamel postula que la práctica de la administración debe ser sometida a una transformación semejante a la que ocurrió en la Revolución Industrial y la llegada de la administración científica. Aquí se presentan algunos ejemplos de *The Future of Management* que ofrecen destellos de lo que es posible cuando los gerentes crean una estructura en torno a los principios de la comunidad, la creatividad y el compartir información en vez de una jerarquía estricta:

- *Whole Foods Market.* La unidad organizacional básica de Whole Foods son los equipos y tienen cierta autonomía casi sin precedentes en la industria minorista. Cada tienda está conformada por más o menos ocho equipos autodirigidos que supervisan departamentos como frutas y verduras frescas, alimentos preparados, lácteos o el área de cajas. Los equipos tienen la responsabilidad de las principales decisiones operativas, como precios, pedidos, contratación y promociones en tiendas.
- *W.L. Gore.* La innovación de W.L. Gore fue organizar el trabajo de modo que ocurrieran cosas buenas, ya sea que los gerentes tuvieran o no el control. Gore, mejor conocido por la tela Gore-Tex, permite que los empleados decidan qué hacer. No hay niveles de gestión ni organigramas y existen pocos puestos. Al igual que en Whole Foods, las principales unidades operativas son pequeños equipos pero, en Gore, las personas pueden elegir en cual trabajar y rechazar las solicitudes de otros. Y sin embargo, Gore también crea una responsabilidad por los resultados sólida, pues al menos veinte compañeros revisan al año a cada empleado.
- *Visa.* Todo mundo ha escuchado hablar de Visa, pero pocos son aquellos que saben algo de la organización detrás de la marca. Visa es la primera empresa totalmente virtual del mundo. A principios de la década de 1970, un grupo de bancos formó un consorcio que a la fecha es ya una red global de 21 000 instituciones financieras y más de 1 300 millones de tarjetahabientes. Se organiza básicamente de forma automática y constantemente evoluciona conforme cambian las condiciones.

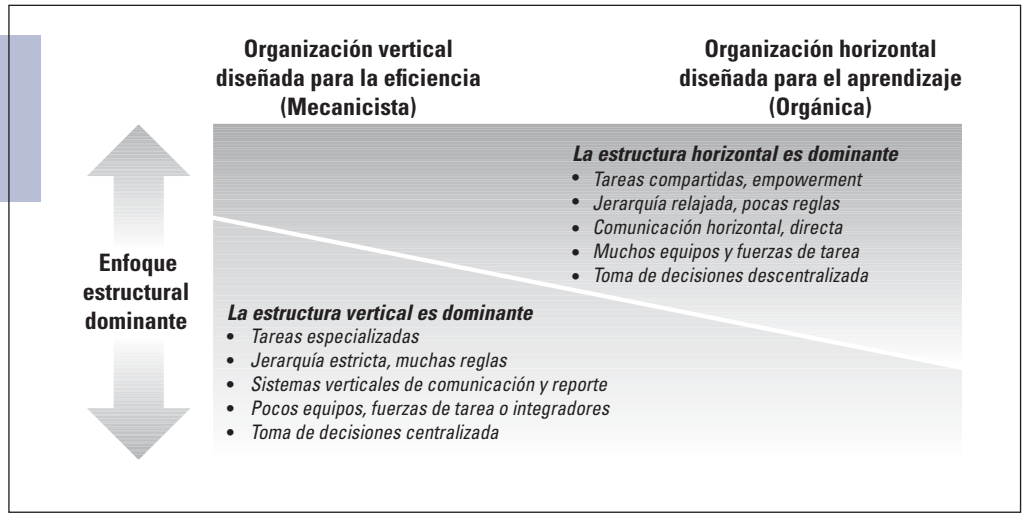
CÓMO SER UN INNOVADOR EN ADMINISTRACIÓN

La mayoría de las empresas tiene un sistema de innovación para los productos, pero Hamel indica que pocas tienen un proceso perfeccionado para la innovación de la administración. *The Future of Management* ofrece pasos detallados que pueden dar los gerentes para aumentar las posibilidades de un adelanto en el pensamiento administrativo. Hamel considera que el surgimiento de la administración moderna y el diseño organizacional es la innovación más importante del siglo XX. Aunque es hora de las ideas del siglo XXI.

The Future of Management, de Gary Hamel y Bill Green, está publicado por Harvard Business School Press.

y con más eficiencia que los distritos grandes sumamente centralizados.[9] En Los Angeles, el alcalde Antonio Villaraigosa inició un programa para tratar de convertir el sistema de educación pública en torno a la autoridad de los directores en lugar de tomar todas las decisiones a nivel de distrito. La Alianza para las escuelas de L.A. afecta actualmente a 10 escuelas donde los padres y los maestros votaron para participar, pero los líderes esperan ampliar rápidamente una vez que los resultados sean positivos. La iniciativa todavía está luchando para ganar un amplio apoyo, pero las escuelas involucradas, algunas de las mejoras en el distrito de rendimiento más bajo, ya están viendo los puntajes de las pruebas. Un maestro dijo que antes del cambio, "cada año habría una nueva reforma de arriba a abajo para que nos alimentará desde el distrito. Es como si el sistema se creara para no

FIGURA 3.3
La relación del diseño organizacional para la eficiencia en comparación con los resultados de aprendizaje



responder".[11] Por otro lado, a veces algunas empresas descentralizadas grandes tienen que construir sistemas de comunicación y control más centralizados para mantener el funcionamiento eficiente de estas enormes corporaciones globales. Considere las decisiones estructurales que ayudaron a que Lewis Campbell, presidente, reviviera Textron Inc., un conglomerado industrial de 12 000 millones de dólares con oficinas corporativas en Providence, Rhode Island.

EN LA PRÁCTICA

Textron Inc.

Lewis Campbell, presidente de Textron, era un creyente confirmado de la descentralización pero, en 2001, estudió la situación de la empresa y sabía que debían hacerse cambios. "Estábamos a la deriva", dice Campbell. "Estábamos haciendo todo lo que solíamos hacer, pero no teníamos resultados." Un cambio económico desfavorable, combinado con una baja pronunciada en los mercados industrial y de la aviación, de los que se obtenía la mayor parte de las utilidades, colocó a Textron en caída libre. En un periodo de dos años, las utilidades disminuyeron 75%.

Para lograr que la empresa operara a su eficiencia máxima, se requirieron ciertos cambios drásticos. En ese entonces, muchas unidades de negocio de Textron operaban de modo autónomo, cada unidad manejaba sus funciones administrativas y los gerentes tomaban decisiones enfocadas en alcanzar las metas de sus divisiones. Muchos gerentes de división ni siquiera sabían qué hacían las demás unidades de la empresa. En la junta anual de administración, Campbell estableció que las diversas unidades debían cooperar y compartir recursos. El nuevo enfoque sería sobre la forma en que la empresa se desempeñaría como un todo y los bonos se asociaron al desempeño a nivel empresa en vez de divisional. Para mejorar la eficiencia, se redujeron más de 1 500 sistemas de nómina a sólo tres, numerosos planes de atención médica en las diversas divisiones se redujeron a uno y más de cien centros de datos se consolidaron en unos cuantos. Algunos gerentes, acostumbrados a tomar decisiones individualmente, perdieron cierta autonomía, pues las decisiones a nivel empresa, como el programa de mejora de la calidad Six Sigma, se centralizaron en las oficinas corporativas y se implementaron desde los niveles altos hacia abajo.

Al llevar a Textron desde sus raíces como organización descentralizada a una posición con una visión única y toma de decisiones más centralizadas no la condujo al éxito de la noche a la mañana, pero pronto empezaron a acumularse las eficiencias. En pocos años, la salud económica de Textron mejoró significativamente y Campbell fue aclamado como un artista de calidad.[12] ■

No fue fácil centralizar una empresa que durante toda su existencia se había desarrollado en la descentralización, pero Campbell lo consideró necesario ante la situación imperante en la empresa. Los gerentes siempre buscan la mejor combinación de control vertical y colaboración horizontal, centralización y descentralización, para su situación particular.[13]

Compartir información de forma vertical

El diseño organizacional debe facilitar entre los empleados y departamentos la comunicación que es necesaria para lograr la tarea general de la organización. Los gerentes crean *vínculos de información* para facilitar la comunicación y coordinación entre los elementos organizacionales. Los **vínculos verticales** se utilizan para coordinar las actividades entre los niveles altos y bajos de una organización y están diseñados principalmente para el control de la organización. Los empleados de niveles más bajos deben realizar las actividades conforme a las metas del nivel alto y los altos directivos deben estar informados sobre las actividades y logros de los niveles más bajos. Las organizaciones pueden emplear cualquier instrumento estructural de una variedad a fin de lograr el vínculo vertical, como referencia jerárquica, reglas, planes y sistemas formales de información administrativa.[14]

Referencia jerárquica. El primer instrumento vertical es la jerarquía, o cadena de mando, representado en la figura 3.1 con líneas verticales. Si surge un problema que los empleados no saben cómo resolver, se puede referir al siguiente nivel de la jerarquía. Una vez solucionado el problema, la respuesta se transmite a los niveles más bajos. Las líneas del organigrama actúan como canales de comunicación.

Reglas y planes. El siguiente instrumento de vínculo es el uso de reglas y planes. Se puede establecer una regla o procedimiento dependiendo de la repetición de los problemas y decisiones de modo que los empleados sepan cómo responder sin comunicarse directamente con su gerente. Las reglas y los procedimientos ofrecen una fuente de información estándar que permite a los empleados estar coordinados sin que, de hecho, haya una comunicación respecto a cada tarea. Por ejemplo, en Gamesa, una compañía de galletas de PepsiCo en México, los gerentes informan cuidadosamente a los trabajadores de producción sobre las metas, los procesos y los procedimientos de modo que ellos hagan la mayor parte del trabajo por mantener el proceso de producción uniforme y permitir que las plantas operen con menos gerentes.[15] Los planes también proporcionan información constante para los empleados. El plan utilizado con mayor frecuencia es el presupuesto. Con planes de presupuesto cuidadosamente diseñados y comunicados, se puede dejar solos a los empleados de niveles más bajos para que desempeñen las actividades dentro de la asignación de sus recursos.

Sistemas de información vertical. Un **sistema de información vertical** es otra estrategia para aumentar la capacidad vertical de información. Los sistemas de información vertical incluyen los informes periódicos, información escrita y comunicaciones por computadora distribuidos a los gerentes. Los sistemas de información hacen que la comunicación a través de la jerarquía sea más eficiente.

En el mundo de escándalos financieros y problemas éticos corporativos de la actualidad, muchos altos directivos están considerando fortalecer los vínculos de la organización para información y control vertical. El otro aspecto importante en la organización es ofrecer vínculos horizontales adecuados para la coordinación y la colaboración.

Compartir y coordinar información de forma horizontal

La comunicación horizontal supera los obstáculos entre departamentos y ofrece oportunidades de coordinación entre los empleados, a fin de lograr la unidad de esfuerzos

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Proporcionar los vínculos de información vertical y horizontal para integrar diversos departamentos en un todo coherente. Lograr los vínculos verticales mediante la referencia de jerarquía, reglas y planes y sistemas de información verticales. Lograr los vínculos horizontales mediante los sistemas de información transfuncionales, contacto directo, fuerzas de tarea, integradores de tiempo completo y equipos.

y objetivos organizacionales. El **vínculo horizontal** se refiere a la comunicación y coordinación horizontal entre departamentos organizacionales. Su importancia se articula con los comentarios que hizo Lee Iacocca cuando en la década de 1980 asumió el mando de Chrysler Corporation:

Lo que encontré en Chrysler es que había treinta y cinco vicepresidentes, cada uno con su propio terreno... por ejemplo, no podía creer que la persona a cargo de los departamentos de ingeniería no estaba en constante contacto con su contraparte de manufactura. Pero así era. Todos trabajaban por su lado. Eché un vistazo al sistema y casi vomito. En ese momento me di cuenta de que estaba en un serio problema... Parecía que nadie en Chrysler entendía que es absolutamente fundamental la interacción entre las diferentes funciones de una empresa. Quienes trabajan en ingeniería y en manufactura casi tienen que dormir juntos. ¡Pero éstos ni siquiera se coqueteaban![16]

Durante su mandato en Chrysler, Iacocca llevó la coordinación horizontal a un nivel más alto. Todos los que trabajaban en el proyecto de un vehículo específico: diseñadores, ingenieros y empleados de manufactura, así como representantes de marketing, finanzas, compras e incluso proveedores externos, trabajaron en conjunto en un solo piso a fin de poder comunicarse fácilmente.

Muchas veces no se trazan los mecanismos de los vínculos horizontales en un organigrama, pero aun así son una parte vital de la estructura organizacional. Las organizaciones pequeñas suelen tener un alto nivel de interacción entre todos los empleados, pero en una gran organización, proporcionando mecanismos para garantizar el intercambio de información horizontal, el intercambio de conocimientos y la toma de decisiones es fundamental para una coordinación efectiva.[17] Por ejemplo, la mala coordinación y la falta de intercambio de información ha sido culpable de retrasar las decisiones de Toyota y el tiempo de respuesta a los problemas de calidad y de seguridad relacionados con pétalos pegajosas gas, frenos defectuosos y otros problemas.[18] Los siguientes instrumentos son alternativas estructurales que pueden mejorar la coordinación horizontal y el flujo de la información.[19] Cada instrumento permite que las personas intercambien información.

Sistemas de información. Un método significativo para ofrecer un vínculo horizontal en las organizaciones de la actualidad es el uso de sistemas de información transfuncionales. Los sistemas de información computarizada permiten a los gerentes y a los trabajadores de línea a través de la organización un intercambio de información rutinario acerca de problemas, oportunidades, actividades o decisiones. Por ejemplo, en la Administración de Veteranos (VA, por sus siglas en inglés) de hospitales de todo el país, un sofisticado sistema llamado Vista permite a las personas en toda la organización acceder a la información completa del paciente y proporcionar una mejor atención. Al permitir una estrecha coordinación y colaboración, la tecnología ha transformado la VA, una vez considerada insatisfactoria, en uno de los de más alta calidad, la mayoría de los proveedores de servicios médicos rentables en los Estados Unidos.[20]

Asimismo, algunas organizaciones motivan a los empleados para que utilicen los sistemas de información de la empresa para construir relaciones en la organización, cuyo objetivo sea respaldar y mejorar la coordinación horizontal continua entre proyectos y límites geográficos. CARE International, una de las organizaciones de caridad privadas más grandes del mundo, mejoró su base de datos para facilitar que las personas con intereses, inquietudes o necesidades congruentes se encontraran entre sí. Cada persona en la base de datos tiene registrado: responsabilidades anteriores y actuales, experiencia, habilidades de idiomas, conocimientos de otros países, experiencias en emergencias, aptitudes y competencias e intereses externos. La base de datos facilita que las personas que trabajan más allá de las fronteras se busquen, compartan ideas e información y construyan conexiones horizontales duraderas.[21]

Contacto directo. Un nivel superior del vínculo horizontal es el contacto directo entre gerentes o empleados afectados por un problema. Una forma de promover el contacto directo es crear un **rol de enlace**. Una persona de enlace se localiza en un departamento, pero tiene la responsabilidad de comunicar y lograr la coordinación con otro departamento. Con frecuencia existen roles de enlace entre los departamentos de ingeniería y manufactura, porque ingeniería debe desarrollar y someter a prueba los productos para ajustarse a las limitaciones de la planta de manufactura. Las empresas también implementan otras formas de contacto directo. La oficina de un ingeniero podría estar ubicada en el área de fabricación, por lo que el ingeniero está fácilmente disponible para las conversaciones con los supervisores de producción por los problemas de ingeniería con los productos fabricados. Una persona de investigación y desarrollo podría sentarse en las reuniones de ventas para coordinar el desarrollo de nuevos productos, con lo que la gente de ventas sabe lo que los clientes están buscando.[22]

Fuerzas de tarea. Los roles de enlace por lo general sólo vinculan dos departamentos. Cuando la vinculación implica varios departamentos, se requiere un aparato más complejo, como fuerzas de tarea. Una **fuerza de tarea** es un comité temporal compuesto por representantes de cada unidad organizacional afectada por un problema.[23] Cada miembro representa el interés de un departamento o división y puede transmitir la información de la junta al departamento.

Las fuerzas de tarea son un instrumento de vinculación horizontal efectivo para aspectos temporales. Solucionan problemas mediante la coordinación horizontal directa y reducen la carga de información en la jerarquía vertical. Por lo general, se desintegra una vez concluida la tarea. Las organizaciones tienen fuerzas de tarea para todo, desde organizar el día de campo anual de la empresa hasta dar solución a problemas de manufactura caros y complejos. Un ejemplo lo encontramos en Georgetown Preparatory School en North Bethesda, Maryland, que utilizó un grupo de trabajo formado por maestros, administradores, entrenadores, personal de apoyo y consultores externos para el desarrollo de un plan de preparación contra la gripe. Cuando la amenaza de la gripe N1 golpeó hace varios años, Georgetown estaba mucho mejor equipada que la mayoría de las instituciones educativas para hacer frente a la crisis porque éstas no tenían un plan en marcha.[24]

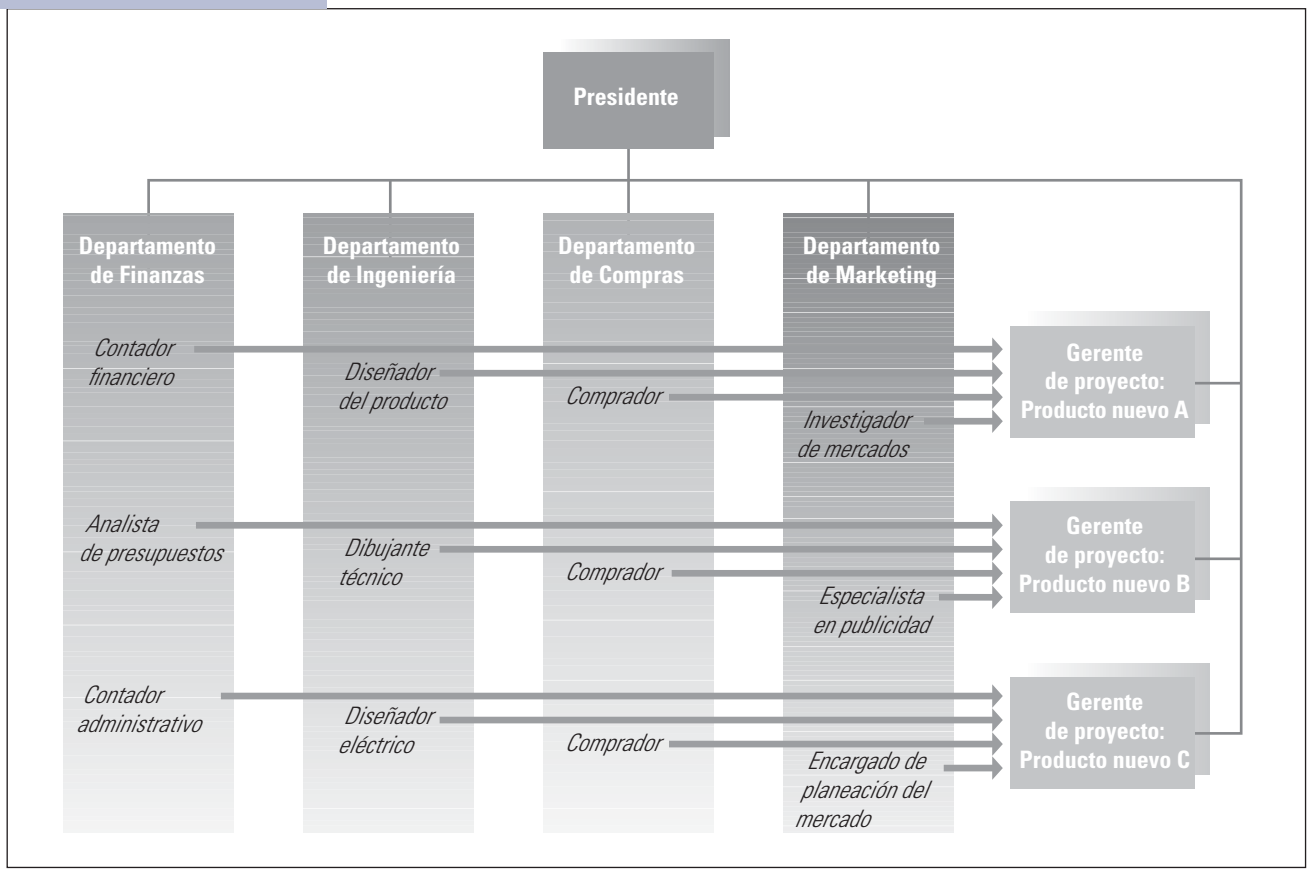
EVALÚE SU RESPUESTA

2 En muchas ocasiones, no vale la pena que comités y fuerzas de tarea con miembros de diferentes departamentos hagan las cosas.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* El punto de los comités transfuncionales y las fuerzas de tarea es compartir información para coordinar las actividades departamentales. El trabajo del comité es reunirse, hablar y estar en desacuerdo. Estos grupos no deben intentar "que las cosas se hagan" en el sentido de ser eficientes.

Integrador de tiempo completo. Un instrumento de vinculación horizontal más sólido es crear un puesto de tiempo completo o departamento únicamente para efectos de coordinación. Un **integrador** de tiempo completo con frecuencia tiene un puesto como gerente de producto, gerente de proyecto, gerente de programa o gerente de marca. Ella o él no se encuentran en los departamentos y tiene la responsabilidad de coordinar varios departamentos. Por ejemplo, el gerente de marca de Planters Peanuts coordina las ventas, distribución y publicidad de ese producto.

FIGURA 3.4
Ubicación del gerente de proyecto en la estructura



El integrador también puede tener la responsabilidad de un proyecto de innovación o cambios, como coordinar diseño, financiamiento y marketing de un producto nuevo. En la figura 3.4 se presenta el organigrama con la ubicación de los gerentes de proyecto para el desarrollo de un producto nuevo. Los gerentes de proyecto aparecen a un lado para indicar su separación de otros departamentos. Las flechas indican a los miembros de proyecto asignados al desarrollo de un producto nuevo. Por ejemplo, el producto nuevo A tiene asignado un contador financiero que lleva un seguimiento de los costos y presupuestos. El miembro de ingeniería ofrece asesoría de diseño y los miembros de compras y manufactura representan sus áreas. El gerente de proyecto es responsable del proyecto completo y supervisa que el producto nuevo se complete oportunamente, se introduzca en el mercado y alcance otras metas del proyecto. Las líneas horizontales de la figura 3.4 muestran que los gerentes de proyecto no tienen autoridad formal sobre los miembros del equipo con respecto a los aumentos de sueldo, contratación o despidos. La autoridad formal es de los gerentes de los departamentos funcionales con autoridad formal sobre los subordinados.

Los integradores requieren excelentes habilidades para el trato a las personas. En la mayoría de las empresas, los integradores tienen mucha responsabilidad pero poca autoridad. Abarcan el límite entre departamentos y deben tener la capacidad de conjuntar a las personas, mantener su confianza, enfrentar los problemas y solucionar los conflictos y disputas en el interés de la organización.[25]

Equipos. Los equipos de proyecto suelen ser el mecanismo de vinculación horizontal más fuerte. Los **equipos** son fuerzas de tarea permanentes, y con frecuencia se utilizan en conjunto con un integrador de tiempo completo. Muchas veces, cuando las actividades entre departamentos requieren una coordinación sólida durante un periodo más largo, la solución es un equipo transfuncional. Se pueden utilizar equipos de proyecto especiales cuando las organizaciones tienen un proyecto a gran escala, una innovación importante o una nueva línea de productos. JetBlue Airways reunió un equipo de proyecto especial compuesto por programadores de la tripulación, operadores de sistemas, despachadores, agentes de reservaciones y otros empleados para revisar cómo manejar las líneas aéreas y recuperar las "operaciones irregulares", en tiempo severo. Como la eficacia de las aerolíneas es gestionar y recuperarse de eventos que afectan dramáticamente el rendimiento y la satisfacción del cliente, la eficacia requiere una estrecha coordinación. En la reunión del primer equipo, los líderes presentaron un simulacro de emergencia y pidieron al equipo planear cómo iban a responder. Cuando los miembros del equipo pasaron por el proceso, comenzaron a detectar problemas. El objetivo del equipo era encontrar soluciones para ayudar a JetBlue a mejorar su desempeño en puntualidad y su tiempo de recuperación de los principales eventos.[26]

En la actualidad, muchas empresas usan equipos multifuncionales virtuales. Un **equipo virtual** es aquel que se compone de miembros organizativamente o geográficamente dispersos que están vinculados principalmente a través de avanzadas tecnologías de la información y de las comunicaciones. Los miembros suelen utilizar el software de Internet y la colaboración para trabajar juntos en lugar de encontrarse cara a cara.[27] Los equipos virtuales de IBM, por ejemplo, colaboran principalmente a través de sitios de intenet que utilizan la tecnología wiki.[28] En Nokia, existene quipos de trabajo cuyos miembros se localizan en varios países con diferentes zonas horarias y culturas, y tienen un espacio de trabajo virtual al que los usuarios pueden acceder las 24 horas del día. Además, Nokia proporciona un recurso en línea donde se anima a los trabajadores virtuales para publicar fotos y compartir información personal.[29]

En la figura 3.6 se ilustra cómo los equipos ofrecen una coordinación horizontal sólida. Wizard Software Company desarrolla y comercializa software para varias aplicaciones, desde juegos de video hasta servicios financieros. Wizard utiliza equipos para coordinar cada línea de productos a través de los departamentos de investigación, programación y marketing, como se muestra con las líneas discontinuas y las áreas sombreadas en la figura. Los miembros de cada equipo se reúnen al iniciar el día, según sea necesario, para solucionar los problemas respecto a las necesidades de los clientes, las órdenes atrasadas, los cambios de programación, los conflictos de planeación y cualquier otro problema con la línea de productos. ¿Es ajeno al trabajo en equipo horizontal? Llene el cuestionario del recuadro "¿Cómo adapta usted el diseño?" para evaluar su sentir respecto a trabajar en un equipo.

En la figura 3.5 se presenta un resumen de los mecanismos para lograr los vínculos horizontales. Estos instrumentos representan alternativas que pueden elegir los gerentes para aumentar la coordinación horizontal en cualquier organización. Los instrumentos de niveles más altos ofrecen mayor capacidad de información horizontal, aunque el costo para la organización en términos de tiempo y recursos humanos es mayor. Si la comunicación horizontal es insuficiente, los departamentos se encontrarán fuera de sincronía y no contribuirán a las metas generales de la organización. Cuando la cantidad de coordinación horizontal necesaria es alta, los gerentes deben elegir los mecanismos de nivel más alto.

Portafolios

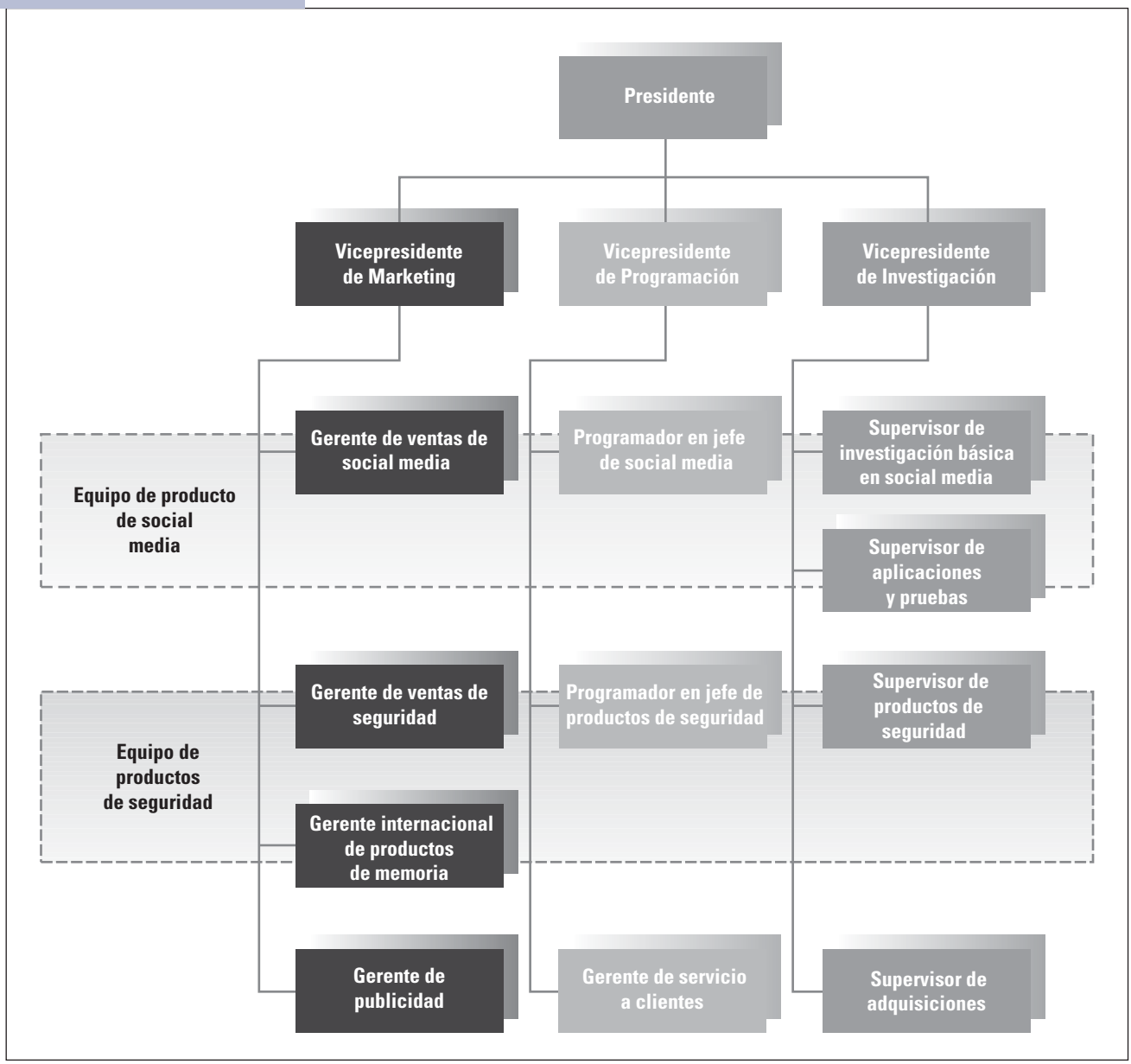
Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Identificar si los mecanismos de vinculación horizontal más fuertes son más costosos en términos de tiempo y recursos humanos, pero que son necesarios cuando la organización requiere de un mayor grado de coordinación horizontal para alcanzar sus metas.

Coordinación relacional

El mayor nivel de coordinación horizontal se ilustra en la figura 3.6, que es la coordinación relacional. La **coordinación relacional** se refiere a una "frecuente, oportuna comunicación de resolución de problemas que se lleva a cabo a través de relaciones de metas

FIGURA 3.5
Equipos utilizados para la coordinación horizontal en Wizard Software Company



compartidas, conocimiento compartido y el respeto mutuo".[30] La coordinación relacional no es un dispositivo o mecanismo como el resto de los elementos que se muestran en la figura 3.6, sino más bien es parte de la estructura misma y la cultura de la organización. En una organización con un alto nivel de coordinación relacional, las personas comparten información libremente a través de las fronteras departamentales, y las personas interactúan de forma continua para compartir conocimientos y resolver problemas. La coordinación se lleva a cabo a través de una red de relaciones positivas en curso y no por funciones de

¿Cómo adapta usted el diseño?

El placer/dolor de trabajar en equipo

Su enfoque hacia su trabajo o escuela puede indicar si crece en equipo. Conteste las preguntas a continuación acerca de sus preferencias de trabajo. Indique si, para usted, cada reactivo es En gran parte cierto o En gran parte falso.

	En gran parte cierto	En gran parte falso
1. Prefiero trabajar en equipo que hacer tareas de modo individual.	_____	_____
2. De tener la opción, prefiero trabajar por mi cuenta que enfrentarme a discusiones de trabajo de grupo.	_____	_____
3. Disfruto la interacción personal cuando trabajo con otros.	_____	_____
4. Prefiero hacer mi trabajo y dejar que los demás hagan el suyo.	_____	_____
5. Me siento más satisfecho con una victoria de grupo que con una individual.	_____	_____
6. El trabajo en equipo no vale la pena si las personas no hacen lo que les corresponde.	_____	_____
7. Me siento bien cuando trabajo con los demás, aunque estemos en desacuerdo.	_____	_____
8. Cuando se trata de un trabajo o asignación, prefiero depender de mí y no de los demás.	_____	_____

Puntuación: Califíquese con un punto por cada reactivo non que marcó como En gran parte cierto y un punto por cada reactivo par que haya marcado como En gran parte falso. Su puntuación indica su preferencia por el trabajo en equipo en comparación con el trabajo individual. Si tiene 2 o menos puntos, definitivamente prefiere el trabajo individual. Una calificación de 7 o más indica que prefiere trabajar en equipo. Una calificación de 3 a 6 indica que se siente cómodo trabajando solo o en equipo.

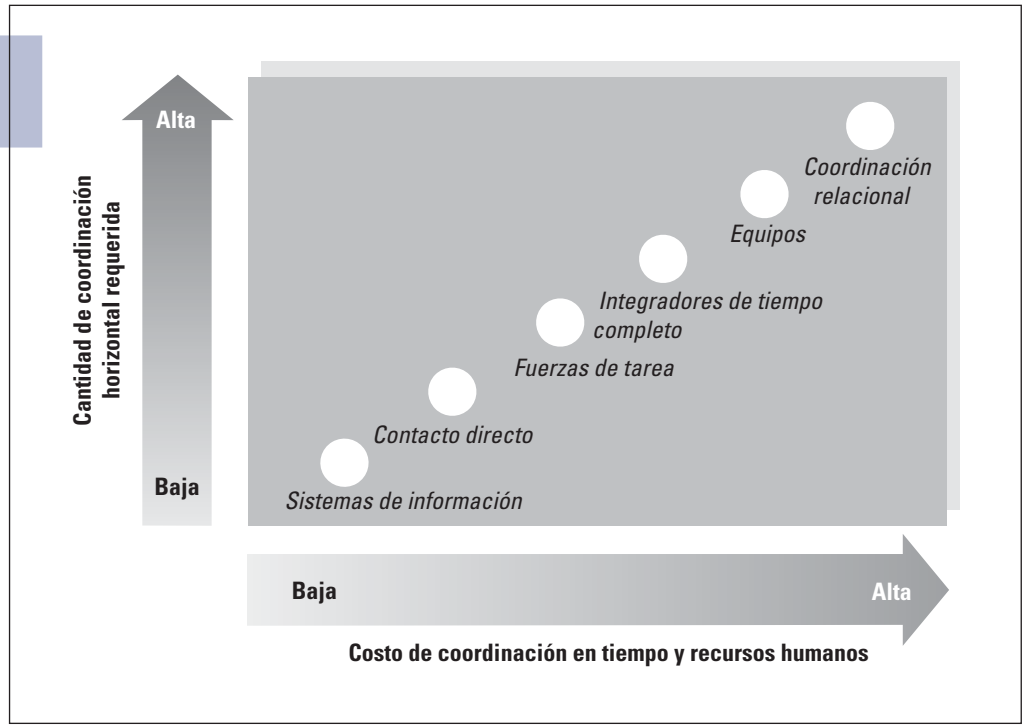
Interpretación. El trabajo en equipo puede ser frustrante o motivante, dependiendo de su preferencia. En un equipo, perderá cierta autonomía y tiene que depender de otros que quizá se comprometan menos que usted. En un equipo, tiene que trabajar a través de otras personas y perder cierto control sobre los procedimientos del trabajo y los resultados. Por otro lado, los equipos pueden lograr tareas más allá de lo que puede hacer un individuo y trabajar con otros puede ser una fuente importante de satisfacción. Si definitivamente prefiere el trabajo individual, entonces es probable que se adapte mejor en una estructura funcional dentro de una jerarquía vertical o en el rol de participante individual. Si prefiere el trabajo en equipo, entonces se adapta a trabajar en el rol de un vínculo horizontal, como una fuerza de tarea o como integrador y le iría bien en la estructura de una organización horizontal o matricial.

Fuente: Basado en Jason D. Shaw, Michelle K. Duffy, y Eric M. Stark, "Interdependencia y Preferencia por el trabajo de grupo: Principal y efectos de congruencia en la satisfacción y el rendimiento de los miembros del grupo", *Revista de Administración* 26, núm. 2 (2000), 259-279.

coordinación formales o mecanicistas.[31] Los empleados se coordinan directamente entre sí a través de las unidades.

La construcción de la coordinación relacional en la estructura de la organización requiere de la participación activa de los directivos. Los gerentes invierten en la formación de personas con las habilidades necesarias para interactuar con otros y resolver conflictos entre funciones, crear confianza y credibilidad al mostrar que se preocupan por los empleados, e intencionalmente fomentar las relaciones basadas en objetivos compartidos, en lugar de hacer hincapié en los objetivos de los distintos departamentos. Las personas cuentan con la ausencia de normas de trabajo estrictas para que tengan la flexibilidad necesaria para interactuar y contribuir donde sea necesario, y las recompensas se basan en esfuerzos de equipo y logros. Los supervisores de primera línea tienen pequeños espacios de control para que puedan desarrollar estrechas relaciones de trabajo con los subordinados, a modo de entrenador y mentor de empleados. Los gerentes también crean papeles

FIGURA 3.6
Escala de mecanismos para la vinculación y la coordinación horizontal



multifuncionales específicos que promueven la coordinación a través de fronteras. En Southwest Airlines, por ejemplo, los agentes de operaciones abarcan los límites a través de diversos departamentos para coordinar las numerosas funciones que participan en las salidas de los vuelos.[32] Cuando la coordinación relacional es alta, las personas comparten información y coordinan sus actividades sin necesidad de tener jefes o mecanismos formales que les indiquen lo que deben hacer.

El teniente general David M. Rodríguez de los Estados Unidos fue el primer comandante del Comando Conjunto de la Fuerza de Asistencia de Seguridad Internacional (IJC) y comandante adjunto de las fuerzas estadounidenses en Afganistán, donde fomentó la coordinación relacional entre los líderes militares estadounidenses y afganos, así como los comandantes de bajo rango, líderes civiles , y otros. Su centro de operaciones tenía el ambiente de una sala de redacción, en la que la gente con entusiasmo hablaba entre sí y compartía sus conocimientos. Directrices de oficiales de alto rango recibían refinamiento de abajo hacia arriba de los capitanes y sargentos. Rodríguez entiende que las personas tienen que "trabajar juntas y encontrar la manera de maximizar la eficacia del equipo". Trabajó duro para construir relaciones basadas en la confianza mutua, el respeto, y las metas y compromisos compartidos. "Les pedimos que nos hicieran responsables y tratamos de hacerlos responsables de un tipo de responsabilidad compartida", dijo Rodríguez en una entrevista.[33] Ya sea en el ejército o en los negocios, la confianza crece y el conocimiento y la colaboración de resultados cuando los líderes construyen relaciones sólidas.

ALTERNATIVAS DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño general de la estructura organizacional indica tres cosas: actividades de trabajo requeridas, relaciones de subordinación y agrupamiento departamental.

Actividades de trabajo requeridas

Los departamentos se crean para realizar tareas que se consideran estratégicamente importantes para la empresa. Por ejemplo, en una empresa manufacturera común, las actividades de trabajo caen en un rango de funciones que ayudan a que la organización cumpla sus metas, como la contratación y capacitación de empleados por parte del departamento de recursos humanos, la adquisición de suministros y materias primas por parte de un departamento de compras, un departamento de producción que fabrica productos, un departamento de ventas que vende productos, etc. Conforme las organizaciones son más grandes y complejas, los gerentes se dan cuenta que deben llevarse a cabo más funciones. Las organizaciones definen los puestos, departamentos o divisiones nuevos como una forma de lograr nuevas tareas que la organización considera valiosas. Por ejemplo, el gigante petrolero británico BP ha añadido una nueva división de seguridad a raíz del derrame de petróleo de Deepwater Horizon.

EN LA PRÁCTICA

BP

Durante varios años, la estrategia de crecimiento de la BP se basó en un liderazgo que impulsaba las fronteras de la industria del petróleo, tales como la perforación de pozos más profundos del mundo, en busca de petróleo en el Ártico, y otros esfuerzos agresivos. Tomar atajos y empujar el riesgo hasta el límite fue arraigado en la cultura corporativa. El CEO anterior, John Browne, había construido la empresa mediante la adquisición de otras empresas petroleras y luego despiadadamente la reducción de costos, muchas veces disparando algunos de los ingenieros más experimentados. Su sucesor, Tony Hayward, siguió el estilo duro de conducción. El enfoque fue exitoso hasta cierto punto. BP aumentó constantemente la producción y superó a Royal Dutch Shell PLC en capitalización de mercado en enero de 2010. Unos meses más tarde, sin embargo, el desastre golpeó en la plataforma Deepwater Horizon de BP, la presentación de una crisis difícil para BP requiere de un nuevo enfoque para el gigante petrolero.

El nuevo CEO, Robert Dudley, quien se hizo cargo en septiembre de 2010, está haciendo una serie de cambios importantes destinados a modificar el funcionamiento de la empresa y la reconstrucción de la confianza. Sus primeros movimientos, que él llamó "los primeros y más urgentes pasos", fueron estructurales. Incluso antes de que se convirtiera oficialmente en CEO, Dudley anunció que iba a dividir la exploración y producción de la división de la compañía en tres partes para facilitar una mayor supervisión. Además, creó una nueva división de seguridad global con amplias facultades para impugnar las decisiones de gestión cuando se considere demasiado arriesgado. La división también examinará cómo la empresa gestionaría acuerdos con contratistas y fabricantes. La creación de una nueva división enfocada en la seguridad y el riesgo operacional refleja cómo la compañía ahora debe funcionar, dijo Dudley, "con la seguridad y la gestión de riesgos como nuestra prioridad más urgente".[34]

Relaciones de subordinación

Una vez definidos los departamentos y las actividades de trabajo requeridas, la siguiente pregunta es cómo deben conjuntarse estas actividades y departamentos en la jerarquía organizacional. La relación de subordinación, en muchas ocasiones denominada *cadena de mando*, se representa en un organigrama con líneas verticales. La cadena de mando debe ser una línea de autoridad ininterrumpida que vincula a las personas de una organización y muestra a quién se le reporta. En una organización grande como General Electric, BP, L'Oreal, o Microsoft, podrían necesitarse 100 o más organigramas para identificar las relaciones de subordinación entre los miles de empleados. La definición de los de-

partamentos y el esquema de las relaciones de subordinación definen la forma en que los empleados se agrupan en departamentos.

Opciones de agrupamiento departamental

En la figura 3.7 se presentan las opciones de agrupamiento departamental, como el agrupamiento funcional, agrupamiento divisional, agrupamiento multifocal, agrupamiento horizontal y agrupamiento de red virtual. El **agrupamiento departamental** afecta a los empleados porque comparten un supervisor y recursos en común, tienen la responsabilidad conjunta del desempeño y tienden a identificarse y colaborar entre sí.[35]

El **agrupamiento funcional** congrega empleados que desempeñan funciones o procesos de trabajo o que aportan conocimientos y habilidades semejantes. Por ejemplo, todas las personas de marketing trabajan juntas para el mismo supervisor, como ocurre con los empleados de manufactura, el personal de recursos humanos y los ingenieros. Para una empresa de internet, las personas asociadas que dan mantenimiento al sitio web podrían estar agrupadas en un departamento. En una empresa de investigación científica, los químicos forman parte de un departamento diferente a los biólogos, ya que representan distintas disciplinas.

El **agrupamiento divisional** son personas organizadas con base en lo que produce la organización. Las personas requeridas para producir pasta dental, que incluyen personal de marketing, manufactura y ventas, quedan agrupadas bajo un ejecutivo. En corporaciones muy grandes, como Time Warner Corporation, algunas líneas de productos o servicios pueden representar negocios independientes, como Warner Brothers Entertainment (películas y videos), Time Inc. (editora de revistas como *Sports Illustrated, Time* y *People*) y Turner Broadcasting (redes de televisión por cable).

En el **agrupamiento multifocal**, una organización adopta simultáneamente dos o más alternativas de grupos estructurales. Dichas formas estructurales con frecuencia se llaman *matriciales* o *híbridas*. Se analizarán con más detalle en este capítulo. Es posible que una organización tenga que agruparse simultáneamente por función y división de productos o quizá tengan que combinar características de diversas opciones estructurales.

Agrupamiento horizontal significa que los empleados se organizan en torno a procesos de trabajo centrales, el trabajo integral, información y flujos de material que ofrecen un valor directamente a los clientes. Las personas que trabajan en un proceso central se agrupan en vez de trabajar por separado en departamentos funcionales. Por ejemplo, en las oficinas de campo de la U.S. Occupational Safety and Health Administration, los equipos de trabajadores que representan varias funciones responden a quejas de trabajadores estadounidenses respecto a los temas de salud y seguridad, en vez de tener el trabajo dividido entre empleados especializados.[36]

El **agrupamiento de red virtual** es el enfoque más reciente para los grupos departamentales. Con estos grupos, la organización es un conjunto flexible de componentes separados. En esencia, los departamentos son organizaciones separadas que se conectan electrónicamente para compartir la información y completar las tareas. Los departamentos pueden estar distribuidos en todo el mundo en vez de concentrarse en una ubicación geográfica.

Las formas organizacionales descritas en la figura 3.7 incluyen las opciones generales dentro de las cuales se traza un organigrama y se diseña la estructura detallada. Cada alternativa de diseño estructural tiene fortalezas y debilidades significativas, que veremos a continuación.

DISEÑOS FUNCIONALES, DIVISIONALES Y GEOGRÁFICOS

El agrupamiento funcional y divisional son los dos métodos más comunes para el diseño estructural.

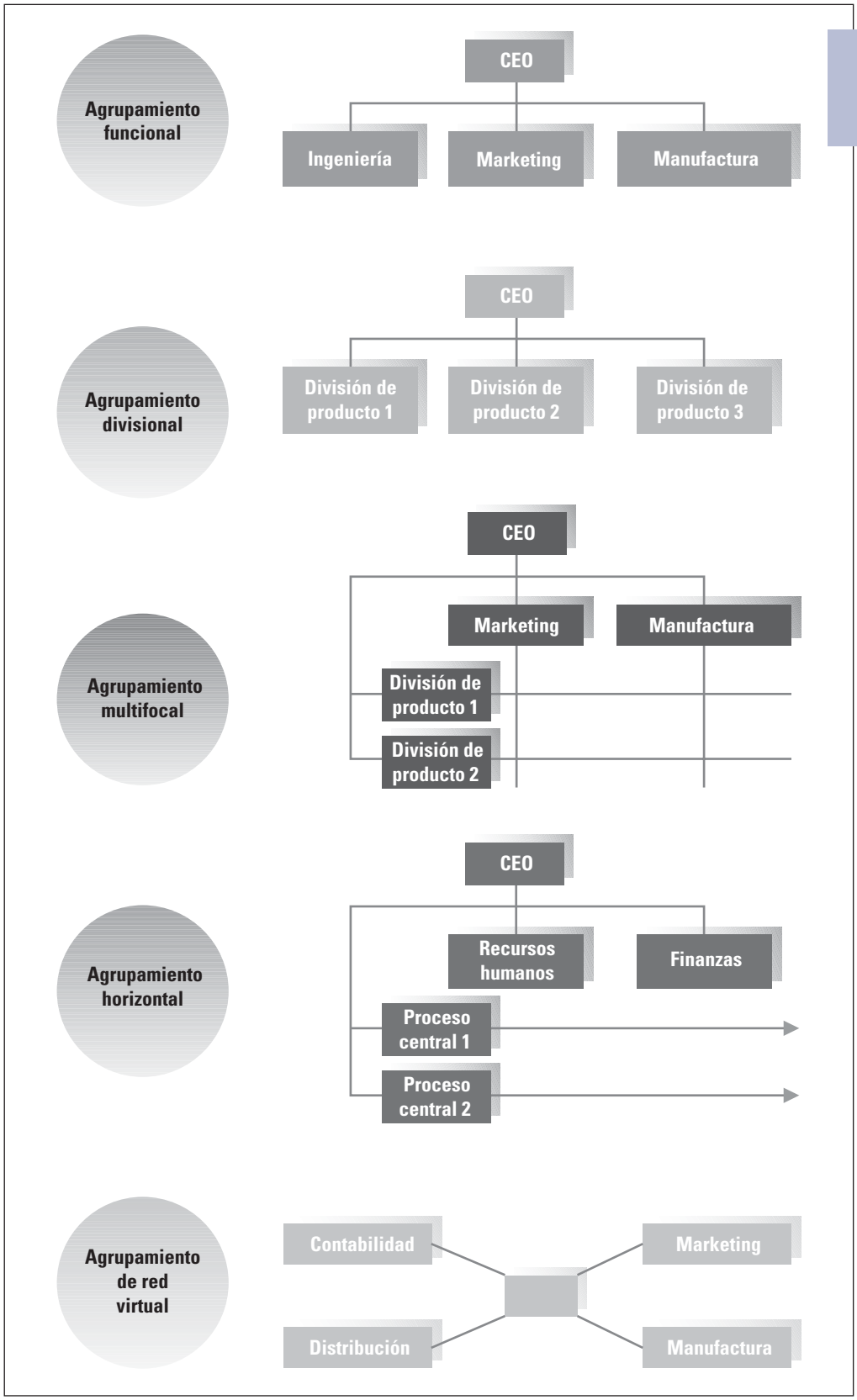


FIGURA 3.7
Opciones de diseño estructural para empleados agrupados en departamentos

Fuente: Adaptado de David Nadler y Michael Tushman, *Strategic Organization Design* (Glenview, Ill.: Scott Foresman, 1988), 68.

Estructura funcional

En una **estructura funcional**, también llamada de forma U (unitaria), las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización.[37] Los ingenieros se encuentran en el departamento de ingeniería y el vicepresidente de ingeniería es responsable de todas las actividades de ingeniería. Lo mismo ocurre con marketing, investigación y desarrollo y manufactura. Al principio del capítulo se presenta la figura 3.1 en la que se ejemplifica una estructura organizacional funcional.

En una estructura funcional se consolidan los conocimientos y habilidades humanas con respecto de las actividades específicas, ofreciendo conocimientos profundos de valor para la organización. Esta estructura es más eficaz cuando el vasto conocimiento experto (expertise) es fundamental para alcanzar las metas organizacionales, cuando la organización se debe controlar y coordinar a través de la jerarquía vertical y cuando la eficiencia es importante. La estructura puede ser bastante efectiva si la coordinación horizontal requerida es mínima. Un ejemplo de la estructura de organización funcional se muestró en La figura 3.1, anteriormente en este capítulo.

Con una estructura funcional, todo el conocimiento humano y las habilidades con respecto a las actividades específicas se consolidan, proporcionando una valiosa profundidad de conocimientos para la organización. Esta estructura es más eficaz cuando la experiencia es fundamental para alcanzar las metas de la organización, cuando la organización tiene que ser controlada y coordinada a través de la jerarquía vertical, y cuando la eficiencia es importante. La estructura puede ser muy eficaz si hay poca necesidad de una coordinación horizontal. La figura 3.8 resume las fortalezas y debilidades de la estructura funcional.

Una fortaleza de la estructura funcional es que fomenta las economías de escala dentro de las funciones. Las economías de escala se presentan cuando los empleados se encuentran en el mismo lugar y pueden compartir las instalaciones. Por ejemplo, fabricar productos en una planta permite que ésta adquiera la maquinaria más reciente. Construir una planta, en vez de plantas separadas por cada línea de producto, disminuye la duplicidad y el desperdicio. Asimismo, la estructura funcional estimula el desarrollo de habilidades profundas de los empleados, quienes están expuestos a una gama de actividades funcionales dentro de su propio departamento.[38]

La principal debilidad de la estructura funcional es una respuesta lenta a los cambios en el entorno que requieren coordinación entre departamentos. La jerarquía vertical se

FIGURA 3.8
Fortalezas y debilidades de una estructura organizacional funcional

Fortalezas	Debilidades
1. Permite las economías de escala dentro de los departamentos funcionales	1. Lentitud en el tiempo de respuesta a los cambios en el entorno
2. Posibilita el desarrollo de habilidades y conocimientos profundos	2. Puede provocar que las decisiones se acumulen en el nivel alto; sobrecarga de la jerarquía
3. Habilita a la organización para que alcance las metas funcionales	3. Conduce a una coordinación horizontal deficiente entre departamentos
4. Es mejor con uno o algunos productos	4. El resultado es una menor innovación
	5. Implica una perspectiva limitada de las metas organizacionales

Fuente: *Organizational Dynamics* por Duncan. Copyright 1979 por Elsevier Science & Technology Journals. Reproducción con permiso de Elsevier Science & Technology Journals en el formato de otro libro a través de Copyright Clearance Center.

sobrecarga. Se acumulan las decisiones y los altos directivos no responden con suficiente prontitud. Otras desventajas de la estructura funcional son que la innovación es lenta debido a una coordinación deficiente y cada empleado tiene una perspectiva limitada de las metas en general.

Algunas organizaciones se desempeñan con gran efectividad en una estructura funcional. Considere el caso de Blue Bell Creameries, Inc.

EN LA PRÁCTICA

Blue Bell Creameries, Inc.

Es la tercera marca de mayor venta de helado en Estados Unidos, pero pocos estadounidenses han escuchado de ella. Lo anterior se debe a que Blue Bell Creameries, cuyas oficinas corporativas se encuentran en Brenham, Texas, vende su helado únicamente en diecisiete estados, principalmente del sur. Mantener la distribución limitada "nos permite concentrarnos en producir y vender helado", dice Paul Kurse, presidente y CEO, la cuarta generación de los Kruse que dirigen Blue Bell. O, como dice el lema de la familia, "Es seguro por pulgada, pues es difícil por yarda".

La "pequeña heladería de Brenham", como se comercializa la empresa, está obsesionada con el control de la calidad y no permite que nadie ajeno a la empresa toque su producto desde la planta hasta el envase en el congelador. "Hacemos todo, entregamos en nuestros camiones y mantenemos el surtido de los congeladores de los minoristas", dice su presidente del consejo Ed Kruse. Hubo una época en que la empresa incluso compraba los paquetes de galletas Oreo a precio de menudeo (al detalle), abría manualmente cada paquete y vertía las galletas en batidoras para preparar el sabor Cookies'n Cream de Blue Bell. Blue Bell vende más de 400 millones de dólares en helado al año y controla un gran porcentaje del mercado de helado en Texas, Luisiana y Alabama. Las personas fuera de la región con frecuencia pagan 89 dólares por que se les envíen cuatro medios galones empacados en hielo seco. A pesar de la demanda, la administración se niega a comprometer su calidad por expandirse a regiones que no pueden atender satisfactoriamente o crecer tan rápido que la empresa no pueda capacitar adecuadamente a los empleados en el arte de preparar helado.

Los principales departamentos de Blue Bell son ventas, control de calidad, producción, mantenimiento y distribución. También hay un departamento de contabilidad y un pequeño grupo de investigación y desarrollo. La mayoría de los empleados tiene años en la empresa y han adquirido mucha experiencia en la preparación de helado de calidad. El entorno es estable y la base de clientes está bien establecida. El único cambio ha sido el incremento en la demanda del helado Blue Bell.[39] ■

La estructura funcional es lo correcto para Blue Bell Creameries. La organización eligió mantener un tamaño mediano y enfocarse en preparar sólo un producto: helado de calidad. Sin embargo, conforme Blue Bell se expande, es posible que tenga problemas de coordinación entre departamentos y requiera mecanismos de vinculación horizontal más sólidos.

Estructura funcional con vínculos horizontales

En un estudio reciente se observó que la organización por funciones sigue siendo el planteamiento dominante para el diseño organizacional.[40] Sin embargo, en el mundo dinámico de la actualidad, muy pocas empresas pueden tener éxito bajo una estructura estrictamente funcional. Por ejemplo, el sistema operativo de Microsoft Vista tardó cinco años en entrar en el mercado, y aún así muchas de las características del software no estaban preparadas para el momento en que el producto era enviado. El mayor problema fue que el grupo de desarrollo de Vista se encontraba trabajando en los elementos funcionales, cada uno dedicado sólo a las peculiaridades y los detalles específicos, y había poca comunicación entre

las numerosas personas que trabajan en el proyecto. Los administradores de Microsoft reconocieron la necesidad de una mayor coordinación horizontal y la colaboración en el desarrollo de Windows 7.[41]

Las organizaciones compensan la jerarquía funcional vertical con la instalación de vínculos horizontales, como se describió antes en este capítulo. Los gerentes mejoran la coordinación horizontal con el uso de sistemas de información, contacto directo entre departamentos, integradores de tiempo completo o gerentes de proyecto (como se muestra en la figura 3.3), fuerzas de tarea o equipo (figura 3.4). Un uso interesante de los vínculos horizontales se dio en el Hospital Karolinska de Estocolmo, Suecia, en el que había 47 departamentos funcionales. Incluso después de que los altos directivos los redujeron a 11, la coordinación seguía siendo inadecuada. El equipo de altos directivos estableció la reorganización del flujo de trabajo en el hospital en torno a la atención a los pacientes. En lugar de enviar a un paciente de un departamento a otro, el Karolinska ahora visualiza el periodo de la enfermedad a la recuperación como un proceso de "paradas en pits" en admisiones, rayos X, cirugía, etcétera. El aspecto más interesante del planteamiento es el nuevo puesto de coordinador de enfermeras. Los coordinadores de enfermeras fungen como integradores de tiempo completo, detectando los problemas de transición dentro de o entre departamentos. La mayor coordinación horizontal mejoró drásticamente en Karolinska la productividad y atención a los pacientes.[42] Karolinska utiliza con efectividad los vínculos horizontales para superar algunas desventajas de la estructura funcional.

Estructura divisional

Una estructura divisional, también llamado M-forma (multi-divisional) o una forma descentralizada. Con esta estructura, las divisiones se pueden organizar con base en los productos individuales, servicios, grupos de productos, principales proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades.[43] Esta estructura a veces también se llama estructura de producto o de la unidad de negocio estratégica. La característica de una estructura divisional es que la agrupación se basa en *resultados organizacionales*. Por ejemplo, United Technologies Corporation (UTC), que se encuentra dentro de las 50 empresas industriales más grandes de Estados Unidos, tiene muchas divisiones, como Carrier (aires acondicionados y calefacción), Otis (elevadores y escaleras eléctricas), Pratt & Whitney (motores de aviones) y Sikorsky (helicópteros).[44] La empresa de comercio en línea China Taobao se divide en tres divisiones que proveen tres diferentes tipos de servicios: que vinculan los compradores y vendedores de tabaco; un mercado para los minoristas para vender a los consumidores; y un servicio para las personas para buscar a través de sitios Web de compras de China.[45]

En la figura 3.9 se presenta la diferencia entre una estructura divisional y una funcional. La estructura funcional se puede rediseñar en grupos de productos separados y cada grupo cuenta con los departamentos funcionales de investigación y desarrollo, manufactura, contabilidad y marketing. La coordinación entre los departamentos funcionales se maximiza dentro de cada grupo de productos. La estructura divisional fomenta la flexibilidad y el cambio, porque cada unidad es más pequeña y se puede adaptar a las necesidades de su entorno. Más aún, la estructura divisional *descentraliza* la toma de decisiones, porque las líneas de autoridad convergen en un nivel más bajo de la jerarquía. Por el contrario, la estructura funcional es *centralizada,* porque obliga a que las decisiones sean tomadas en el nivel superior antes de que se pueda solucionar un problema que afecte a varias funciones.

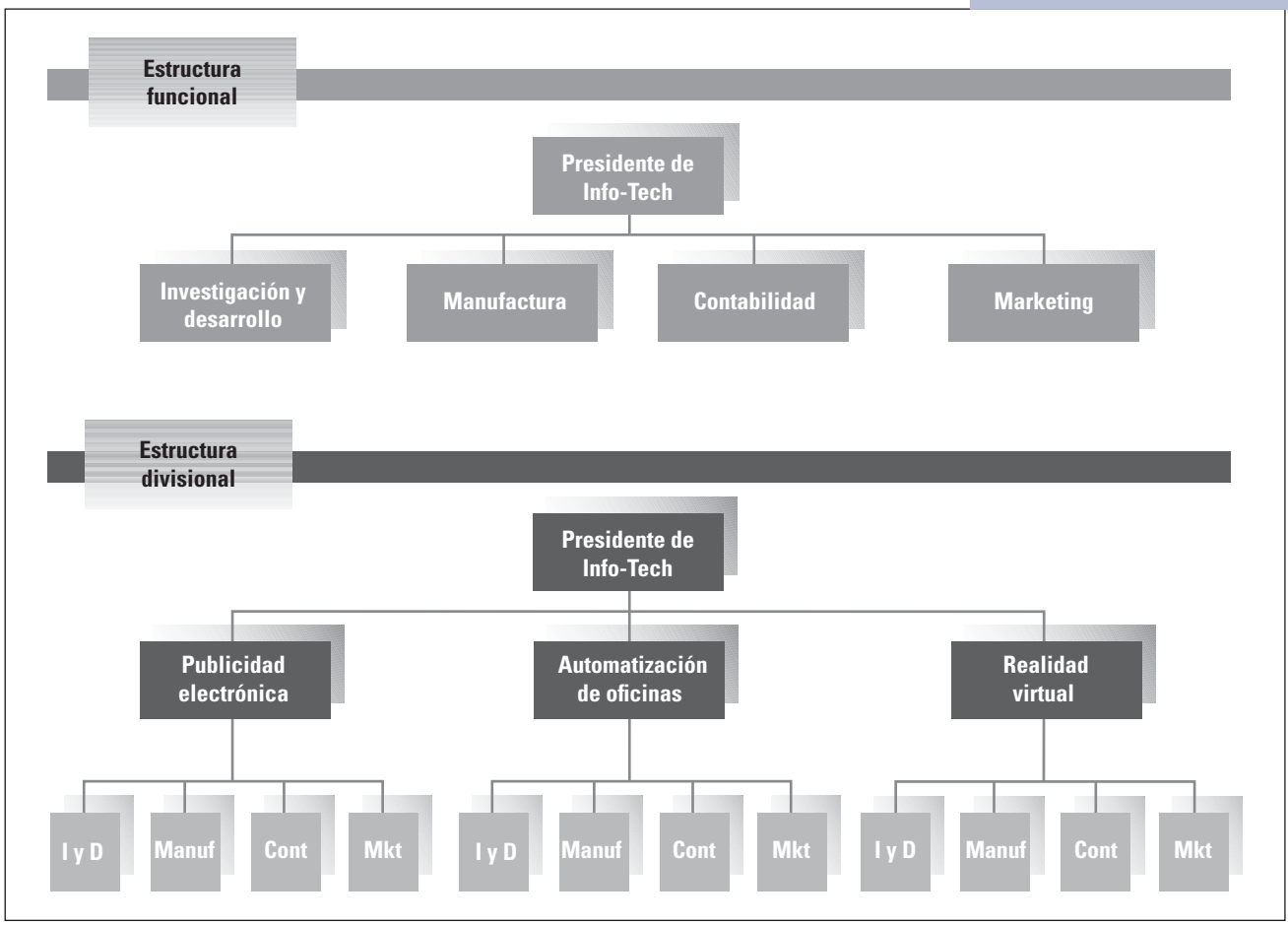
En la figura 3.10 se presenta un resumen de las fortalezas y debilidades de la estructura divisional. La estructura organizacional divisional es excelente para lograr la coordinación entre departamentos funcionales. Sirve cuando las organizaciones ya no pueden controlarse adecuadamente a través de la jerarquía vertical tradicional y las metas están dirigidas a la adaptación y el cambio. Las organizaciones enormes y complejas como

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Al diseñar la estructura organizacional en general, elegir una estructura funcional cuando lo importante sea la eficiencia, y el conocimiento profundo y experto sea fundamental para alcanzar las metas organizacionales y la organización se deba controlar y coordinar a través de la jerarquía vertical. Utilizar una estructura divisional en una organización grande con líneas de producto múltiples y si se desea dar prioridad a las metas del producto y la coordinación entre funciones.

FIGURA 3.9
Reorganización de estructura funcional a estructura divisional en Info-Tech



General Electric, Sony y Johnson & Johnson se subdividen en una serie de organizaciones autónomas más pequeñas para un mejor control y coordinación. En estas empresas grandes, las unidades a veces se llaman divisiones, empresas o unidades estratégicas de negocio. Johnson & Johnson está organizada en tres grandes divisiones: Productos de consumo, dispositivos médicos y de diagnóstico, y productos farmacéuticos, sin embargo, dentro de esos tres grandes divisiones 250 unidades operativas son independientes en 57 países.[46] Asimismo, algunas organizaciones gubernamentales de Estados Unidos utilizan una estructura divisional para dar un mejor servicio al público. Un ejemplo es el Internal Revenue Service (sistema de administración tributaria de Estados Unidos) cuya intención era dirigirse más a los clientes. La dependencia cambió su enfoque a informar, educar y dar servicio al público por medio de cuatro divisiones que dan servicio a diferentes grupos de contribuyentes: personas físicas, pequeñas empresas, empresas grandes y organizaciones exentas de impuestos. Cada división tiene sus presupuestos, empleados, políticas y personal de planeación enfocados en lo que es mejor para cada segmento de contribuyentes en particular.[47]

La estructura divisional tiene varias fortalezas.[48] Esta estructura es adecuada para un cambio rápido en un entorno inestable y ofrece una alta visibilidad de productos o servicios. Como cada línea de productos tiene su propia división por separado, los clientes

FIGURA 3.10
Fortalezas y debilidades de la estructura organizacional divisional

Fortalezas	Debilidades
1. Adecuada para cambios rápidos en un entorno inestable 2. Dirigida a la satisfacción del cliente porque la responsabilidad del producto y los puntos de contacto son claros 3. Implica una alta coordinación entre funciones 4. Permite que las unidades se adapten a las diferencias de productos, regiones, clientes 5. Es mejor para organizaciones grandes con varios productos 6. Descentraliza la toma de decisiones	1. Elimina las economías de escala en departamentos funcionales 2. Conduce a una coordinación deficiente entre líneas de productos 3. Elimina la competencia profunda y especialización técnica 4. Dificulta la integración y estandarización entre las líneas de productos

Fuente: Basado en Robert Duncan, "¿Qué es la Estructura organizacional?" *Dinámica Organizacional* (Invierno 1979)

pueden ponerse en contacto con la división correcta y lograr la satisfacción. La coordinación entre funciones es excelente. Cada producto se puede adaptar a los requerimientos de los clientes individuales o regiones. Por lo general, la estructura divisional funciona mejor en organizaciones con múltiples productos o servicios y suficiente personal para cubrir las unidades funcionales independientes. La toma de decisiones se traslada a las divisiones. Cada división es lo bastante pequeña para actuar y responder con rapidez a los cambios en el mercado.

Una desventaja de las estructuras divisionales es que las organizaciones pierden las economías de escala. En lugar de que 50 ingenieros de investigación en una estructura funcional compartan un centro común, se puede asignar 10 a cinco divisiones de productos. Se pierde la masa crítica requerida para una investigación profunda y se tienen que duplicar las instalaciones físicas por cada línea de productos. Otro problema es que las líneas de producto se separan entre sí y puede dificultarse la coordinación entre líneas de productos. Como dijo un ejecutivo de Johnson & Johnson, "Debemos tener presente que trabajamos para la misma corporación".[49]

Algunas empresas con muchas divisiones tienen problemas reales con la coordinación entre unidades. Sony perdió ante Apple el negocio de productos de medios digitales principalmente debido a una coordinación deficiente. Con la introducción del iPod, Apple capturó rápidamente 60% del mercado estadounidense frente a 10% de Sony. El negocio de la música digital depende de una coordinación ininterrumpida. El walkman de Sony ni siquiera reconocía algunos aparatos de música hechos con el software SonicStage de la empresa, por lo que no funcionó con la división dedicada a la venta de descargas de música.[50] Si no se cuenta con los mecanismos horizontales eficaces, una estructura divisional puede afectar el desempeño general. Una división puede generar productos o programas que son incompatibles con productos que vende otra división, como en Sony. Es posible que los clientes se sientan frustrados si un representante de ventas de una división desconoce los desarrollos de otras divisiones. Se necesitan fuerzas de tarea y otros instrumentos de vinculación horizontal para una coordinación entre divisiones. De igual modo, la falta de especialización técnica es un problema dentro de una estructura divisional. Los empleados se identifican con la línea de productos en vez de una especialidad funcional.

Por ejemplo, el personal de investigación y desarrollo tiende a realizar investigaciones aplicadas para beneficio de la línea de productos en lugar de llevar a cabo investigaciones básicas que beneficien a toda la organización.

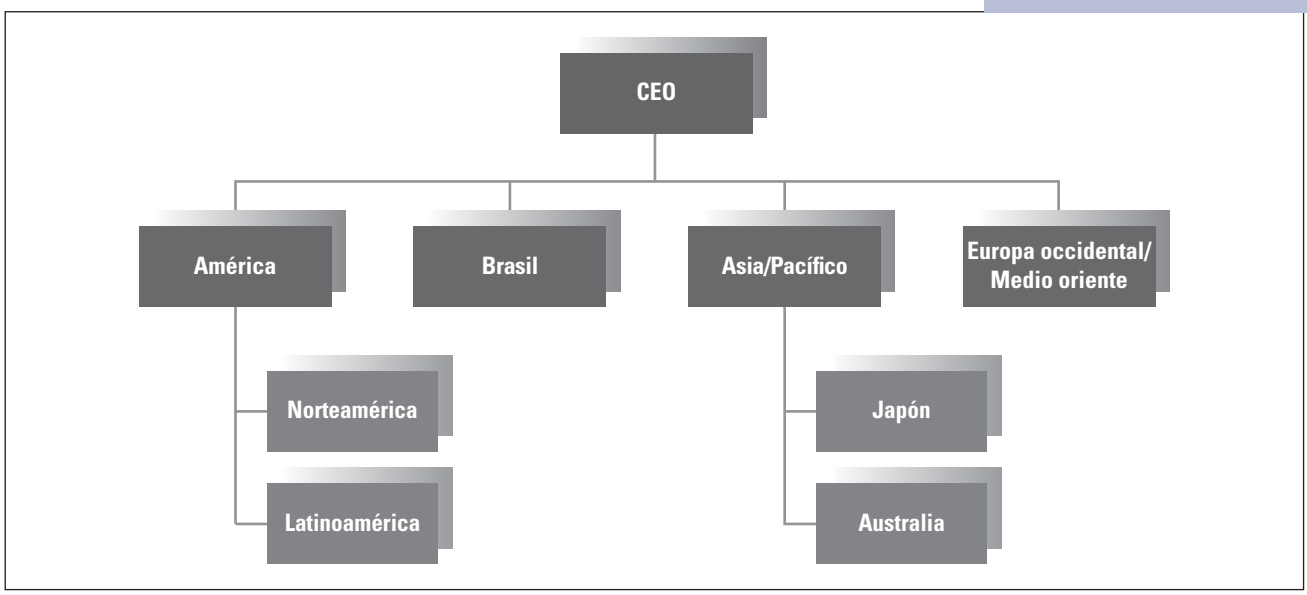
Estructura geográfica

Otra base para el agrupamiento estructural son los usuarios y los clientes de la organización. La estructura más común de esta categoría es la geografía. Puede ser que cada región del país tenga diferentes gustos y necesidades. Cada unidad geográfica incluye las funciones requeridas para fabricar y comercializar productos o servicios en dicha región. Las organizaciones grandes sin fines de lucro como Girl Scouts of the USA, Habitat for Humanity, Make-A-Wish Foundation y United Way of America con frecuencia utilizan un tipo de estructura geográfica, con oficinas corporativas centrales y unidades locales parcialmente autónomas. La organización nacional ofrece reconocimiento de la marca, coordina los servicios para la recaudación de fondos y maneja ciertas funciones administrativas compartidas, al tiempo que se descentraliza el control cotidiano y la toma de decisiones a las unidades locales o regionales.[51]

En el caso de corporaciones multinacionales, se crean unidades autónomas para diferentes países y partes del mundo. En la figura 3.11 se presenta una estructura geográfica potencial para una empresa de cosméticos. Esta estructura se enfoca en los gerentes y empleados en regiones geográficas específicas y metas de ventas. Las tiendas Walmart están organizadas por regiones geográficas, como Walmart Japón, India Walmart, Walmart Brasil, Wal-Mart China, Wal-Mart Asia, y así sucesivamente. Hasta hace poco, las operaciones estadounidenses se organizaron en gran medida por la función, pero los gerentes reestructuraron las operaciones estadounidenses en tres divisiones geográficas, Oeste, Sur y Norte, por lo que la organización Estados Unidos. Walmart opera a nivel internacional. El uso de una estructura geográfica ayuda a la compañía expandirse a nuevos mercados y utilizar los recursos de manera más eficiente.[52]

Las fortalezas y debilidades de una estructura divisional geográfica son semejantes a las características de la organización divisional que se presentan en la figura 3.10. La organización se puede adaptar a las necesidades específicas de su región y los empleados

FIGURA 3.11
Estructura geográfica para Computer Company



se identifican con las metas regionales y no con las nacionales. Se hace énfasis en la coordinación horizontal dentro de una región y no en los vínculos entre regiones o la oficina nacional.

ESTRUCTURA MATRICIAL

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Considerar una estructura matricial si la organización tiene que dar la misma prioridad a los productos y funciones debido a la doble presión de los clientes en el entorno. Utilizar una matriz funcional o una matriz de producto en el caso de que la matriz balanceada con dobles líneas de autoridad no sea adecuada para su organización.

A veces, la estructura de una organización tiene que ser multifocal para enfatizarse al mismo tiempo en el producto y la función o el producto y la geografía. Una forma de lograrlo es mediante la **estructura matricial**.[53] La matriz se puede usar cuando tanto el conocimiento experto técnico y la innovación del producto, así como los cambios son importantes para alcanzar las metas organizacionales. Con frecuencia, la estructura matricial es la respuesta cuando las organizaciones consideran que no funciona la combinación de las estructuras funcionales, divisionales y geográficas con los mecanismos de vinculación horizontal.

La matriz es una forma sólida de vínculo horizontal. La única característica de la organización matricial es que se implementen simultáneamente las divisiones de productos y las estructuras funcionales (horizontal y vertical), como se muestra en la figura 3.12. Los gerentes de producto y gerentes funcionales tienen la misma autoridad dentro de la organización y los empleados reportan a ambos. La estructura matricial es semejante al uso de integradores de tiempo completo o gerentes de producto antes descritos en este capítulo (figura 3.4), excepto que en la estructura matricial los gerentes de producto (horizontal) reciban una autoridad formal igual a la de los gerentes funcionales (vertical).

Condiciones para la matriz

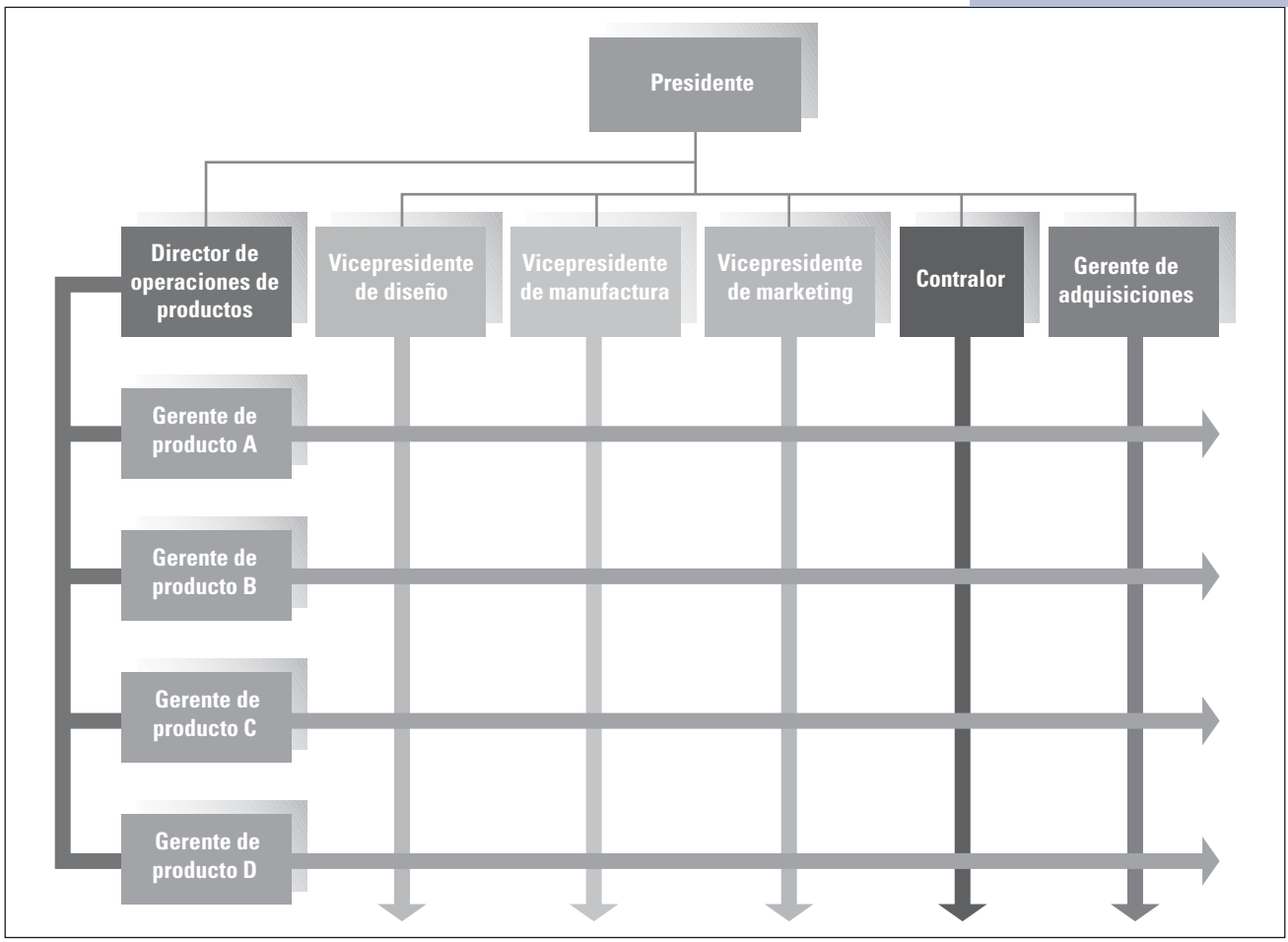
Una doble jerarquía puede parecer una forma inusual de diseñar una organización, pero la matriz es la estructura correcta cuando se tienen las siguientes condiciones:[54]

- *Condición 1*. Existe presión por compartir los recursos escasos entre las líneas de productos. Por lo general, la organización es de tamaño mediano y tiene un número moderado de líneas de producto. Se tiene la presión del uso compartido y flexible de personas y equipo entre estos productos. Por ejemplo, la organización no es lo bastante grande para asignar de tiempo completo a los ingenieros a cada línea de productos, de modo que se asignan parcialmente a varios productos o proyectos.
- *Condición 2*. Existe la presión del entorno para dos o más resultados críticos, como conocimientos técnicos profundos (estructura funcional) y frecuencia de los productos nuevos (estructura divisional). Esta doble presión significa la necesidad de un equilibrio de poder entre los lados funcional y de producto de la organización y se requiere una estructura de autoridad dual para mantener dicho equilibrio.
- *Condición 3*. El dominio del entorno de la organización es complejo e inseguro. Los frecuentes cambios externos y la alta interdependencia entre los departamentos requieren de una gran cantidad de coordinación y procesamiento de información en ambas direcciones, vertical y horizontal.

Bajo estas tres condiciones, las líneas de autoridad vertical y horizontal deben recibir el mismo reconocimiento. Por ello, se crea una autoridad dual para que el equilibrio del poder entre ellos sea el mismo.

Con referencia de nuevo a la figura 3.12, suponga que la estructura matricial es para un fabricante de ropa. El producto A es calzado, el producto B es prendas de abrigo, el producto C es ropa de dormir y así sucesivamente. Cada línea de productos atiende a un mercado y clientes diferentes. Como organización de tamaño mediano, la empresa debe utilizar con eficiencia al personal de manufactura, diseño y marketing para que trabajen en cada línea de productos. No hay suficientes diseñadores para garantizar un departa-

FIGURA 3.12
Estructura de autoridad dual en una organización matricial



mento de diseño por separado para cada línea de productos, de modo que los diseñadores se comparten entre las líneas de producto. Además, al mantener intactas las funciones de manufactura, diseño y marketing, los empleados pueden desarrollar conocimiento experto profundo para dar un servicio eficiente a las líneas de producto.

La matriz formaliza los equipos horizontales junto con la jerarquía vertical tradicional y procura dar un equilibrio a ambos. Sin embargo, la matriz puede cambiar de un modo u otro. Muchas empresas consideran difícil implementar y mantener una matriz equilibrada, porque a menudo domina un lado de la estructura de autoridad. Como consecuencia, se generaron dos variaciones de estructura matricial, la **matriz funcional** y la **matriz de producto**. En una matriz funcional, los jefes funcionales tienen la principal autoridad y los gerentes de proyecto o producto simplemente coordinan actividades del producto. Por el contrario, en una matriz de productos, los gerentes de proyecto o producto tienen la autoridad principal y los gerentes funcionales simplemente asignan personal técnico a los proyectos y proporcionan conocimiento experto de consultoría según sea necesario. En el caso de numerosas organizaciones, uno de estos planteamientos funciona mejor que la matriz equilibrada con líneas de autoridad duales.[55]

Toda clase de organizaciones ha experimentado con la matriz, incluidos hospitales, consultorías, bancos, compañías de seguros, dependencias gubernamentales y muchos

tipos de empresas industriales.[56] Esta estructura se ha utilizado con éxito en grandes organizaciones globales como Procter & Gamble, Unilever y Dow Chemical, que adaptó la matriz a fin de adecuarla a sus metas y cultura en particular.

Fortalezas y debilidades

La estructura matricial es mejor cuando el cambio en el entorno es alto y las metas reflejan un requerimiento dual, como en el caso de metas de producto y funcionales. La estructura de autoridad dual facilita que la comunicación y la coordinación hagan frente a un cambio rápido en el entorno y permite un equilibrio entre los jefes de producto y funcionales. La matriz facilita el análisis y la adaptación a problemas inesperados. Suele funcionar mejor en organizaciones de tamaño moderado con pocas líneas de productos. No se necesita la matriz para una sola línea de productos y demasiadas líneas dificultan la coordinación de ambas direcciones a la vez. En la figura 3.13 se presenta un resumen de las fortalezas y debilidades de la estructura matricial basada en lo que sabemos de las organizaciones que la utilizan.[57]

La fortaleza de la matriz es que permite que una organización cumpla con la doble demanda de los clientes en el entorno. Los recursos (personas, equipo) se pueden asignar con flexibilidad entre los diferentes productos y la organización se puede adaptar a los cambios de los requerimientos externos.[58] Esta estructura también ofrece la oportunidad de que los empleados adquieran habilidades administrativas funcionales o generales, dependiendo de sus intereses.

Una desventaja de la matriz es que algunos empleados sienten una autoridad dual, se reportan a dos jefes y a veces se ven envueltos en demandas en conflicto, lo cual puede ser frustrante y confuso, sobre todo si los altos directivos no definen claramente los roles y las responsabilidades.[59] Los empleados que trabajan en una matriz deben tener excelentes habilidades interpersonales y de solución de conflictos, para lo cual tal vez requieran capacitación especial en relaciones humanas. La matriz también obliga a que los gerentes dediquen mucho tiempo a las juntas.[60] Si los gerentes no adaptan la

FIGURA 3.13
Fortalezas y debilidades de la estructura organizacional matricial

Fortalezas	Debilidades
1. Logra la coordinación necesaria para cumplir con las demandas duales de los clientes	1. Provoca que los participantes perciban una autoridad dual, lo cual puede ser frustrante y confuso
2. Los recursos humanos entre productos se comparten de manera flexible	2. Significa que los participantes necesitan habilidades interpersonales adecuadas y una extensa capacitación
3. Adecuado para decisiones complejas y cambios frecuentes en un entorno inestable	3. Consume tiempo: implica juntas frecuentes y sesiones para la solución de conflictos
4. Ofrece una oportunidad para el desarrollo de habilidades funcionales y de productos	4. No funcionará a menos que los participantes lo entiendan y adopten relaciones colegiadas en vez de verticales
5. Es mejor en organizaciones de tamaño mediano con múltiples productos	5. Requiere un mayor esfuerzo para mantener el equilibrio del poder

Fuente: Adaptado de Robert Duncan, "What is the Right Organization Structure? Decision Tree Analysis Provides the Answer", *Organizational Dynamics* (invierno de 1979), 429.

información y el compartir el poder que requieren la matriz, el sistema no funciona. Los gerentes deben colaborar entre sí en vez de depender de la autoridad vertical en la toma de decisiones. Una compañía acerera en Gran Bretaña implementó con éxito una estructura matricial.

EN LA PRÁCTICA

Englander Steel

Hasta donde se recuerda, la industria acerera de Inglaterra era estable y segura. Pero en las décadas de 1980 y 1990, el exceso de capacidad acerera en Europa, un cambio económico desfavorable, el surgimiento del horno de fundición de arco eléctrico a pequeña escala y la competencia de productores de acero en Alemania y Japón transformaron la industria acerera. Con el cambio de siglo, las acereras tradicionales en Estados Unidos, como Bethlehem Steel y LTV Corporation, estaban en quiebra. Mitta Steel en Asia y Arcelor, el principal productor de acero en Europa, empezaron a adquirir compañías acereras hasta convertirse en los gigantes del acero del mundo. La esperanza de supervivencia de los pequeños fabricantes de acero tradicionales era vender productos especializados. Una pequeña empresa podía comercializar agresivamente productos de especialidad y adaptarse rápidamente a las necesidades de los clientes. Los complejos ajustes del proceso y de las condiciones de operación debían cambiar rápidamente según el pedido de cada cliente, una proeza difícil para los titanes.

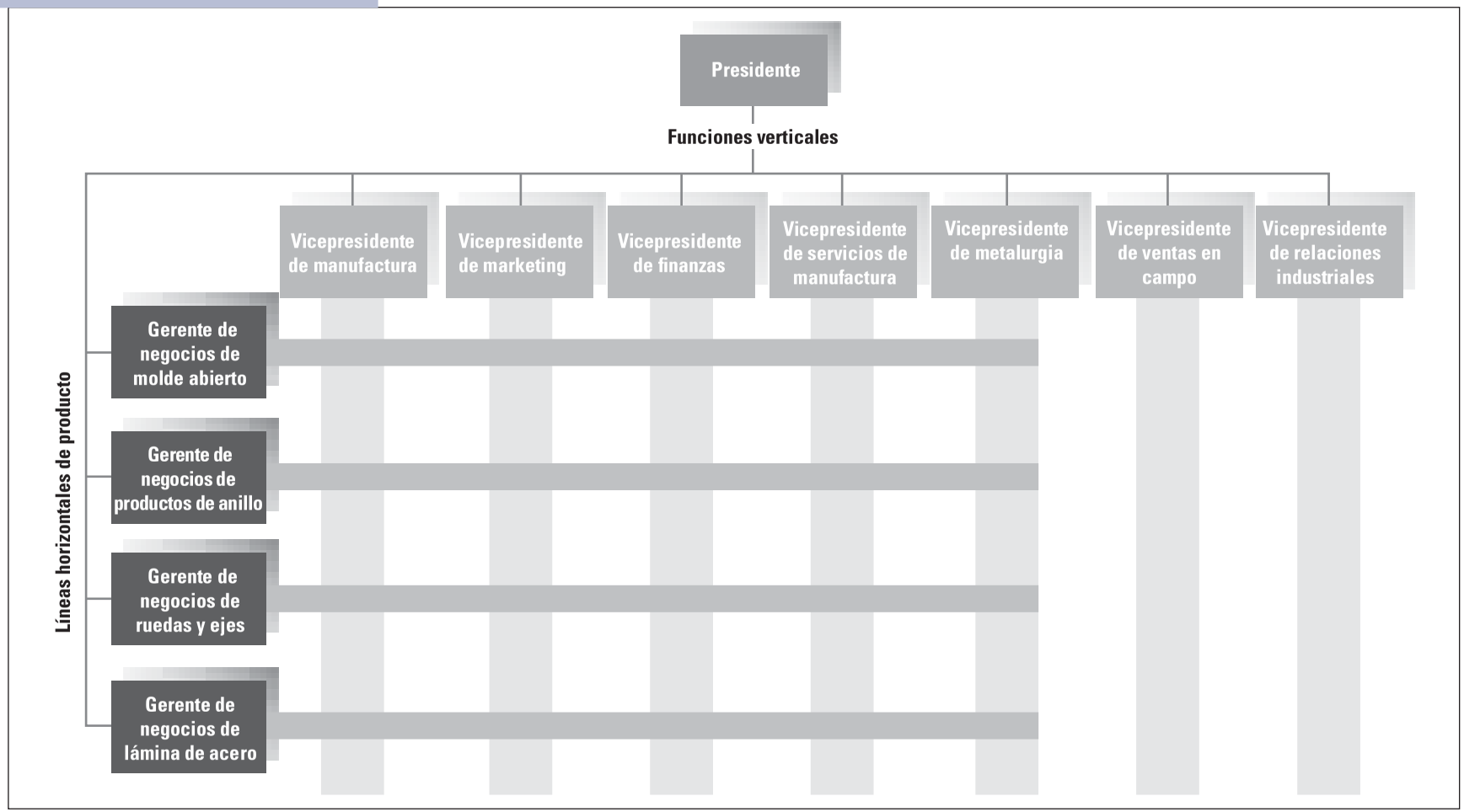
Englander Steel tenía 2 900 empleados, producía 400 000 toneladas de acero al año (alrededor de 1% de la producción de Arcelor) y tenía 180 años de antigüedad. Durante 160 de esos años, trabajó bien con una estructura funcional. Pero, conforme el entorno se volvió más turbulento y competitivo, los gerentes de Englander Steel se dieron cuenta que ya no estaban a la altura de las circunstancias. La mitad de los pedidos de Englander estaban atrasados. Las utilidades se esfumaron con los incrementos en el costo de la mano de obra, material y electricidad. Disminuyó la participación de mercado.

Tras consultar con expertos externos, el presidente de Englander Steel entendió que la empresa debía caminar en una cuerda floja. Debía especializarse en algunos productos de alto valor agregado diseñados para mercados separados, al mismo tiempo que mantenía las economías de escala y la tecnología sofisticada dentro de departamentos funcionales. La doble presión condujo a una solución inusual para una compañía acerera: una estructura matricial.

Englander Steel tenía cuatro líneas de productos: forjas de molde abierto, productos de molino de anillos, ruedas y ejes y hojas de acero. Un gerente de negocios tenía la responsabilidad y autoridad sobre cada línea, lo cual incluía preparar un plan de negocios y desarrollar metas para los costos de producción, inventario del producto, fechas de embarque y utilidad bruta. Se les delegó autoridad a los gerentes para cumplir dichas metas y que sus líneas fueran rentables. Los vicepresidentes funcionales tenían la responsabilidad de las decisiones técnicas. Se esperaba que los gerentes funcionales se mantuvieran al tanto de las técnicas más recientes en sus áreas y al personal capacitado en tecnologías nuevas que pudieran aplicar a líneas de productos. Con 20 000 órdenes para aceros de especialidad y varios cientos de recetas nuevas cada mes, el personal funcional debía estar al corriente. En la matriz no se incluyeron los dos departamentos funcionales, ventas de campo y relaciones industriales, porque trabajaban de forma independiente. El diseño final era una estructura matricial híbrida con relaciones de matriz y funcional, como se muestra en la figura 3.14.

La implementación de la matriz era lenta. Los gerentes de nivel medio estaban confundidos. Las juntas para coordinar los pedidos entre los departamentos funcionales parecían realizarse diario. Después de casi un año de capacitación por parte de consultores externos, Englander Steel estaba de regreso. Se entregaba 90% de los pedidos a tiempo y se recuperó la participación de mercado. La productividad y la rentabilidad aumentaron de modo constante. Los gerentes tuvieron una mayor participación en la matriz. Las juntas para coordinar las decisiones sobre los productos y funcionales ofrecieron una experiencia de crecimiento. Los gerentes de nivel medio empezaron a incluir gerentes más jóvenes en los análisis de matriz como una forma de capacitación para futuras responsabilidades administrativas.[61] ■

FIGURA 3.14
Estructura matricial para Englander Steel



En este ejemplo se muestra el uso correcto de una estructura matricial. La doble presión para mantener las economías de escala y comercializar las cuatro líneas de productos dio el mismo énfasis a las jerarquías funcional y de producto. Mediante reuniones continuas de coordinación, Englander Steel logró las economías de escala y la flexibilidad.

ESTRUCTURA HORIZONTAL

Un enfoque organizacional reciente es la **estructura horizontal**, que organiza a los empleados en torno a los procesos centrales. Por lo general, las organizaciones cambian hacia una estructura horizontal durante un proceso llamado reingeniería. La **reingeniería** o *reingeniería de procesos de negocio*, significa básicamente el rediseño de una organización vertical junto con sus flujos de trabajo y procesos horizontales. Un **proceso** se refiere a un grupo organizado de tareas y actividades relacionadas que trabajan en conjunto para transformar los insumos en resultados que generan valor para los clientes.[62] Los ejemplos de los procesos incluyen cumplir con los pedidos, desarrollo de productos nuevos y servicio al cliente. La reingeniería cambia la forma de pensar de los gerentes respecto a cómo se debe llevar a cabo el trabajo. En lugar de enfocarse en puestos estrechos estructurados en diferentes departamentos funcionales, se enfatizan en procesos centrales que cruzan horizontalmente a la organización e implican a equipos de empleados que trabajan juntos para servir a los clientes.

Un buen ejemplo de un proceso son las reclamaciones que se manejan en Progressive Casualty Insurance Company. Antes, un cliente reportaría un accidente a un agente, quien transmitiría la información a un representante de servicio al cliente que, a su vez, lo enviaría a un gerente de reclamaciones. El gerente de reclamaciones dejaría la reclamación con otras del mismo territorio y asignaría a un ajustador, quien programaría una hora para inspeccionar el daño del vehículo. Hoy, los ajustadores están organizados en equipos que manejan todo el proceso de reclamación, de principio a fin. Un miembro está a cargo de las llamadas a la oficina de quienes hacen la reclamación mientas otros están ubicados en el campo. Cuando el ajustador toma la llamada, hace lo posible por teléfono. Si se necesita una inspección, el ajustador se comunica con un miembro del equipo en el campo y programa de inmediato una cita. Progressive ahora mide el tiempo desde la llamada hasta la inspección en horas, en vez de los 7 a 10 días que antes le tomaba.[63]

Cuando una empresa aplica la reingeniería a una estructura horizontal, los empleados de la organización que trabajan en un proceso en particular (como el manejo de las reclamaciones o el cumplimiento con los pedidos) tienen un acceso fácil entre sí, de modo que pueden comunicar y coordinar sus esfuerzos. La estructura horizontal de hecho elimina la jerarquía vertical y las antiguas fronteras departamentales. Este método estructural es una amplia respuesta a los cambios profundos que han ocurrido en el lugar de trabajo y el entorno de negocios en los últimos 15 a 20 años. El progreso tecnológico se enfoca en la integración basada en la computadora e internet y en la coordinación. Los clientes esperan un servicio mejor y más rápido y los empleados buscan oportunidades para ocupar la mente, aprender nuevas habilidades y asumir una mayor responsabilidad. A las organizaciones con una mentalidad vertical les cuesta trabajo hacer frente a estas dificultades. Por ello, muchas organizaciones han experimentado con mecanismos horizontales, como los equipos transfuncionales para lograr la coordinación entre departamentos o fuerzas de tarea y cumplir con proyectos temporales. Cada vez más organizaciones están cambiando de estructuras funcionales jerárquicas a estructuras basadas en procesos horizontales.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

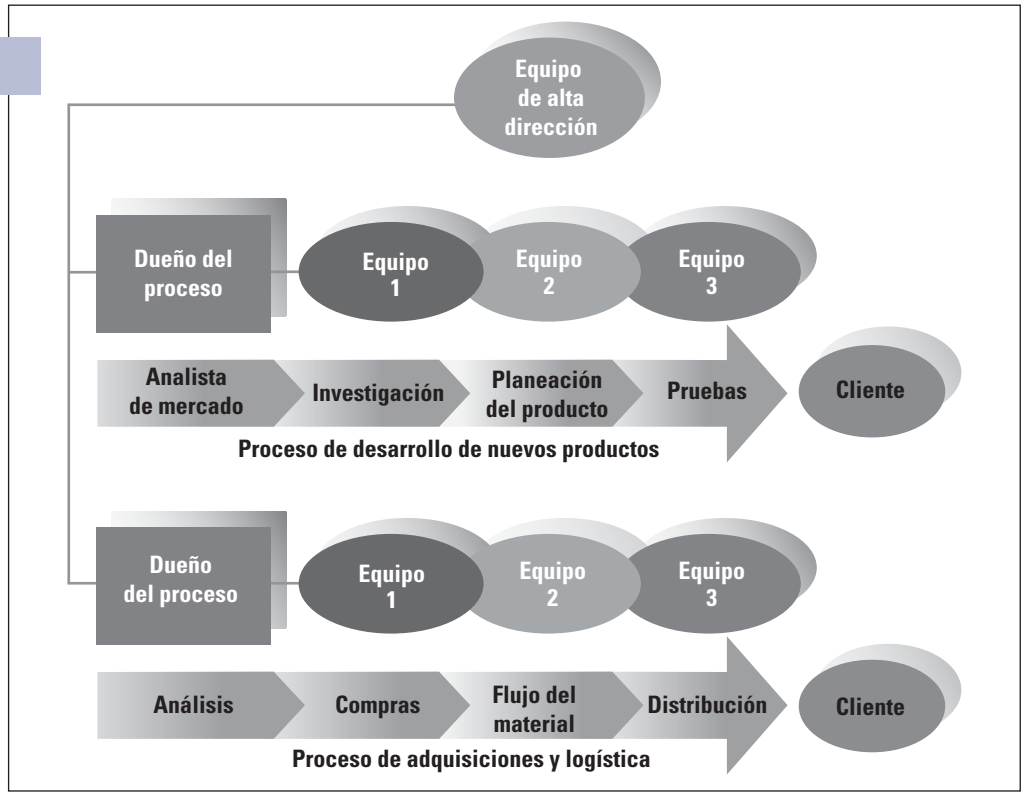
Considerar una estructura horizontal cuando las necesidades y demandas de los clientes cambien rápidamente y cuando el aprendizaje y la innovación sean cruciales para el éxito organizacional. Determinar con cuidado los procesos centrales así como capacitar a los gerentes y empleados a fin de que trabajen dentro de la estructura horizontal.

Características

En la figura 3.15 se ejemplifica una empresa rediseñada en una estructura horizontal. Dicha organización tiene las siguientes características:[64]

- La estructura se crea en torno a procesos centrales transfuncionales en vez de tareas, funciones o geografía. Por eso se anulan los límites entre departamentos. Por ejemplo, la División de Servicio al Cliente de Ford Motor Company tiene grupos de proceso central para el desarrollo de negocios, suministros de partes y logística, servicio vehicular y programas y soporte técnico.
- Los equipos autodirigidos son la base del diseño y el desempeño organizacionales, no los individuos. Schwa, un restaurante en Chicago que sirve comidas con platos múltiples elaborados es dirigido por un equipo. Los miembros se turnan de modo que todos tienen la oportunidad de ser chef, lavaplatos, mesero o telefonista. Hace reservaciones o da la bienvenida a los comensales en la entrada.[65]
- Los dueños del proceso tienen la responsabilidad absoluta de cada proceso central. Por ejemplo, en el caso del proceso de suministro de partes y logística de Ford, varios equipos pueden trabajar en actividades como análisis de partes, compras, flujo de material y distribución, pero un dueño del proceso tiene la responsabilidad de coordinarlo por completo.
- Las personas en el equipo reciben las habilidades, herramientas, motivación y autoridad para tomar decisiones centrales para el desempeño del equipo. Los miembros del equipo están capacitados en diferentes áreas para realizar el trabajo de otros y las habilidades combinadas son suficientes para completar una tarea organizacional importante.

FIGURA 3.15
Estructura horizontal



Fuente: Basado en Frank Ostroff, *The Horizontal Organization* (Nueva York: Oxford University Press, 1999); John A. Byrne, "The Horizontal Corporation", *BusinessWeek* (20 de diciembre de 1993), 76-81; y Thomas A. Stewart, "The Search for the Organization of Tomorrow", *Fortune* (18 de mayo de 1992), 92-98.

- Los equipos tienen la libertad de pensar creativamente y responder de modo flexible ante los desafíos que surjan.
- Los clientes dirigen la corporación horizontal. La efectividad se mide mediante objetivos de desempeño al final del proceso (basado en la meta de dar valor al cliente), así como la satisfacción del cliente, satisfacción del empleado y contribución financiera.
- La cultura es un todo de apertura, confianza y colaboración, enfocada en la mejora continua. La cultura valora el empowerment, la responsabilidad y el bienestar de los empleados.

La planta de General Electric en Salisbury, Carolina del Norte cambió a una estructura horizontal a fin de mejorar la flexibilidad y el servicio al cliente.

EN LA PRÁCTICA

GE Salisbury

La planta de General Electric en Salisbury, Carolina del Norte, que fabrica tableros de alumbrado con fines industriales y comerciales tenía una organización funcional y vertical. Como no hay dos clientes de GE con necesidades idénticas, cada tablero debe configurarse y construirse bajo pedido, lo que con frecuencia provocaba cuellos de botella en el proceso de producción estándar. A mediados de la década de 1980, ante los altos costos de la línea de productos, servicio al cliente inconstante y una baja en la participación de mercado, los gerentes empezaron a explorar nuevas formas de organización enfocadas en el trabajo en equipo, responsabilidad, mejora continua, empowerment y compromiso con el cliente.

A principios de la década de 1990, GE Salisbury realizó la transición a una estructura horizontal que vincula una serie de equipos multidisciplinarios responsables del proceso completo de construcción bajo pedido. La nueva estructura se basa en la meta de producir tableros de alumbrado "de la más alta calidad posible en el menor tiempo posible a un precio competitivo y con el mejor servicio posible". El proceso consta de cuatro equipos vinculados, cada uno compuesto de diez a quince miembros que representan una gama de habilidades y funciones. Un equipo de control de producción funciona como dueño del proceso (como se mostró en la figura 3.14) y es responsable de la recepción de los pedidos, la planeación, coordinación de producción, compras, el trabajo con proveedores y clientes, rastreo de inventario y mantener a los equipos enfocados en lograr los objetivos. El equipo de fabricación corta, construye, suelda y pinta las diversas partes que conforman la caja de acero que contendrá el panel de componentes eléctricos, que el equipo de componentes eléctricos ensambla y somete a prueba. Asimismo, el equipo de componentes eléctricos se encarga del envío. Un equipo de mantenimiento está a cargo del mantenimiento del equipo pesado que no se puede realizar como parte del proceso de producción normal. Los gerentes se han convertido en *asesores asociados* que guían, supervisan y ofrecen su conocimiento experto a los equipos según sea necesario.

La clave del éxito de la estructura horizontal es que los equipos operativos trabajan unos con otros y tienen acceso a la información que necesitan para cumplir las metas de equipo y del proceso. Los equipos reciben información sobre ventas, pedidos atrasados, inventario, necesidades de personal, productividad, costos, calidad y demás datos y, por lo común, cada equipo comparte información acerca de su participación en el proceso de construcción bajo pedido con otros equipos. Algunos de los mecanismos que ayudan a garantizar una integración fluida son las reuniones conjuntas de producción, rotación de puestos y capacitación múltiple de los empleados. Los equipos vinculados asumen la responsabilidad de establecer sus propias metas de producción, determinar los programas de producción, asignar responsabilidades e identificar y solucionar problemas.

(continuación)

Con la estructura horizontal mejoraron drásticamente la productividad y el desempeño. Se eliminaron casi por completo los cuellos de botella en el flujo de trabajo, que alguna vez causaron estragos a los programas de producción. Un tiempo de producción de seis semanas se redujo a dos días y medio. Los incrementos en la satisfacción del empleado y el cliente obtenidos por GE Salisbury desde que implementó esta nueva estructura son más sutiles, aunque de la misma importancia.[66] ■

Fortalezas y debilidades

Al igual que todas las estructuras, la horizontal tiene fortalezas y debilidades, como se muestra en la figura 3.16.

La fortaleza más significativa de la estructura horizontal es una mejor coordinación, que puede aumentar notoriamente la flexibilidad de la empresa así como su respuesta a cambios en las necesidades de los clientes. La estructura llama la atención de todos hacia el cliente, que conduce a una mayor satisfacción del mismo al igual que mejoras en la productividad, velocidad y eficiencia. Además, como no hay límites entre los departamentos funcionales, los empleados tienen una visión más amplia de las metas organizacionales en vez de enfocarse en las metas de un solo departamento. La estructura horizontal fomenta el énfasis en el trabajo en equipo y la cooperación, de modo que los miembros del equipo comparten su compromiso por lograr objetivos en común. Por último, la estructura horizontal puede mejorar la calidad de vida de los empleados al ofrecerles la oportunidad de compartir responsabilidades, toma de decisiones y contribuir en gran medida con la organización.

Una debilidad de la estructura horizontal es que puede afectar en vez de ayudar al desempeño organizacional, a menos que los gerentes determinen con cuidado los procesos centrales que ofrezcan valor a los clientes. Es difícil incluso el simple hecho de definir los procesos en torno a los cuales organizar. Asimismo, el cambio a una estructura horizontal es complicado y consume tiempo, porque requiere de cambios significativos

FIGURA 3.16
Fortalezas y debilidades de la estructura horizontal

Fortalezas	Debilidades
1. Fomenta la flexibilidad y respuesta rápida a los cambios en las necesidades del cliente	1. Es difícil y requiere de tiempo determinar los procesos centrales
2. Dirige la atención de todos hacia la producción y a la entrega de valor al cliente	2. Se requieren cambios de cultura, diseño, filosofía de administración y sistemas de información y recompensas
3. Cada empleado tiene una visión más amplia de las metas organizacionales	3. Es posible que los gerentes tradicionales se resistan a ceder el poder y la autoridad
4. Fomenta el enfoque en el trabajo en equipo o la colaboración	4. Requiere capacitación relevante de los empleados para trabajar con efectividad en un entorno de equipo horizontal
5. Mejora la calidad de vida de los empleados al darles la oportunidad de compartir responsabilidades, toma de decisiones y ser considerados en los resultados	5. Puede limitar el desarrollo de habilidades profundas

Fuentes: Basado en Frank Ostroff, *w Horizontal Organization: What the Organization of the Future Looks Like and How It Delivers Value to Customers* (Nueva York: Oxford University Press, 1999); y Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, 6ª ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western, 1998), 253.

de cultura, diseño de puestos, filosofía de administración y sistemas de información y recompensas. Es posible que los gerentes tradicionales se resistan a ceder el poder y la autoridad para convertirse en coaches y facilitadores de los equipos. Los empleados deben recibir capacitación a fin de trabajar con efectividad en un entorno de equipo. Por último, debido a la naturaleza transfuncional del trabajo, una estructura horizontal puede limitar el desarrollo de habilidades y conocimientos profundos a menos que se tomen medidas que permitan a los empleados tener la oportunidad de mantener y aumentar los conocimientos técnicos.

REDES VIRTUALES Y OUTSOURCING

Los desarrollos recientes en el diseño organizacional amplían el concepto de coordinación y colaboración horizontal más allá de los límites de la organización tradicional. En años recientes, la tendencia del diseño más generalizado ha sido el outsourcing de varias áreas de la organización a socios externos.[67] **Outsourcing** significa contratar ciertas tareas o funciones, como manufactura, recursos humanos o procesamiento de crédito, de otras empresas.

Las empresas en casi todas las industrias han seguido la corriente del outsourcing. La Ciudad de Manwood, California, decidió subcontratar todo, desde la aplicación del estacionamiento de mantenimiento de las calles a la policía y la seguridad pública. El presupuesto para el departamento de policía solía ser de casi $8 millones. Ahora, la ciudad paga aproximadamente la mitad que deba al Departamento del Sheriff del Condado de Los Ángeles, y los residentes dicen que el servicio ha mejorado.[68] Y piense en la milicia estadounidense, que cada vez utiliza más contratistas privados de empresas militares para administrar casi todo, salvo la principal actividad de combatir y asegurar las posiciones de defensa. Por ejemplo, Kellogg Brown & Root, subsidiaria de Halliburton Corporation, construye y da mantenimiento a bases militares y ofrece servicios de alimentación y limpieza. En el mundo de los negocios, Hitachi hacía todos sus televisores con componentes fabricados en Hitachi, pero ahora la empresa subcontrata la fabricación y recibe componentes clave de los proveedores externos. Wachovia Corporation transfirió la administración de sus programas de recursos humanos a Hewitt Associates y el minorista británico de alimentos J. Sainsbury's permite que Accenture maneje todo su departamento de informática. Cerca de 20% del trabajo químico de la farmacéutica Eli Lilly & Company lo realizan laboratorios emergentes chinos como Chem-Explorer; y las empresas como Wipro de India, S.R. Teleperformance de Francia y Convergys de Estados Unidos administran el centro de llamadas (call center) y las operaciones de soporte técnico de empresas grandes de computación y telefonía celular en el mundo.[69] La compañía farmacéutica Pfizer está utilizando un enfoque innovador que permite a algunos empleados pasar fuera de ciertas partes de sus puestos de trabajo a una empresa de outsourcing en la India con el clic de un botón. En lugar de cambio de funciones enteras a los contratistas, este enfoque de "externalización personal" permite a las personas cambiar sólo ciertas tareas tediosas y laboriosas para ser manejado por el socio de externalización, mientras que se centran en el trabajo de mayor valor.[70]

En algún tiempo, las unidades de operación de una empresa "estaban dentro de la organización y 'densamente conectadas' o estaban fuera de la organización sin conexión alguna", según palabras de un observador.[71] Hoy, las líneas están tan difusas que es difícil decir qué parte pertenece a la organización y qué parte no. IBM maneja las operaciones de pedidos atrasados de muchas empresas grandes, pero también realiza algunas de sus actividades por outsourcing con otras empresas, que a su vez pueden delegar parte de sus funciones en otras organizaciones.[72]

Pocas empresas pueden llevar el outsourcing al extremo y crear una estructura de red virtual. Con una **estructura de red virtual**, a veces llamada estructura modular, la

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Utilizar una estructura de red virtual para una flexibilidad extrema y respuesta rápida a condiciones cambiantes del mercado. Concentrarse en las actividades clave que dan a la organización su ventaja competitiva y utilizar el outsourcing de otras actividades a socios cuidadosamente seleccionados.

empresa subcontrata la mayoría de sus funciones o procesos principales a empresas por separado y coordina sus actividades desde pequeñas oficinas corporativas de la organización.[73]

Cómo funciona la estructura

La organización de red virtual se puede ver como un eje central rodeado de una red de especialistas externos. Por ejemplo, Philip Rosedale corre de LoveMachine de su casa a las tiendas de café cerca de San Francisco. LoveMachine fabrica software que permite a los empleados envíar mensajes de Twitter, como para decir "Gracias", o "¡Buen trabajo!" Una vez enviado el mensaje, todos en la compañía obtienen una copia, que construye la moral, y el software básico es gratuito para las empresas que quieren usarlo. LoveMachine no cuenta con personal de desarrollo de tiempo completo, sino que trabaja con una red de profesionales independientes cuyo trabajo se encarga de nuevas características, la fijación de problemas técnicos, y así sucesivamente. Rosedale también contrata nómina y otras tareas administrativas.[74]

En lugar de encontrarse bajo un techo o dentro de una organización, los servicios como contabilidad, diseño, manufactura, marketing y distribución se encargan a empresas por separado que están conectadas electrónicamente a una oficina central. Los socios organizacionales localizados en diferentes partes del mundo pueden utilizar computadoras en red o internet para intercambiar datos e información con tal rapidez y fluidez que una red de proveedores, fabricantes y distribuidores con una conexión en red deficiente puede parecer y actuar como una empresa sin contratiempos. La forma de la red virtual incorpora un estilo de libre mercado que reemplaza a la jerarquía vertical. Los subcontratistas pueden entrar y salir del sistema según sea necesario para cumplir con las necesidades cambiantes.

Con una estructura de red, el eje mantiene el control de los procesos en los que tiene capacidades a nivel mundial o difíciles de imitar y transfiere otras actividades, junto con la toma de decisiones y el control sobre ellas, a otras organizaciones. Dicha contraparte organiza y realiza su trabajo utilizando sus ideas, recursos y herramientas.[75] La idea es que una empresa se pueda concentrar en lo que mejor hace y contratar el resto de empresas competentes en dichas áreas específicas, lo que permite a la organización hacer más con menos.[76] La empresa de alimentación Smart Balance, "saludable para el corazón", fue capaz de innovar y expandirse rápidamente mediante el uso de un enfoque de red virtual.

EN LA PRÁCTICA

Smart Balance

Smart Balance cuenta con unos 67 empleados, pero cerca de 400 personas trabajan para la compañía. Smart Balance inició su expansión y ahora tiene una línea de untar, mantequilla de maní natural, leche en nutrientes mejorada, queso, crema, palomitas de maíz y otros productos. Los gerentes de crédito emplearon el enfoque de red virtual para ayudar a la empresa a innovar y expandirse rápidamente.

El equilibrio inteligente mantiene el desarrollo de productos y la comercialización de la casa, pero utiliza contratistas para hacer casi todo lo demás, incluyendo la fabricación, distribución, ventas, servicios de tecnología de la información, así como la investigación y las pruebas. La forma en que la compañía entró en el negocio de la leche muestra cómo la estructura de la red aumenta la velocidad y la flexibilidad. Peter Dray, vicepresidente de desarrollo de productos, fue capaz de conseguir la ayuda que necesitaba para perfeccionar el producto de los contratistas. Científicos y consultores externos de investigación y desarrollo trabajaron en la fórmula. La compañía contrató a un procesador de lácteos para hacer pruebas y ensayos de producción. Un laboratorio externo evaluó las necesidades nutricionales y de otra empresa consiguió pruebas de sabor de consumo.

Cada mañana, los empleados de tiempo completo y los trabajadores virtuales intercambian un aluvión de mensajes de correo electrónico y llamadas telefónicas para actualizar uno al otro en lo que tuvo lugar el día anterior y lo que tiene que suceder hoy. Los ejecutivos pasan mucho de su tiempo en la gestión de relaciones. Dos veces al año se celebran reuniones de todos los de la empresa que incluyen el personal permanente y contratistas. La información se comparte ampliamente, y los gerentes reconocen las contribuciones de los contratistas para el éxito de la compañía, lo que ayuda a crear un sentido de unidad y compromiso.[77] ■

Con una estructura de red como la que se utiliza en Smart Balance, es difícil responder a la pregunta "¿Dónde está la organización?" en términos tradicionales. Las diferentes partes de la organización se juntan contractualmente y coordinados electrónicamente crean una nueva forma de organización. Al igual que la construcción de bloques, se pueden añadir o quitar para satisfacer las necesidades cambiantes de las partes de la red.[78] La figura 3.17 ilustra una estructura de red simplificada para Smart Balance, mostrando algunas de las funciones que se subcontratan a otras empresas.

Fortalezas y debilidades

La figura 3.18 contiene un resumen de las fortalezas y debilidades de la estructura de red virtual.[79] Una de las principales fortalezas es que la organización, independientemente de cuán pequeña sea, realmente puede ser global al atraer recursos a nivel mundial para obtener la mejor calidad y precios y después vender los productos o servicios en el mundo con la misma facilidad por medio de subcontratistas. Asimismo, la estructura de red permite que una empresa nueva o pequeña desarrolle productos o servicios y logre comercializarlos rápidamente sin grandes inversiones en fábricas, equipo, bodegas o plantas de distribución. La capacidad de ordenar y reordenar los recursos para satisfacer las necesidades cambiantes y dar un mejor servicio a los clientes da a la estructura de red una gran flexibilidad y respuesta rápida. Se pueden desarrollar rápidamente nuevas

FIGURA 3.17
Estructura de red virtual

FIGURA 3.18
Fortalezas y debilidades de la estructura de red virtual

Fortalezas	Debilidades
1. Permite que incluso pequeñas organizaciones obtengan talento y recursos a nivel mundial 2. Ofrece una escala y alcance inmediatos a la empresa sin grandes inversiones en fábricas, equipo o plantas de distribución 3. Permite una mayor flexibilidad y respuesta de la organización a las necesidades cambiantes 4. Reduce los costos generales administrativos.	1. Los gerentes no tienen control directo sobre muchas actividades y empleados 2. Se requiere mucho tiempo para el manejo de relaciones y conflictos potenciales con socios contractuales 3. Existe el riesgo de que fracase la organización si un socio no contribuye o cierra el negocio 4. La lealtad de los empleados y la cultura corporativa podría ser débil debido a que los empleados perciben que podrían ser reemplazados por servicios contratados

Fuentes: Basado en R. E. Miles y C.C. Snow, "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy", *Organizational Dynamics* (primavera de 1995), 5–18; Gregory G. Dess, Abdul M. A. Rasheed, Kevin J. McLaughlin y Richard L. Priem, "The New Corporate Architecture", *Academy of Management Executive* 9, núm. 3 (1995), 7–20; N. Anand y R.L. Daft, "What Is the Right Organization Design?" *Organizational Dynamics* 36, núm. 4 (2007), 329–344; y H.W. Chesbrough and D.J. Teece, "Organizing for Innovation: When Is Virtual Virtuous?" *Harvard Business Review* (agosto de 2002), 127–134.

tecnologías al introducirse en una red de expertos a nivel mundial. La organización se puede redefinir continuamente para cumplir con las oportunidades cambiantes del producto o mercado. Una última fortaleza es la reducción de los gastos generales administrativos. No se requieren grandes equipos de especialistas y gerentes. El talento gerencial y técnico se puede enfocar en las principales actividades que ofrecen una ventaja competitiva mientras otras se realizan por outsourcing.

La estructura de red virtual también tiene varias debilidades. La principal es la falta de control. La estructura de red lleva la descentralización al extremo. Los gerentes no tienen todas las operaciones bajo su jurisdicción y deben depender de los contratos, la coordinación y la negociación para mantener todo junto. Lo anterior también significa un incremento en el tiempo dedicado al manejo de las relaciones con los socios y a la solución de conflictos.

EVALÚE SU RESPUESTA

3 De manera inteligente, los altos directivos mantienen el control organizacional sobre las actividades de las unidades de trabajo clave en vez de contratar a otras empresas para algunas tareas de las unidades de trabajo.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Las redes virtuales y las formas de outsourcing del diseño organizacional son populares porque ofrecen una mayor flexibilidad y respuesta más rápida en un entorno cambiante. Los departamentos para outsourcing se pueden agregar o eliminar conforme a los cambios de condiciones. Es posible que para algunos gerentes sea más cómodo mantener el control sobre todas las actividades internas, aunque desaliente la flexibilidad.

Un problema de igual importancia es el riesgo del fracaso si un socio organizacional no participa, se quema una planta o se retira del negocio. Los gerentes de la organización de las oficinas corporativas tienen que actuar rápido para detectar problemas y encontrar nuevos acuerdos. Por último, desde una perspectiva de recursos humanos, la lealtad del empleado puede ser débil en una organización de red debido a los problemas acerca de la seguridad en el trabajo. Puede ser que los empleados sientan que los pueden reemplazar con servicios contratados. Además, es más difícil desarrollar una cultura corporativa cohesiva. La rotación puede ser más alta porque el compromiso emocional entre la organización y los empleados es bajo. Con el cambio de productos, mercados y socios, puede ser que la organización tenga que reordenar a los empleados en cualquier momento para lograr la combinación correcta de habilidades y capacidades.

ESTRUCTURA HÍBRIDA

Como aspecto práctico, muchas estructuras en el mundo real no existen en las formas puras que hemos descrito en este capítulo. En particular, la mayoría de las organizaciones grandes utiliza a menudo una **estructura híbrida** que combina las características de varios métodos diseñados para necesidades estratégicas específicas. La mayoría de las empresas combina las características de las estructuras funcional, divisional, geográfica, horizontal y de red para aprovechar las fortalezas de varias estructuras y evitar algunas de las debilidades. Las estructuras híbridas suelen utilizarse en entornos de cambios rápidos porque ofrecen a la organización una mayor flexibilidad.

Un tipo de híbrido que con frecuencia se usa es combinar las características de las estructuras funcional y divisional. Cuando una corporación crece mucho y tiene varios productos o mercados, por lo común se organiza en divisiones autónomas de cierto tipo. Las funciones que son importantes para cada producto o mercado se descentralizan en unidades autónomas. Sin embargo, algunas funciones relativamente estables que requieren economías de escala y una especialización profunda también se centralizan en las oficinas corporativas. Por ejemplo, Starbucks tiene una serie de divisiones geográficas, pero las funciones como el marketing, el área legal y las operaciones de la cadena de suministro están centralizados.[80] Sun Petroleum Products Corporation (SPPC) se reorganizó a una estructura híbrida para responder mejor a los mercados cambiantes. La estructura de la organización híbrida que adoptó SPPC se presenta en la primera parte de la figura 3.19. Se crearon tres principales divisiones de productos: combustibles, lubricantes y químicos, las cuales dan servicio a un mercado diferente y requieren una estrategia y estilo de administración diferentes. Cada vicepresidente de línea de productos ahora está a cargo de las funciones para ese producto, como marketing, planeación, suministro y distribución, y manufactura. Sin embargo, se descentralizaron en las oficinas corporativas actividades como recursos humanos, legales, tecnología y financieras como departamentos funcionales, a fin de lograr economías de escala. Cada uno de estos departamentos ofrece sus servicios a toda la organización.[81]

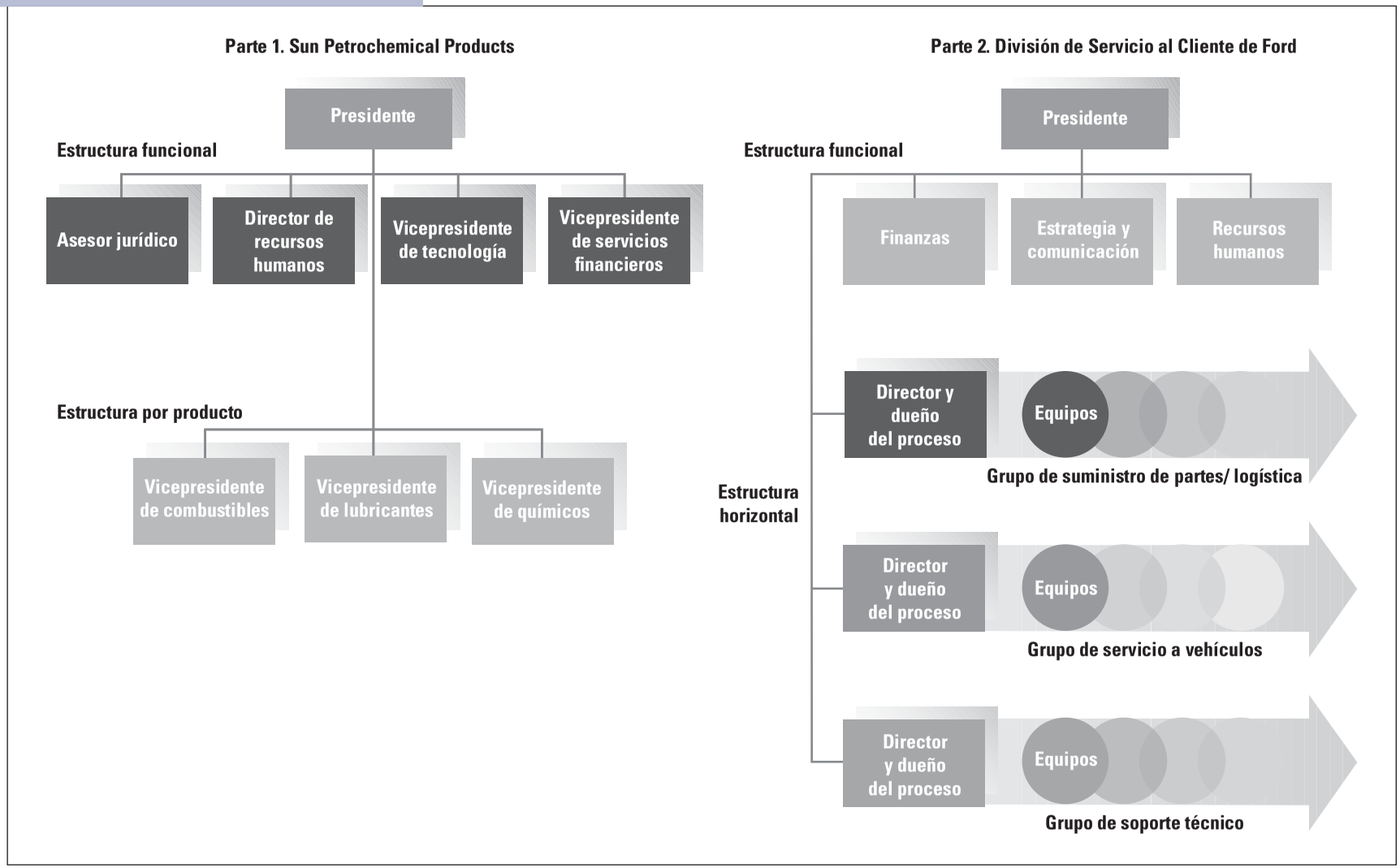
Un segundo método híbrido de uso cada vez mayor en la actualidad es combinar las características de las estructuras funcional, divisional y horizontal. Un ejemplo de este tipo de híbrido es la División de Servicio al Cliente de Ford Motor Company, una operación global conformada por 12 000 empleados que prestan sus servicios en casi 15 000 concesionarias. A partir de 1995, cuando Ford lanza su iniciativa "Ford 2000" cuyo objetivo era convertirse en la empresa automotriz líder en el mundo del siglo XXI, los altos directivos estaban cada vez más preocupados por las quejas respecto al servicio al cliente. Decidieron que el modelo horizontal ofrecía la mejor posibilidad de tener un método integrado más rápido, más eficiente para el servicio al cliente. En la segunda parte de la figura 3.19 se presenta una porción de la estructura híbrida de la División de Servicio al Cliente. Varios grupos alineados horizontalmente, conformados de equipos con múltiples habilidades, se

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Implementar estructuras híbridas, cuando sea necesario, para combinar las características de las estructuras funcional, divisional y horizontal. Utilizar una estructura híbrida en entornos complejos para aprovechar las fortalezas de varias características estructurales y evitar ciertas debilidades.

FIGURA 3.19
Dos estructuras híbridas



Fuente: Basado en Linda S. Ackerman, "Transition Management: An In-Depth Look at Managing Complex Change", *Organizational Dynamics* (verano de 1982), 46–66; y Frank Ostroff, *The Horizontal Organization* (Nueva York: Oxford University Press, 1999), figura 2.1, p.34.

enfocan en los proceso centrales, como el suministro de partes y logística (adquisición de partes y envío de forma rápida y eficiente a las concesionarias), programas y servicio al vehículo (recolección y distribución de la información acerca de los problemas de reparaciones) y soporte técnico (verificar que cada departamento de servicio recibe información técnica actualizada). Cada grupo tiene un dueño de proceso, responsable de ver que los equipos logren los objetivos generales. La División de Servicio al Cliente de Ford mantuvo una estructura funcional para sus departamentos de finanzas, estrategia y comunicaciones, y recursos humanos. Cada departamento presta sus servicios a toda la división.[82]

En una organización enorme como Ford, los gerentes pueden emplear una variedad de características estructurales para satisfacer las necesidades de toda la organización. Por ejemplo, al igual que muchas organizaciones grandes, Ford también utiliza el outsourcing de otras empresas para algunas de sus actividades. Con frecuencia se prefiere una estructura híbrida por encima de la estructura funcional pura, divisional, horizontal o de red virtual porque puede ofrecer algunas de las ventajas de cada una y superar algunas de las desventajas.

APLICACIONES DEL DISEÑO ESTRUCTURAL

Se aplica cada tipo de estructura en diferentes situaciones y cumple con distintas necesidades. Al describir las diversas estructuras, se mencionaron brevemente las condiciones como estabilidad o cambio en el entorno y tamaño organizacional relacionadas con la estructura. Cada forma de estructura: funcional, divisional, matricial, horizontal, de red o híbrida, representa una herramienta que puede ayudar a que los gerentes hagan una organización más efectiva, dependiendo de las demandas de su situación.

Alineación estructural

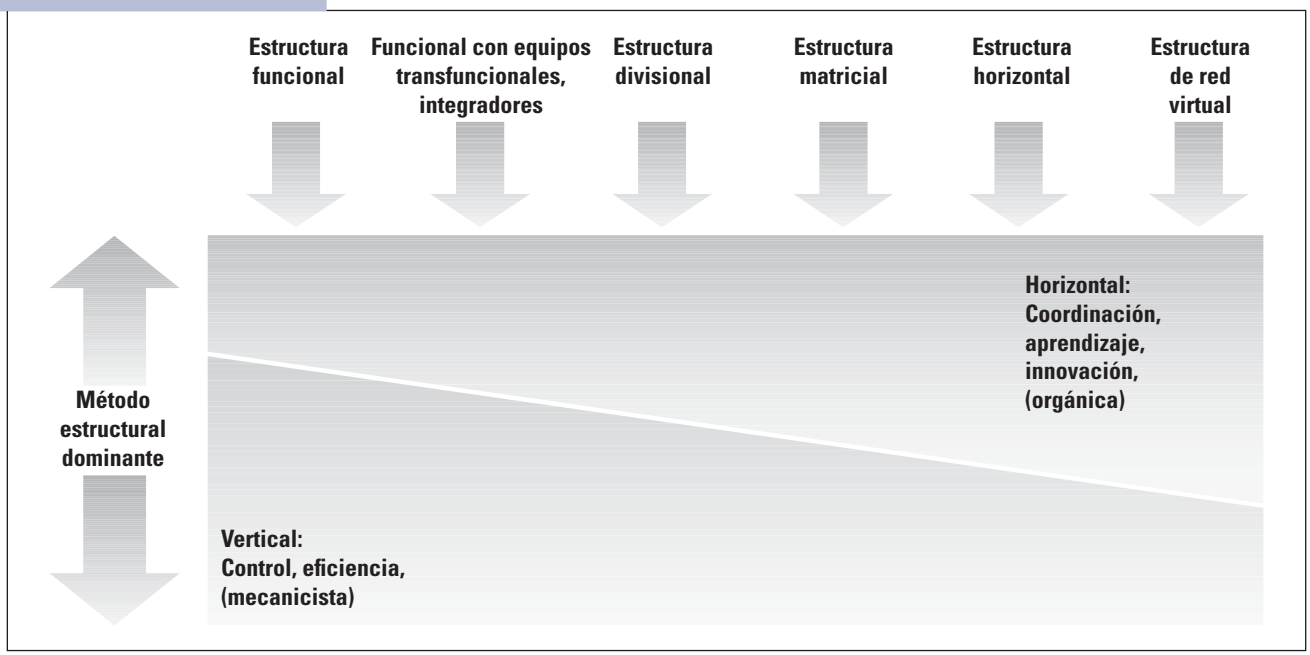
Por último, la decisión más importante que toman los gerentes acerca del diseño estructural es encontrar el equilibrio correcto entre el control vertical y la coordinación horizontal, dependiendo de las necesidades de la organización. El control vertical se asocia a las metas de eficiencia y estabilidad, en tanto la coordinación horizontal se asocia al aprendizaje, innovación y flexibilidad. En la figura 3.20 se presenta una constante simplificada que ilustra la forma en que los métodos estructurales se asocian al control vertical en comparación con la coordinación horizontal. La estructura funcional es adecuada cuando se debe coordinar la organización a través de la jerarquía vertical y la importancia de la eficiencia para cumplir las metas organizacionales. La estructura funcional utiliza la especialización de tareas y una cadena de mando estricta para obtener el uso eficiente de los recursos escasos, aunque no permite que la organización sea flexible o innovadora. En el extremo opuesto de la escala, la estructura horizontal es adecuada si la organización tiene una gran necesidad de coordinación entre funciones para lograr la innovación y fomentar el aprendizaje. La estructura horizontal posibilita que las organizaciones se diferencien entre sí y respondan con prontitud a los cambios, pero a expensas del uso eficiente de los recursos. La estructura de red virtual ofrece incluso más flexibilidad y potencial para una respuesta rápida al permitir que la organización sume o reste piezas según sea necesario para adaptarse y satisfacer las necesidades cambiantes del entorno y el mercado. La figura 3.20 también presenta cómo otros tipos de estructura definidos en este capítulo (funcional con vínculos horizontales, divisional y matricial) representan pasos intermedios en la ruta de la organización hacia la eficiencia o la innovación y el aprendizaje. La figura no incluye todas las estructuras posibles, aunque ilustra la forma en que las organizaciones buscan equilibrar las necesidades de eficiencia y control vertical con innovación y coordinación horizontal. Además, como se describe

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Encontrar el equilibrio correcto entre el control vertical y la coordinación horizontal para satisfacer las necesidades de la organización. Si se observan síntomas de deficiencia estructural, considerar una reorganización estructural.

FIGURA 3.20
Relación de la estructura con la necesidad de la organización de eficiencia frente a la de aprendizaje



en el capítulo, muchas organizaciones utilizan una estructura híbrida para combinar las características de varios tipos estructurales.

Síntomas de deficiencia estructural

Los altos directivos evalúan con periodicidad la estructura organizacional para determinar si es conveniente para las necesidades cambiantes. Los gerentes buscan lograr el mejor ajuste posible entre las relaciones de subordinación internas y las necesidades del entorno externo. Como regla general, cuando una estructura organizacional no está alineada con las necesidades organizacionales, aparecen uno o más de los siguientes **síntomas de deficiencia estructural**.[83]

- *Retraso o falta de calidad en la toma de decisiones*. Es posible que quienes toman las decisiones estén con exceso de carga debido a que la jerarquía canaliza demasiados problemas y decisiones hacia ellos. La delegación a niveles más bajos es insuficiente. Otra causa de las decisiones de mala calidad es que la información no llega a las personas correctas. Los vínculos de información en dirección vertical u horizontal es inadecuada para garantizar la calidad de la decisión.
- *La organización no responde de modo innovador a un entorno cambiante.* Un motivo de falta de innovación es que los departamentos no se coordinan horizontalmente. Se debe coordinar la identificación de las necesidades de los clientes por parte del departamento de marketing y la identificación de los desarrollos tecnológicos en el departamento de investigación. Asimismo, la estructura organizacional tiene que especificar las responsabilidades departamentales que incluye el escaneo del entorno y la innovación.

- *Disminuye el desempeño de los empleados o no se alcanzan las metas*. El desempeño de los empleados puede disminuir porque la estructura no ofrece metas, responsabilidades y mecanismos claros para la coordinación. La estructura debe reflejar la complejidad del entorno del mercado y ser lo bastante directa para que los empleados trabajen eficazmente en ella.
- *Evidencia de demasiado conflicto*. La estructura organizacional debe permitir que las metas departamentales en conflicto se combinen en una sola serie de metas para toda la organización. Si los departamentos actúan con propósitos distintos o están bajo presión por alcanzar las metas departamentales a costa de las metas organizacionales, la estructura con frecuencia tiene fallas. Los mecanismos de vinculación horizontal no son adecuados.

FUNDAMENTOS DEL DISEÑO

- La estructura organizacional debe cumplir con dos cometidos para la organización. Debe proporcionar una estructura de responsabilidades, las relaciones de subordinación y los grupos, asimismo, debe ofrecer mecanismos para vincular y coordinar los elementos organizacionales en un todo coherente. La estructura se refleja en el organigrama. Vincular la organización en un todo coherente requiere del uso de sistemas de información e instrumentos de vinculación además del organigrama.
- La estructura organizacional se puede diseñar para ofrecer los vínculos de información vertical y horizontal basados en el procesamiento de información requerido para cumplir con la meta general de la organización. Los gerentes pueden elegir orientarse hacia una organización tradicional diseñada para la eficiencia, con énfasis en los vínculos verticales, como jerarquía, reglas y planes y sistemas de información formales o hacia una organización contemporánea diseñada para el aprendizaje y la adaptación, que resalta en la comunicación horizontal y la coordinación. Los vínculos verticales no son suficientes para la mayoría de las organizaciones actuales. Las organizaciones proporcionan vínculos horizontales mediante sistemas de información transfuncionales, contacto directo entre los gerentes a través de las líneas departamentales, grupos de trabajo temporales, integradores de tiempo completo y equipos.
- Las alternativas para la agrupación de empleados y departamentos en un diseño estructural general incluyen agrupamientos funcionales, divisionales, multifocales, horizontales y de red virtual. La selección entre las estructuras funcional, divisional y horizontal determina dónde será mayor la coordinación e integración. Con las estructuras funcional y divisional, los gerentes también utilizan mecanismos de vinculación horizontal para complementar la dimensión vertical y lograr la integración de departamentos y niveles en un todo organizacional. Con una estructura horizontal, las actividades se organizan horizontalmente en torno a los procesos de trabajo centrales.
- Una estructura de red virtual extiende el concepto de la coordinación horizontal y colaboración más allá de las fronteras de la organización. Las actividades centrales se llevan a cabo a través de un eje central, en tanto que socios contratados por outsourcing realizan otras funciones y actividades.
- La estructura matricial busca lograr un equilibrio entre las dimensiones vertical y horizontal de la estructura. La mayoría de las organizaciones no existe en estas formas puras, en cambio utilizan estructuras híbridas que incorporan las características de dos o más tipos de estructura.
- Por último, los gerentes buscan encontrar el equilibrio correcto entre el control vertical y la coordinación horizontal. Los signos de desalineación estructural incluyen

la demora en la toma de decisiones, la falta de innovación, el bajo desempeño de los empleados y el exceso de conflictos.

- Finalmente, un organigrama no sólo son muchas líneas y cuadros en un papel. El objetivo del organigrama es fomentar y dirigir a los empleados hacia actividades y comunicaciones que permitan a la organización alcanzar sus metas. El organigrama ofrece la estructura, pero los empleados el comportamiento. Se trata de una guía para procurar que las personas trabajen en conjunto, pero la gerencia debe implementar la estructura y ejecutarla.

Conceptos clave

agrupamiento de red virtual
agrupamiento departamental
agrupamiento divisional
agrupamiento funcional
agrupamiento horizontal
agrupamiento multifocal
centralizada
coordinación relacional
descentralizada
equipo virtual
equipos
estructura de red virtual
estructura divisional
estructura funcional
estructura híbrida
estructura horizontal
estructura matricial
estructura organizacional
externalización
fuerza especial
función de enlace
integrador
matriz de producto
matriz funcional
proceso
reingeniería
rol de enlace
síntomas de deficiencia estructural
sistema de información vertical
vínculo horizontal

Preguntas para análisis

1. ¿Cuál es la definición de *estructura organizacional*? ¿La estructura organizacional aparece en el organigrama? Explique.
2. ¿Cuándo se prefiere una estructura funcional ante una divisional?
3. Las corporaciones grandes tienen la tendencia a utilizar estructuras híbridas. ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son las principales diferencias entre una organización tradicional diseñada para la eficiencia y una organización más contemporánea diseñada para el aprendizaje?
5. ¿Cuál es la diferencia entre una fuerza de tarea y un equipo? ¿Entre un rol de enlace y uno de integración? ¿Cuál de ellos ofrece la mayor cantidad de coordinación horizontal?
6. ¿Qué condiciones deben existir antes de que una organización adopte una estructura matricial?
7. El gerente de una empresa de productos de consumo dijo: "Utilizamos el puesto de gerente de marca para capacitar a futuros ejecutivos". ¿Por qué considera que el puesto de gerente de marca es un buen campo de capacitación? Analice.
8. ¿Por qué las empresas que utilizan una estructura horizontal tienen culturas enfocadas en la apertura, el empowerment de los empleados y la responsabilidad? ¿Cómo piensa que sería el trabajo de un gerente en una empresa de organización horizontal?
9. Como gerente, ¿cómo crear una organización con un alto grado de coordinación relacional?
10. Describa la estructura de red virtual. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de utilizar esta estructura en comparación con la ejecución de actividades internas dentro de una organización?

Cuaderno de trabajo del capítulo 3: Usted y la estructura organizacional[84]

Para entender mejor la importancia de la estructura organizacional en su vida, haga la siguiente asignación.

Seleccione una de las siguientes situaciones para organizar:

- Un negocio de fotocopiado e impresión
- Una agencia de viajes
- Un negocio de renta para productos deportivos (como jet skis o motonieves) en un área recreativa
- Una panadería

Antecedentes

La organización es una forma de adquirir cierto poder contra un entorno no confiable. El entorno proporciona a la organización insumos, que incluyen materia prima, recursos humanos y recursos financieros. La generación de un producto o servicio requiere de tecnología. El resultado es para los clientes, un grupo que se debe alimentar. Las complejidades del entorno y la tecnología determinan la complejidad de la organización.

Planeación de su organización

1. Escriba la misión o el propósito de la organización en unos cuantos enunciados.
2. ¿Cuáles son las tareas específicas por completarse para realizar la misión?
3. Con base en lo especificado en la pregunta 2, desarrolle un organigrama. Cada puesto en el organigrama llevará a cabo una tarea específica o será responsable de cierto resultado.
4. Es su tercer año de operaciones y su negocio ha sido muy exitoso. ¿Qué problemas enfrentará al dirigir el negocio en dos ubicaciones? Trace un organigrama que incluya las dos ubicaciones de la empresa.
5. Han transcurrido cinco años y su negocio ha crecido. Ahora tiene cinco ubicaciones en dos ciudades. ¿Cómo se mantiene en contacto con todo? ¿Qué problemas de control y coordinación han surgido? Trace un organigrama actualizado y explique su justificación.
6. Veinte años después tiene 75 ubicaciones en cinco estados. ¿Cuáles son los aspectos y problemas que debe manejar por medio de la estructura organizacional? Trace un organigrama para esta organización, indicando factores como quién es el responsable de la satisfacción al cliente, cómo sabe si se satisfacen las necesidades del cliente y cómo fluirá la información dentro de la organización.

Caso para análisis: C & C Grocery Stores Inc.[85]

La primera tienda de C & C Grocery la inició Doug Cummins y su hermano Bob en 1947. Ambos eran veteranos que querían tener su propio negocio, por lo que usaron sus ahorros para iniciar la pequeña tienda de abarrotes en Charlotte, Carolina del Norte. La tienda tuvo un éxito inmediato. La ubicación era buena, y Doug Cummins tenía una personalidad ganadora. Los empleados de la tienda adoptaron el estilo informal y la actitud de "servir al cliente" de Doug. El círculo cada vez más grande de C & C disfrutaba de una abundancia de carnes y frutas y verduras frescas.

Para 1997, C & C tenía más de 200 tiendas. Las nuevas tiendas tenían una distribución física estándar. En 1985, las oficinas corporativas de la empresa se mudaron de Charlotte a Atlanta. En la figura 3.21 se presenta el organigrama de C & C. Las oficinas de Atlanta estaban a cargo del personal, comercialización, finanzas, bienes inmuebles y aspectos legales de toda la cadena. Para la administración de las tiendas individuales, la organización se dividió por zonas. Las regiones sur, sureste y noreste tenían alrededor de 70 tiendas cada una. Cada región se dividía en cinco distritos de 10 a 15 tiendas cada una. Un director de distrito era el responsable de supervisar y coordinar las actividades de 10 a 15 tiendas en el distrito.

Cada distrito se dividía en cuatro líneas de autoridad basadas en la especialidad funcional. Tres de estas líneas llegaban a las tiendas. El gerente del departamento de frutas y verduras de cada tienda rendía informes directamente al especialista de la división del mismo modo que el gerente del departamento de carnes le rendía informes directamente al especialista de carnes. Los gerentes de carnes y frutas y verduras tenían la responsabilidad de todas las actividades relacionadas con la adquisición y venta de productos perecederos. La responsabilidad del gerente de la tienda incluía la línea de abarrotes, los departamentos para el usuario y las operaciones de la tienda. El gerente de la tienda tenía la responsabilidad de la presencia del personal, la limpieza, el servicio adecuado en cajas y la exactitud en los precios. Un gerente de abarrotes le rendía informes al gerente de la tienda, llevaba los inventarios y reabastecía los anaqueles de productos de abarrotes. La oficina de comercialización del distrito tenía la responsabilidad de las campañas promocionales, las circulares de publicidad, la publicidad de distrito y de atraer a los clientes a las tiendas. Se esperaba que los comercializadores de abarrotes coordinaran sus actividades con cada tienda en el distrito.

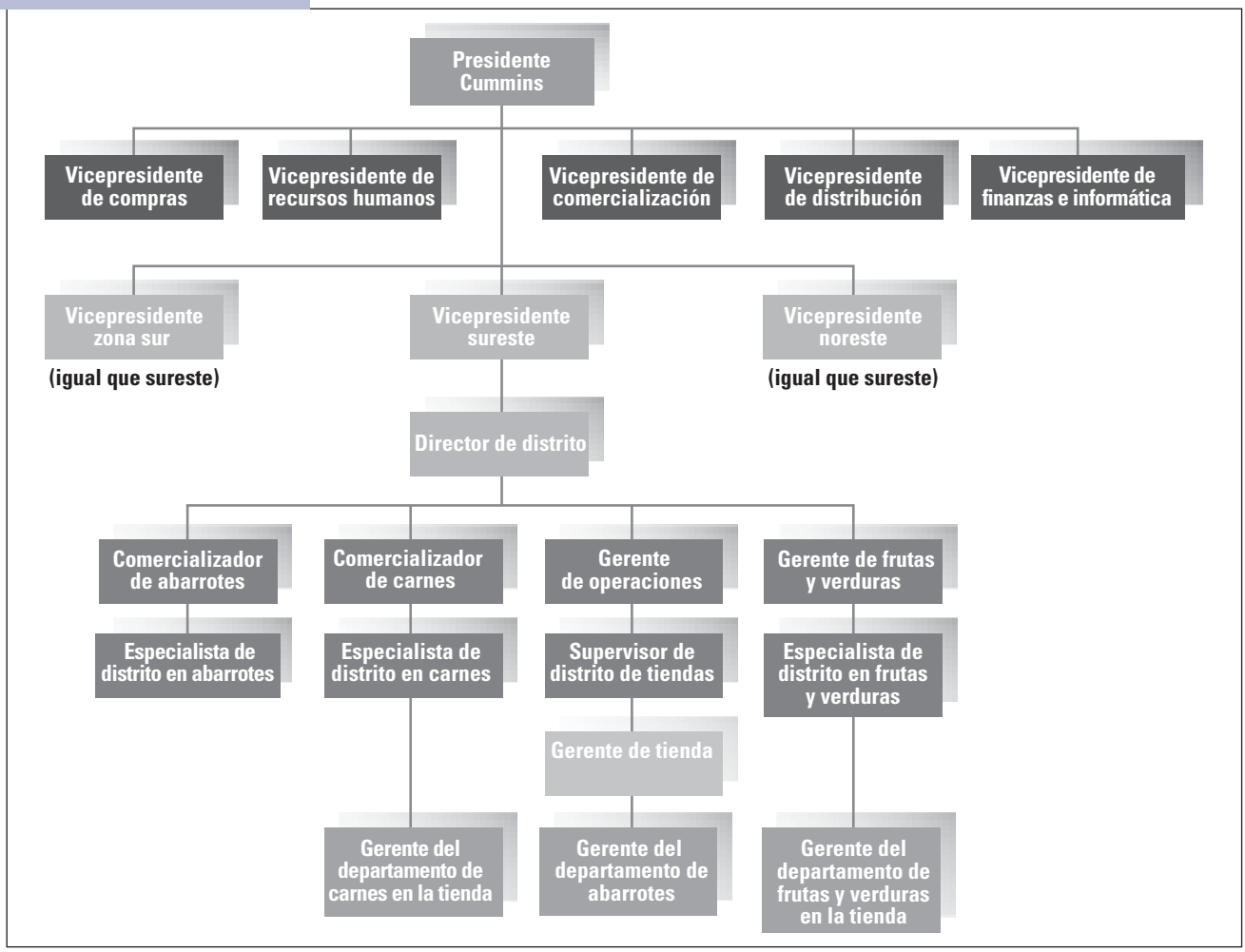
Hoy, los negocios de la cadena C & C han caído en todas las regiones, en parte debido a una baja en la economía, aunque principalmente se debe a una mayor competencia de grandes minoristas como Wal-Mart, Target y Costco Wholesale. Cuando estas grandes tiendas de descuento entraron al negocio de los abarrotes, llevaron consigo un nivel de competencia que C & C nunca había visto. C & C había logrado mantenerse ante las grandes cadenas de supermercados, pero ahora las grandes cadenas se veían amenazadas por Wal-Mart, que se había convertido en la número uno en ventas de abarrotes en 2001. Los gerentes de C & C sabían que no podían competir en precio, aunque habían considerado formas en que podrían utilizar la informática avanzada para mejorar el servicio y la satisfacción al cliente y hacer distinguir la tienda de las tiendas de descuento grandes.

Sin embargo, el problema que más le presionaba era cómo mejorar el negocio con los recursos y las tiendas que ahora tenía. Se contrató a un equipo consultor de una universidad importante para que investigara la estructura y operaciones de la tienda.

Los consultores visitaron varias tiendas en cada región y hablaron con alrededor de 50 gerentes y empleados. Los consultores redactaron un informe en el que señalaron las cuatro áreas de conflicto que debían atender los ejecutivos de las tiendas.

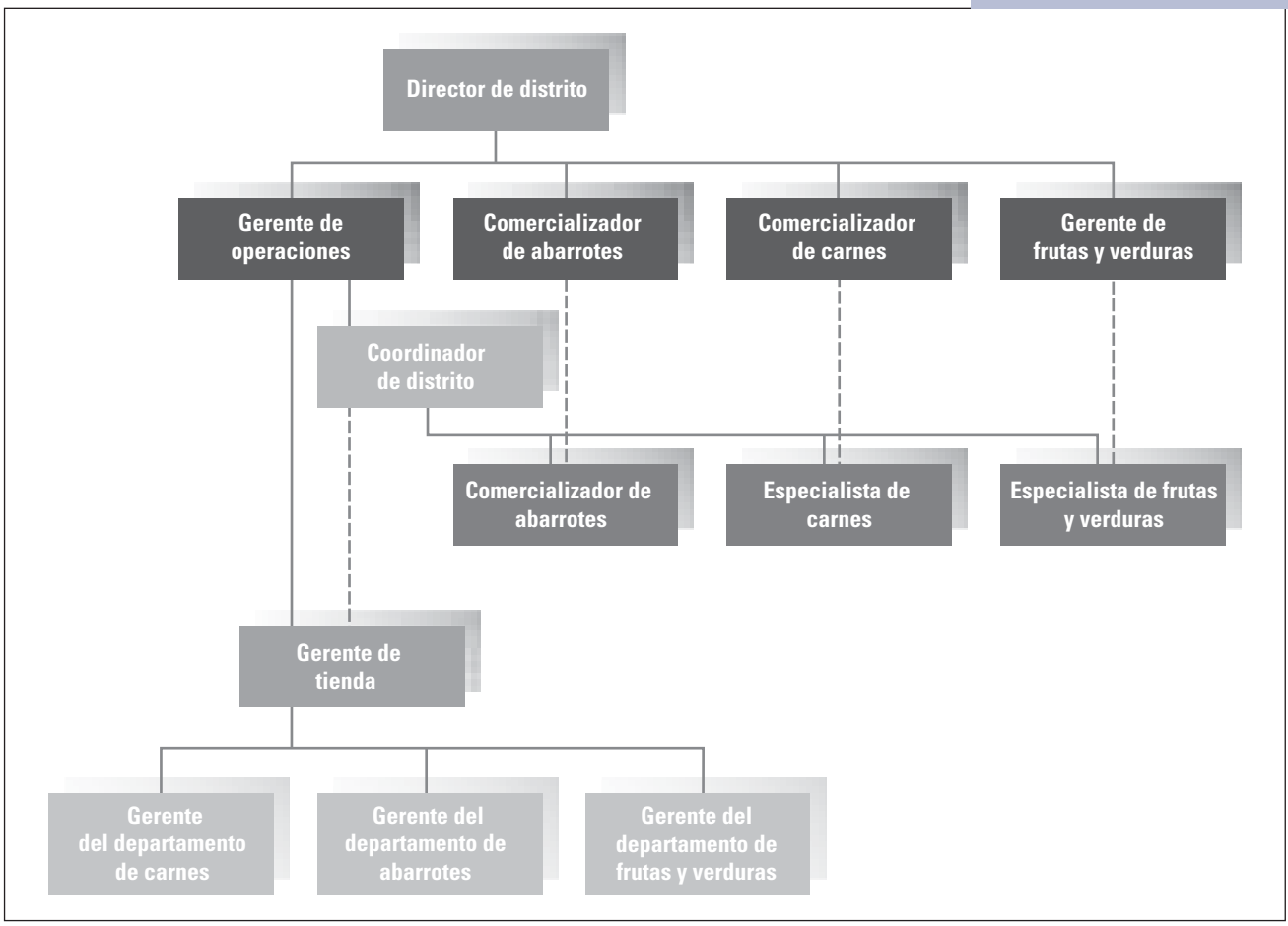
1. *La cadena tardó en adaptarse a los cambios.* La distribución y estructura de las tiendas era igual al diseño de hacía 15 años. Cada tienda tenía las cosas igual, incluso algunas tiendas estaban en áreas de bajos ingresos y otras en áreas suburbanas. Se había desarrollado un nuevo sistema computarizado de gestión de la cadena de suministro para pedidos e inventarios, pero a los dos años las tiendas apenas lo habían implementado parcialmente. Había otras iniciativas informáticas propuestas en puerta, pero ni siquiera estaban en etapa de desarrollo.

FIGURA 3.21
Estructura organizacional para C & C Grocery Stores Inc.



2. *El* rol *del supervisor de tiendas del distrito y del gerente de tienda causaban insatisfacción*. Los gerentes de tienda querían aprender habilidades de administración general para la promoción potencial en puestos de administración de distrito o regional. Sin embargo, sus puestos los limitaban a actividades operativas y aprendieron poco acerca de la venta de mercancías, carnes y frutas y verduras frescas. Además, los supervisores de tiendas del distrito utilizaban las visitas a las tiendas para inspeccionar la limpieza y el apego a las normas operativas en vez de capacitar al gerente de tienda y ayudar a coordinar las operaciones con los departamentos de perecederos. La supervisión estrecha a los detalles operativos se ha convertido en el centro de la administración de operaciones en vez de aquellas de desarrollo, capacitación y coordinación.
3. *La coordinación en las tiendas fue baja y la moral fue deficiente. Había desaparecido la atmósfera informal y amable creada por Doug Cummins*. Un ejemplo de este problema ocurrió cuando el comercializador de abarrotes y el gerente de tienda de una tienda en Luisiana decidieron promover Coke y Diet Coke como líder en pérdidas. Se vendieron en oferta miles de cajas, pero la bodega no estaba preparada y no tenía espacio. El gerente de la tienda quería usar el área de piso de las secciones de carnes y frutas y verduras para tener en exhibición las cajas de bebidas refrescantes, pero los gerentes de cada área se negaron. El gerente del departamento de frutas y verduras dijo que la Diet Coke no ayudaba a sus ventas y que, por él, si no se promovía, no pasaba nada.
4. *El desarrollo y el crecimiento a largo plazo de la cadena de tiendas probablemente requeriría la reevaluación de una estrategia a largo plazo*. El porcentaje de la participación de mercado de las tiendas de abarrotes tradicionales iba en descenso a nivel nacional debido a la competencia de

FIGURA 3.22
Reorganización propuesta de C & C Grocery Stores Inc.



las grandes supertiendas y los minoristas de descuento. En el futuro cercano, C & C tendría que introducir en las tiendas artículos no alimenticios para puntos de compra únicos, agregar secciones de especialidades o gourmet en las tiendas e investigar cómo la tecnología nueva ayudaría a diferenciar la empresa, como a través del marketing y promoción enfocados, ofrecer un mejor servicio y conveniencia y brindar a los clientes la mejor variedad y disponibilidad de productos.

Para solucionar los primeros tres problemas, los consultores recomendaron la reorganización del distrito y la estructura de la tienda como se muestra en la figura 3.22. Bajo esta reorganización, los gerentes de departamento de carnes, abarrotes y frutas y verduras tendrían que rendir informes al gerente de tienda. El gerente tendría el control completo de la tienda y sería responsable de la coordinación de las actividades de la misma. El rol del supervisor de distrito cambiaría de supervisión a capacitación y desarrollo. El supervisor de distrito dirigiría a un equipo que incluyera a él y a varios especialistas de carnes, frutas y verduras y mercancía que visitarían a las tiendas del área como un equipo para ofrecer asesoría y ayuda para los gerentes de tienda y otros empleados. El equipo actuaría como enlace entre los especialistas de distrito y las tiendas.

Los consultores estaban entusiasmados con la estructura propuesta. Con la remoción de un nivel de supervisión de operaciones de distrito, los gerentes de tienda tendrían más libertad y responsabilidad. El equipo de enlace de distrito establecería un enfoque de cooperación en el equipo a la administración que pudiera adoptarse en las tiendas. El concentrar la responsabilidad de la tienda en un solo gerente fomentaría la coordinación en las tiendas y la adaptación a las condiciones locales. También proporcionaría un enfoque de responsabilidad para los cambios administrativos en la tienda.

Asimismo, los consultores consideraron que podría expandirse la estructura propuesta a fin de acomodar las líneas que

no fuesen de abarrotes y las unidades de gourmet, si fueran incluidas en los planes a futuro de C&C. En cada tienda podría agregarse un nuevo gerente de departamento para los productos de farmacia, gourmet/especialidades y otros departamentos importantes. Se podría expandir el equipo de distrito a fin de incluir especialistas en estas líneas, así como un coordinador de informática que fungiera como enlace para las tiendas en el distrito.

Caso para análisis: Aquarius Advertising Agency[86]

Aquarius Advertising Agency es una empresa mediana que ofrece dos servicios básicos a sus clientes: 1) planes a la medida para el contenido de una campaña de publicidad (por ejemplo, eslogans y presentaciones) y 2) planes completos para medios (como radio, televisión, periódicos, espectaculares e internet). Los servicios adicionales incluyeron apoyo para el marketing y distribución de productos e investigación de mercados para comprobar la efectividad de la publicidad.

Sus actividades estaban organizadas de manera tradicional. El organigrama se presenta en la figura 3.23. Cada departamento incluyó funciones semejantes.

Cada cuenta de cliente era coordinada por un ejecutivo de cuenta que fungía como un enlace entre el cliente y los varios especialistas en el personal profesional de las divisiones de operaciones y marketing. El número de comunicaciones directas y contactos entre los clientes y especialistas de Aquarius, los clientes y ejecutivos de cuenta y los especialistas de Aquarius y ejecutivos de cuenta se incluye en la figura 3.24. Estos datos sociométricos los recabó un consultor que había realizado un estudio de los patrones de comunicación formal e informal. Cada celda de intersección del personal de Aquarius y los clientes contiene un índice de los contactos directos entre ellos.

Aun cuando se había designado un ejecutivo de cuenta para que fuese el enlace entre el cliente y los especialistas dentro de la agencia, las comunicaciones por lo general ocurrían directamente entre los clientes y especialistas y se había desviado del ejecutivo de cuenta. Estos contactos directos implicaban una amplia variedad de interacciones, como juntas, llamadas telefónicas, mensajes por correo electrónico, etc. Se dio mucha comunicación directa entre los especialistas de la agencia y sus contrapartes en la organización del cliente. Por ejemplo, con frecuencia un especialista en arte interno del cliente se ponía en contacto directo con un especialista de arte que trabajaba como miembro de un equipo de una cuenta de cliente en particular y el personal de investigación de la agencia tenía comunicación directa con las personas de investigación de la empresa del cliente. Asimismo, algunos de los contactos no estructurados a menudo provocaban más juntas formales con clientes en las cuales el personal de la agencia hacía presentaciones, interpretaba y defendía la política de la agencia y comprometía a la agencia hacia ciertos cursos de acción.

Ambos sistemas, el jerárquico y el profesional, funcionaron dentro de los departamentos de las divisiones de operaciones y marketing. Cada departamento se organizó jerárquicamente con un director, un director asistente y varios niveles de autoridad. Se distribuyeron las comunicaciones profesionales, dedicados principalmente a compartir conocimientos y técnicas, a evaluar técnicamente el trabajo y a desarrollar intereses profesionales. El control de cada departamento se ejerció básicamente mediante el control de promociones y la supervisión del trabajo realizado por los subordinados. Sin embargo, muchos ejecutivos de cuenta consideraron que se requería más influencia y uno comentó:

Creatividad y arte. Es lo único que escucho. Es sumamente difícil manejar con efectividad a seis o siete personas muy capaces que afirman que ellos hacen lo suyo solos. Cada uno intenta vender su idea al cliente y casi nunca me entero de qué pasa hasta una semana después. Si fuera un tirano, haría que primero lo revisaran conmigo antes de que obtuvieran una aprobación. Sin duda, las cosas serían muy diferentes.

Los cambios en el entorno provocaron la necesidad de una reorganización más aguda. En poco tiempo se observó un volumen de ventas rápido en las principales cuentas que manejaba la agencia. Era típico que las agencias de publicidad ganaran o perdieran clientes con rapidez, que en muchas ocasiones eran sin previo aviso debido a la emergencia en los cambios de estilo de vida y comportamiento del consumidor y las innovaciones del producto ocurridas.

Una solución propuesta por los altos directivos para aumentar la flexibilidad de este entorno impredecible fue la reorganización de la agencia. La reorganización tenía como objetivo reducir el tiempo de respuesta de la agencia a cambios en el entorno y el incremento en la cooperación y comunicaciones entre especialistas de diferentes departamentos. Los altos directivos no están seguros del tipo de reorganización conveniente. Les gustaría que les ayudara a analizar su contexto y la estructura actual y recibirían con agrado su consejo sobre la propuesta de una nueva estructura.

FIGURA 3.23
Organigrama de Aquarius Advertising Agency

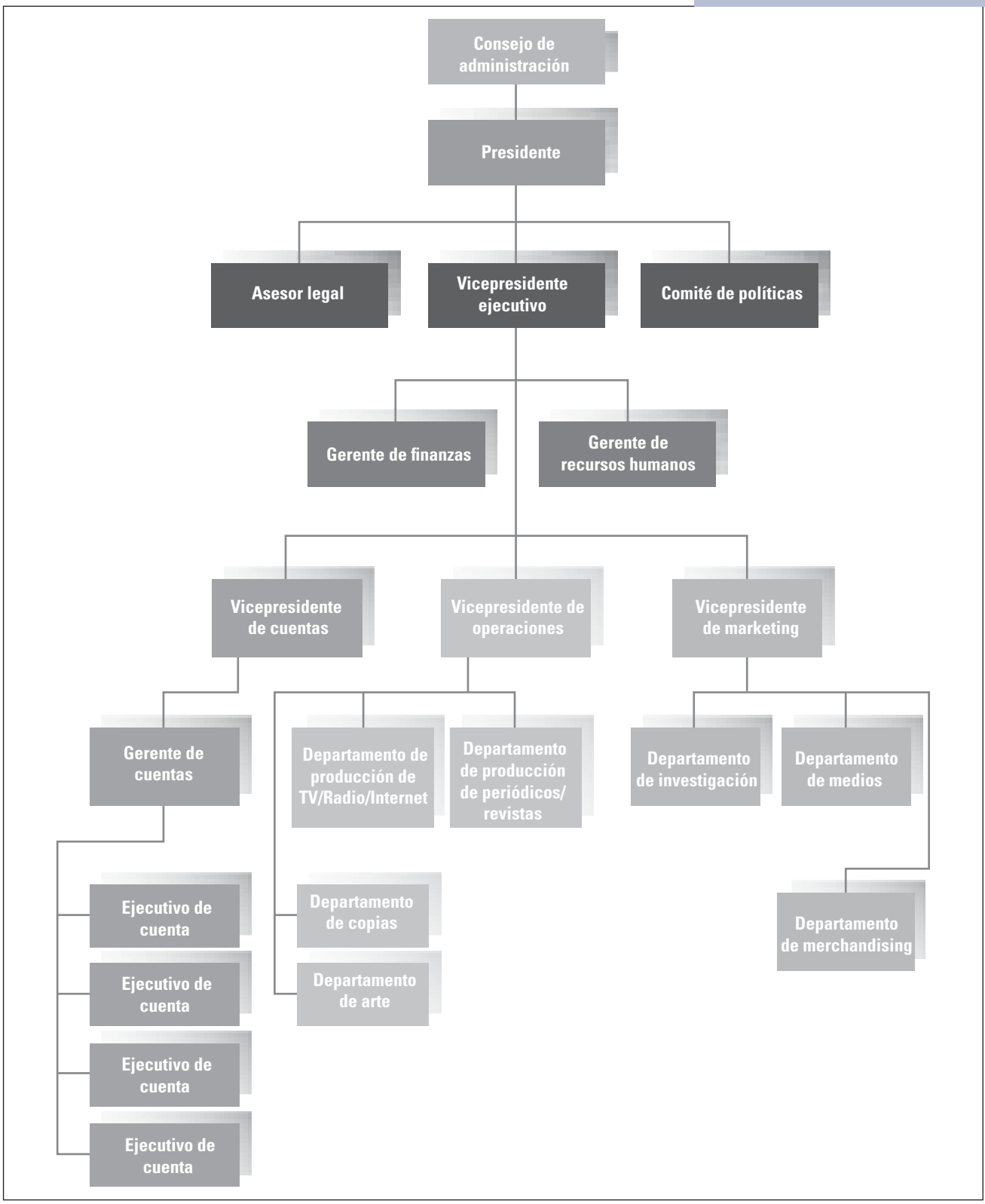


FIGURA 3.24
Índice sociométrico del personal y clientes de Aquarius
F = Frecuente: diario
O = Ocasional: una o dos veces por proyecto
N = Ninguno

	Clientes	Gerente de cuenta	Ejecutivos de cuenta	Especialistas de TV/radio	Especialistas de periódicos/revistas	Especialistas de copias	Especialistas de arte	Especialistas de comercialización	Especialistas de medios	Especialistas de investigación
Clientes	X	F	F	N	N	O	O	O	O	O
Gerente de cuenta		X	F	N	N	N	N	N	N	N
Ejecutivos de cuenta			X	F	F	F	F	F	F	F
Especialistas de TV/radio				X	N	O	O	N	N	O
Especialistas de periódicos/ revistas					X	O	O	N	O	O
Especialistas de copias						X	N	O	O	O
Especialistas de arte							X	O	O	O
Especialistas de comercialización								X	F	F
Especialistas de medios									X	F
Especialistas de investigación										X

Notas

1. Pete Engardio con Michael Arndt y Dean Foust, "The Future of Outsourcing", *BusinessWeek* (30 de enero de 2006), 50–58; "Working with Wyeth to Establish a High- Performance Drug Discovery Capability", sitio web de Accenture, http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/wyeth (consultado el 18 de julio de 2011); e Ira Spector, "Industry Partnerships: Changing the Way R&D Is Conducted", *Applied Clinical Trials Online* (1 de marzo de 2006), http:// appliedclinicaltrialsonline.findpharma.com/appliedclinicaltrials/article/articleDetail.jsp?id=310807 (consultado el 18 de julio de 2011).

2. Carol Hymowitz, "Have Advice, Will Travel; Lacking Permanent Offices, Accenture's Executives Run 'Virtual' Company on the Fly", *The Wall Street Journal* (5 de junio de 2006), B1.
3. Dan Carrison, "Borrowing Expertise from the FBI", *Industrial Management* (mayo–junio de 2009), 23–26.
4. John Child, *Organization* (Nueva York: Harper & Row, 1984).
5. Stuart Ranson, Bob Hinings y Royston Greenwood, "The Structuring of Organizational Structures", *Administrative Science Quarterly* 25 (1980), 1-17; y Hugh Willmott, "The Structuring of Organizational Structure: A Note", *Administrative Science Quartely* 26 (1981), 470-474.
6. Esta sección está basada en Frank Ostroff, *The Horizontal Organization: What the Organization of the Future Looks Like and How It Delivers Value to Customers* (Nueva York: Oxford University Press, 1999).
7. Stephen Salsbury, *The state, the Investor, and the Railroad: The Boston & Albany, 1825-1867* (Cambridge: Harvard University Press, 1967), 186-187.
8. "The Cases of Daniel McCallum and Gustavus Swift", Willamette University, http://www.willamette.edu/~fthompso/MgmtCon/McCallum.htm (consultado el 29 de julio 2011); "The Rise of the Professional Manager in America", Management-Guru.com, http://www.mgmtguru.com/mgt301/301_Lecture1Page7.htm (consultado el 29 de julio de 2011); y Alfred D. Chandler, Strategy y Structure: *Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Press, 1962).
9. David Nadler y Michael Tushman, *Strategic Organization Design* (Glenview, Ill.: Scott Foresman, 1988).
10. William C. Ouchi, "Power to the Principals: Decentralization in Three Large School Districts", *Organization Science* 17, núm.2 (marzo-abril de 2006), 298-307.
11. Gabriel Kahn, "Los Angeles Sets School-Rescue Program", *The Wall Street Journal* (2 de septiembre de 2008), A3; y "L.A. Mayor Antonio Villaraigosa Receives Award, Discusses Education at 18th Annual Charter Schools Conference", *California Charter Schools Association* (9 de marzo de 2011), http://www.calcharters.org/blog/2011/03/la-mayor-antonio-villaraigosa-receives-award-discusses-education-at-18th-annual-charter-schools-conf.html (consultado el 20 de julio de 2011).
12. Brian Hindo, "Making the Elephant Dance", *BusinessWeek* (1 de mayo de 2006), 88-90.
13. "Country Managers: From Baron to Hotelier", *The Economist* (11 de mayo de 2002), 55-56.
14. Basado en Jay R. Galbraith, *Designing Complex Organizations* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973), y *Organization Design* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977), 81-127.
15. George Anders, "Overseeing More Employees-With Fewer Managers", *The Wall Street Journal* (24 de marzo de 2008), B6.
16. Lee Iacocca con William Novak, *Iacocca: An Autobiography* (Nueva York: Phantom Books, 1984), 152-153.
17. Kirsten Foss y Waymond Rodgers, "Enhancing Information Usefulness by Line Managers' Involvement in Cross-Unit Activities", *Organization Studies* 32, núm. 5 (2011), 683–703; M. Casson, *Information and Organization* (Oxford: Oxford University Press, 1997); Justin J. P. Jansen, Michiel P. Tem-pelaar, Frans A. J. van den Bosch y Henk W. Volberda, "Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms", *Organization Science* 20, núm. 4 (julio–agosto de 2009), 797–811; y Galbraith, *Designing Complex Organizations.*
18. "Panel Says Toyota Failed to Listen to Outsiders", *USA Today* (23 de mayo de 2011), http://content.usatoday.com/communities/driveon/post/2011/05/toyota-panel-calls-for-single-us-chief-paying-heed-to-criticism/1 (consultado el 20 de julio de2011).
19. Esto se basa en parte de Galbraith, *Designing Complex Organizations.*
20. David Stires, "How the VA Healed Itself", *Fortune* (15 de mayo de 2006), 130–136.
21. Jay Galbraith, Diane Downey y Amy Kates, "How Networks Undergird the Lateral Capability of an Organization-Where the Work Gets Done", *Journal of Organizational Excellence* (primavera de 2002), 67-78.
22. Amy Barrett, "Staying on Top", *BussinessWeek* (5 de mayo de 2003), 60-68.
23. Walter Kiechel III, "The Art of the Corporate Task Force", *Fortune* (28 de enero de 1991), 104-105; y William J. Altier, "Task Forces: An Effective Management Tool", *Management Review* (febrero de 1987), 52-57.
24. Margaret Frazier, "Flu Prep", *The Wall Street Journal* (25 y 26 de marzo de 2006), A8.
25. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, "New Managerial Job: The Integrator", *Harvard Business Review*, (noviembre-diciembre de 1967), 142-151.
26. Dan Heath y Chip Heath, "Blowing the Baton Pass", *Fast Company* (julio–ogosto de 2010), 46–48.
27. Anthony M. Townsend, Samuel M. DeMarie y Anthony R. Hendrickson, "Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future", *Academy of Management Executive* 12, núm.3 (agosto de 1998), 17-29.
28. Erin White, "How a Company Made Everyone a Team Player", *The Wall Street Journal* (13 de agosto de 2007), B1.
29. Pete Engardio, "A Guide for Multinationals: One of the Greatest Challenges for a Multinational Is Learning How to Build a Productive Global Team", *BusinessWeek* (20 de agosto de 2007), 48–51; y Lynda Gratton, "Working Together. . . . When Apart", *The Wall Street Journal*, 18 de junio de 2007.
30. Jody Hoffer Gittell, *The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve High Performance* (Nueva York: McGraw-Hill, 2003).
31. Esta discusión se basa en Jody Hoffer Gittell, "Coordinating Mechanisms in Care Provider Groups: Relational Coordination as a Mediator and Input Uncertainty as a Moderator of Performance Effects", *Management Science* 48, núm. 11 (noviembre de 2002), 1408–1426; J. H. Gittell, "The Power of Relationships", *Sloan Management Review* (invierno de 2004),16–17; y J. H. Gittell, *The Southwest Airlines Way.*
32. Gittell, *The Southwest Airlines Way.*
33. "Transcript of Stripes Interview with Lt. Gen. David M. Rodriguez", *Stars and Stripes* (31 de diciembre de 2009), http://www.stripes.com/news/transcript-of-stripes-interview-with-lt-gen-david-m-rodriguez-1.97669# (consulate el 21 de julio de 2011); y Robert D. Kaplan, "Man Versus Afghanistan", *The Atlantic* (abril de 2010), 60–71. Note: Rodriguez estaba programado para salir de Afganistán a finales de julio de 2011.
34. Guy Chazan, "BP's Worsening Spill Crisis Undermines CEO's Reforms," *The Wall Street Journal*, 3 de mayo de 2010, A1; Guy Chazan, "BP's New Chief Puts Stress on Safety", *The Wall Street Journal*, 30 de septiembre de 2010, B1; y Joe Nocera, "BP Ignored the Omens of Disaster", *The New York Times*, 18 de junio de2010, B1.
35. Henry Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979).
36. Frank Ostroff, "Stovepipe Stomper", *Government Executive* (abril de 1999), 70.
37. Raymond E. Miles, Charles C. Snow, Øystein D. Fjeldstad, Grant Miles, y Christopher Lettl, "Designing Organizations to Meet

21st-Century Opportunities and Challenges", Organizational Dynamics 39, núm. 2 (2010), 93–103.
38. Basado en Robert Duncan, "What Is the Right Organization Structure?" *Organizational Dynamics* (invierno de 1979), 59-80; y W. Alan Randolph y Gregory G. Dess, "The Congruence Perspective of Organization Design: A Conceptual Model and Multivariate Research Approach", *Academy of Management Review* 9 (1984), 114-127.
39. R.W. Apple, Jr., "Making Texas Cows Proud", *The New York Times* (31 de mayo de 2006), F1; Lynn Cook, "How Sweet It Is" *Forbes* (1 de marzo de 2004), 90ff; David Kaplan, "Cool Commander; Brenham's Little Creamery Gets New Leader in Low-Key Switch", *Houston Chronicle* (1 de mayo de 2004), 1 ; Toni Mack, "The Ice Cream Man Cometh", *Forbes* (22 de enero de 1990), 52–56; David Abdalla, J. Doehring, y Ann Windhager, "Blue Bell Creameries, Inc.: Case and Analysis" (manuscrito sin publicar, Texas A&M University, 1981); Jorjanna Price, "Creamery Churns Its Ice Cream into Cool Millions", *Parade* (21 de febrero de 1982), 1 8–22; Art Chapman, "Lone Star Scoop—Blue Bell Ice Cream Is a Part of State's Culture", http://www.bluebell.com/press/FtWorthStar-july2002.htm; Javier A. Flores, "Bringing Smiles to Faces", *San Antonio Express-News*, 22 de julio de 2010, CX1; y Bill Radford, "The Taste of Blue Bell Is Coming to Colorado Springs", *The Gazette*, 11 de febrero de 2011 .
40. Encuesta reportada en Timothy Galpin, Rod Hilpirt, y Bruce Evans, "The Connected Enterprise: Beyond Division of Labor", *Journal of Business Strategy* 28, núm. 2 (2007), 38–47.
41. Nick Wingfield, "To Rebuild Windows, Microsoft Razed Some Walls", *The Wall Street Journal Asia*, 21 de octubre de 2009, 16.
42. Rahul Jacob, "The Struggle to Create an Organization for The 21st Century", *Fortune* (3 de abril de 1995), 90-99.
43. R. E. Miles et al., "Designing Organizations to Meet 21st Century Opportunities and Challenges".
44. N. Anand y Richard L. Daft, "What Is the Right Organization Design?" *Organizational Dynamics* 36, núm. 4 (2007), 329–344.
45. Loretta Chao, "Alibaba Breaks Up E-Commerce Unit", *The Wall Street Journal*, June 17, 2011, B2.
46. Geoff Colvin y Jessica Shambora, "J&J: Secrets of Success", *Fortune* (4 de mayo de 2009), 117–121.
47. Eliza Newlin Carney, "Calm in the Storm", *Government Executive* (octubre de 2003), 57–63; y Brian Friel, "Hierarchies and Networks", *Government Executive* (abril de 2002), 31–39.
48. Basado en Duncan, "What Is the Right Organization Structure?"
49. Joseph Weber, "A Big Company That Works", *BusinessWeek* (4 de mayo de 1992), 124.
50. Phred Dvorak y Merissa Marr, "Stung by iPod, Sony Addressesa Digital Lag", *The Wall Street Journal* (30 de diciembre de 2004), B1.
51. Maisie O'Flanagan y Lynn K. Taliento, "Nonprofits: Ensuring That Bigger Is Better", *McKinsey Quarterly*, tema 2 (2004), 112ff.
52. Mae Anderson, "Wal-Mart Reorganizes U.S. Operations to Help Spur Growth", *USA Today* (28 de enero de 2010), http://www.usatoday.com/money/industries/retail/2010-01-28-walmart-reorganization_N.htm (consultado el 21 de julio de 2011); y "Organizational Chart of Wal-Mart Stores", The Official Board.com, http://www.theofficialboard.com/org-chart/wal-mart-stores (consultado el 21 de julio de 2011).
53. Jay R. Galbraith, "The Multi-Dimensional and Reconfigu-rable Organization", *Organizational Dynamics* 39, núm. 2 (2010), 115–125; y Stanley M. Davis y Paul R. Lawrence, *Matrix* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977), 11–24.
54. Davis y Lawrence, *Matrix*.
55. Steven H. Appelbaum, David Nadeau, y Michael Cyr, "Performance Evaluation in a Matrix Organization: A Case Study (Part One)", *Industrial and Commercial Training* 40, núm. 5 (2008), 236–241; Erik W. Larson y David H. Gobeli, "Matrix Management: Contradictions and Insight", *California Management Review* 29 (verano de 1987), 126–138; y T. Sy y L. S. D'Annunzio, "Challenges and Strategies of Matrix Organizations: Top-Level and Mid-Level Managers' Perspectives, HR", *Human Resources Planning* 28, núm. 1 (2005), 39–48.
56. Davis y Lawrence, *Matrix*, 155-180.
57. Robert C. Ford y W. Alan Randolph, "Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organizations and Project Management", *Journal of Management* 18 (junio de 1992), 267-294; y Duncan, "What Is the Right Organization Structure?"
58. Lawton R. Burns, "Matrix Management in Hospitals: Testing Theories of Matrix Structure and Development", *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), 349-368; y Sy y D'Annunzio, "Challenges and Strategies of Matrix Organizations".
59. Carol Hymowitz, "Managers Suddenly Have to Answer to a Crowd of Bosses" (en la columna Lead), *The Wall Street Journal* (12 de agosto de 2003), B1; y Michael Goold y Andrew Campbell, "Making Matrix Structures Work: Creating Clarity on Unit Roles and Responsibilities", *European Management Journal* 21, núm.3 (junio de 2003), 351-363.
60. Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, "Matrix Management: Not a Structure, a Frame of Mind", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1990), 138-145.
61. Este caso está inspirado en John E. Fogerty, "Integrative Management at Standard Steel" (manuscrito no publicado Latrobe, Pennsylvania, 1980); Stanley Reed con Adam Aston, "Steel: The Mergers Aren't Over Yet", *BusinessWeek* (21 de febrero de 2005), 6; Michael Amdt, "Melting Away Steel's Costs", BusinessWeek (8 de noviembre de 2004), 48; y "Steeling for a Fight", *The Economist* (4 de junio de 1994), 63.
62. Michael Hammer, "Process Management and the Future of Six Sigma", *Sloan Management Review* (invierno de 2002), 26-32; y Michael Hammer y Steve Stanton, "How Process Enterprises Really Work", Harvard Business Review 77 (noviembre-diciembre de 1999), 108-118.
63. Hammer, "Process Management and the Future of Six Sigma".
64. Basado en Ostroff, *The Horizontal Organization*, y Anand y Daft, "What Is the Right Organization Design?".
65. Julia Moskin, "Your Waiter Tonight...Will Be the Chef", *The New York Times* (12 de marzo de 2008), F1.
66. Frank Ostroff, *The Horizontal Organization,* 102-114.
67. Véase Anand y Daft, "What Is the Right Organization Design?"; Pete Engardio, "The Future of Outsourcing", *BusinessWeek* (30 de enero de 2006), 50-58; Jane C. Linder, "Transformational Outsourcing", *MIT Sloan Management Review* (invierno de 2004), 52-58; y Denis Chamberland, "Is It Core or Strategic? Outsourcing as a Strategic Management Tool", *Ivey Business Journal* (julio-agosto de 2003), 1-5.
68. David Streitfeld, "A City Outsources Everything. California's Sky Doesn't Fall", *The New York Times*, 20 de julio de 2010, A1.
69. Anand y Daft, "What Is the Right Organization Design?"; Yuzo Yamaguchi y Daisuke Wakabayashi, "Hitachi to Outsource TV Manufacture", T*he Wall Street Journal Online* (10 de julio de 2009), http://online.wsj.com/article/SB124714255400717925.html (consultado el 17 de julio de 2009); Engardio, "The Future of Outsourcing"; Chamberland, "Is It Core or Strategic?"; y Keith H. Hammonds, "Smart, Determined, Ambitious, Cheap:

The New Face of Global Competition", *Fast Company* (febrero de 2003), 91–97.
70. Jena McGregor, "The Chore Goes Offshore", *BusinessWeek* (23 y 30 de marzo de 2009), 50–51.
71. David Nadler, citado en "Partners in Wealth: The Ins and Outs of Collaboration", *The Economist* (21–27 de enero de 2006), 16–17.
72. Ranjay Gulati, "Silo Busting: How to Execute on the Promise of Customer Focus", *Harvard Business Review* (mayo de 2007), 98-108.
73. El análisis de las redes virtuales está basado en Anand y Daft, "What Is the Right Organization Design?"; Melissa A. Schilling y H. Kevin Steensma, "The Use of Modular Organizational Forms: An Industry-Level Analysis", *Academy of Management Journal* 44, núm.6 (2001), 1149-1168; Raymond E. Miles y Charles C. Snow, "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy", *Organizational Dynamics* (primavera de 1995), 5-18; y R.E. Miles, C. C. Snow, J. A. Matthews, G. Miles, y H. J. Coleman Jr., "Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form", *Academy of Management Executive* 11, núm.4 (1997), 7-24.
74. Darren Dahl, "Want a Job? Let the Bidding Begin; A Radical Take on the Virtual Company", *Inc.* (marzo de 2011), 93–96.
75. Paul Engle, "You Can Outsource Strategic Processes", *Industrial Management* (enero-febrero de 2002), 13-18.
76. Don Tapscott, "Rethinking Strategy in a Networked World", *Strategy & Business* 24 (Tercer trimestre de 2001), 34-41.
77. Joann S. Lublin, "Smart Balance Keeps Tight Focus on Creativity" (Theory & Practice column), *The Wall Street Journal*, 8 de junio de 2009; y Rebecca Reisner, "A Smart Balance of Staff and Contractors", *BusinessWeek Online* (16 de junio de 2009), http://www.businessweek.com/managing/content/jun2009/ca20090616_217232.htm (consultado el 30 de abril de2010).
78. Gregory G. Dess, Abdul M. A. Rasheed, Kevin J. McLaughlin, y Richard L. Priem, "The New Corporate Architecture", *Academy of Management Executive* 9, núm. 3 (1995), 7–20.
79. La discusión acerca de las fortalezas y debilidades se basa en Miles and Snow, "The New Network Firm"; Dess, et. al., "The New Corporate Architecture"; Anand y Daft, "What Is the Right Organization Design?"; Henry W. Chesbrough y David J. Teece, "Organizing for Innovation: When Is Virtual Virtuous?" *Harvard Business Review* (agosto de 2002), 127–134; Cecily A. Raiborn, Janet B. Butler, y Marc F. Massoud, "Outsourcing Support Functions: Identifying and Managing the Good, the Bad, and the Ugly", *Business Horizons* 52 (2009), 347–356; y M. Lynne Markus, Brook Manville, y Carole E. Agres, "What Makes a Virtual Organization Work?" *Sloan Management Review* (otoño de 2000), 13–26.
80. "Organization Chart for Starbucks," The Official Board. com, http://www.theofficialboard.com/org-chart/starbucks (consultado el 21 de julio de 2011).
81. Linda S. Ackerman, "Transition Management: An In-depth Look at Managing Complex Change", *Organizational Dynamic*s (verano de1982), 46–66.
82. Basado en Ostroff, *The Horizontal Organization*, 29–44.
83. Basado en Child, Organization, Ch. 1; y Jonathan D. Day, Emily Lawson, y Keith Leslie, "When Reorganization Works", *The McKinsey Quarterly*, 2003 Edición especial: *The Value in Organization*, 21–29.
84. Adaptado por Dorothy Marcic de "Organizing", en Donald D. White y H. William Vroman, *Action in Organizations*, 2a. ed. (Boston: Allyn & Bacon, 1982), 154, y Cheryl Harvey y Kim Morouney, "Organization Structure and Design: The Club Ed Exercise", *Journal of Management Education* (junio de 1985), 425–429.
85. Preparado por Richard L. Daft, de Richard L. Daft y Richard Steers, *Organizations: A Micro/Macro Approach* (Glenview, IL: Scott Foresman, 1986). Reimpreso con permiso.
86. Adaptado de John F. Veiga y John N. Yanouzas, "Aquarius Advertising Agency", *The Dynamics of Organization Theory* (St. Paul, Minn.: West, 1984), 212–217, con permiso. Organization, 21-29.

© Ken Kan

Parte 3

Elementos de diseño de sistema abierto

Capítulo 4
El entorno externo

Capítulo 5
Relaciones interorganizacionales

Capítulo 6
Diseño de organizaciones para el entorno internacional

Capítulo 4

El entorno externo

© Ken Kan

Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo usted debe ser capaz de:

1. Definir el entorno de trabajo y sus sectores clave.
2. Definir el entorno general y sus sectores clave.
3. Explicar las dimensiones simple complejo y estable-inestable del entorno externo.
4. Describir el modelo de incertidumbre del entorno.
5. Explicar cómo las organizaciones se adaptan a un entorno cambiante.
6. Comprender cómo el entorno afecta a la diferenciación de la organización y la integración.
7. Describir cómo el entorno afecta los proesos orgánicos frente a los mecanicistas.
8. Especificar cómo las organizaciones dependen de recursos externos.
9. Identificar cómo las organizaciones influyen en los sectores clave del entorno.

El entorno de la organización
Entorno de tarea · Entorno general · Entorno internacional

El entorno cambiante
Dimensión de lo simple y lo complejo · Dimensión de lo estable y lo inestable · Marco de referencia

Adaptación a un entorno cambiante
Adición de puestos y departamentos · Establecimiento de relaciones · Diferenciación e integración · Procesos administrativos orgánicos frente a mecanicistas · Planeación, elaboración de pronósticos y capacidad de respuesta

Modelo de respuesta a los cambios en el entorno

Dependencia de los recursos externos

Cómo influir en los recursos externos
Establecer relaciones formales · Influencia en los sectores clave · Marco de referencia integrador organización-entorno

Fundamentos de diseño

Antes de leer este capítulo, por favor, marque si está de acuerdo o en desacuerdo con una de las afirmaciones siguientes:

1 **La mejor manera en que una organización enfrente un entorno complejo es creando una estructura compleja (en lugar de conservar una que sea simple y sencilla).**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

2 **En un entorno volátil y rápidamente cambiante, tomar en serio la planeación es una pérdida de tiempo y de recursos.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

3 **Los gerentes de organizaciones de negocios no deben inmiscuirse en actividades políticas.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

Preguntas de la administración por diseño

¿Qué pasó con MySpace? Bueno, todavía está funcionando, pero tal vez no por mucho tiempo. En un momento, MySpace gobernó redes sociales. Luego Facebook llegó. Después de varios intentos para revitalizar la compañía alguna vez dominante, incluyendo despidos de gestión y un cambio en la dirección estratégica, MySpace ya no se considera como un competidor. En enero de 2011, la compañía despidió a cerca de la mitad de sus 1000 o menos empleados. Los usuarios se habían reducido a menos de 55 millones de dólares, mientras que Facebook estaba reportando más de 600 millones. Sin embargo, Facebook ha proporcionado oportunidades para otras empresas. Zoosk, un rápido crecimiento de servicios de citas en línea, debe su existencia a Facebook. La compañía originalmente lanzó como una aplicación en Facebook y ha experimentado un crecimiento rápido de usuarios.

Los cambios en el entorno, como la aparición de Facebook, puede crear tanto amenazas como oportunidades para las organizaciones. "Facebook es a la vez un gran competidor y un benefactor aquí en Silicon Valley", dijo un inversor de capital. "Cualquier persona que está tratando de obtener la atención del usuario de Internet joven ahora tiene que competir con la posición dominante [de Facebook] Por otro lado, se han abierto muchas oportunidades". Con su amplio alcance, la influencia de gran alcance, y las ambiciones de crecimiento, Facebook se considera un amigo y un enemigo a la mayoría de las empresas de tecnología, incluyendo Yahoo, eBay, Google y Microsoft. Pero el ambiente es siempre cambiante. Como un ejecutivo señala cuando habla de la decadencia de MySpace: "Hay una gran cantidad de personas que se preguntan si lo mismo le ocurrirá a Facebook".[1]

Todas las organizaciones, no sólo las empresas de Internet como Facebook, Zoosk, y Google, pero las empresas tradicionales como Toyota, Goldman Sachs, General Electric, y JC Penney, sienten incertidumbre en el trato con los acontecimientos en el entorno externo y a menudo tienen que adaptarse rápidamente a nueva competencia, la agitación económica, los cambios en los intereses del consumidor, o tecnologías innovadoras.

Propósito de este capítulo

El propósito de este capítulo es delimitar un marco teórico para evaluar los entornos y la forma en que las organizaciones responden ante ellos. En primer lugar, identificaremos el dominio organizacional y los sectores que influyen sobre éste. Luego exploraremos dos importantes fuerzas del entorno en las organizaciones: la necesidad de información y la necesidad de recursos. Las organizaciones responden a estas fuerzas a través del diseño estructural, los sistemas de planificación, y los intentos de adaptarse e influir sobre varias personas, eventos y organizaciones en el entorno externo.

EL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

En un sentido amplio, el entorno es infinito y abarca todo lo que está fuera de la organización; sin embargo, en el análisis que se presenta aquí se consideran sólo los aspectos del entorno a los cuales la organización es sensible y a los que tiene que responder para sobrevivir. Así, el **entorno de la organización** se define como todos los elementos que están fuera de las fronteras de la organización y tienen el potencial para afectarla en todo o en parte.

Para entender el entorno de una organización se analiza su dominio dentro de los sectores externos. El **dominio** de una organización es el campo que elige para actuar. Es el territorio que protege una organización respecto de sus productos, servicios y mercados. El dominio define el nicho de la organización y los factores externos con los que interactuará para alcanzar sus metas.

El entorno comprende varios **sectores** o divisiones que contienen elementos semejantes. Es posible separar 10 sectores para toda organización: industrial, materias primas, recursos humanos, recursos financieros, mercado, tecnología, condiciones económicas, gobierno, sociocultural e internacional. En la figura 4.1 se incluyen los sectores y el dominio de una organización hipotética. Para la mayor parte de las empresas, los sectores de la figura 4.1 todavía pueden dividirse en entorno de tarea y entorno general.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Para analizar los elementos del entorno, organícelos en 10 sectores: industrial, materias primas, recursos humanos, recursos financieros, mercado, tecnología, condiciones económicas, gobierno, sociocultural e internacional. Concéntrese en los sectores que pueden sufrir cambios importantes en cualquier momento.

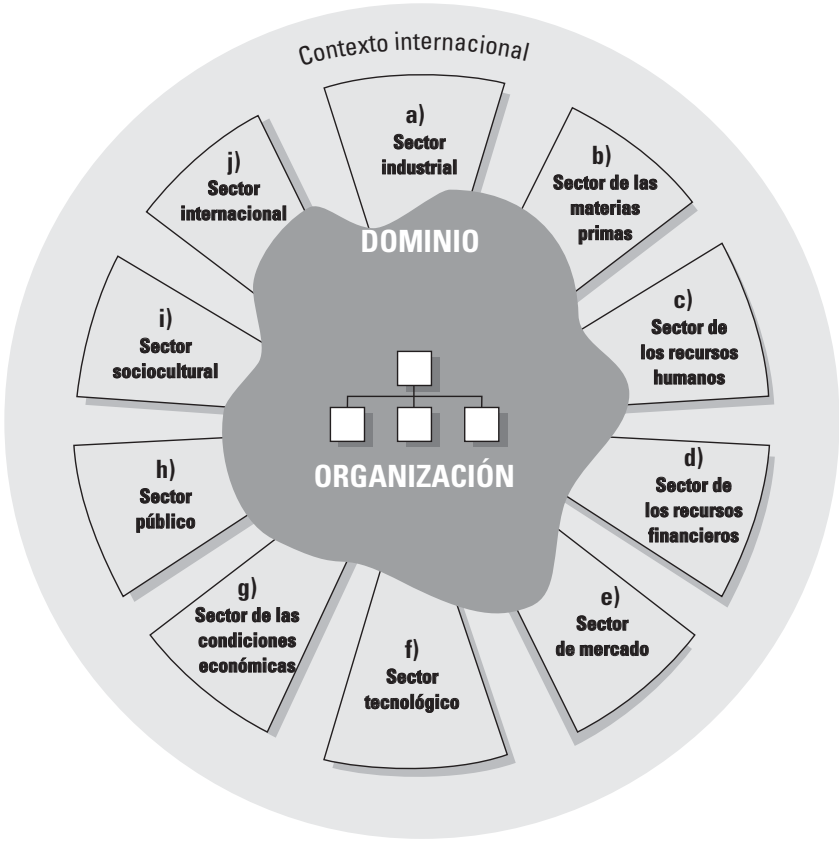
Entorno de tarea

El **entorno de tarea** comprende los sectores con los que la organización se relaciona directamente y que tienen un impacto directo en la capacidad organizacional para alcanzar las metas. El entorno de tareas incluye los sectores industrial, materias primas y de mercado, y quizás el de recursos humanos e internacional.

Los ejemplos que siguen ilustran cómo afectan estos sectores a las organizaciones:

- En el *sector de la industria*, Netflix ha sido una fuerza disruptiva en la industria del entretenimiento en el hogar desde que comenzó en 1997. Primero, prácticamente acabó con el negocio de alquiler de vídeo comercial. El jugador más grande de alquiler de videos, Blockbuster, se declaró en bancarrota en el otoño de 2010. Ahora Netflix se está convirtiendo en una gran amenaza competitiva para los proveedores de televisión y de película, que ofrece películas ilimitadas y programas de televisión transmitidos a los ordenadores de los espectadores u otros dispositivos por una tarifa mensual baja. La televisión por cable de entretenimiento en el hogar estuvo mucho tiempo controlada, pero las suscripciones cayó por primera vez en la historia de las compañías de cable a finales de 2010.[2]
- Un ejemplo interesante del *sector de las materias primas* es el de la industria de las latas para bebidas. Los productores de acero fueron propietarios del mercado de las latas hasta mediados de la década de 1960, cuando Reynolds Aluminum Company lanzó un gigantesco programa de reciclaje de aluminio para tener una

FIGURA 4.1
El entorno de una organización



a) Competidores, tamaño y competitividad de la industria, industrias relacionadas
b) Proveedores, fabricantes, bienes raíces, servicios
c) Mercado laboral, agencias de empleo, universidades, centros de capacitación, empleados de otras empresas, sindicatos
d) Mercados bursátiles, bancos, ahorros y préstamos, inversionistas privados
e) Clientes, consumidores, usuarios potenciales de productos y servicios
f) Técnicas de producción, ciencias, computadoras, tecnología de información, comercio electrónico
g) Recesión, tasa de desempleo, tasa de inflación, tasa de inversión, estado de la economía, crecimiento
h) Ciudad, estado, leyes y normas federales, impuestos, servicios, tribunales, sistemas políticos
i) Edad, valores, creencias, educación, religión, ética laboral, movimientos de consumidores y ecologistas
j) Competencia y adquisición de empresas del extranjero, entrada en mercados foráneos, aranceles, regulaciones, tipos de cambio

fuente barata de materia prima y hacer latas de aluminio competitivas con las de acero.[3]

- En el *sector de mercado*, las empresas inteligentes están prestando mucha atención al consumidor "Generación C". La Generación C se refiere a las personas nacidas después de 1990, que representan alrededor del 40 por ciento de la población en E.U., Europa, Brasil, Rusia, India y China en 2020, y alrededor del 10 por ciento del resto

del mundo. Para esta generación, el mundo está definido por Internet, dispositivos móviles, redes sociales, y una conectividad continua. Esta enorme cohorte de consumidores quiere un enfoque diferente de los productos y servicios que hacen sus padres y abuelos.[4]

- El *sector de los recursos humanos* es una gran preocupación de todas las empresas. En China, un nuevo movimiento obrero es un reto para los líderes empresariales, con grupos emergentes de activistas, así como redes de ayuda legal y apoyo en las universidades que promueven los derechos de los trabajadores. Los trabajadores migrantes jóvenes están utilizando el Internet y los teléfonos móviles para organizar y difundir información sobre las condiciones de trabajo precarias. "Cada trabajador es un abogado laboral por sí mismo. Conocen sus derechos mejor que mi oficial de recursos humanos", dijo el titular alemán de una fábrica que produce los conectores del cable en China.[5]
- En la mayoría de las empresas actuales, el *sector internacional* es también parte del entorno de tarea, en virtud de la globalización y la intensa competencia. China ya es el mayor productor de materias primas para las compañías farmacéuticas y, desde hace varios años, por primera vez una empresa china obtuvo el permiso de la Food and Drug Administration de Estados Unidos para importar a este país medicamentos terminados. Empresas establecidas en India exportan genéricos a Estados Unidos desde hace una década, pero los expertos creen que las pujantes empresas chinas, bendecidas con costos bajos y científicos brillantes, las superarán rápidamente.[6]

Entorno general

El **entorno general** abarca los sectores que quizá no tienen un efecto directo en las operaciones de la empresa, pero que ejercen una influencia indirecta. El entorno general incluye al gobierno, el sector sociocultural, las condiciones económicas, tecnología y recursos financieros. Estos sectores afectan eventualmente a todas las empresas. Considere los siguientes ejemplos:

- En el *sector gubernamental* hay reglas que influyen en todas las fases de la vida de las organizaciones. Dos de los cambios más importantes y de largo alcance en los Estados Unidos en los últimos años fueron los de Protección al Paciente de 2010 y la Ley de Asistencia Asequible (el proyecto de ley de reforma de salud) y la Ley Dodd-Frank (reforma de la regulación financiera). En general, las agencias federales emitieron 43 principales reglas nuevas en expansión para la supervisión financiera del gobierno. Las pequeñas empresas, en particular, están luchando con el tiempo y los gastos necesarios para cumplir con las disposiciones de las nuevas leyes de cuidado de la salud y la reforma financiera.
- Un elemento importante en el *sector sociocultural* es el "movimiento verde". La gente está preocupada por el medio ambiente natural y las organizaciones quieren a hacer más para protegerla. Nike comenzó la fabricación de calzado con materiales reciclados y pegamentos ecológicos. La compañía petrolera grande Valero está utilizando molinos de viento para ejecutar sus refinerías con mayor eficiencia y la producción de combustibles con base en petróleo más limpio. Walmart introdujo una iniciativa de energía solar en California, con la que comenzó a cambiar a una flota de camiones híbridos, y ahora está exigiendo a los proveedores para reducir los envases.[8]
- Las *condiciones económicas generales* a menudo afectan a la forma en que una empresa tiene que hacer negocios. La recesión global ha afectado a las empresas en todas las industrias. Briggs Inc., una pequeña empresa de la ciudad de Nueva York que planea eventos a medida para las empresas que desean atraer a los mejores clientes o recompensar al personal o la lealtad del cliente, tuvo que hacer algunos cambios cuando

comenzó a perder clientes. Incluso las grandes corporaciones de élite tuvieron gastos excesivos en el debilitamiento de la economía, por lo que Briggs comenzó a buscar maneras de ahorrar dinero de los clientes, con el cambio de eventos a lugares más pequeños, la disminución paulatina de decoración, y la adición de extras que no se suman al costo. Así, las empresas podían realizar eventos elegantes y únicos en hoteles boutique en vez de lugares de la Quinta Avenida, por ejemplo. La estrategia ha sido una carga financiera para Briggs, pero ha ayudado a la compañía a mantener a los clientes en el largo plazo.[9]

- El *sector de la tecnología* es un área en la que se han producido grandes cambios en los últimos años, a partir de la transmisión de vídeo y los avances en la tecnología móvil para la clonación y la investigación con células madre. El movimiento verde, mencionado anteriormente, también está impulsando importantes avances tecnológicos. Docenas de nuevas empresas y cientos de académicos están utilizando la ingeniería genética y otras técnicas de biología en un esfuerzo por crear "super-algas" que se puedan convertir en combustible diesel o queroseno de aviación.[10]
- Todas las empresas tienen que preocuparse por los *recursos financieros*, y este sector suele ser el primero y el más importante en las consideraciones de los empresarios. Muchos propietarios de pequeñas empresas acuden a las redes de préstamos en línea de persona a persona (P-to-P) para reunir sumas pequeñas, pues los bancos endurecieron sus normas de crédito. Por ejemplo, Jeff Walsh tomó en préstamo alrededor de $22 000 en Prosper.com para su negocio de lavanderías de autoservicio. Alex Kalempa necesitaba $15 000 para ampliar su negocio de desarrollo de sistemas de velocidades para motocicletas de carrera, pero los bancos le tendían líneas crediticias de sólo $500 a $1 000. Kalempa recurrió al LendingClub.com, donde consiguió el préstamo de $15 000 a una tasa de interés varios puntos menor de la que ofrecían los bancos.[11]

Entorno internacional

El sector internacional puede tener una influencia directa en muchas organizaciones y en los últimos años se ha hecho muy importante. La industria automotriz, por ejemplo, ha experimentado profundos cambios que cuando China emergió como el mayor mercado de autos del mundo. En respuesta, los fabricantes de automóviles comenzaron a moverse desde la sede China y en el diseño de características que atraen al mercado chino, entre ellos, los asientos más grandes, los sistemas de entretenimiento avanzadas, y los interiores de color claro. Estas tendencias, inspiradas en el mercado chino, se reflejan en los modelos vendidos en todo el mundo.[12]

Además, los eventos internacionales pueden influir en todos los sectores de los entornos nacionales. Por ejemplo, las condiciones meteorológicas adversas y de una huelga de trabajadores en el África occidental, que abastece a cerca de dos tercios de los granos de cacao del mundo, un fuerte aumento de los costos de las materias primas para Choco-Logo, un pequeño fabricante de chocolates gourmet en Buffalo, Nueva York.[13] Los agricultores, las empresas de fertilizantes, fabricantes de alimentos y comestibles en los Estados Unidos enfrentan nuevos problemas de competencia debido a una escasez de cereales inesperado y aumento de los costos relacionados con los cambios internacionales. El fuerte crecimiento económico en los países en desarrollo permitió a millones de personas pagar las dietas más ricas, incluida la carne, el alimento en grano, lo que contribuyó directamente a la escasez de cereales en los Estados Unidos.[14] Los países y las organizaciones de todo el mundo están conectados como nunca antes, y los cambios económicos, políticos y socioculturales en una parte del mundo, finalmente, afectan a otras áreas.

Toda organización enfrenta incertidumbre en su país, así como globalmente. Considere el nuevo desafío que enfrentan los directores de la cadena de televisión Univisión.

EN LA PRÁCTICA

Univisión

La población de origen latino en Estados Unidos crece a pasos agigantados y Univisión, el gigante de la televisión en español en aquel país, ya compite con las principales cadenas CBS, NBC, ABC y Fox, sobre todo en las ciudades grandes. Univisión se ganó la lealtad del público latino al dejar fuera el idioma inglés de sus programas y comerciales. Su programación en el horario estelar se basa en las telenovelas mexicanas, comedias sexys que atraen a un público numeroso. Los índices de Nielsen señalan que Univisión tiene 90 de los 100 programas en lengua hispana más vistos en Estados Unidos.

Pero se está produciendo un cambio al que no han sabido responder hasta ahora los directivos de la empresa: los intereses y gustos de los espectadores varían mucho más deprisa que los programas de Univisión. Hoy, la población latina crece más por nacimientos que por migración y los nacidos estadounidenses de origen latinoamericano no se interesan por los mismos programas que les gustaban a sus padres y abuelos. "Creo que [Univisión] es como una carreta jalada por un caballo", dijo David R. Morse, presidente y CEO de New American Dimensions, la cual realizó un estudio de espectadores latinos jóvenes. Estos jóvenes se inclinan más a hablar en inglés como su primera lengua, tienen una mejor educación que sus padres y son más proclives a casarse fuera de su grupo étnico. Quieren más variedad de programas y muchos prefieren televisión en inglés o programación bilingüe.

Los latinos bilingües de segunda y tercera generación no están atendidos por las cadenas difusoras en inglés ni en español. Aunque sienten orgullo étnico, no creen que tengan que probarlo a sí mismos; sólo quieren programación de calidad dirigida a sus intereses. Como dice, Jeff Valdez, fundador de SiTV, una nueva televisora por cable de lengua inglesa que se dirige a jóvenes latinos: "Quieren verse en la pantalla. Quieren oír sus historias".[15] ■

Univision ha aumentado recientemente su producción de programas para ser más competitiva con sus rivales en idioma Inglés y el creciente número de cadenas en español.[16] ¿Univisión podrá transformar su programación para satisfacer a los espectadores latinos jóvenes o está destinada a desaparecer conforme nuevas empresas como SiTV salten a la escena con programas de moda que atraigan a la codiciada audiencia de 18 a 34 años? Univisión todavía es una locomotora y puede medrar años con su fórmula actual; pero si la cadena no marcha al ritmo de las nuevas exigencias del entorno, seguirá la misma ruta que las carretas.

Las cadenas de televisión no son las únicas organizaciones que tienen que adaptarse a movimientos sutiles y enormes del entorno. En las secciones siguientes se presenta con mayor detalle cómo las empresas enfrentan y reaccionan a la incertidumbre y la inestabilidad del entorno.

EL ENTORNO CAMBIANTE

¿Cómo influye el entorno en una organización? Las pautas y los acontecimientos que ocurren en el entorno se pueden explicar en varias dimensiones, como si el entorno es estable o inestable, homogéneo o heterogéneo, simple o complejo; la *munificencia* o la cantidad de recursos con que se cuenta para sostener el crecimiento de la organización; si los recursos están concentrados o dispersos, y el grado de consenso en el entorno respecto del dominio deseado por la organización.[17] Estas dimensiones se reducen a dos influencias del entorno en las organizaciones: la necesidad de información sobre el entor-

no, y la necesidad de recursos del entorno. Las condiciones de complejidad y cambio del entorno avivan la necesidad de recabar información y de actuar según ésta. A la organización también le preocupa la escasez de recursos materiales y financieros y la necesidad de garantizar el abasto de esos recursos.

La incertidumbre del entorno concierne básicamente a los sectores con los que la organización se relaciona todos los días ilustrados en la Figura 4.1. Aunque los sectores del entorno general (como las condiciones económicas, tendencias sociales o cambios tecnológicos) generan incertidumbre en las organizaciones, determinar la incertidumbre del entorno organizacional significa concentrarse en los sectores del *entorno de tarea*; por ejemplo, con cuántos elementos se relaciona la organización todos los días, a qué ritmo cambian estos elementos y así sucesivamente. Para evaluar la incertidumbre, se analiza cada sector del entorno de tarea de una organización según dimensiones como la estabilidad o inestabilidad y grado de complejidad.[18] La incertidumbre total que experimenta una organización es la incertidumbre acumulada de los sectores del entorno.

Las organizaciones tienen que enfrentar y manejar la incertidumbre para ser efectivas. **Incertidumbre** significa que quienes deciden no cuentan con información suficiente sobre los factores del entorno y tienen dificultades para anticipar los cambios en el exterior. La incertidumbre incrementa el riesgo de que fallen las respuestas de una organización y se dificulte calcular los costos y las probabilidades asociadas con las alternativas de decisión.[19] El resto de la sección se centrará en la perspectiva de la información, la cual está relacionada con la incertidumbre creada por la medida en que el entorno es simple o complejo y la medida en que los acontecimientos son estables o inestables. Más adelante se expone cómo influyen las organizaciones en el entorno para adquirir los recursos que necesitan.

Dimensión de lo simple y lo complejo

La **dimensión de lo simple y lo complejo** remite a la complejidad en el entorno, la cual se refiere a la heterogeneidad, el número y las diferencias de los elementos externos importantes (por ejemplo, competidores, proveedores, cambios en la industria, las regulaciones gubernamentales) para las operaciones de una organización. Cuantos más factores externos influyan regularmente en la organización y mayor sea el número de otras empresas en el dominio de la organización, mayor es la complejidad. Un entorno complejo es aquel en el cual la organización interactúa y es influida por numerosos elementos externos. En un entorno simple, la organización interactúa y es influida por pocos elementos externos similares.

Por ejemplo, una ferretería familiar en una comunidad suburbana es un entorno simple. La ferretería no tiene que lidiar con tecnologías complicadas ni muchas reglas gubernamentales, de modo que los cambios culturales y sociales tienen poco impacto. Los recursos humanos no son ningún problema, porque la ferretería es atendida por los miembros de la familia y empleados de medio tiempo. Los únicos elementos externos de verdadera importancia son los pocos competidores, proveedores y clientes. Por otro lado, las compañías petroleras como BP, Exxon Mobil y Royal DutchShell operan en un entorno de gran complejidad. Utilizan múltiples y complejas tecnologías para hacer frente a numerosas regulaciones gubernamentales en constante cambio, se ven afectados de manera significativa por los acontecimientos internacionales, compiten por los escasos recursos financieros y técnicos altamente capacitados, interactúan con numerosos proveedores, clientes, contratistas y socios, responden a los cambios en los valores sociales y trato con los sistemas jurídicos y financieros complejos en múltiples países. Este gran número de elementos externos en el dominio de una compañía de petróleo crea un entorno complejo.

Dimensión de lo estable y lo inestable

La **dimensión de lo estable y lo inestable** se refiere a si los elementos del entorno son dinámicos. Un dominio del entorno es estable si no varía en meses o años. En condiciones inestables, los elementos del entorno cambian abruptamente. Para la mayoría de las organizaciones, los entornos son cada vez más inestables. Considere lo que sucede en el entorno para los fabricantes de consolas de videojuegos.

EN LA PRÁCTICA

Sony Corporation, Nintendo, Microsoft

Las ventas del juego están en auge, pero eso no está ayudando a PlayStation. PlayStation, de Sony Corporation y Saturn de Sega, con sus unidades de CD y gráficos en 3D, una vez definió la vanguardia de la imagen cuando se trataba de los videojuegos. Nintendo tiene una ventaja con su reproductor de videojuegos portátil DS y tenía un golpe decidido con la Wii. Pero las consolas de videojuegos como estos y otros son cada vez más insignificantes. ¿Alguien siquiera se acuerda de Atari, uno de los primeros gigantes de la industria? Sega, una vez que el mundo de la consola Número 3 se vendió detrás de Sony y Nintendo, salió del negocio de las consolas en su totalidad y está encontrando éxito en el desarrollo de software y juegos para PC y dispositivos móviles, así como para las plataformas de Sony, Nintendo y Microsoft.

Hoy en día, más personas están jugando juegos en sus teléfonos inteligentes y en computadoras o en los sitios de redes sociales como Facebook. Se espera que los juegos en las redes sociales crezcan 46 por ciento, y en los teléfonos inteligentes crecerá un 19 por ciento anual durante los próximos dos años, mientras que el gasto en discos de juegos de consola se proyecta en un descenso de 6 por ciento al año. Hay alrededor de 85.000 títulos de juegos disponibles sólo para iPhone y iPad de Apple. ¿Por qué pagar $40 por un disco de juego cuando se puede descargar en un smartphone por menos de cinco dólares? La potencia de las consolas para jugar juegos interactivos no importa tanto en el nuevo mundo digital. “Los chicos de videojuegos tradicionales han perdido cuota de mercado, la cuota de globo ocular, y la cuota de frialdad”, dijo JT, analista de mercado Taylor. Una compañía en ascenso, llamada OnLive, está probando un servicio de flujo para que las personas transmitan sus juegos a través de una conexión de banda ancha de la misma manera que Netflix transmite películas.

A pesar de los cambios en la industria, Sony está desarrollando una nueva PlayStation 4 y se dice que Microsoft desarrolla una nueva Xbox. Ambas empresas tienen el objetivo de hacer las nuevas versiones de todo-en-uno de los dispositivos de entretenimiento en lugar de sólo cajas de juegos. La desaceleración de ventas de Wii y DS de manos de Nintendo ha causado que la empresa registre ganancias más bajas por primera vez en seis años. Tanto Sony como Microsoft introdujeron productos mejorados que cortan las ventas de Nintendo. Dado que la competencia crece y la industria se vuelve más fragmentaria, Sony, Microsoft y Nintendo, los tres grandes jugadores en consolas, están luchando por una parte cada vez menor de dólar.[20] ■

Como muestra este ejemplo, la inestabilidad a menudo se produce cuando los intereses de los consumidores cambian, se introducen nuevas tecnologías o los competidores reaccionan con ataques y contraataques agresivos en materia de publicidad y nuevos productos o servicios. Eventos específicos e impredecibles, tales como los informes de la pintura de plomo contaminada en los juguetes de Mattel fabricados en China, el intento del gobierno paquistaní para bloquear el acceso a ciertos videos en YouTube, o el descubrimiento de problemas cardiacos relacionados con los medicamentos para el dolor, como Vioxx y Celebrex, crean condiciones inestables para las organizaciones. Hoy en día, los bloggers de rueda libre, twitteros y usuarios de YouTube son una enorme fuente de inestabilidad para decenas de empresas. Por ejemplo, cuando United Airlines se negó a indemnizar a un músico por romper su guitarra de $3,500, escribió una canción y publicó un video de música despectivo sobre sus largas negociaciones con la empresa en

YouTube. Se corrió la voz rápidamente a través de Internet, y United respondió con la misma rapidez con una oferta de liquidación.[21] Del mismo modo, los administradores de la pizza de Domino's tuvieron que actuar rápidamente después de que dos bromistas publicaron un video que muestra a los empleados ensuciando una pizza en el camino a la entrega. Domino's respondió con un video de sí mismo. El presidente de la compañía se disculpó y agradeció a la comunidad en línea para llevar el asunto a su atención. Prometió que los infractores serían procesados y esbozó los pasos que Domino's estaba tomando para garantizar que el episodio no volviera a suceder. Al participar en una conversación en línea sobre la crisis, Domino's demostró preocupación por sus clientes y aplastó más rumores y temores.[22]

Los dominios ambientales son cada vez más inestables para la mayoría de las organizaciones.[23] En este capítulo, en el BookMark, se examina la naturaleza volátil del mundo de los negocios de hoy en día y le da algunos consejos para la gestión en un entorno rápidamente cambiante. Aunque los entornos son más inestables para la mayoría de las organizaciones de hoy, un ejemplo de un entorno tradicionalmente estable es un servicio público.[24] En el Medio Oeste rural, los factores de oferta y demanda de un servicio públi co son estables. Se puede producir un aumento gradual de la demanda, que es fácilmente predecible con el tiempo. Las empresas de juguetes, por el contrario, tienen un entorno inestable. Nuevos juguetes son difíciles de predecir, un problema que se agrava por el hecho de que los niños están perdiendo interés en los juguetes a una edad más temprana, su interés está siendo capturado por videos y juegos de computadora, la electrónica e Internet. Agregado a la inestabilidad de los fabricantes de juguetes es el mercado por menor contracción, con grandes minoristas de juguetes que van a la quiebra tratando de competir con las tiendas de descuento como Wal-Mart. Los fabricantes de juguetes están tratando de atraer a más clientes en mercados en desarrollo como China, Polonia, Brasil y la India para compensar la disminución de mercado de los E.U., pero lejos de ser un logro en esos países ha demostrado ser un desafío. Las compañías tales como Fisher-Price, propiedad de Mattel, pueden encontrar sus mayores productos languideciendo en los estantes ya que los consumidores recurren a juguetes menos costosos de fabricación local en los países donde la conciencia de marca no entra en juego. Como dijo un analista de juguetes, "los niños chinos han estado creciendo desde hace 5000 años, sin los beneficios de Fisher-Price".[25]

Marco de referencia

En la figura 4.2 se combinan las dimensiones de lo simple y lo complejo y lo estable y lo inestable en un modelo para evaluar la incertidumbre del entorno. En un entorno *simple* y *estable* hay poca incertidumbre. Son pocos los elementos externos (por ejemplo, proveedores, clientes) con los que hay que vérselas y tienden a permanecer estables. El entorno *complejo* y *estable* representa una mayor incertidumbre. Hay que examinar más elementos (por ejemplo, proveedores, clientes, regulaciones gubernamentales, cambios en la industria, sindicatos, condiciones económicas), analizarlos y actuar en consecuencia para que la organización tenga un buen desempeño. En este medio, los elementos externos no cambian con demasiada rapidez ni de manera imprevisible.

Se siente más incertidumbre en el entorno *simple e inestable*.[26] Los cambios rápidos plantean incertidumbre a los gerentes. Aunque una organización tenga pocos elementos externos, son difíciles de pronosticar y reaccionan de formas inesperadas a las iniciativas de la organización. Las mayores incertidumbres de las organizaciones se dan en un entorno complejo e inestable. Muchos elementos vulneran la organización y cambian con frecuencia o reaccionan con fuerza a las iniciativas de la organización. Cuando varios sectores cambian al mismo tiempo, el entorno se vuelve turbulento.[27]

Una distribuidora de bebidas refrescantes opera en un entorno simple y estable. La demanda cambia paulatinamente. La distribuidora tiene una ruta fija de distribución y el

BookMark 4.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)

Confronting Reality: Doing What Matters to Get Things Right
Por Lawrence A. Bossidy y Ram Charan

El mundo de los negocios cambia a un ritmo increíblemente rápido. Esa realidad incitó a Larry Bossidy, presidente del consejo de administración y CEO en retiro de Honeywell International, y a Ram Charan, un conocido escritor, orador y consultor de negocios a escribir *Confronting Reality: Doing What Matters to Get Things Right.* Los autores piensan que demasiados gerentes se sienten tentados a esconder la cabeza en la arena de los problemas financieros en lugar de encarar la confusión y la complejidad del entorno organizacional.

LECCIONES PARA ENFRENTAR LA REALIDAD

El entorno actual de muchas empresas se caracteriza por una hipercompetencia mundial, precios a la baja y el poder creciente de los consumidores. Bossidy y Charan imparten lecciones a los líderes para que se conduzcan en un mundo que cambia de prisa.

- *Entender el entorno como es y como probablemente será en el futuro, más que como fue en el pasado*. Depender del pasado y de la sabiduría convencional puede conducir al desastre. Por ejemplo, Kmart se aferró a su vieja fórmula mientras Wal-Mart devoraba sus clientes y forjaba un nuevo modelo de negocios. En 1990, pocos habrían pronosticado que Wal-Mart sería hoy el mayor vendedor de abarrotes de América.
- *Buscar y dar la bienvenida a ideas variadas y heterodoxas*. Los gerentes deben tomar la iniciativa y conversar sin prejuicios con los empleados, proveedores, clientes, colegas y todos con quienes tengan contacto. ¿Qué están pensando las personas? ¿Qué cambios y oportunidades perciben? ¿Qué les preocupa del futuro?
- *Evitar las causas comunes de la incapacidad de los gerentes para afrontar la realidad: información filtrada, oír selectivamente, razonar a partir de buenos deseos, invertir demasiados fondos emocionales en un curso de acción que no funciona y formarse esperanzas poco realistas.* Por ejemplo, cuando las ventas y las utilidades se despeñaron para el gigante del almacenamiento de datos EMC, los gerentes mostraron la tendencia a prestar oídos a las buenas noticias y se convencieron de que la empresa sólo pasaba por un tropiezo en la curva de crecimiento. Pero cuando Joe Tucci fue nombrado CEO, llegó con la determinación de averiguar si la caída era temporal. Al comunicarse con los directores de las organizaciones de sus clientes, pudo enfrentar la realidad de que el modelo de negocios de EMC, basado en una tecnología de alto costo, estaba muerto. Tucci implementó un nuevo modelo que correspondiera a la realidad.
- *Evalúe implacablemente su organización.* Es igualmente importante entender el entorno interno. Los gerentes tienen que valorar si su empresa tiene el talento, el compromiso y las actitudes necesarias para impulsar los cambios importantes. En EMC, Tucci se dio cuenta de que su equipo de ventas necesitaba cambiar de actitud para vender software, servicios y soluciones de negocios, más que tan sólo hardware costoso. Las tácticas de ventas arrogantes y rígidas tenían que cambiar por un enfoque más suave y más centrado en los clientes.

PARA MANTENERSE CON VIDA

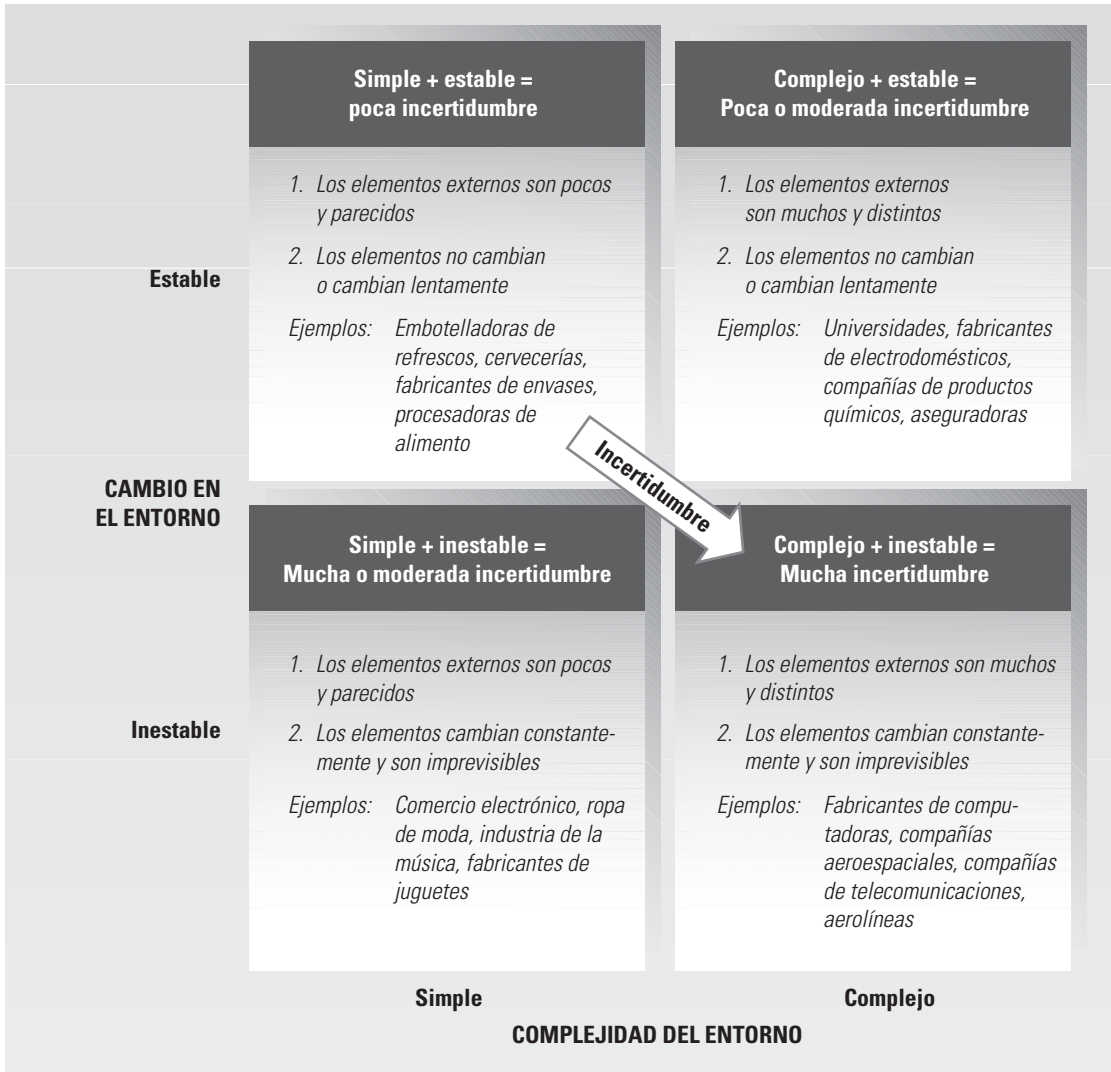
Mantenerse con vida en el entorno de negocios actual exige que los gerentes estén atentos. Deben observar siempre a la competencia, las tendencias de largo alcance en la industria, los cambios tecnológicos, las políticas gubernamentales cambiantes, las variaciones de las fuerzas del mercado y los desarrollos económicos. Al mismo tiempo, deben esforzarse por no perder el contacto con lo que realmente piensan y quieren sus clientes. De esta manera, los líderes pueden enfrentar la realidad y prepararse para el cambio.

Confronting Reality: Doing What Matters to Get Things Right, de Lawrence A. Bossidy y Ram Charan es publicado por Crown Business Publishing.

abasto de bebidas llega puntualmente. Las universidades estatales, los fabricantes de electrodomésticos y las aseguradoras tienen entornos estables y complejos en los que hay un gran número de elementos externos, pero aunque cambian, sus cambios se dan de modo gradual y previsible.

Los fabricantes de juguetes se encuentran en entornos simples e inestables. Las organizaciones que diseñan, fabrican y venden juguetes, así como las que forman parte de la industria del vestido o de la música, pasan por cambios de la oferta y la demanda.

FIGURA 4.2
Marco de referencia para evaluar la incertidumbre del entorno



Fuente: *American Science Quarterly.* Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environments Uncertainty, Robert Duncan, vol. 17, pp. 313-327, septiembre de 1972. Reimpreso con autorización.

Compañía de ropa de moda Zara lanza alrededor de 11.000 productos nuevos cada año para tratar de satisfacer las cambiantes gustos de los clientes, por ejemplo.[28] Aunque puede haber algunos elementos con los que lidiar, por ejemplo, los proveedores, los clientes, los competidores, son difíciles de predecir ya que cambian de forma brusca e inesperada.

La industria de las telecomunicaciones y la industria petrolera se enfrentan entornos inestables complejos. Muchos sectores externos cambian simultáneamente. En el caso de

las líneas aéreas, en tan sólo unos pocos años las grandes compañías se enfrentan a una escasez de controladores de tráfico aéreo, el envejecimiento de las flotas de aviones, conflictividad laboral, los altos precios de los combustibles, la entrada de nuevos competidores de bajo costo, una serie de los principales desastres aéreos, de tráfico y una disminución drástica de la demanda de los clientes. Entre 2001 y 2008, cuatro grandes aerolíneas y muchas pequeñas cayeron en quiebra; las líneas aéreas en conjunto despidieron a 170 000 empleados.[29]

ADAPTACIÓN A UN ENTORNO CAMBIANTE

Al ver que los cambios y la complejidad de los entornos es variable, uno se pregunta ¿cómo se adaptan las organizaciones a cada grado de incertidumbre del entorno? Esta incertidumbre representa una importante eventualidad para la estructura de la organización y su funcionamiento interno. Recuerde que vimos en el capítulo 3 que las organizaciones que enfrentan la incertidumbre adoptan mecanismos estructurales que fomentan la comunicación horizontal y la colaboración para adaptarse a los cambios del entorno. En esta sección se presenta más detalladamente el efecto del entorno en las organizaciones. Una organización en un entorno estable se administra y se controla de manera diferente que otra en un entorno inseguro con respecto a puestos y departamentos, diferenciación organizacional, integración, sus procesos de control, y planeación futura y pronósticos. Las organizaciones necesitan un ajuste correcto entre su estructura interna y el entorno externo.

Adición de puestos y departamentos

A medida que aumenta la complejidad y la incertidumbre en el entorno externo, se incrementan también los puestos y departamentos de la organización, lo que acrecienta la complejidad interna. Esta relación es parte de ser un sistema abierto. Cada sector en el entorno externo requiere un empleado o departamento que se ocupe de él. El departamento de recursos humanos trata con desempleados que quieren trabajar en la empresa. El departamento de marketing busca clientes. Los empleados de compras adquieren materia prima de cientos de proveedores. El grupo financiero trata con bancos. El departamento jurídico trabaja con tribunales y agencias gubernamentales. Los departamentos de comercio electrónico manejan el comercio electrónico y los departamentos de TI enfrentan la complejidad creciente de información computarizada y sistemas de administración de conocimientos. Por ejemplo, el presidente Barack Obama agregó un puesto de Director de Tecnología y un puesto de Director de Información para el gobierno de Estados Unidos. Muchas organizaciones añaden Director de Cumplimiento o puestos de Director de Gobierno para hacer frente a las complejidades asociadas con la Ley Sarbannes-Oxley del 2002, a menudo referido como SOX. SOX requiere varios tipos de reformas de gobierno corporativo, incluyendo la mejora del control interno para reducir el riesgo de fraude, la certificación de los resultados financieros por parte de los altos ejecutivos, la mejora de las medidas de auditoría interna, y la mejora de la divulgación de las finanzas públicas. La adición de nuevos puestos y departamentos es una manera común para las organizaciones para adaptarse a la creciente complejidad del entorno y la incertidumbre.

Establecimiento de relaciones

El método tradicional de enfrentar la incertidumbre del entorno era establecer departamentos amortiguadores. El propósito de los **roles de amortiguamiento** es absorber la incertidumbre del entorno.[30] El centro técnico realiza la actividad de producción primaria de

una organización. Los departamentos amortiguadores rodean al centro técnico e intercambian materiales, recursos y dinero entre el entorno y la organización. Sirven para que el centro técnico funcione con eficiencia. El departamento de compras amortigua al centro técnico reuniendo inventarios de suministros y materias primas. El departamento de recursos humanos amortigua el centro técnico manejando la incertidumbre de encontrar, contratar y capacitar empleados de producción.

Algunas organizaciones ensayan el nuevo método de eliminar los amortiguadores y exponer el centro técnico al entorno incierto. Estas organizaciones ya no crean amortiguadores porque creen que conectarse con clientes y proveedores es más importante que la eficiencia interna. Los entornos altamente inestables requieren una rápida transferencia de información y conocimiento para que la organización pueda adaptarse rápidamente. Los equipos, según se describe en el Capítulo 3, a menudo trabajan directamente con los clientes y otras partes fuera de la organización.[31] En Total Attorneys, una compañía con sede en Chicago, que ofrece software y servicios a las pequeñas firmas de abogados, los equipos multi-funcionales trabajan con los clientes que obtienen un resultado y proporcionan información sobre los productos que se desarrollan.[32] Al abrir la organización al entorno mediante relaciones más cercanas con los terceros de fuera, se vuelve más flexible y adaptable.

Roles de interconexión de fronteras vinculan y coordinan a una organización con los elementos clave del entorno externo. El objetivo principal de interconectar las fronteras es el intercambio de información para detectar y llevar a la organización información sobre los cambios del entorno, y enviar al entorno información que presente a la organización de una manera favorable.[33]

Las organizaciones tienen que estar en contacto con lo que sucede en el entorno, para que los gerentes puedan responder a los cambios del mercado y a otros acontecimientos. En un estudio de empresas de alta tecnología se vio que 97% de los fracasos competitivos habían sido resultado de que no se prestó atención a los cambios del mercado o que no se tomaron medidas ante información crucial.[34] Para detectar y llevar a la organización información importante, el personal de las fronteras examina el entorno. Por ejemplo, un departamento de investigación de mercados estudia y monitorea las tendencias de los gustos de los consumidores. El personal de fronteras de los departamentos de ingeniería y de investigación y desarrollo detecta nuevos desarrollos tecnológicos, innovaciones y materias primas. El personal de fronteras mantiene informados a los gerentes sobre los cambios del entorno y evitan que la organización se estanque. Muchas veces, cuanto más incertidumbre hay en el entorno, mayor es la importancia de la interconexión de fronteras.[35]

Un enfoque nuevo para la interconexión de fronteras es la **inteligencia de negocios**, que se refiere al análisis de alta tecnología de grandes cantidades de datos internos y externos para detectar patrones y relaciones que pueden ser significativos. Por ejemplo, Verizon utiliza la inteligencia de negocios para monitorear activamente las interacciones con los clientes, con el fin de encontrar problemas y resolverlos casi de inmediato.[36] Las herramientas que automatizan el proceso son un segmento en ebullición del sector del software. En los últimos años, las empresas han gastado miles de millones de dólares en software de inteligencia de negocios.[37]

La inteligencia de negocios se relaciona con otro aspecto importante de la interconexión de fronteras, la llamada *inteligencia competitiva* (IC), que representa para los gerentes una manera sistemática de recabar y analizar la información pública de los rivales y utilizarla para tomar mejores decisiones.[38] El uso de técnicas que van de navegar por internet a revolver los botes de basura, permite a los que se dedican a la inteligencia competitiva extraer información sobre nuevos productos, costos de manufactura o métodos de capacitación de la competencia para compartirla con la alta gerencia. Los equipos de inteligencia son la nueva ola de actividades de IC. Un **equipo de inteligencia** es un grupo multifuncional de gerentes y empleados dirigidos comúnmente por un experto en inteligencia, que se reúnen para entender mejor un problema particular de negocios con el

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Examinar el entorno externo en busca de amenazas, cambios y oportunidades. Utilizar roles que crucen límites, como equipos de investigación e inteligencia de mercados, para traer a la organización información sobre los cambios en el entorno. Si el entorno es incierto, reforzar la habilidad de cruzar límites.

objeto de presentar a los altos directivos ideas, posibilidades y recomendaciones.[39] Los equipos de inteligencia aportan conocimientos para que los gerentes tomen decisiones más informadas sobre metas y conciban escenarios y planes de contingencia relacionados con las principales cuestiones competitivas.

La tarea de las fronteras de enviar al entorno información que represente a la empresa tiene por objeto influir en las impresiones de las personas. En el departamento de marketing, los empleados de publicidad y ventas representan a la organización ante los clientes. Los compradores pueden llamar a los proveedores y describirles necesidades de compras. El departamento jurídico informa a quienes cabildean y oficiales electos cuáles son las necesidades de la organización o cuál es su postura respecto de diversos asuntos políticos. Muchas empresas abren páginas web especiales y blogs para presentar a la organización de una manera favorable.

EVALÚE SU RESPUESTA

1 La mejor manera en que una organización enfrente un entorno complejo es creando una estructura compleja (en lugar de conservar una que sea simple y sencilla).

RESPUESTA: *De acuerdo.* A medida que se complica el entorno de una organización, ésta suma puestos, departamentos y roles de interconexión de fronteras para enfrentar todos los elementos de su entorno. Cuando los sectores del entorno son complicados, es imposible que una empresa sea efectiva si sigue siendo simple y sencilla.

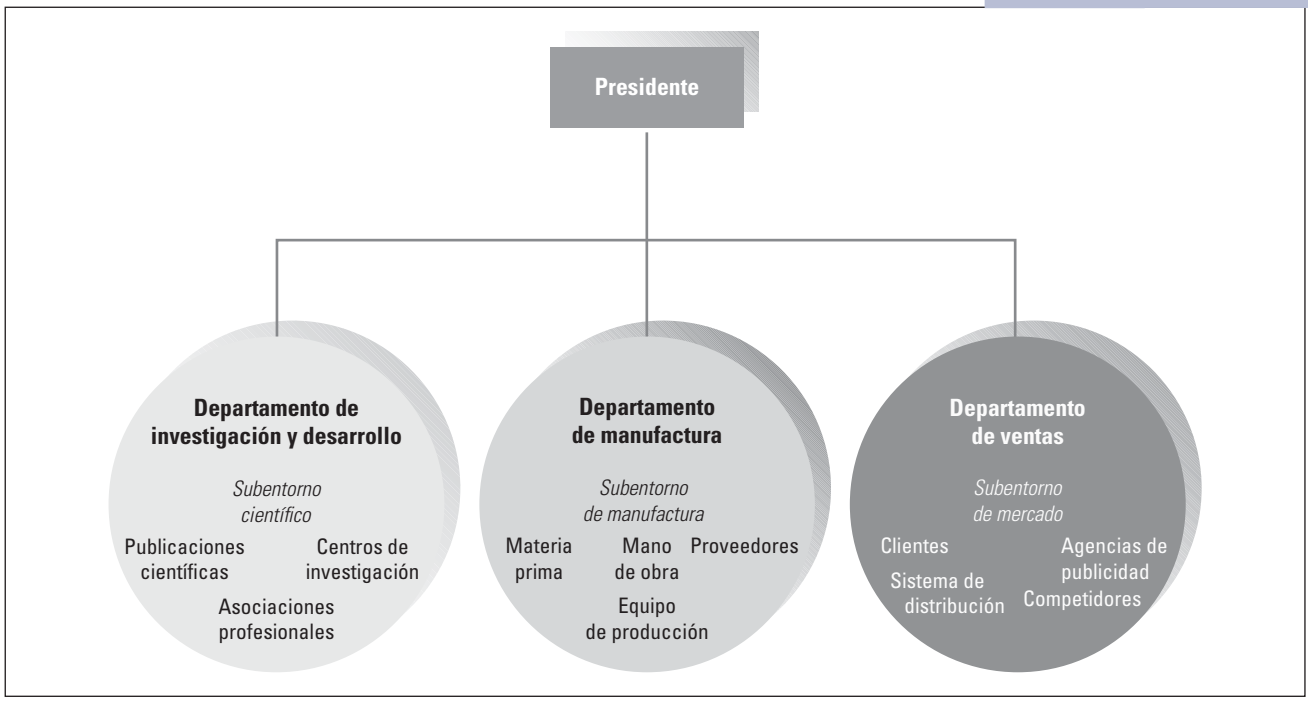
Diferenciación e integración

Otra respuesta a la incertidumbre en el entorno es el grado de diferenciación e integración de los departamentos. La **diferenciación** organizacional se refiere a las "diferencias en las orientaciones cognitivas y emocionales entre los gerentes de los diferentes departamentos funcionales y la diferencia en la estructura formal entre departamentos".[40] Cuando el entorno externo es complejo y cambia de prisa, los departamentos organizacionales se vuelven altamente especializados para manejar la incertidumbre de su sector externo. El éxito en cada sector (recursos humanos, tecnología, gobierno, etc) requiere experiencia y conductas especiales. Así, los empleados de investigación y desarrollo tienen actitudes, valores, metas y educación únicas que los distinguen de los empleados del departamento de manufactura o de ventas.

En un estudio, Paul Lawrence y Jay Lorsch examinaron tres departamentos (manufactura, investigación y ventas) de 10 corporaciones.[41] Encontraron que cada departamento evolucionó hacia una orientación y estructura diferente para tratar con partes especializadas del entorno externo. En la figura 4.3 se muestran los subentornos de mercado, científico y de manufactura que identificaron Lawrence y Lorsch. Como se aprecia, cada departamento interactuó con grupos externos distintos. En la figura 4.4 se indican las diferencias que evolucionaron entre los departamentos. Para trabajar efectivamente en el subentorno científico, el departamento de investigación y desarrollo tenía una meta de trabajo de calidad, un horizonte a largo plazo (hasta cinco años), una estructura informal y empleados orientados a las tareas. Ventas estaba en el extremo opuesto. Tenía la meta de satisfacer a los clientes, se centraba en el corto plazo (unas dos semanas), una estructura muy formal y una orientación social.

Un resultado de la alta diferenciación es que dificulta la coordinación entre departamentos. Hay que dedicar más tiempo y recursos para coordinar opiniones, metas y orien-

FIGURA 4.3
Los departamentos de una organización se diferencian para satisfacer las necesidades de los subentornos



taciones de trabajo que difieren ampliamente. La **integración** es la calidad de la colaboración entre departamentos.[42] A menudo se necesitan integradores formales que coordinen los departamentos. Cuando el entorno es muy inseguro, los cambios frecuentes requieren que se procese más información para que funcione la coordinación horizontal, así que los integradores se vuelven una adición necesaria a la estructura de la organización. A veces, los integradores son llamados personal de enlace, gerentes de proyecto, gerentes de marca o coordinadores. Como se ve en la figura 4.5, organizadores con entornos altamente inciertos y una estructura altamente diferenciada asignan alrededor de 22% del personal

FIGURA 4.4
Diferencias de metas y orientaciones entre los departamentos de una organización

Característica	Departamento de investigación y desarrollo	Departamento de manufactura	Departamento de ventas
Metas	Nuevos desarrollos, calidad	Producción eficiente	Satisfacción del cliente
Horizonte temporal	Largo plazo	Corto plazo	Corto plazo
Orientación interpersonal	Principalmente, tareas	Tareas	Social
Formalidad de la estructura	Poca	Mucha	Mucha

Fuente: Basado en Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, *Organization and Environment* (Homewood, Ill.: Irwin, 1969), 23-29.

FIGURA 4.5
Incertidumbre del entorno e integradores de la organización

Industria	Plásticos	Alimentos	Envases
Incertidumbre en el entorno	Alta	Moderada	Baja
Diferenciación departamental	Alta	Moderada	Baja
Porcentaje de administración en roles de integración	22%	17%	0%

Fuente: Basado en Jay W. Lorsch y Paul R. Lawrence, "Environmental Factors and Organizational Integration", *Organizational Planning: Cases and Concepts* (Homewood, Ill.: Irwing and Dorsey, 1972), 45.

administrativo a actividades de integración, como fungir en comités, fuerzas de tarea o roles de enlace.[43] En organizaciones caracterizadas por entornos muy simples y estables, casi no se asignan gerentes a los roles de integración. En la figura 4.5 se muestra que, conforme aumenta la incertidumbre del entorno, se incrementa también la diferenciación de los departamentos; por tanto, la organización tiene que asignar un porcentaje mayor de sus gerentes a las roles de coordinación.

Lawrence y Lorsch concluyeron de su investigación que las organizaciones se desenvuelven mejor cuando los niveles de diferenciación e integración coinciden con el nivel de incertidumbre del entorno. Las organizaciones que se desenvuelven bien en entornos de incertidumbre tienen altos niveles tanto de diferenciación como de integración, mientras que las que se desempeñan en entornos menos inciertos tienen niveles menores de diferenciación e integración.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Equilibre la estructura de la organización interna con el entorno externo. Si el entorno externo es complejo, haga la estructura organizacional compleja. Asocie un entorno estable con una estructura mecanicista y uno inestable con una estructura orgánica. Si el entorno externo es tanto complejo como cambiante, haga que la organización sea altamente diferenciada y orgánica, y utilice mecanismos para alcanzar la coordinación entre departamentos.

Procesos administrativos orgánicos frente a mecanicistas

Recordemos nuestra discusión de diseños orgánicos y mecánicos del capítulo 1. El grado de incertidumbre en el entorno externo es una contingencia principal que da forma a si una organización funcionará mejor con un orgánico o un diseño mecanicista. Tom Burns y G.M. Stalker observaron 20 empresas industriales de Inglaterra y descubrieron que la estructura administrativa interna se relacionaba con el entorno externo.[44] Cuando el entorno era estable, la organización interna se caracterizaba por reglas y procedimientos homologados y una jerarquía clara de autoridad. Burns y Stalker llamaron a este sistema organización **mecanicista**, como se ilustró en el capítulo 1 y en la figura 1.7.

En los entornos de cambio rápido, la organización interna era mucho más espontánea, con flujos libres y adaptable. Burns y Stalker caracterizaron esta estructura administrativa con el término de **orgánica**. Complete el cuestionario en el recuadro "¿Cómo adapta usted el diseño?" Para una idea de si usted es más adecuado para trabajar en una organización orgánica o una mecanicista.

Conforme aumenta la incertidumbre en el entorno, las organizaciones se vuelven más orgánicas, lo que significa descentralizar la autoridad y la responsabilidad a niveles inferiores, alentar a los empleados para que se hagan cargo de los problemas colaborando unos con otros, fomentar el trabajo en equipo y adoptar un enfoque informal al asignar tareas y responsabilidades. Así, la organización es más flexible y capaz de adaptarse continuamente a los cambios del entorno externo.[45] Un ejemplo es el de Guiltless Gourmet, que vende totopos con poca grasa y otros bocadillos de calidad. Cuando empresas gran-

des como Frito Lay entraron en el mercado de los bocadillos dietéticos, Guiltless Gourmet adoptó una estructura de red flexible para conservar su competitividad. La empresa se rediseñó para ser básicamente una organización puramente comercializadora y utilizó el outsourcing para la producción y otras actividades. Cerró una planta de 1670 metros cuadrados en Austin y redujo el personal de 125 a 10 personas clave para que manejaran el marketing y las promociones de ventas. Con la estructura flexible, Guiltless Gourmet se adaptó rápidamente a los cambios en las condiciones del mercado.[46]

¿Cómo adapta usted el diseño?

La mente y el entorno

¿Su manera de pensar va mejor con una organización en un entorno con certidumbre o incertidumbre? Recuerde cómo pensaba o de cómo actuó de estudiante, empleado o en una posición de liderazgo formal o informal. Responda a cada pregunta como En gran parte cierto, o En gran parte falso en lo que respecta a usted.

	En gran parte cierto	En gran parte falso
1. Siempre comento mi interpretación de los datos o los problemas.	____	____
2. Acepto de buena gana los puntos de vista inusuales, aun si trabajamos bajo presión.	____	____
3. Hago el propósito de ir a las ferias industriales y a las actividades de la empresa (o de la escuela).	____	____
4. Aliento explícitamente a los demás para que expresen ideas y argumentos contrarios.	____	____
5. Hago preguntas “tontas”.	____	____
6. Me gusta oír nuevas ideas, aun cuando trabajo con un plazo determinado.	____	____
7. Expresé opiniones polémicas a jefes y compañeros.	____	____
8. Propuse maneras de mejorar mi trabajo y el de los demás.	____	____

Calificación Registre un punto por cada reactivo que haya marcado como En gran parte cierto. Si obtuvo 5 o menos, su mentalidad sería apropiada para una organización en un entorno estable más que en uno inestable. Una calificación de 5 en adelante revela una mentalidad y unas aptitudes mejores para una organización en un entorno incierto.

Interpretación: En una organización situada en un entorno con alta incertidumbre, parece que todo está cambiando. En ese caso, una cualidad importante de un profesional o un gerente es ser “atento y cuidadoso”, que abarca las cualidades de ser un pensador independiente de mentalidad abierta. En un entorno estable, una organización será más “mecanicista” y un gerente menos cuidadoso y atento se desenvolvería bien, puesto que la mayor parte del trabajo se hace según los métodos de siempre. En un entorno incierto, todos tienen que facilitar las nuevas formas de razonar, nuevas ideas y nuevos métodos de trabajo. Una calificación alta en este ejercicio indicaría una mayor atención y cuidado y mejores capacidades para una organización “orgánica” en un entorno incierto.

Fuente: Estas preguntas se basan en ideas de R.L. Daft y R. M. Lengel, *Fusion Leadership*, capítulo 4 (San Francisco, Cal.: Berrett Koehler, 2000); B. Bass y B. Avolio, *Multifactor Leadership Questionnaire,* 2a. ed. (Menlo Park, Cal.: Mind Garden, Inc.) y Karl E. Weick y Kathleen M. Sutcliffe, *Managing the Unexpected: Assuring High Performance in an Age of Complexity* (San Francisco, Cal.: Jossey-Bass, 2001).

Planeación, elaboración de pronósticos y capacidad de respuesta

El objetivo central de aumentar la integración interna y adoptar procesos más orgánicos es reforzar la capacidad de la organización de responder con rapidez a cambios súbitos en un entorno incierto. Uno pensaría que planear es inútil en un entorno que cambia todo el tiempo. Sin embargo, en entornos inciertos, cuestiones como el pronóstico del entorno y la planeación adquieren más importancia ya que son una forma de mantener a la organización lista para responder de forma rápida y coordinada. Cuando el entorno es estable, la organización puede concentrarse en los problemas operativos del momento y en la eficiencia cotidiana. No se necesitan planes ni pronósticos de largo plazo, porque las exigencias futuras del entorno serán las mismas que hoy.

Al aumentar la incertidumbre en el entorno, la planeación y los pronósticos se vuelven una necesidad.[47] Así, en encuestas de corporaciones multinacionales se ha visto que conforme los entornos se vuelven turbulentos, los gerentes aumentan sus actividades de planeación, particularmente en términos de ejercicios de planeación que fomentan el aprendizaje, la adaptación constante y la innovación.[48] Por ejemplo, después de los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos se produjo una oleada en el uso de escenarios y planes de contingencia para manejar la incertidumbre. Aunque su popularidad se desvaneció durante varios años, estos enfoques han reaparecido debido a la creciente turbulencia del medio ambiente y la reciente crisis financiera mundial. Una encuesta de McKinsey Quarterly encontró que el 50 por ciento de los encuestados dijo que la planificación de escenarios estaba jugando un papel más importante en la planificación y se agregaba al proceso de planificación en el 2009 en comparación con el año anterior, lo que refleja una mayor preocupación de los directivos de la gestión de la incertidumbre.[49]

Al definir escenarios, los gerentes repasan mentalmente posibles líneas de acción basadas en la anticipación de cambios que pudieran incidir en la organización. Los escenarios son como narraciones con cuadros vívidos y variados de cómo sería el futuro y cómo responderían los gerentes. De tiempo atrás, la Royal Dutch/Shell Oil practica la técnica de creación de escenarios y es líder de respuesta rápida a cambios grandes que otras organizaciones no vieron sino hasta que era demasiado tarde.[50] La planeación puede suavizar el impacto adverso de los cambios externos. Las organizaciones que tienen entornos inestables con frecuencia establecen departamentos de planeación independientes. En un entorno impredecible, quienes hacen los planes examinan los elementos del entorno y analizan los movimientos potenciales y los contraataques de otras organizaciones.

EVALÚE SU RESPUESTA

2 En un entorno volátil y rápidamente cambiante, tomar en serio la planeación es una pérdida de tiempo y de recursos.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* El general Colin Powell dijo: "Ningún plan de batalla sobrevive al contacto con el enemigo".[51] Sin embargo, ningún general sensato se presentaría a combate sin un plan. La planeación seria es más importante en un entorno turbulento, aun si el plan no dura mucho. Planear y pronosticar el entorno sirve para que los gerentes anticipen y se preparen para responder a los cambios. La falta de planeación es más lógica en un entorno estable y fácil de predecir.

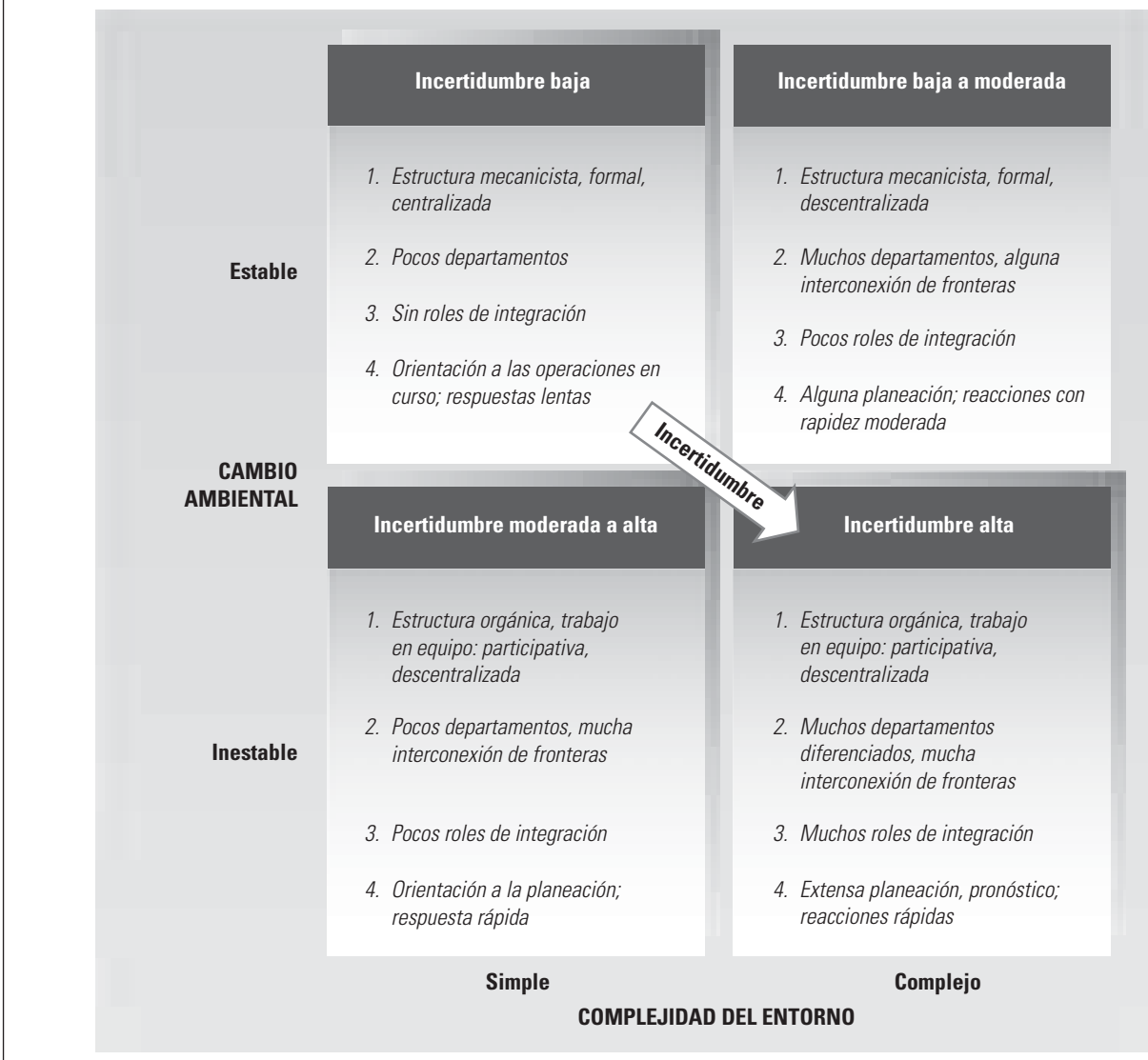
Sin embargo, la planeación no sustituye otras medidas, como la interconexión efectiva de fronteras y una integración y coordinación interna adecuadas. Las organizaciones que prosperan más en entornos inciertos son las que mantienen a todos los empleados

en contacto frecuente con el entorno, para que detecten amenazas y oportunidades y se pueda reaccionar de inmediato.

MODELO DE RESPUESTA A LOS CAMBIOS EN EL ENTORNO

En la figura 4.6 se resumen las influencias de la incertidumbre del entorno en las características de la organización. Los aspectos de cambio y complejidad se combinan y delimitan cuatro niveles de incertidumbre. El entorno de incertidumbre baja es simple y estable. En este entorno, las organizaciones pueden tener pocos departamentos y una

FIGURA 4.6
Marco de contingencia para la incertidumbre del entorno y respuestas organizacionales



estructura mecanicista. En un entorno de baja a moderada incertidumbre se necesitan ás departamentos y más roles de integración que los coordinen. Hay alguna planeación. Los entornos en los que la incertidumbre es de moderada a alta son inestables pero simples. Su estructura es orgánica y descentralizada. Se hace énfasis en la planeación y los gerentes hacen rápidamente los cambios internos que hacen falta. El entorno de incertidumbre alta es complejo e inestable y es el entorno más difícil desde una perspectiva gerencial. Las organizaciones son grandes y tienen muchos departamentos, pero también son orgánicas. Se asigna mucho personal administrativo a la coordinación e integración y la empresa utiliza la interconexión de fronteras, la planeación y el pronóstico para permitir una respuesta veloz a los cambios del entorno.

DEPENDENCIA DE LOS RECURSOS EXTERNOS

Hasta este punto del capítulo, se han mencionado las maneras en que las organizaciones se adaptan a la falta de información y a la incertidumbre que genera el cambio y la complejidad del entorno. Ahora la atención se centra en la tercera característica que incide en las relaciones de una organización-entorno, es decir, la necesidad de recursos materiales y financieros. El entorno es fuente de recursos escasos y valiosos que son esenciales para que la organización sobreviva. La investigación en este campo se llama *perspectiva de la dependencia de los recursos*. **Dependencia de los recursos** significa que las organizaciones dependen del entorno, pero luchan por controlar los recursos y minimizar su dependencia.[52] Las organizaciones son vulnerables si otras controlan los recursos vitales, así que tratan de ser tan independientes como sea posible. Las organizaciones no quieren ser demasiado vulnerables ante otras organizaciones por los efectos negativos en su desempeño.

Las empresas prefieren minimizar su dependencia, pero cuando los costos y los riesgos son altos, también se agrupan para compartir recursos escasos y ser más competitivas desde un punto de vista global. Las relaciones formales con otras organizaciones presentan una disyuntiva para los gerentes. Las organizaciones tratan de aminorar la vulnerabilidad respecto de los recursos tendiendo vínculos con otras organizaciones, pero también quieren maximizar su autonomía e independencia. Los vínculos organizacionales requieren coordinación[53] y reducen la libertad de las partes para decidir sin tener que preocuparse por las necesidades y metas de las otras. Así, las relaciones interorganizacionales plantean un equilibrio entre recursos y autonomía. Para mantener la autonomía, las organizaciones que ya tienen recursos abundantes tenderán a no establecer nuevos vínculos. Las organizaciones que necesitan recursos ceden independencia para adquirirlos. Por ejemplo, DHL, la unidad de entrega exprés de la alemana Deutsche Post AG, perdió miles de millones de dólares tratando de apoderarse del mercado estadounidense de paquetería. Para 2008, la afirmación de la empresa en una antigua campaña de publicidad de que "el amarillo es el nuevo marrón" (un golpe al líder de entrega de paquetes UPS y sus camiones color chocolate) fue puesta de lado. DHL se asoció con UPS en una unión estratégica en la que UPS entregará los paquetes de DHL en Estados Unidos. Las dos empresas seguirán compitiendo en otros mercados. Ante pérdidas de 3 000 millones de dólares, dificultades para formar un equipo gerencial local y problemas de mantenimiento en los centros de manejo de paquetes en Estados Unidos, el presidente de Deutsche Post, Frank Appel, dijo que la asociación era una "estrategia pragmática y realista" para las operaciones estadounidenses de su empresa.[54] En el siguiente capítulo se expone con detalle la dependencia de los recursos.

CÓMO INFLUIR EN LOS RECURSOS EXTERNOS

En respuesta a la necesidad de recursos, las organizaciones tratan de equilibrar los vínculos con otras organizaciones y su independencia. Mantienen este equilibrio mediante ini-

FIGURA 4.7
Organizar estrategias para controlar el entorno externo

Establecer relaciones formales	Influir en los sectores clave
1. Adquirir participación en la propiedad 2. Formar joint ventures (empresas conjuntas) y sociedades 3. Comprometer a los principales participantes 4. Reclutar ejecutivos 5. Utilizar publicidad y relaciones públicas	1. Cambiar el lugar de los negocios (el dominio) 2. Emprender actividades políticas, regulación 3. Unirse a las asociaciones comerciales 4. Evitar las actividades ilegales

ciativas para modificar, manipular o elementos del ambiente externo (como otras organizaciones, los reguladores del gobierno) para satisfacer sus necesidades.[55] Para sobrevivir, una organización focal trata de extenderse y cambiar o controlar los elementos del entorno. Hay dos estrategias posibles para influir en los recursos del entorno externo: establecer relaciones favorables con los principales elementos del entorno, y influir en los sectores clave para dar forma al dominio del entorno.[56] En la figura 4.7 se resumen las técnicas para cumplir con cada una de estas estrategias. Como regla general, cuando las organizaciones calculan que los recursos valiosos son escasos, aplican las estrategias de dicha figura, antes que avanzar por su cuenta. Observe qué diferentes son estas estrategias de las respuestas al cambio del entorno y a la complejidad que se encuentran en la figura 4.6. Esta disimilitud es expresión de la diferencia que hay entre responder a las necesidades de recursos y responder a la necesidad de información.

Establecer relaciones formales

La consolidación de relaciones formales incluye técnicas como adquirir propiedad, establecer joint ventures (empresas conjuntas) y sociedades, desarrollar conexiones con personas importantes del entorno, reclutar personas clave y utilizar la publicidad y las relaciones públicas.

Adquirir participación en la propiedad. Las empresas usan varias formas de propiedad para aminorar la incertidumbre en un área importante de la compradora. Por ejemplo, una empresa podría comprar una parte o el control de un interés en otra empresa, que le daría acceso a tecnología, productos u otros recursos que por ahora no tiene.

Se alcanza un mayor grado de propiedad y control mediante una adquisición o fusión. Una *adquisición* consiste en que una organización compra otra y asume su control, como cuando Google compró YouTube, eBay compró PayPal, y Wal-Mart compró al grupo inglés ASDA. Una *fusión* es la unificación de dos o más organizaciones en una sola unidad.[57] Sirius Satellite Radio y XM Satellite Radio Holdigns se fusionaron para convertirse en Sirius XM Radio. Gracias a la fusión, las empresas combinan recursos y comparten riesgos para ser más competitivas frente a los comercializadores de música digital y otras formas nuevas de distribución de música. En años recientes ha habido una enorme ola de adquisiciones y fusiones en la industria de las telecomunicaciones, lo que refleja cómo estas empresas enfrentan la enorme incertidumbre prevaleciente. La asistencia sanitaria es otro sector en el que las empresas utilizan la propiedad para hacer frente a un entorno incierto.

EN LA PRÁCTICA

Johns Hopkins Medicine

El Hospital Johns Hopkins, en Bethesda, Maryland, es propiedad de Medicina Johns Hopkins. Así en el Howard County General Hospital en Columbia, Maryland, Hospital Suburbano en Bethesda, Maryland, y el Hospital Sibley, se encuentran en uno de los barrios más ricos en el Distrito de Columbia.

Una ola de consolidaciones golpearon a la industria del cuidado de la salud de E.U., en parte debido a la incertidumbre asociada con la nueva ley de reforma de salud. Parte de la legislación exige que las "Organizaciones de Cuidado Responsable" serán pagadas por Medicare para servir a todos los inscritos en un área de servicio determinada y compartir los ahorros si cumplen los objetivos de calidad y de costos. Además, los pagos tanto del gobierno como de las aseguradoras privadas probablemente serán más restrictivos en virtud de la ley. Muchas personas en la industria del cuidado de la salud creen que la fusión con otras organizaciones serán necesarias para crear grandes sistemas integrados para cumplir con el reto de este entorno cambiante. "Es justo decir que los hospitales [independientes] están hablando con todo el mundo, se percibe que no quieren ser el último en pie", dijo Steven Thompson, vicepresidente senior de Medicina Johns Hopkins.

Los grandes sistemas tienen una mejor oportunidad de conseguir el capital financiero para nuevos servicios o equipos, negociar mejores acuerdos con los proveedores y la realización de otras eficiencias, y la contratación de los mejores médicos destinados a enfermedades graves. Debido a los cambios en la industria, más médicos prefieren trabajar para los hospitales en lugar de la gestión de sus propios consultorios privados, por ejemplo, pero la mayoría de los hospitales independientes tienen una idea desalentadora al considerar grupos de médicos para contratación.[58] ■

Formar joint ventures y sociedades. Cuando hay mucha complementariedad entre las líneas de negocio, ubicación o habilidades de dos empresas, es frecuente que opten por una alianza estratégica en lugar de la propiedad por fusión o compra.[59] Estas alianzas se forman mediante contratos o joint ventures.

Los contratos y las joint ventures reducen la incertidumbre mediante relaciones legales y de obligatoriedad con otra empresa. Los contratos adoptan la forma de *acuerdos de licencia* que consisten en la compra del derecho de un usuario a un bien (como una nueva tecnología) durante cierto tiempo y *acuerdos de proveedor* por los que se contrata la venta del producto de una empresa a otra. Los contratos brindan seguridad a largo plazo porque vinculan a clientes y proveedores a cantidades y precios específicos. Por ejemplo, la casa italiana de alta costura Versace firmó un acuerdo para licenciar su principal activo (su nombre) para una línea de anteojos de diseñador.[60]

Las *joint ventures* crean una nueva organización que es formalmente independiente de las empresas fundadoras, aunque éstas no dejarán de tener algún control.[61] Una nueva compañía de tecnología, la madrileña FON, ha formado una joint venture con la compañía inglesa de telefonía BT, que instalará tecnología wi-fi de FON en los módems de casi dos millones de clientes de BT. Office Depot y Reliance Retail Limited, una división del empleador privado más grande del sector en India, erigieron una joint venture para suministrar productos y servicios de oficina a cliente de negocios de ese país. La corporación agrícola y de alimentos Cargill Inc. tiene numerosas joint ventures en todo el mundo y hace poco fundó una más con la cooperativa española Hojiblanca para contratar, vender y abastecer a clientes mundiales con aceite de oliva de marca privada y en volumen. Como se prueba con estos ejemplos, muchas joint ventures se constituyen para compartir riesgos, cuando las empresas hacen negocios en otros países o en todo el planeta.

Comprometer a los principales participantes. La **cooptación** ocurre cuando los líderes de sectores importantes del entorno se hacen parte de una organización. Por ejemplo,

tiene lugar cuando clientes o proveedores influyentes se incorporan al consejo de administración, como cuando el alto directivo de un banco ocupa un lugar en el consejo de administración de una empresa de manufactura. Como miembro del consejo, el banquero se sentiría cooptado psicológicamente para actuar en interés de la manufacturera.

La **interconexión de directores** es un vínculo formal que ocurre cuando un miembro del consejo de administración de una empresa ocupa un lugar en el consejo de otra. Esta persona es un enlace de comunicación entre las empresas y puede influir en políticas y decisiones. Cuando una persona es el vínculo entre dos empresas, se dice que es una **interconexión directa**. La **interconexión indirecta** sucede cuando un director de la empresa A y un director de la empresa B son directores de la empresa C. Tienen acceso uno con otro, pero no ejercen una influencia directa sobre la empresa del otro.[62] En las investigaciones se muestra que si mengua la fortuna financiera de una empresa, aumenta la interconexión directa con instituciones financieras. La incertidumbre financiera que enfrente una industria también se ha relacionado con una mayor interconexión indirecta entre competidores.[63] Sin embargo, durante la crisis económica de los últimos años, algunas empresas, como Apple y Google, han tropezado con la ley federal de los Estados Unidos que prohíbe los enclavamientos directos entre empresas competidoras. Arthur Levinson, presidente de Genentech de Roche Holding AG, por ejemplo, renunció al directorio Google después de que la Comisión Federal de Comercio comenzó a investigar su participación tanto en los tablones de Google y Apple. Del mismo modo, Eric Schmidt, presidente ejecutivo y ex CEO de Google, renunció al directorio de Apple por la misma razón, ya que las dos empresas compiten en un número creciente de empresas.[64]

También se designan en comités organizacionales o fuerzas de tarea a importantes líderes empresariales o comunitarios. Al fungir en comités o grupos de asesoría, estas personas influyentes aprenden de las necesidades de la empresa y es más probable que ponderen los intereses de ésta en sus decisiones. En la actualidad, muchas empresas sufren la incertidumbre causada por la presión de grupos ecologistas, así que tratan de atraer a los líderes del sector, como cuando DuPont nombró ambientalistas en su grupo de asesoría en biotecnología.[65]

Reclutar ejecutivos. Transferir o intercambiar ejecutivos también representa un método de establecer vínculos favorables con organizaciones externas. Por ejemplo, con mucha frecuencia la empresa Getco LLC contrató a ex directores adjuntos de la División de Comercio y Mercados de la Comisión de Bolsa y Valores para formar parte de su equipo de regulación y cumplimiento.[66] El sector aeroespacial contrata generales retirados y ejecutivos del Departamento de Defensa de Estados Unidos. Estos generales tienen amigos en la entidad, así que las aeronáuticas recaban mejor información sobre especificaciones técnicas, precios y fechas de los nuevos sistemas de armas. Aprenden de las necesidades del departamento y están en posibilidad de concursar de manera más efectiva por los contratos de defensa. Para las empresas sin contactos personales es casi imposible obtener un contrato de defensa. Tener canales de influencia y comunicación entre las organizaciones reduce la incertidumbre financiera y la dependencia de una organización.

Difundir el punto de vista propio. Una manera tradicional de establecer relaciones favorables es mediante la publicidad. Las organizaciones gastan mucho dinero para influir en el gusto y las opiniones de los consumidores. La publicidad es muy importante en los sectores más competidos y en los que la demanda es variable. Por ejemplo, desde que la Food and Drug Administration de Estados Unidos suavizó las normas para permitir la publicidad de medicamentos en aquel país, las principales compañías han gastado casi 5 000 millones de dólares cada año en anuncios, como la caricatura de la linda abeja que presenta el aerosol para alergias Nasonex o personas que sobrevivieron a infartos y que promueven los beneficios de Lipitor para reducir el colesterol.[67]

Las relaciones públicas son como la publicidad, salvo que los comunicados son gratuitos y se dirigen al público en general. Los encargados de las relaciones públicas

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Localizar y controlar los sectores externos que pongan en peligro los recursos necesarios. Influir en el dominio mediante actividades políticas, unirse a las asociaciones comerciales y establecer relaciones favorables.
Establecer relaciones mediante la propiedad, joint ventures y asociaciones estratégicas, cooptación, interconexión de directores y reclutamiento de ejecutivos.
Aminorar los cambios o las amenazas del exterior para que la organización no tenga que cambiar internamente.

colocan a la organización bajo una luz favorable mediante discursos, páginas de internet, boletines de prensa y en la televisión. Con las relaciones públicas se pretende moldear una imagen de la empresa en la mente de clientes, proveedores y autoridades. En la actualidad, las publicaciones en blogs son una parte importante de las actividades de relaciones públicas, de muchas empresas. Blogging, Twitter, y las redes sociales se han convertido en componentes importantes de las actividades de relaciones públicas para muchas empresas hoy en día.[68] General Motors puso en marcha una campaña de relaciones públicas en línea para reconstruir la confianza con los distribuidores y clientes después de salir de la bancarrota. Parte de la campaña incluye el blog de GM "Fastlane", diseñado para dar una visión más transparente en el funcionamiento de la automotriz.[69]

Influencia en los sectores clave

Además de establecer vínculos favorables, con frecuencia las organizaciones también quieren modificar el entorno. Hay cuatro técnicas para que una empresa influya o altere su entorno.

Cambiar el lugar donde se hacen los negocios. Antes se habló del dominio de la organización y de los 10 sectores del entorno de trabajo. El dominio de una organización no es fijo. Los gerentes toman decisiones sobre a qué negocios se dedican, en qué mercados entran y a qué proveedores, bancos, empleados y lugares acuden, y este dominio puede cambiarse, si es necesario, para que la organización sea competitiva.[70] Walmart, que se ha centrado durante mucho tiempo en la construcción de grandes centros comerciales en las zonas suburbanas, está planeando abrir docenas de diminutas tiendas en ciudades de Estados Unidos. Para ampliar su dominio a las ciudades es una manera que Walmart emprende haciendo frente a la creciente competencia de las cadenas de dólares y otros competidores de bajo costo que están absorbiendo algunos de los clientes del minorista gigante. [71]

Una organización puede buscar nuevas relaciones ambientales y soltar las viejas. Los gerentes pueden tratar de encontrar un dominio donde hay poca competencia, sin regulación del gobierno, la abundancia de los proveedores, los clientes ricos, y barreras para mantener a los competidores fuera. Dos técnicas para modificar el dominio son las adquisiciones y las desinversiones. Por ejemplo, Google adquirió una serie de empresas para ampliar su dominio más allá de la búsqueda de Internet, incluyendo Android (plataforma de telefonía móvil), Applied Semantics (soluciones de publicidad de búsqueda), Slide (juegos sociales), DoubleClick (tecnología de visualización de anuncios), y On2 (compresión de video).[72] La desinversión se produjo cuando JC Penney vendió su cadena de farmacias Eckerd para concentrar los recursos en los grandes almacenes, y cuando Deutsche Telekom vendió T-Mobile de AT & T salió del mercado de servicios inalámbricos de Estados Unidos. Barnes & Noble está alterando su dominio a medida que más lectores cambian de impresión de libros electrónicos.

EN LA PRÁCTICA

Barnes & Noble

Barnes & Noble, que ha dominado la industria de la tienda de libros al por menor durante cuatro décadas, tiene un nuevo supermercado en el Upper East Side de Manhattan. Pero dependiendo de la dirección en la que mire en la tienda, es posible que tenga problemas para encontrar un libro. Hay un montón de espacio en las estanterías dedicado a los relojes de estilo Art Deco, mantas de bebé, juegos para adultos, y una variedad de otros productos.

La revolución digital está cambiando todas las reglas de la industria del libro. Los libros electrónicos están aún en su infancia, pero vienen muy fuerte y están obligando a los minoristas (al igual que otros en la industria) a cambiar. Leonard Riggio, el presidente de Barnes & Noble,

y otros administradores están tratando de cambiar la compañía en un minorista más diverso, la venta de una variedad de mercancías, y se está mostrando como una compañía de Nook e-reader y libros digitales. Algunos analistas dudan de que cualquier venta en librerías tradicionales pueda sobrevivir. Borders Group, una cadena de libro, el segundo más grande del país, se declaró en bancarrota a mediados de 2011 y comenzó a vender todos sus activos y el cierre de sus 399 tiendas restantes. Las librerías que una vez fueron prósperas han desaparecido prácticamente, y el número de pequeñas tiendas de libros independientes sigue disminuyendo.

Barnes & Noble tropezó hace varios años cuando se tiró del enchufe en su incipiente negocio de lectura digital. La compañía fue uno de los primeros en invertir en libros digitales, invertir en un dispositivo manejado llamado el Rocket eBook lector en 1998. Pero los directivos no cayeron allí por la incertidumbre y la confusión de la nueva empresa, y se retiraron en 2003. En el momento en que Barnes & Noble presentó el Nook en 2009, el mercado era prácticamente propiedad de Kindle de Amazon, que tiene alrededor de 80 por ciento del negocio de los libros digitales. Sin embargo, Barnes & Noble está haciendo una gran inversión en software y tecnología para vender más descargas digitales. La compañía ha despedido a la mayoría de sus compradores de libros y contrató a cerca de 20 ingenieros de software y tecnología para reemplazarlos.[73]

La alteración de su dominio es el único modo en que Barnes & Noble puede esperar sobrevivir. El inversor multimillonario Ron Burkle recientemente aumentó su participación en la compañía, diciendo que cree que la marca tiene poder de permanencia. El tiempo lo dirá. "Yo diría que no hay nada que no someta a consideración", dijo el presidente de Leonard Riggio.[74]

Hacer política. Las actividades políticas incluyen técnicas para influir en la legislación y las regulaciones gubernamentales. Puede esgrimirse una estrategia política para erigir barreras reguladoras contra nuevos competidores o para coartar leyes desfavorables. Las corporaciones también tratan de influir para que los nombramientos a los puestos públicos recaigan en personas que simpaticen con sus necesidades.

Las compañías de seguros cabildean con funcionarios federales y estatales para tratar de evitar una reglamentación estricta de las primas de seguros y los beneficios de las empresas en virtud de la nueva ley de salud. Los grandes minoristas como Wal-Mart y Target están presionando para cambiar las leyes para que a Amazon.com se le requiera en la recaudación de impuestos de ventas. Y Facebook tiene una oficina en Washington con un equipo de ocho personas de cabildeo con legisladores, principalmente en relación con las restricciones de privacidad más estrictas para las empresas en línea.[75]

Muchos CEOs creen que deben participar directamente en el cabildeo. Hay CEOs que tienen acceso más fácil que los grupos de presión y pueden ser especialmente eficaces cuando lo hacen políticamente. La actividad política es tan importante que "grupos de presión informal" son una parte no escrita de la descripción de las funciones de casi cualquier CEO.[76] Los altos ejecutivos de Amerilink Telecom Corporation hicieron algunos cabildeos graves cuando trataban de abrir el mercado de los E.U. a los equipos de telecomunicaciones fabricados por la china Huawei Technologies Company.

EN LA PRÁCTICA

Huawei Technologies

Huawei Technologies ha intentado durante años entrar en el mercado de E.U., pero las preocupaciones de seguridad han frustrado sus ambiciones. Presuntos vínculos con el gobierno y los militares chinos han preocupado a funcionarios de Estados Unidos que se permita a los equipos de la compañía alterar o interceptar las comunicaciones críticas de los Estados Unidos.

Por su esfuerzo más reciente en los Estados Unidos, una oferta para una mejora de la red de billones de dólares en Sprint Nextel, Huawei se asoció con U.S, firma consultora de Amerilink, una empresa fundada por William Owens, ex vicepresidente de la Junta de Jefes del Estado Mayor

durante la presidencia de Bill Clinton. Owens y otros altos ejecutivos lanzaron de inmediato una extensa campaña de presión por medio de reuniones con numerosos funcionarios del Congreso y la administración Obama. Además, la compañía reclutó a varios ex funcionarios del gobierno para ayudar en el cabildeo, entre ellos el ex líder del Congreso Richard Gebhardt, Gordon England, quien se desempeñó como subsecretario de defensa y seguridad nacional durante la presidencia de George W. Bush, y el ex presidente del Banco Mundial, James Wolfensohn.

A pesar de los esfuerzos de cabildeo pesado, la oferta conjunta de Huawei con Amerilink fue rechazada por Sprint después de que funcionarios del gobierno supuestamente expresaron serias preocupaciones a los administradores de Sprint sobre los riesgos de seguridad. Además, los legisladores estadounidenses aprobaron recientemente una disposición de la Ley de Autorización de Defensa Nacional del Senado que da a las agencias militares el poder de obligar a los proveedores de tecnología como Sprint excluir a los proveedores y subcontratistas que el gobierno de E.U. considera de riesgo.[77] ■

A pesar del fracaso de los esfuerzos de cabildeo por parte Amerilink, este ejemplo muestra cómo las empresas utilizan la actividad política para tratar de influir en la opinión del gobierno y de la legislación que afecta el éxito de la organización. Ejecutivos de Huawei firmemente niegan tener cualquier vínculo con el ejército chino y continuará su campaña para entrar en el mercado de los Estados Unidos. Algunos analistas creen que finalmente tendrán éxito. Huawei ya es el proveedor dominante de equipos de telecomunicaciones en Europa y Asia, y ha sido seleccionado recientemente por la India Bharti Airtel Ltd. como uno de los proveedores de su red inalámbrica de tercera generación.[78]

EVALÚE SU RESPUESTA

3 **Los gerentes de organizaciones de negocios no deben inmiscuirse en actividades políticas.**

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Los gerentes inteligentes se involucran en el cabildeo y en otras actividades políticas para tratar de cerciorarse de que las consecuencias de nuevas leyes y regulaciones sean principalmente positivas para su empresa. Las empresas pagan enormes honorarios a asociaciones y cabilderos para que hagan que las acciones gubernamentales obren en su favor.

Unirse a otros. Mucho del trabajo para influir en el entorno externo se consigue junto con otras organizaciones que tienen intereses semejantes. Por ejemplo, la mayoría de las grandes farmacéuticas pertenecen a Pharmaceutical Research and Manufacturers of America. Las compañías de manufactura forman parte de la National Association of Manufacturers y las tiendas minoristas se unen en la Retail Industry Leaders Association. El Instituto Americano del Petróleo es el grupo comercial de primer orden para las empresas de petróleo y gas. Por la concentración de recursos, estas organizaciones pueden pagar a la gente para llevar a cabo actividades como legisladores de cabildeo, que influyen en las nuevas regulaciones, el desarrollo de campañas de relaciones públicas, y hacer contribuciones a las campañas. Primerica está utilizando los recursos y la influencia del Consejo Americano de Aseguradores de Vida para presionar por cambios en los exámenes estatales de licencias, que la compañía cree que puso las minorías en desventaja. Primerica, a diferencia de la mayoría de las grandes compañías de seguros, se centra en la venta de seguros de vida a término básico y depende casi exclusivamente de los consumidores de ingresos medios en lugar de la venta de pólizas más caras. Los administradores de la compañía dicen que la forma en que las preguntas de la prueba están redactadas limita su capacidad para expandir su cuerpo de agentes de minorías que pueden servir mejor a las comunidades minoritarias.[79]

No incurrir en actividades ilícitas. Las actividades ilegales representan la última técnica que a veces aplican las empresas para controlar el dominio de su entorno, pero por lo regular es una técnica cuyos efectos se revierten. Condiciones como pocas utilidades, presión de los jefes o escasez de los recursos en el entorno orillan a los gerentes a adoptar conductas que no se consideran legítimas.[80] En un estudio se vio que las empresas de sectores de baja demanda, escasez y huelgas tienen más probabilidades de ser culpables de realizar actividades ilegales, lo que indicaría que estos actos son un intento por enfrentar la escasez de recursos. Algunas organizaciones sin fines de lucro han recurrido a actos ilegales o ilegítimos para reforzar su visibilidad y reputación, cuando compiten con otras, por ejemplo, para obtener subvenciones y donativos escasos.[81]

Entre las actividades ilegales se encuentran los pagos a gobiernos extranjeros, aportaciones políticas ilegales, regalos promocionales y donativos. Los sobornos son de las más frecuentes actividades ilegítimas, sobre todo entre empresas que tienen operaciones en todo el mundo. Por ejemplo, las compañías de recursos energéticos experimentan grandes incertidumbres y necesitan que gobiernos extranjeros aprueben inversiones enormes y autoricen proyectos riesgosos. Por la presión de ganar contratos en Nigeria, Albert "Jack" Stanley, ex ejecutivo de KBR (que entonces era una división de Halliburton Company) admite que orquestó sobornos en ese país por unos 182 millones de dólares para obtener la aprobación de las autoridades nigerianas para la construcción de una planta de gas natural licuado en ese país. Stanley se declaró culpable y enfrenta una sentencia de hasta siete años de prisión y una multa cuantiosa.[82] En Alemania, ejecutivos de Siemens y Volkswagen fueron acusados de sobornar a los representantes de los trabajadores del consejo de supervisión de su empresa. Las leyes alemanas exigen que las empresas concedan hasta la mitad de los lugares en el consejo de supervisión a representantes de los trabajadores. Los ejecutivos necesitan el apoyo del consejo para cumplir los planes y estrategias de la empresa y algunos recurren al soborno para obtener la cooperación que necesitan.[83]

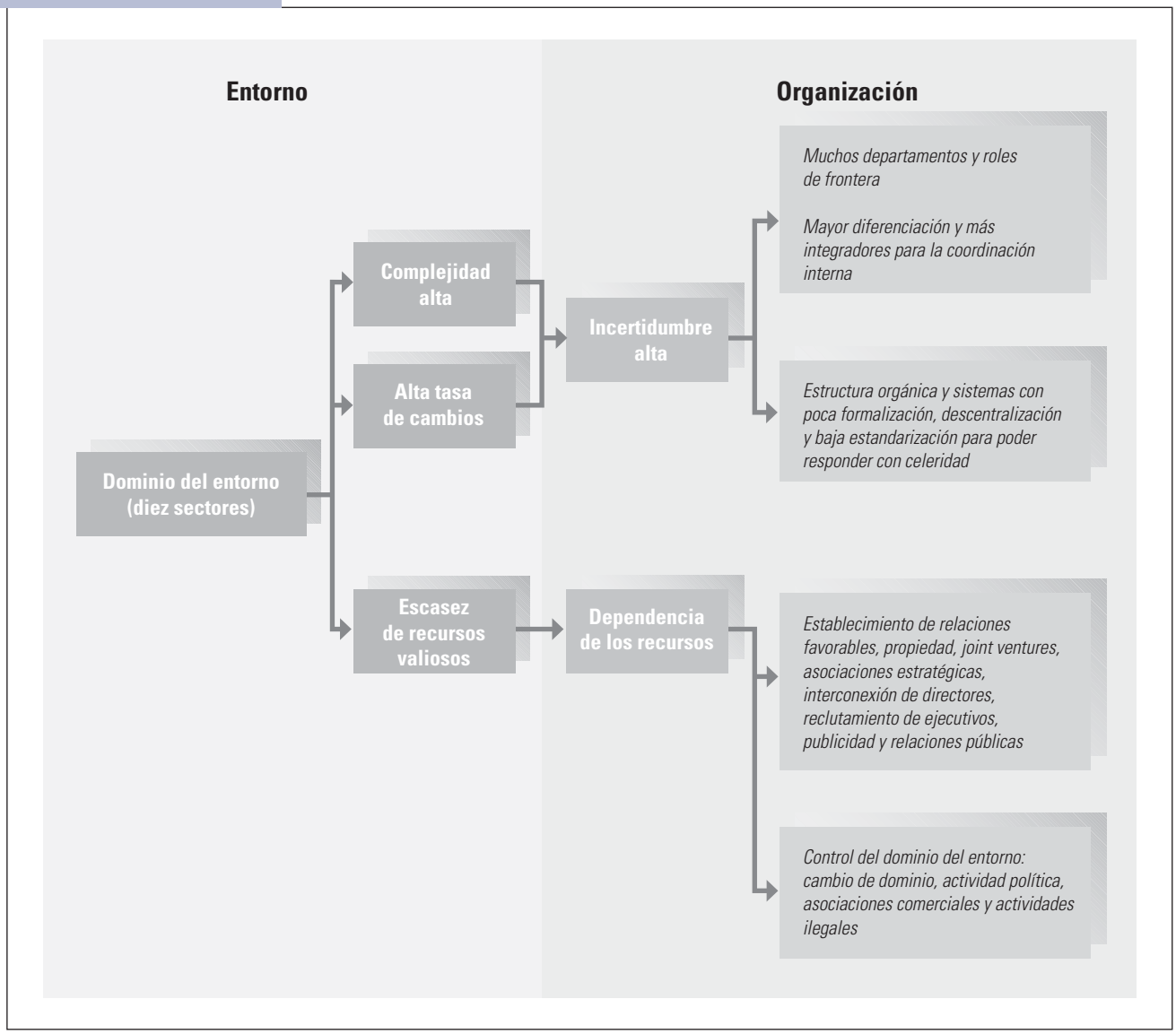
Marco de referencia integrador organización-entorno

Las relaciones mostradas en la figura 4.8 resumen los dos temas principales sobre las relaciones entre la organización y el entorno expuestas en este capítulo. Un tema es que el grado de complejidad y cambios en el dominio de una organización influye en la necesidad de información y, por tanto, en la organización se siente incertidumbre. Una gran incertidumbre informativa se resuelve con más flexibilidad estructural y la asignación de nuevos departamentos y roles de frontera. Cuando hay poca incertidumbre, las estruc turas administrativas pueden ser más mecanicistas y es posible tener menos departamentos y roles de frontera. El segundo tema atañe a la escasez de materiales y recursos financieros. Cuando más depende una organización de otras para obtener esos recursos, más importante es establecer vínculos favorables con esas otras organizaciones o controlar su ingreso en el dominio. Si no depende mucho de los recursos externos, la organización mantiene su autonomía y no tiene que establecer vínculos ni controlar el dominio externo.

FUNDAMENTOS DE DISEÑO

- Los cambios y la complejidad del entorno externo tienen implicaciones importantes para el diseño y las acciones organizacionales. Las organizaciones son sistemas sociales abiertos. Casi todas se relacionan con cientos de elementos externos. Entre los sectores del entorno importantes con los que tratan las organizaciones

FIGURA 4.8
Relación entre las características del entorno y las acciones de la organización



se encuentran industrial, materias primas, recursos humanos, recursos financieros, mercado, tecnología, condiciones económicas, gubernamental, sociocultural e internacional.

- Los entornos organizacionales se diferencian en términos de incertidumbre y dependencia de los recursos. La incertidumbre de la organización es resultado de las dimensiones de estabilidad e inestabilidad y de lo simple y lo complejo del entorno. La dependencia de los recursos es el resultado de la escasez de materiales y recursos financieros que necesita la organización.
- El diseño de las organizaciones adopta una perspectiva lógica cuando se tiene en cuenta el entorno. Las organizaciones tratan de sobrevivir y hacerse eficaces en un mundo que se caracteriza por la incertidumbre y la escasez. Se crean departamen-

tos y funciones específicos para hacer frente a las incertidumbres. La organización puede ser conceptualizada como un centro técnico y departamentos que amortiguan la incertidumbre del entorno. Los roles de interconexión de fronteras traen la información sobre el entorno a la organización y envían la información de ésta al exterior.

- Los conceptos de este capítulo proveen de modelos concretos para entender la influencia del entorno en la estructura y el funcionamiento de una organización. Por ejemplo, la complejidad y los cambios en el entorno tienen un efecto concreto en la complejidad y capacidad de adaptación internas. Cuando hay mucha incertidumbre, se asignan más recursos a departamentos que planearán, abordarán elementos particulares del entorno e integrarán diversas actividades internas. Además, las organizaciones que están en entornos que cambian con rapidez, reflejan espontaneidad, y tienen una estructura y procesos administrativos orgánicos.
- Cuando se corren muchos riesgos o los recursos son escasos, la organización tiende enlaces por medio de adquisiciones, alianzas estratégicas, directorios entrelazados, reclutamiento ejecutivo o publicidad e interconexión de directores y relaciones públicas que reduzcan al mínimo los riesgos y que mantengan un suministro de los recursos escasos. Otras técnicas para influir en el entorno son un cambio en el dominio en el que opera la organización, actividades políticas, participación en asociaciones comerciales y, quizás, actividades ilegales.
- Dos temas importantes de este capítulo son que las organizaciones pueden aprender y adaptarse al entorno y que pueden cambiar y controlarlo. Estas estrategias son ciertas sobre todo en las organizaciones grandes que requieren muchos recursos. Estas organizaciones se adaptan cuando lo necesitan, pero también son capaces de neutralizar o modificar partes problemáticas de su entorno.

Conceptos clave

cooptación
dependencia de los recursos
diferenciación
dimensión de lo estable y lo inestable
dimensión de lo simple y lo complejo
dominio
entorno de tarea
entorno de la organización
entorno general
equipo de inteligencia
incertidumbre integración
inteligencia de negocios
interconexión de directores
interconexión directa interconexión
indirecta mecanicista
orgánica
roles de amortiguamiento
roles de interconexión de fronteras
sectores

Preguntas de análisis

1. Defina entorno organizacional. ¿El entorno de tarea de una nueva empresa basada en internet sería el mismo que el entorno de una dependencia gubernamental grande? Analice.
2. ¿Qué fuerzas influyen en la incertidumbre del entorno? ¿Cuál tiene el mayor efecto en la incertidumbre: la complejidad o los cambios del entorno? ¿Por qué?
3. Señale algunos factores que generen las complejidades del entorno de una organización que usted elija. ¿En qué sentido la complejidad del entorno vuelve compleja a la organización? Explique.
4. Comente la importancia del sector internacional para las organizaciones actuales, en comparación con los sectores nacionales. ¿Qué efectos tiene el sector internacional en las organizaciones de la ciudad o la comunidad donde vive?
5. Describa la diferenciación y la integración. ¿En qué tipo de incertidumbre del entorno será mayor la diferenciación y la integración? ¿En cuál será menor?
6. ¿Cómo considera usted que sean comparables la planeación en las organizaciones actuales con la planeación de hace 25 años? ¿Cree que la planeación es más o menos importante en un mundo en el que todo cambia de prisa y las crisis son parte normal de la vida de las organizaciones? ¿Por qué?
7. ¿Qué es una organización orgánica? ¿Qué es una organización mecanicista? ¿Qué influencia tiene el entorno en las estructuras orgánicas y en las mecanicistas?

8. ¿Por qué las organizaciones establecen relaciones internas? ¿Estas relaciones tienen un efecto en la dependencia de una organización? ¿En su desempeño?
9. Suponga que le piden que calcule la proporción entre empleados de confianza y empleados de planta en dos organizaciones: una que se encuentra en un entorno estable y simple y otra de entorno complejo y cambiante. ¿Cuál cree que sea la diferencia de las proporciones? ¿Por qué?
10. ¿Cambiar el dominio de una organización es una estrategia viable para hacer frente a un entorno de amenazas? Explique. ¿Recuerda noticias recientes acerca de alguna organización que haya cambiado su dominio?

Cuaderno de trabajo del capítulo 4: Organizaciones en las que usted confía[84]

Anote a continuación ocho organizaciones en las que confía de alguna manera en su vida cotidiana. Entre los ejemplos están restaurantes, tiendas de ropa o discos, una universidad, su familia, la oficina de correos, la compañía telefónica, una aerolínea, una pizzería que hace entregas a domicilio, su centro de trabajo, etc. En la primera columna enliste esas ocho organizaciones. Luego, en la segunda columna, escoja otra organización a la que acudiría si no estuviera disponible la mencionada en la primera columna. En la tercera columna evalúe su grado de dependencia de las organizaciones de la primera columna como: alto, medio o bajo. Por último, en la cuarta columna, califique la certeza de que esa organización pueda satisfacer sus necesidades como: mucha, regular o poca.

Organización	Organización de respaldo	Grado de dependencia	Grado de certidumbre
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			

Preguntas

1. ¿Son adecuadas sus organizaciones de respaldo para aquellas de las que depende más? ¿Cómo establecería aún más respaldos?
2. ¿Qué haría si una organización a la que le hubiera asignado una calificación de alta dependencia y mucha certidumbre de pronto fuera de alta dependencia y poca certidumbre? ¿Cómo se relacionaría su comportamiento con el concepto de dependencia de los recursos?
3. ¿Alguna vez se ha comportado en forma similar a la que se indica en la figura 4.7 para manejar sus relaciones con las organizaciones anotadas en la primera columna?

Caso para análisis: Los gemelos paradójicos: Acme y Omega Electronics[85]

Parte I

En 1986, una fábrica de Cleveland compró Technological Products de Erie, Pensilvania. La empresa de Cleveland no estaba interesada en la división de electrónica de Technological Products, así que vendió a inversionistas distintos dos plantas en las que se elaboraban circuitos integrados y se imprimían tarjetas de circuitos. Los circuitos integrados fueron el primer paso de la microminiaturización de la industria electrónica y las dos plantas habían adquirido algo de pericia en la tecnología, además de capacidades superiores en la manufactura de tarjetas de circuitos impresos. Una de las plantas, establecida en la cercana Waterford, cambió su nombre por el de Acme Electronics; la otra, dentro de los límites de Erie, se llamó Omega Electronics, Inc.

Acme retuvo su administración original y promovió a su gerente general al puesto de presidente. Omega contrató un nuevo presidente que había sido director de un laboratorio grande de investigación en electrónica y promovió a varios de los empleados que tenía en la planta. Con frecuencia, Acme y Omega competían por los mismos contratos. Como subcontratistas, las dos empresas obtuvieron provecho del auge de la electrónica y las dos avizoraban un futuro de crecimiento y expansión. El mundo se digitalizó y las dos empresas empezaron a producir microprocesadores digitales junto con las tarjetas de circuitos. Acme sumaba ventas anuales por 100 millones de dólares y tenía 550 empleados. Las ventas anuales de Omega eran de 80 millones de dólares y daba trabajo a 480 personas. Acme generaba normalmente más utilidad neta, para disgusto de la gerencia de Omega.

Desde el interior de Acme

El presidente de Acme, John Tyler, estaba seguro de que si la demanda no fuera tan grande, su competidor no habría sobrevivido. "De hecho", dijo "le hemos ganado a Omega los contratos más rentables y hemos aumentado nuestras utilidades". Tyler daba el crédito de la gran efectividad de su empresa a la capacidad de sus gerentes para navegar un "bote ajustado". Explicó que había conservado la estructura básica de Technological Products porque era la mejor para manufactura en gran volumen. Acme tenía minuciosos organigramas y descripciones de puestos. Tyler pensaba que todos debían tener claras las responsabilidades y su trabajo muy bien definido, pues eso traería un rendimiento solvente y utilidades para la empresa. En general, los empleados se sentían satisfechos con su trabajo en Acme, aunque varios gerentes expresaban el deseo de tener más libertad en su trabajo.

Desde el interior de Omega

El presidente de Omega, Jim Rawls, no creía en los organigramas. Pensaba que su organización tenía departamentos parecidos a los de Acme, pero también creía que la planta de Omega era tan pequeña que los organigramas no hacían más que poner barreras artificiales entre especialistas que deberían trabajar juntos. No se permitía escribir memorandos pues, en palabras de Rawls, "la planta es tan pequeña que si alguien quiere comunicarse, basta que vaya y hable".

El jefe del departamento de ingeniería mecánica decía que "Jim dedica demasiado de su tiempo y del mío a cerciorarse de que todos entienden lo que hacemos y a oír sugerencias". Rawls se interesaba por la satisfacción de los empleados y quería que todos se sintieran parte de la organización. La alta gerencia hacía eco de las ideas de Rawls. También creían que los empleados deben familiarizarse con las actividades a través de la organización, de modo que aumentara la cooperación entre departamentos. Un nuevo miembro del departamento de ingeniería industrial dijo: "Cuando llegué, no estaba seguro de qué se suponía que debía hacer. Un día trabajé con algunos ingenieros mecánicos y el siguiente día ayudé al departamento de embarques a diseñar cajas de cartón. Los primeros meses fueron agotadores, pero por lo menos me hice una idea de cómo funciona Omega".

Parte II

En la década de 1990, aparatos mixtos analógicos y digitales amenazaron la demanda de las complejas tarjetas de circuitos impresos que fabricaban Acme y Omega. Esta tecnología de un "sistema en una tarjeta" combinaba funciones analógicas, como sonido, imágenes y administración de energía, con circuitos digitales, como lógica y memoria, lo que era muy útil para productos nuevos, como teléfonos celulares y computadoras inalámbricas. Acme y Omega se daban cuenta de que era una amenaza a su futuro y comenzaron a buscar enérgicamente clientes nuevos.

En julio de 1992, uno de los principales fabricantes de fotocopiadoras buscaba subcontratar alguna empresa para que armara las unidades de memoria digital de su nueva fotocopiadora experimental. Se calculaba que el contrato proyectado para el trabajo sería de 7 a 9 millones de dólares en ventas anuales.

Tanto Acme como Omega estaban geográficamente cerca de este fabricante y las dos hicieron ofertas muy competitivas para producir 100 prototipos. La oferta de Acme era ligeramente menor que la de Omega; sin embargo, a las dos empre-

sas se les pidió que produjeran 100 unidades. La fábrica de fotocopiadoras les dijo que la velocidad era crucial, porque su presidente se había jactado con otros fabricantes de que tendrían una copiadora terminada y lista para Navidad. Esta afirmación, para consternación del diseñador, exigía que se presionara a todos los contratistas para que empezaran la producción del prototipo antes de concluir el diseño final de la fotocopiadora. Lo anterior significaba que Acme y Omega tendrían cuando mucho dos semanas para fabricar los prototipos o demorarían la producción final de la copiadora.

Parte III

Desde el interior de Acme

En cuanto John Tyler recibió los planos (el lunes 13 de julio de 1992) envió un memorando al departamento de compras para pedirles que se adelantaran en la adquisición de los materiales necesarios. Al mismo tiempo, envió los planos al departamento de trazo y les pidió que prepararan las impresiones de manufactura. Se le dijo al departamento de ingeniería industrial que se diera a la tarea de diseñar los métodos que aplicarían los supervisores del departamento de producción. Tyler envió también un memorando a los jefes de departamentos y los ejecutivos para señalarles las grandes restricciones de tiempo de este trabajo y que esperaba que todos los empleados trabajaran con la misma eficiencia de siempre.

Los departamentos tuvieron pocos contactos unos con otros en los días siguientes y parecía que trabajaban a su propio ritmo. Cada departamento tuvo sus problemas. Compras no pudo adquirir todas las partes a tiempo. Ingeniería industrial tuvo dificultades para disponer una secuencia de montaje eficaz. Ingeniería mecánica no se tomó en serio el plazo y dividió su trabajo entre proveedores, a modo de que los ingenieros se dedicaran únicamente a trabajos que ya tenían programados. Tyler se propuso estar en contacto con la fábrica de fotocopiadoras para saber si todo marchaba en orden y si había novedades. Normalmente se esforzaba porque los clientes estuvieran contentos. Tyler llamaba por teléfono a la fábrica por lo menos dos veces a la semana y llegó a conocer bastante bien al diseñador en jefe.

El 17 de julio, Tyler se enteró de que ingeniería mecánica estaba muy atrasada en el trabajo de desarrollo y "se colgó de la lámpara". Para empeorar las cosas, compras no conseguía todos los componentes, así que los ingenieros industriales decidieron armar el producto sin una parte, la cual se insertaría en el último minuto. El jueves 23 de julio comenzaron a armar las unidades finales, aunque se retrasaron varias veces. El viernes 24 de julio terminaron las últimas unidades mientras Tyler deambulaba por toda la planta. Al atardecer, Tyler recibió una llamada del diseñador en jefe de la fábrica de fotocopiadoras para decirle que el miércoles le había telefoneado Jim Rawls de Omega. Le explicó que los trabajadores de Rawls habían descubierto un error en el diseño del cable conector y que habían corregido sus prototipos. Le dijo a Tyler que habían revisado el error de diseño y que Omega tenía razón. Tyler, abrumado por esta información, le contestó al diseñador que tenía todas las unidades de memoria listas para embarcarlas y que, tan pronto recibiera el componente faltante el lunes o martes, estaría en posibilidad de enviar las unidades finales. El diseñador le explicó que el error se rectificaría en nuevos planos que le enviaba por mensajero y que conservaría la fecha de entrega de Acme del martes.

Cuando llegaron los planos, Tyler llamó al supervisor de producción para evaluar los daños. Las alteraciones del diseño significaban que se desarmara totalmente la unidad y que se soltaran las soldaduras de varias conexiones. Tyler le pidió al supervisor que asignara personal extra para trabajar en las modificaciones el lunes muy temprano y que tratara de terminar el trabajo para el martes. La tarde del martes habían completado las modificaciones y se había entregado el componente faltante. La mañana del miércoles, el supervisor de producción descubrió que había que volver a abrir las unidades para instalarlo. Cuando se lo dijo a John Tyler, éste volvió a "colgarse de la lámpara". Llamó a ingeniería industrial y les pidió ayuda. El supervisor de producción y el ingeniero de métodos no se ponían de acuerdo sobre cómo instalar el componente. John Tyler puso fin a la discusión ordenando que todas las unidades se volvieran a abrir y que se instalara el componente nuevo. Le dijo a embarques que preparara las cajas para entregar la tarde del viernes.

El viernes 31 de julio se enviaron 50 prototipos de Acme sin la inspección final. John Tyler estaba preocupado por la reputación de su empresa, así que renunció a la inspección después de probar personalmente una unidad y ver que funcionaba. El martes 4 de agosto envió Acme las últimas 50 unidades.

Desde el interior de Omega

El viernes 10 de julio, Jim Rawls convocó una junta de los jefes de departamento para comunicarles sobre el posible contrato que iban a recibir. Les dijo que en cuanto recibieran los planos, empezarían a trabajar. El lunes 13 de julio llegaron los planos y los jefes de los departamentos volvieron a reunirse para analizar el proyecto. Al final de la junta, los de dibujo habían aceptado preparar los planos de manufactura, mientras ingeniería industrial y producción iniciaban el diseño de los métodos.

Omega tuvo dos problemas parecidos a los de Acme. Ciertas partes encargadas no pudieron ser entregadas a tiempo y la secuencia de montaje resultó difícil de diseñar. Los departamentos se propusieron ideas unos a otros y los jefes y principales empleados se reunían todos los días para analizar sus avances. El jefe de ingeniería eléctrica conocía un proveedor japonés de los componentes que no pudieron comprar a los proveedores normales. Casi todos los problemas estaban resueltos para el sábado 18 de julio.

El lunes 20 de julio, un ingeniero de métodos y el supervisor de producción trazaron los planes de montaje y se dispuso el inicio de la producción para el martes por la mañana. La tarde de ese lunes, empleados de ingeniería mecánica, ingeniería eléctrica, producción e ingeniería industrial se reunieron para fabricar un prototipo y ver que no hubiera impedimentos de producción. Mientras fabricaban la unidad, descubrieron un error en el diseño del cable conector. Todos los ingenieros coincidieron, después de revisar una y otra vez los planos, que el cable había sido diseñado erróneamente. Personal de ingeniería mecánica y eléctrica pasó la noche del lunes rediseñando el cable y el martes por la mañana, el departamento de dibujo completó los cambios de los planos. Esa misma mañana, Rawls, algo nervioso por los cambios del diseño, decidió solicitar la aprobación formal. El miércoles recibió respuesta del jefe diseñador de la fábrica de fotoco-

piadoras, de que procederían con los cambios al diseño que habían estudiado por teléfono. El viernes 24 de julio, control de calidad inspeccionó las unidades finales y a continuación fueron embarcadas.

Parte IV

Diez de las memorias finales de Acme presentaron defectos, en tanto que todas las unidades de Omega pasaron la prueba de la empresa de fotocopiadoras. Ésta se mostró decepcionada del retraso en la entrega de Acme y en las nuevas demoras en que incurrió para reparar las unidades defectuosas. Sin embargo, en lugar de asignar todo el contrato a una empresa, lo dividió entre Acme y Omega con dos disposiciones nuevas: 1) mantener cero defectos y 2) reducir el costo final. En 1993, mediante grandes esfuerzos de reducción de costos, Acme redujo 20% sus costos unitarios y se quedó con todo el contrato.

Notas

1. Tim Arango, "A Hot Social Networking Site Cools as Facebook Flourishes", *The New York Times*, 12 de enero de 2011, A1; y Geoffrey A. Fowler, "Facebook's Web of Frenemies", *The Wall Street Journal*, 15 de febrero de 2011, B1.
2. Tim Arango yDavid Carr, "Netflix's Move Onto the Web Stirs Rivalries", *The New York Times*, 25 de noviembre de 2010, A1; y Cecilia Kang, "Netflix Could Upend Telecom Industry", *Pittsburg Post-Gazette*, 6 de marzo de 2011, A4.
3. Dana Milbank, "Aluminium Producers, Aggressive and Agile, Outfight Steelmakers", *The Wall Street Journal* (1 de julio de 1992), A1.
4. Roman Friedrich, Michael Peterson, y Alex Koster, "The Rise of Generation C", *Strategy + Business, Issue* 62 (primavera de 2011), http://www.strategy-business.com/article/11110 (consultado el 25 de julio de 2011).
5. Dexter Roberts, "A New Labor Movement is Born in China", *BusinessWeek* (14–20 de junio de 2010), 7–8.
6. Nicholas Zamiska, "U.S. Opens the Door to Chinese Pills", *The Wall Street Journal,* 9 de octubre de 2007, B1.
7. "What's In Health Care Bill? Take a Dose", CBS News. com (19 de marzo de 2010), http://www.cbsnews.com/stories/2010/03/19/politics/main6314410.shtml (consultado el 1 de junio de 2010); "Another View: Full Speed Ahead on Banking Reforms", *San Gabriel Valley Tribune,* 25 de febrero de 2010; y "Government and Regulatory Reform", *National Federation of Independent Business*, http://www.nfib.com/issues-elections/government-and-regulatory-reform?gclid=CIf_5oWLpKoCFcjAKgodhh2GYA& (consultado el 28 de julio de 2011).
8. Reena Jana, "Nike Goes Green. Very Quietly", *BusinessWeek* (22 de junio de 2009), 56; Ana Campoy, "Valero Harnesses Wind Energy to Fuel Its Oil-Refining Process", *The Wall Street Journal*, 29 de junio de 2009, B1; Ann Zimmerman, "Retailer's Image Moves from Demon to Darling", *The Wall Street Journal* (16 de julio de 2009), http://online.wsj.com/article/SB124770244854748495.html?KEYWORDS=%22Retailer%E2%80%99s+Image+Moves+from+Demon+to+Darling%22 (consultado el 24 de julio de 2009).
9. Simona Covel, "Briggs Retains Clients by Helping Them Cut Costs", *The Wall Street Journal Online* (2 de mayo de 2008), http://online.wsj.com/article/SB120943805522951855.html (consultado el 2 de mayo 2008).
10. Andrew Pollack, "Not Just Pond Scum", *The New York Times*, 26 de julio de 2010, B1.
11. Jane J. Kim, "Where Either a Borrower or a Lender Can Be", *The Wall Street Journal,* 12 de marzo de 2008, D1, D3.
12. Norihiko Shirouzu, "Chinese Inspire Car Makers' Designs", *The Wall Street Journal*, 28 de octubre de 2009.
13. Alex Salkever, "Anatomy of a Business Decision; Case Study: A Chocolate Maker Is Buffeted by Global Forces Beyond His Control", *Inc.* (abril de 2008), 59–63.
14. Scott Kilman, "Consumers Feel Impact of Rising Grain Costs", *The Wall Street Journal,* 8 de agosto de2008, A1, A11.
15. Mireya Navarro, "Changing U.S. Audience Poses Test for a Giant of Spanish TV", *The New York Times*, 10 de marzo de 2006, A1; Sam Schechner, "Univision to Add Two New Channels", *The Wall Street Journal*, 13 de abril de 2011, B8; y Yvonne Villarreal, "Television; Embracing English Subtitles; Spanish-Language Stations Hope to Hook Younger Generations by Taking the Fluency Requirement Off Telenovelas and Other Shows", *The Los Angeles Time*s, 3 de octubre de 2010, D1.
16. Sam Schechner, "Univision to Make More Shows Itself", *The Wall Street Journal*, 19 de mayo de 2011, B7.
17. Randall D. Harris, "Organizational Task Environments: An Evaluation of Convergent and Discriminant Validity", *Journal of Management Studies* 41, núm. 5 (julio de 2004), 857–882; Allen C. Bluedorn, "Pilgrim's Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environment", *Journal of Management* 19 (1993), 163–191; Howard E. Aldrich, *Organizations and Environments* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979); y Fred E. Emery y Eric L. Trist, "The Casual Texture of Organizational Environments", *Human Relations* 18 (1965), 21–32.
18. Gregory G. Dess y Donald W. Beard, "Dimensions of Organizational Task Environments", *Administrative Science Quarterly* 29 (1984), 52–73; Ray Jurkovich, "A Core Typology of Organizational Environments", *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), 380–394; y Robert B. Duncan, "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly* 17 (1972), 313–327.
19. Christine S. Koberg y Gerardo R. Ungson, "The Effects of Environmental Uncertainty and Dependence on Organizational Structure and Performance: A Comparative Study", *Journal of Management* 13 (1987), 725–737; y Frances J. Milliken, "Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty", *Academy of Management Review* 12 (1987), 133–143.
20. Alex Pham y Ben Fritz, "Game Over? Consoles Lose Ground in Video Gaming as Players Turn to Tablets, Smartphones", *The Los Angeles Times*, 5 de junio de 2011, B1; Alex Pham y Ben Fritz, "Nintendo Unveils New Wii Model: The Company Hopes the Upgraded Game Console Reverses Its Slumping Sales", *The Los Angeles Times*, 8 de junio de 2011, B2; "Sega Corporation", *Hoovers Company Information*, http://www.hoovers.com/company/SEGA_Corporation/ctfrif-1.html (consultado el 28 de julio de 2011); y Daisuke Wakabayashi, "Nintendo's Profit Drops As Rivals Move In", *The Wall Street Journal*, 7 de mayo de 2010, B5.
21. Reportado en Pekka Aula, "Social Media, Reputation Risk and Ambient Publicity Management", *Strategy & Leadership* 38,

núm. 6 (2010), 43–49.
22. Jay Stuller, "The Need for Speed", *The Conference Board Review* (otoño de 2009), 34–41; y Richard S. Levick, "Domino's Discovers Social Media", *BusinessWeek* (21 de abril de 2009), http://www.businessweek.com/print/managing/content/apr2009/ca20090421_555468.htm (consultado el 21 de abril de 2009).
23. Ver Ian P. McCarthy, Thomas B. Lawrence, Brian Wixted, y Brian R. Gordon, "A Multidimensional Conceptualization of Environmental Velocity", *Academy of Management Review* 35, núm. 4 (2010), 604–626, o un resumen de los numerosos factores que crean inestabilidad ambiental para las organizaciones.
24. J. A. Litterer, *The Analysis of Organizations*, 2a. ed. (Nueva York: Wiley, 1973), 335.
25. Constance L. Hays, "More Gloom on the Island of Lost Toy Makers", *The New York Times*, 23 de febrero de 2005, C1; y Nicholas Casey, "Fisher-Price Game Plan: Pursue Toy Sales in Developing Markets", *The Wall Street Journal*, 29 de mayo de 2008, B1, B2.
26. Rosalie L. Tung, "Dimensions of Organizational Environments: An Exploratory Study of Their Impact on Organizational Structure", *Academy of Management Journal* 22 (1979), 672–693.
27. Joseph E. McCann y John Selsky, "Hyper-turbulence and the Emergence of Type 5 Environments", *Academy of Management Review* 9 (1984), 460–470.
28. McCarthy et al., "A Multidimensional Conceptualization of Environmental Velocity".
29. Susan Carey y Melanie Trottman, "Airlines Face New Reckoning as Fuel Costs Take Big Bite", *The Wall Street Journal*, 20 de marzo de 2008, A1, A15.
30. James D. Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967), 20–21.
31. Jennifer A. Marrone, "Team Boundary Spanning: A Multilevel Review of Past Research and Proposals for the Future", *Journal of Management* 36, núm. 4 julio de 2010), 911–940.
32. Darren Dahl, "Strategy: Managing Fast, Flexible, and Full of Team Spirit", *Inc.* (mayo de 2009), 95–97.
33. David B. Jemison, "The Importance of Boundary Spanning Roles in Strategic Decision-Making", *Journal of Management Studies* 21 (1984), 131–152; y Mohamed Ibrahim Ahmad at-Twaijri y John R. Montanari, "The Impact of Context and Choice on the Boundary-Spanning Process: An Empirical Extension", *Human Relations* 40 (1987), 783–798.
34. Reportado en Michelle Cook, "The Intelligentsia", *Business 2.0* (julio de 1999), 135–136.
35. Robert C. Schwab, Gerardo R. Ungson, y Warren B. Brown, "Redefining the Boundary-Spanning Environment Relationship", *Journal of Management* 11 (1985), 75–86.
36. Tom Duffy, "Spying the Holy Grail", *Microsoft Executive Circle* (invierno de 2004), 38–39.
37. Reportado en Julie Schlosser, "Looking for Intelligence in Ice Cream", *Fortune* (17 de marzo de 2003), 114–120.
38. Ken Western, "Ethical Spying", *Business Ethics* (septiembre/octubre de 1995), 22–23; Stan Crock, Geoffrey Smith, Joseph Weber, Richard A. Melcher, y Linda Himelstein, "They Snoop to Conquer", *BusinessWeek* (28 de octubre de 1996), 172–176; y Kenneth A. Sawka, "Demystifying Business Intelligence", *Management Review* (octubre de 1996), 47–51.
39. Liam Fahey y Jan Herring, "Intelligence Teams", *Strategy & Leadership* 35, núm. 1 (2007), 13–20.
40. Jay W. Lorsch, "Introduction to the Structural Design of Organizations", en Gene W. Dalton, Paul R. Lawrence, y Jay W. Lorsch, eds., *Organizational Structure and Design* (Homewood, IL: Irwin y Dorsey, 1970), 5.
41. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, *Organization and Environment* (Homewood, IL: Irwin, 1969).
42. Lorsch, "Introduction to the Structural Design of Organizations", 7.
43. Jay W. Lorsch y Paul R. Lawrence, "Environmental Factors and Organizational Integration", en J. W. Lorsch y Paul R. Lawrence, eds., *Organizational Planning: Cases and Concepts* (Homewood, IL: Irwin y Dorsey, 1972), 45.
44. Tom Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (Londres: Tavistock, 1961).
45. John A. Courtright, Gail T. Fairhurst, y L. Edna Rogers, "Interaction Patterns in Organic and Mechanistic Systems", *Academy of Management Journal* 32 (1989), 773–802.
46. Dennis K. Berman, "Crunch Time", *BusinessWeek Frontier* (24 de abril de 2000), F28–F38.
47. Thomas C. Powell, "Organizational Alignment as Competitive Advantage", *Strategic Management Journal* 13 (1992), 119–134; Mansour Javidan, "The Impact of Environmental Uncertainty on Long-Range Planning Practices of the U.S. Savings and Loan Industry", *Strategic Management Journal* 5 (1984), 381–392; Tung, "Dimensions of Organizational Environments", y Thompson, *Organizations in Action.*
48. Peter Brews y Devavrat Purohit, "Strategic Planning in Unstable Environments", *Long Range Planning* 40 (2007), 64–83; y Darrell Rigby y Barbara Bilodeau, "A Growing Focus on Preparedness", *Harvard Business Review* (julio–agosto de 2007), 21–22.
49. Bain & Company Management Tools y Trends Survey, reportado en Darrell Rigby y Barbara Bilodeau, "A Growing Focus on Preparedness", *Harvard Business Review* (julio–agosto de 2007), 21–22; William J. Worthington, Jamie D. Collins, y Michael A. Hitt, "Beyond Risk Mitigation: Enhancing Corporate Innovation with Scenario Planning", *Business Horizons* 52 (2009), 441–450; Cari Tuna, "Pendulum Is Swinging Back on 'Scenario Planning'", *The Wall Street Journal*, 6 de julio de 2009, B6; y "Strategic Planning in a Crisis: A McKinsey Quarterly Survey", *The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co.* (abril de 2009), http://www.mckinseyquarterly.com (consultado el 20 de abril de 2009).
50. Ian Wylie, "There Is No Alternative To . . . .", *Fast Company* (julio de 2002), 106–110.
51. General Colin Powell, citado en Oren Harari, "Good/Bad News About Strategy", *Management Review* (julio de 1995), 29–31.
52. Jeffrey Pfeffer y Gerald Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependent Perspective* (Nueva York: Harper & Row, 1978); David Ulrich y Jay B. Barney, "Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population", *Academy of Management Review* 9 (1984), 471–481; y Amy J. Hillman, Michael C. Withers, y Brian J. Collins, "Resource Dependence Theory: A Review", *Journal of Management* 35, núm. 6 (2009), 1404–1427.
53. Andrew H. Van de Ven y Gordon Walker, "The Dynamics of Interorganizational Coordination", *Administrative Science Quarterly* (1984), 598–621; y Huseyin Leblebici y Gerald R. Salancik, "Stability in Interorganizational Exchanges: Rulemaking Processes of the Chicago Board of Trade", *Administrative Science Quarterly* 27 (1982), 227–242.
54. Mike Esterl y Corey Dade, "DHL Sends an SOS to UPS in $1 Billion Parcel Deal", *The Wall Street Journal,* 29 de mayo de 2008, B1.
55. Judith A. Babcock, *Organizational Responses to Resource Scarcity and Munificence: Adaptation and Modification in Colleges within a University* (Ph.D. diss., Pennsylvania State University, 1981).
56. Peter Smith Ring y Andrew H. Van de Ven, "Developmental

Processes of Corporative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review* 19 (1994), 90–118; Jeffrey Pfeffer, "Beyond Management and the Worker: The Institutional Function of Management", *Academy of Management Review* 1 (abril de 1976), 36–46; y John P. Kotter, "Managing External Dependence", *Academy of Management Review* 4 (1979), 87–92.

57. Bryan Borys y David B. Jemison, "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations", *Academy of Management Review* 14 (1989), 234–249.
58. Julie Appleby, "As More Hospital Systems Consolidate, Experts Say Health Care Prices Will Jump", *The Washington Post* (25 de septiembre de 2010), http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/09/25/AR2010092503006.html (consultado el 28 de julio de 2011); y Steven Pearlstein, "Connect These Dots to Form a Hospital Chain", *The Washington Post*, 9 de julio de 2010, A13.
59. Julie Cohen Mason, "Strategic Alliances: Partnering for Success", *Management Review* (mayo de 1993), 10–15.
60. Teri Agins y Alessandra Galloni, "After Gianni; Facing a Squeeze, Versace Struggles to Trim the Fat", *The Wall Street Journal,* 30 de septiembre de 2003, A1, A10.
61. Borys y Jemison, "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances".
62. Donald Palmer, "Broken Ties: Interlocking Directorates and Intercorporate Coordination", *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), 40–55; F. David Shoorman, Max H. Bazerman, y Robert S. Atkin, "Interlocking Directorates: A Strategy for Reducing Environmental Uncertainty", *Academy of Management Review* 6 (1981), 243–251; y Ronald S. Burt, *Toward a Structural Theory of Action* (Nueva York: Academic Press, 1982).
63. James R. Lang y Daniel E. Lockhart, "Increased Environmental Uncertainty and Changes in Board Linkage Patterns", *Academy of Management Journal* 33 (1990), 106–128; y Mark S. Mizruchi y Linda Brewster Stearns, "A Longitudinal Study of the Formation of Interlocking Directorates", *Administrative Science Quarterly* 33 (1988), 194–210.
64. Miguel Bustillo y Joann S. Lublin, "Board Ties Begin to Trip Up Companies", *The Wall Street Journal*, 8 de abril de 2010, B1.
65. Claudia H. Deutsch, "Companies and Critics Try Collaboration", *The New York Times,* 17 de mayo de 2006, G1.
66. Tom McGinty, "SEC 'Revolving Door' Under Review; Staffers Who Join Companies They Once Regulated Draw Lawmakers' Ire", *The Wall Street Journal*, 16 de junio de 2010, C1.
67. Keith J. Winstein y Suzanne Vranica, "Drug Ads' Impact Questioned", *The Wall Street Journal*, 3 de septiembre de 2008, B7; y Jon Kamp, "Pfizer Drops Celebrity Pitch in New Lipitor Spots", *The Wall Street Journal*, 2 de septiembre de2008, B8.
68. Aula, "Social Media, Reputation Risk and Ambient Publicity Management".
69. John D. Stoll, "Repair Job: GM Urges, 'Tell Fritz'", *The Wall Street Journal Online* (20 de julio de 2009), http://online.wsj.com/article/SB124804822336763843.html?mod=djem_jiewr_LD (consultado el 27 de julio de 2010).
70. Kotter, "Managing External Dependence".
71. Miguel Bustillo, "Wal-Mart Sees Small Stores in Big Cities", *The Wall Street Journal Online* (13 de octubre de 2010), http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703673604575550243762557882.html (consultado el 14 de octubre de 2010).
72. Matt Rosoff, "Google's 15 Biggest Acquisitions and What Happened to Them", *Business Insider* (14 de marzo de 2011), http://www.businessinsider.com/googles-15-biggest-acquisitions-and-what-happened-to-them-2011-3 (28 de julio de 2011).
73. Jeffrey A. Trachtenberg, "E-Books Rewrite Bookselling", *The Wall Street Journal*, 21 de mayo de 2010, A1; y Jeffrey A. Trachtenberg, "Firing Bookworms, Hiring Tech Jocks, Barnes & Noble Strives to Survive", *The Wall Street Journal*, 20 de julio de 2011, B1.
74. Trachtenberg, "E-Books Rewrite Bookselling".
75. Robert Pear, "Health Insurance Companies Try to Shape Rules", *The New York Times* (15 de mayo de 2010), http://www.nytimes.com/2010/05/16/health/policy/16health.html (consultado el 15 de mayo de 2010); Miguel Bustillo y Stu Woo, "Retailers Push Amazon on Taxes; Wal-Mart, Target and Others Look to Close Loophole for Online Sellers", *The Wall Street Journal,* 17 de marzo de 2011, B1; y Sara Forden, "Facebook Seeks Friends in Washington Amid Privacy Talk", *Business Week* (2 de diciembre de 2010), http://www.businessweek.com/news/2010-12-02/facebook-seeks-friends-in-washington-amid-privacy-talk.html (consultado el 28 de julio de 2011).
76. David B. Yoffie, "How an Industry Builds Political Advantage", *Harvard Business Review* (mayo–junio de 1988), 82–89; y Jeffrey H. Birnbaum, "Chief Executives Head to Washington to Ply the Lobbyist's Trade", *The Wall Street Journal*, 19 de marzo de 1990, A1, A16.
77. Spencer E. Ante y Shayndi Raice, "Dignitaries Come on Board to Ease Huawei into U.S.", *The Wall Street Journal Online* (21 de septiembre de 2010), http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704416904575501892440266992.html (consultado el 23 de septiembre de 2010); P. Goldstein, "Former Defense Official Joins Amerilink in Huawei Lobbying Bid", FierceWireless.com (22 de octubre de 2010), http://www.fiercewireless.com/story/former-defense-official-joins-amerilink-huawei-lobbing-bid/2010-10-22 (consultado el 26 de julio de 2011); Joann S. Lublin y Shayndi Raice, "U.S. Security Fears Kill Huawei, ZTE Bids", *The Asian Wall Street Journal*, 8 de noviembre de 2010, 17; y Shayndi Raice, "Huawei and U.S. Partner Scale Back Business Tie-Up", *The Wall Street Journal*, 10 de febrero de 2011, B5.
78. Ante y Raice, "Dignitaries Come on Board to East Huawei into U.S."
79. Leslie Scism, "Insurer Pushes to Weaken License Test", *The Wall Street Journal*, 25 de abril de 2011, A1.
80. Anthony J. Daboub, Abdul M. A. Rasheed, Richard L. Priem, y David A. Gray, "Top Management Team Characteristics and Corporate Illegal Activity", *Academy of Management Review* 20, núm. 1 (1995), 138–170.
81. Barry M. Staw y Eugene Szwajkowski, "The Scarcity-Munificence Component of Organizational Environments and the Commission of Illegal Acts", *Administrative Science Quarterly* 20 (1975), 345–354; y Kimberly D. Elsbach y Robert I. Sutton, "Acquiring Organizational Legitimacy through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theories", *Academy of Management Journal* 35 (1992), 699–738.
82. Russell Gold, "Halliburton Ex-Official Pleads Guilty in Bribe Case", *The Wall Street Journal,* 4 de septiembre 2005, A1, A15.
83. G. Thomas Sims, "German Industry Would Alter Law Requiring Labor Seats on Boards", *The New York Times,* 6 de abril de 2007, C3.
84. Adaptado por Dorothy Marcic from "Organizational Dependencies", en Ricky W. Griffin y Thomas C. Head, *Practicing Management*, 2a ed. (Dallas: Houghton Mifflin), 2–3.
85. Adaptado de John F. Veiga, "The Paradoxical Twins: Acme and Omega Electronics", en John F. Veiga y John N. Yanouzas, *The Dynamics of Organizational Theory* (St. Paul, MN: West, 1984), 132–138.

Capítulo 5

Relaciones interorganizacionales

© Ken Kan

Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo usted debe ser capaz de:

1. Definir un ecosistema organizacional y el papel cambiante de la competencia.
2. Explicar la evolución del papel de la gestión en las relaciones interorganizacionales.
3. Discutir las implicaciones de poder de las relaciones en la cadena de suministros.
4. Describir el papel de las redes de colaboración.
5. Explicar el cambio entre organizaciones de los adversarios a los socios.
6. Comprender la perspectiva de la ecología poblacional y sus conceptos clave.
7. Especificar los aspectos clave de la institucionalidad.

Ecosistemas organizacionales

¿La competencia está muerta? · El rol cambiante de la administración · Modelo interorganizacional

Dependencia de los recursos

Relaciones en la cadena de suministro · Implicaciones de poder

Redes de colaboración

¿Por qué colaborar? · De adversarios a socios

Ecología poblacional

Forma y nicho organizacionales · Proceso de cambio ecológico · Estrategias para sobrevivir · ¿Qué impide la adaptación?

Institucionalismo

Perspectiva institucional y diseño organizacional · Similitud institucional

Fundamentos de diseño

Antes de leer el capítulo, por favor, marque si está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones siguientes:

1 **Las organizaciones deben esforzarse por ser tan independientes y autosufi cientes como sea posible, para que los gerentes no tengan que "bailar al son que les toquen otros".**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

2 **El éxito o fracaso de una empresa nueva depende en gran medida de la inteligencia y la capacidad administrativa del emprendedor.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

3 **Los administradores deben copiar o apropiarse rápidamente de las técnicas que aplican empresas exitosas para hacer más efectiva su organización y mantener el ritmo en tiempos de cambio.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

Preguntas de la administración por diseño

La ciberdelincuencia es una de las mayores amenazas para las organizaciones de hoy en día, como las empresas, especialmente financieras y otras que tienen a su cargo el dinero del pueblo. Poste Italiane SpA, que actúa como servicio postal de Italia así como banco, compañía de tarjetas de crédito y empresa de telefonía móvil, creó una de las operaciones más sofisticadas de seguridad cibernética en el mundo. Durante todo el día, los empleados monitorean todo, desde la entrega de correo a las transacciones en cajeros automáticos en tiempo real, el seguimiento de la fuente de los posibles riesgos, la recopilación de datos, la transmisión de información a las autoridades locales, y actúa con rapidez y precisión al impedir amenazas. El problema fue que no importa lo eficiente de la seguridad cibernética de la empresa, nunca fue lo suficientemente bueno. "Estoy impresionado por la forma en que cambian su comportamiento por parte de ellos", dijo el CEO Massimo Sarmi de los cibercriminales, "cómo reaccionan inmediatamente".

Sarmi dio cuenta de que la colaboración con otras organizaciones era la única manera en que Poste Italiane podría aspirar a lograr una verdadera seguridad para sus clientes. Comenzó llegando de todo el mundo. Poste Italiane ha firmado un memorando de entendimiento con el Servicio Secreto de los Estados Unidos, por ejemplo, y se unió al grupo de trabajo de los delitos electrónicos en la ciudad de Nueva York. La compañía se ha asociado con empresas como la empresa de software Microsoft, la energética Enel, y Visa / MasterCard, y organizaciones académicas, como la Universidad George Mason y la Universidad de Londres, para abrir un Programa de Seguridad Cibernética global de excelencia. El centro es la promoción de la cooperación internacional en materia de seguridad cibernética y el estudio de maneras para hacer que Internet sea más seguro de forma dinámica a través de la defensa activa. "El problema es global", dice Sarmi. "No es nacional o local".[1]

Cuando se trata de un problema enorme, complejo como la ciberdelincuencia, incluso la organización más sofisticada y capaz pronto alcanzará el límite de su eficacia. Las organizaciones actuales se enfrentan a numerosos problemas complejos debido a la complejidad y la incertidumbre del entorno, como se discutió en el capítulo anterior. Por lo tanto, una tendencia generalizada de organización es reducir barreras y aumentar la colaboración entre las empresas, a veces incluso entre competidores. Varias docenas de minoristas de Estados Unidos, por ejemplo, se han unido a un programa de cooperación denominado ShopRunner, ofreciendo el envío libre de dos días para competir con el

creciente poder de Amazon.com. "Es increíble lo que la gente hace cuando reconocen que hay una amenaza más grande. . . que sólo compiten entre sí", dijo Fiona Dias, vicepresidente ejecutivo de estrategia y marketing de GSI Commerce.[2]

En muchas industrias, el entorno de negocios es tan complicado que una empresa no puede reunir todas las capacidades y recursos que necesita para no dejar de ser competitiva. ¿Por qué? La globalización y los rápidos adelantos en la tecnología, comunicaciones y transporte han abierto sorprendentes nuevas oportunidades, pero también han incrementado el costo de hacer negocios y han vuelto cada vez más difícil que alguna empresa saque ventaja de esas oportunidades sólo por su cuenta. En esta nueva economía, redes de organizaciones están emergiendo. La colaboración y las sociedades son la nueva manera de hacer negocios. Las organizaciones se consideran equipos que crean valor en conjunto, más que empresas autónomas que compiten con todas las otras.

Propósito del capítulo

En este capítulo se exploran las tendencias más recientes de las organizaciones, que son redes cada vez más densas de relaciones recíprocas. Las empresas siempre han dependido de los suministros, materiales e información de otras. La pregunta es cómo se manejan esas relaciones. En cierta época, sucedía que una empresa grande y poderosa le ajustaba las tuercas a los proveedores pequeños. Hoy una empresa puede decidirse a trabar positivas relaciones de confianza. La noción de relaciones horizontales descrita en el capítulo 3 y los conocimientos sobre la incertidumbre del entorno que vimos en el capítulo 4 desembocan en la siguiente etapa de la evolución de las organizaciones, que consiste en las relaciones horizontales *entre* organizaciones. Las organizaciones tienen muchas maneras de establecer relaciones; por ejemplo, designar proveedores favoritos, firmar acuerdos, asociarse, formar joint ventures (empresas conjuntas) o hasta recurrir a fusiones y adquisiciones.

La investigación interorganizacional ha producido perspectivas como la dependencia de los recursos, redes de colaboración, ecología poblacional e institucionalismo. La suma total de estas ideas puede ser desalentadora, porque significa que los gerentes ya no pueden reposar en la seguridad de dirigir una organización única. Tienen que averiguar cómo manejar un conjunto completo de relaciones interorganizacionales, lo que es mucho más desafiante y complejo.

ECOSISTEMAS ORGANIZACIONALES

Las **relaciones interorganizacionales** son transacciones de recursos, flujos y vínculos relativamente perdurables entre dos o más organizaciones.[3] Por tradición, estas transacciones y relaciones se consideraban un mal necesario para obtener lo que la organización necesitaba. La premisa era que el mundo está formado por empresas distintas que prosperan de forma autónoma y compiten por la supremacía. Una empresa puede ser orillada a las relaciones interorganizacionales dependiendo de sus necesidades y de la inestabilidad y complejidad del entorno.

Una nueva visión, descrita por James Moore, arguye que las organizaciones están evolucionando hacia ecosistemas de negocios. Un **ecosistema organizacional** es un sistema formado por la interacción de una comunidad de organizaciones y su entorno. Un ecosistema cruza las líneas tradicionales de la industria.[4] Una empresa puede crear su propio ecosistema. Un concepto similar es el *enfoque de megacomunidad*, en el que las empresas, los gobiernos y las organizaciones sin fines de lucro se unen con todos los sectores e industrias para hacer frente a enormes problemas, imperiosas de interés mutuo, como el desarrollo de la energía, el hambre, o la ciberdelincuencia.[5]

¿La competencia está muerta?

Ninguna empresa puede transitar sola bajo el constante ataque de los competidores internacionales, los cambios tecnológicos y las nuevas regulaciones. Organizaciones de todo el mundo están insertas en redes complejas y confusas de relaciones: en unos mercados colaboran y en otros compiten fieramente. El número de alianzas corporativas aumenta a un ritmo de 25% al año y muchas son entre competidores.[6] Piense en la industria automotriz. Ford y GM compiten ferozmente, pero los dos se unieron para desarrollar una transmisión de seis velocidades. Hyundai, Chrysler y Mitsubishi ejecutan conjuntamente la Global Engine Manufacturing Alliance para construir motores fourcylinder. Volvo es ahora propiedad de Zhejiang Geely Holding Group de China, pero mantiene una alianza con el dueño anterior de Ford Motor Company para suministrar motores y otros componentes.[7]

La competencia tradicional, en la que se supone que una empresa compite por sobrevivir y ganar la supremacía a otras empresas independientes, ya no existe, puesto que toda organización sostiene y depende de otras para prosperar y, tal vez, hasta para sobrevivir. Como sea, la mayor parte de los gerentes saben que las apuestas competitivas son más altas que nunca en un mundo en el que la participación de mercado se puede derrumbar de la noche a la mañana y ninguna industria es inmune a quedar obsoleta casi al instante.[8] En el mundo actual, de hecho, se intensifica una forma nueva de competir.[9]

Para empezar, ahora las empresas tienen que evolucionar en conjunto con otras en el ecosistema para que todas resulten fortalecidas. Piense en el lobo y el caribú. Los lobos seleccionan a los caribúes débiles, lo que fortalece a la manada. Una manada más fuerte significa que los lobos tienen que hacerse más fuertes. Con la evolución conjunta, el sistema entero se fortalece. De la misma forma, las empresas evolucionan por medio del tratamiento de unas con otras, visiones compartidas, alianzas y el manejo de relaciones complejas.

En la figura 5.1 se muestra la complejidad de un ecosistema al presentar la infinidad de relaciones en que participaban las empresas de alta tecnología. Desde entonces, muchas empresas se unieron, fueron compradas o abandonaron el negocio. Los ecosistemas cambian y evolucionan constantemente; unas relaciones se fortalecen y otras se debilitan o se terminan. El cambiante patrón de relaciones e interacciones contribuye a la salud y vitalidad del conjunto integrado del sistema.[10]

En un ecosistema organizacional, hay al mismo tiempo conflictos y cooperación. Veamos la sociedad entre los rivales Sony y Samsung. Por ejemplo, Google es una de las compañías de Internet más exitosas en los últimos años, ha competido con mayor eficacia mediante la cooperación.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Buscar y desarrollar relaciones con otras organizaciones. No limitar su pensamiento a sólo una industria o tipo de empresa. Construir un ecosistema del que su organización forme parte.

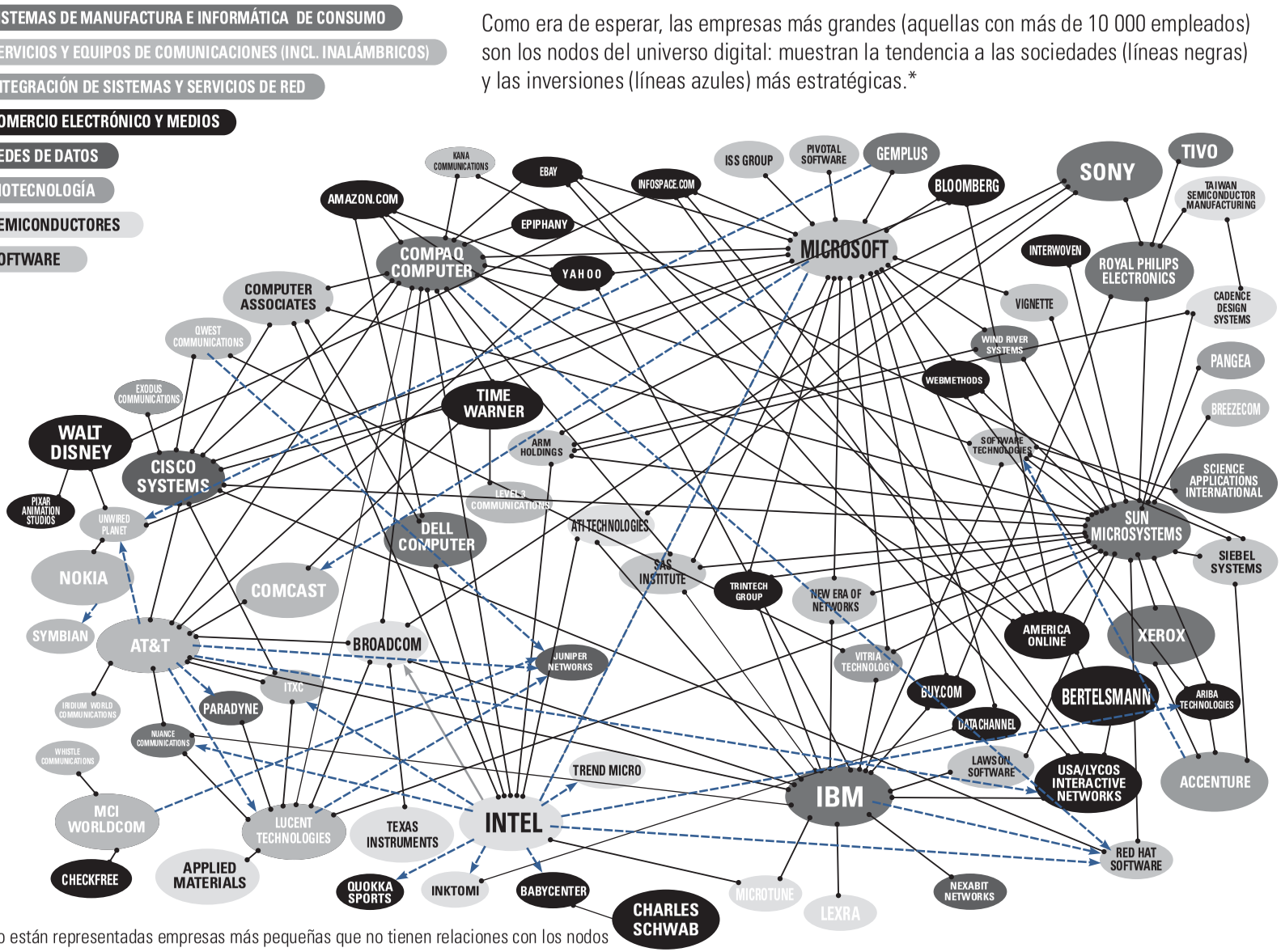
EN LA PRÁCTICA

Google

En Google, hay un equipo entero dedicado a dar negocio a la competencia. Si a las personas no les gustan los productos de Google, como Gmail o Google Maps, el equipo de Google hace que sea fácil para que se muevan de sus datos de forma gratuita a la página web de cualquier competidor. Google nunca ha tratado de bloquear a los usuarios en sus productos, en la creencia de que cuando las personas pasan más tiempo en línea, en donde quiera que estén, todos se benefician. Ayudar a los competidores a hacer más negocio puede parecer una manera extraña de manejar una compañía, pero los administradores de Google no lo creen así. Considere el navegador Google Chrome. Es poca cosa comparado con Internet Explorer de Microsoft, pero Chrome ha absorbido lentamente la cuota de mercado de Microsoft. Sin embargo, Google Chrome es gratuito y de código abierto, lo que significa que cualquier otro navegador que quiera incorporar piezas del software puede hacerlo libremente.

(*continúa*)

FIGURA 5.1
Un ecosistema organizacional



¿Qué pasaría si Microsoft copia trozos enteros de código de programación de Chrome y construye un mejor Explorer? Eso es genial, dice Google. Del mismo modo, Google hace su plataforma operativa Android smartphone gratis para cualquier fabricante de teléfonos que quiera usarlo. Creó la primera competencia real para el iPhone, y el enfoque de código abierto significa que ahora hay muchas más personas que utilizan teléfonos basados en Android que iPhones. Google cree que regalando su tecnología conduce a nuevos avances de Internet, que no sólo encaja con la misión de Google de mejorar la forma en que las personas se conectan con la información, también significa que Google obtiene más negocio y se hace más fuerte.

La colaboración, dicen los gerentes de Google, es esencial para la innovación. Consideremos el reciente lanzamiento del navegador Google Body, una simulación interactiva en 3D del cuerpo humano que permite a los usuarios quitar capas del cuerpo y el acercar para estudiar determinados órganos, huesos, músculos y más. En este momento, Browser corporal es todavía un trabajo en progreso, pero podría ser un éxito con las escuelas de medicina, así como para otros usuarios (y los anunciantes). Hasta el momento, son pocos los navegadores externos de la versión más reciente de Google Chrome que pueden apoyar una herramienta tan sofisticada. Otros se pondrán al día, por supuesto, y eso está bien con Google, ya que impulsará aún más avances.[11] ■

El énfasis de Google en la cooperación podría ser probado en los próximos años a medida que avanza de manera más constante en los mercados ahora dominado por Apple. Además de los teléfonos inteligentes, Google también se está moviendo hacia otros negocios, como servicios de música digital, que puso en competencia directa con un duro rival. "Los sistemas abiertos no siempre ganan", advirtió el recientemente fallecido Steve Jobs, cofundador y ex CEO de Apple, que siempre mantuvo un control estricto y una estrecha vigilancia sobre los productos de su compañía.[12]

Sin embargo, en general, la cooperación se ha convertido en la norma en muchas industrias, y especialmente en las empresas de alta tecnología. La prensa económica está llena de artículos que hablan de "frenemies", lo que refleja la tendencia hacia las empresas que son tanto amigos como enemigos, colaboradores y competidores. Muchas empresas que siempre se enorgullecían de la independencia se han desplazado a un enfoque ecosistémico. Dependencias mutuas y asociaciones se han convertido en un hecho de la vida. ¿La competencia está muerta? Actualmente, las empresas pueden utilizar su fuerza para lograr la victoria sobre sus competidores, pero en última instancia, la cooperación lleva el día.

El rol cambiante de la administración

En los ecosistemas de negocios, los gerentes aprenden a superar las responsabilidades tradicionales de una estrategia corporativa y las estructuras jerárquicas y sistemas de control. Si un alto directivo pretende imponer el orden y la uniformidad, la empresa pierde oportunidades de entablar relaciones externas nuevas y en evolución.[13] En este nuevo mundo, los gerentes piensan en procesos horizontales, más que en estructuras verticales. Las iniciativas importantes no son únicamente descendentes, sino que cruzan las fronteras que separan las unidades organizacionales. Más aún, ahora las relaciones horizontales incluyen vínculos con proveedores y clientes, que se convierten en parte del equipo. Los líderes de las empresas aprenden a dirigir la evolución económica conjunta. Los gerentes aprenden a ver y apreciar el entorno de abundantes oportunidades que surge de relaciones de cooperación con otros participantes del ecosistema. Antes que tratar de obligar a los proveedores a que reduzcan los precios o a los consumidores a que paguen más, los gerentes luchan por evolucionar con ellos y fortalecer el sistema en torno de ellos, encontrar los medios de entender el panorama y cómo contribuir.

Es un rol de liderazgo más amplio que nunca. Los gerentes a cargo de coordinarse con otras empresas tienen que aprender nuevas habilidades ejecutivas. Se trata de un papel de

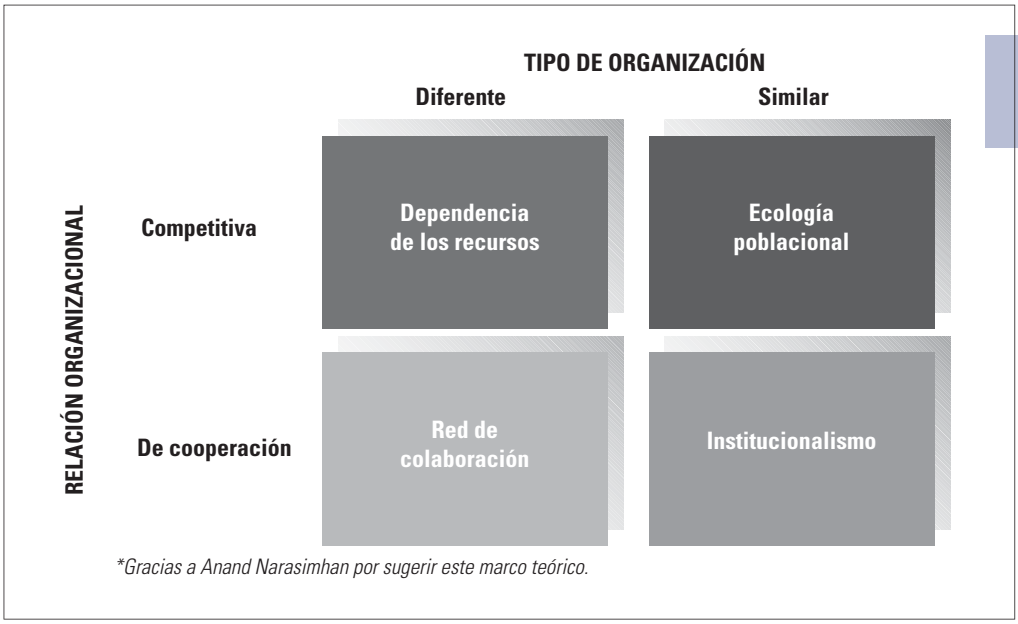
liderazgo más amplio que nunca. Los gerentes encargados de coordinar con otras empresas tienen que aprender nuevas habilidades ejecutivas. Por ejemplo, las investigaciones federales han descubierto que la incapacidad de los gestores para colaborar y comunicarse de manera efectiva a través de fronteras organizativas jugó un papel importante en el derrame de petróleo BP-Transocean Deepwater Horizon, como hemos descrito en el capítulo 1. Una cuestión planteada por los investigadores se refería a una discusión entre un gerente de BP y un gerente de Transocean que se produjo en la plataforma el día de la explosión. BP y Federal administradores de las agencias también tenían problemas para colaborar eficazmente en los esfuerzos de limpieza.[14]

En un estudio de roles ejecutivos del Hay Group, se distinguió entre *roles de operaciones* y *roles de cooperación*. Los gerentes más tradicionales son diestros en el ejercicio de los roles de operaciones, que establecen una autoridad vertical tradicional y tienen la responsabilidad de los resultados de la empresa a través, principalmente, del control directo sobre personas y recursos. Por su lado, los *roles* de colaboración no tienen autoridad directa sobre socios o colegas horizontales, pero de todos modos tienen una responsabilidad por resultados concretos de la empresa. Los gerentes con roles de colaboración tienen que ser muy flexibles y proactivos. Consiguen sus resultados mediante comunicación personal y buscan asertivamente la información y los recursos que necesitan.[15]

La vieja manera de administrar depende casi exclusivamente de roles de operación, defender las fronteras de la organización y mantener el control directo sobre los recursos. Pero ahora los roles de colaboración son más importantes para prosperar. Cuando las alianzas fracasan, casi siempre es por incapacidad de los asociados de establecer relaciones de colaboración y confianza, más que por falta de un plan de negocios sólido o una estrategia. En las alianzas fructíferas, las personas colaboran casi como si pertenecieran a la misma empresa.[16] Considere la posibilidad de la guerra de Estados Unidos contra el terrorismo. Como vimos en la primera sección de este capítulo, la colaboración interinstitucional es esencial para hacer frente a grandes problemas y complejos. Para luchar contra el terrorismo, el gobierno de Estados Unidos no sólo colabora con los gobiernos de otros países, sino también con numerosas empresas de seguridad privada. En el Centro de Mando Militar Nacional del Pentágono, los empleados de las empresas contratistas privadas trabajan codo a codo con el personal militar en el seguimiento de posibles crisis en todo el mundo y brindar información a los principales líderes. "No pudimos realizar nuestra misión sin ellos", dijo Ronald Sanders, ex jefe del capital humano en la Oficina del Director de Inteligencia Nacional. "Sirven como nuestras reservas, proporcionando flexibilidad y experiencia que no podemos adquirir. Una vez que están a bordo, los tratamos como si fueran parte de la fuerza total".[17]

Modelo interorganizacional

Entender el ecosistema organizacional en su conjunto es una de las materias más atractivas de la teoría organizacional. Al final, los modelos y las perspectivas para entender las relaciones interorganizacionales les sirven a los gerentes para cambiar sus roles de una administración vertical por una horizontal entre organizaciones. En la figura 5.2 se muestra un modelo para analizar los diversos ángulos de las relaciones interorganizacionales, las cuales pueden caracterizarse por sus semejanzas y diferencias o según si las relaciones que sostienen son de competencia o de cooperación. Al entender estas corrientes, los gerentes aprenden a evaluar su entorno y adoptar estrategias que correspondan a sus necesidades. La primera perspectiva es la teoría de la dependencia de los recursos, que explicamos brevemente en el capítulo 4, la cual describe las formas racionales en que las organizaciones tratan unas con otras para reducir la dependencia del entorno. La segunda perspectiva aborda las redes de colaboración por las que las organizaciones se hacen dependientes de otras para aumentar el valor y la productividad de todas. La



*Gracias a Anand Narasimhan por sugerir este marco teórico.

FIGURA 5.2
Modelo de las relaciones interorganizacionales*

tercera perspectiva es la ecología poblacional, que examina cómo las organizaciones nuevas llenan nichos que dejaron abiertos las organizaciones establecidas y cómo una amplia variedad de nuevas formas de organizarse beneficia a la sociedad. El último enfoque se llama institucionalismo y explica por qué y cómo las organizaciones se legitiman en el entorno general y cómo diseñan estructuras tomando ideas unas de otras. En el resto del capítulo se describirán estos cuatro enfoques del estudio de las relaciones interorganizacionales.

DEPENDENCIA DE LOS RECURSOS

La teoría de la dependencia de los recursos representa la idea tradicional de las relaciones interorganizacionales. Como se dijo en el capítulo 4, la **teoría de la dependencia de los recursos** establece que las organizaciones tratan de minimizar su dependencia de otras para conseguir recursos importantes y tratan de influir en el entorno para tener esos recursos.[18] Las organizaciones prosperan luchando por su independencia y autonomía. Cuando resienten la amenaza de una mayor dependencia, las organizaciones afirman el control sobre los recursos externos para minimizar esa dependencia.

La teoría de la dependencia de los recursos dicta que cuando las organizaciones perciben restricciones a los recursos o los suministros, maniobran con diversas estrategias para mantener su autonomía, algunas de esas estrategias se describieron en el capítulo 4. Una estrategia consiste en adaptarse o modificar las relaciones de interdependencia. Esto podría significar comprar empresas de los proveedores, firmar contratos de largo plazo o fundar joint ventures para asegurar los recursos necesarios o establecer otra clase de relaciones. Por ejemplo, la empresa suiza de alimentos gigante Nestlé SA, que es también el mayor vendedor mundial de café envasado, tiene previsto ofrecer formación gratuita y asesoramiento a los productores de café en todo el mundo durante los próximos 10 años y les proporcionan plantas que producen un mayor cantidad y mejor calidad de los granos de café. Nestlé no planea bloquear a los agricultores que reciben las plantas y la formación en contratos a largo plazo, pero los administradores creen que la atención y el compromiso de la compañía muestra que conducirá a muchos agricultores a vender a Nestlé. La compañía dice que se duplicará la cantidad de café que compra directamente a los agricultores, y más de

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Salir e influir en sectores externos que amenazan los recursos necesarios. Adoptar estrategias para controlar los recursos, especialmente si su organización es dependiente y tiene poco poder. Afirmar la influencia de su empresa cuando tenga el poder y el control de los recursos.

la mitad de los agricultores de una cooperativa de café de Veracruz dijeron que iban a vender a Nestlé. "Lo estamos haciendo para mejorar la calidad y la seguridad de nuestras materias primas", dijo el CEO de Nestlé, Paul Bulcke. "Queremos construir una relación en la que el agricultor quiere vender a nosotros."[19]

Otras técnicas descritas en el capítulo 4 son la interconexión de directores para incluir miembros de las empresas de proveedores en el consejo de administración, unirse a los gremios comerciales para coordinar las necesidades, cabildear y hacer política o unirse con otra empresa para garantizar los recursos y el suministro de materiales. Las organizaciones que siguen la doctrina de la dependencia de los recursos harán cuanto se requiera por evitar una dependencia excesiva del entorno y por mantener el control sobre los recursos, a modo de reducir la incertidumbre. Asegurar los recursos por medio de relaciones a largo plazo con los proveedores es una de las estrategias más comunes.

Relaciones en la cadena de suministro

Para operar con eficiencia y producir artículos de alta calidad que satisfagan las necesidades de los clientes, una organización debe contar con entregas confiables de suministros y materiales de alta calidad a un precio razonable. Numerosas organizaciones cultivan relaciones estrechas con los principales proveedores para tener el control de los recursos necesarios. Como un ejemplo, SCA (Svenska Cellulosa Aktiebolaget) utiliza la fibra de papel reciclado para hacer servilletas, papel higiénico y toallas de papel para restaurantes, oficinas, escuelas y otras instituciones. Pero el suministro de papel reciclado se ha reducido en los últimos años debido a la reducción de los residuos de papel, junto con la competencia de la fibra de las empresas chinas de papel. Para asegurarse de que SCA tiene los suministros que necesita, los administradores desarrollan alianzas con numerosos centros de reciclaje, brindándoles apoyo financiero para mejorar el equipo a cambio de las estaciones de venta de fibra recuperada exclusivamente a SCA. Los centros pueden todavía vender los grados más bajos de la fibra a otros fabricantes.[20]

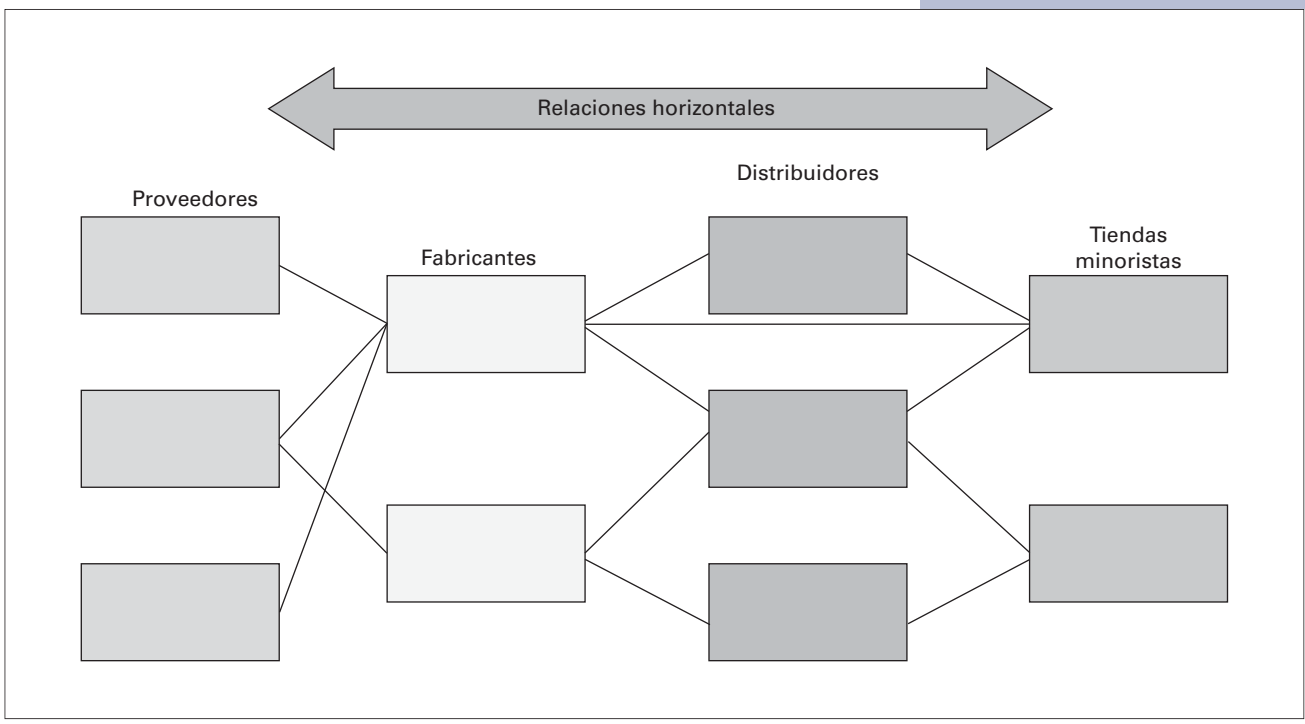
La **administración de la cadena de suministro** es el manejo de la secuencia de proveedores y compradores que abarca todas las etapas del procesamiento, desde obtener las materias primas hasta la distribución de los bienes terminados a los consumidores.[21] En la figura 5.3 se encuentra un modelo de una cadena de suministro elemental. Una cadena de suministro es una red de numerosas empresas y personas que están conectadas por el tránsito de productos o servicios. En las investigaciones se indica que formalizar relaciones de colaboración en la cadena de suministro sirve a las organizaciones para obtener y aprovechar mejor los recursos y para mejorar su desempeño.[22]

Numerosas organizaciones manejan las relaciones en la cadena de suministro mediante internet y otras tecnologías complejas, de modo que establecen vínculos electrónicos con esos socios externos para comunicar y compartir datos.[23] Empresas como Apple, Wal-Mart, Dell y Samsung están conectadas electrónicamente con sus socios, de modo que todos los eslabones de la cadena tengan información casi completamente transparente sobre ventas, pedidos, embarques y otros datos. Esto significa que los proveedores tienen datos sobre pedidos, volúmenes de producción y materiales necesarios En 2011, Gartner Research (antes AMR Research) clasificó a Apple como la cadena de suministro de mejor desempeño en el mundo por cuarto año consecutivo. Procter & Gamble se colocó en el puesto número 3, Samsung Electronics del 10, y Nestlé del 18. Amazon.com estuvo en la lista por segunda vez en su historia, pasando del 10 en 2010 hasta el número 5 en 2011. Por otro lado, el fabricante finlandés de teléfonos móvil Nokia, que se situaba en el lugar o cerca de la cima desde hace varios años, cayó de la lista en su totalidad en 2011.[24]

Implicaciones de poder

En la teoría de la dependencia de los recursos, empresas grandes e independientes tienen el poder sobre los proveedores pequeños. Cuando una empresa tiene poder sobre otra, puede

FIGURA 5.3
Modelo elemental de una cadena de suministro



Fuente: Global Supply Chain Games Project, Delft University y University of Maryland, R.H. Smith School of Business, *http://www.gscg.org:8080/opencms/export/sites/default/gscg/images/supplychain_simple.gif* (accesado el 6 de febrero de 2008).

pedirle que absorba más de los costos, que envíe con más eficiencia y que preste más servicios que antes, por lo regular sin aumentar los precios. A menudo los proveedores no tienen más opción que aceptar, y los que se rehúsan quedan fuera del negocio. Los proveedores pequeños están actualmente resistiendo las tácticas de poder de Anheuser-Busch InBev, pero hasta ahora la gran compañía todavía tiene la sartén por el mango.

EN LA PRÁCTICA

Anheuser-Busch InBev

Cuando la cervecera belga InBev compró Anheuser-Busch, creó un peso pesado que se esgrime nuevo poder sobre los proveedores. Los gerentes de AB InBev dijeron que su objetivo es salvar 110 millones de dólares al año a partir de la "escala de adquisiciones", o los costos que pueden ahorrar en suministros contratantes debido al gran tamaño de la empresa.

Los gerentes AB InBev utilizaron un estilo de carga duro cuando renegociaron contratos con proveedores a largo plazo, incluyendo a muchos que una vez tuvieron relaciones amistosas con Anheuser Busch en Estados Unidos. En enero de 2009, por ejemplo, la compañía anunció una nueva política en todo el mundo que daría InBev hasta 120 días para pagar una vez que llegara una factura de un proveedor. (Los términos anteriores pedían el pago en tan sólo 30 días.) Extender el tiempo medio de pago liberaba capital de trabajo de InBev, pero dolió a los proveedores. Algunos proveedores se unieron e incitaron al gobierno belga para investigar si InBev estaba utilizando su posición dominante para imponer cláusulas contractuales abusivas. Por desgracia para los proveedores, la autoridad de competencia en Bélgica dijo que no encontró las infracciones por parte de la gran fábrica de cerveza.

Algunos proveedores dicen que la compañía se ha negado a tomar las entregas contratadas de malta u otros suministros, debido a la menor demanda de cerveza durante la recesión económica. AB InBev insiste en que no ha roto cualquiera de los términos del contrato, pero se ha "renegociado para alinear la oferta y la demanda de la realidad que estamos enfrentando". Al poner la presión sobre los proveedores, AB InBev apretó más beneficios para sí misma aún cuando las ventas de cerveza cayeron. Los administradores dijeron que la compañía entregaría cerca de $ 1 mil millones en recortes de costos, sobre todo debido a la reducción de personal y negociar mejores condiciones con los proveedores.[25] ■

Las tácticas agresivas de AB InBev muestran cómo una gran empresa tiene poder sobre los proveedores más pequeños. Los administradores de la compañía están haciendo lo que tienen que hacer para obtener los suministros que AB InBev necesita en las mejores condiciones de costo y favorables. Beechwood Corporation, una pequeña empresa en Millington, Tennessee, se fue a la quiebra después de que la compañía dejó caer como proveedor de chips de madera de haya. La compañía había estado proporcionando las virutas de madera para el envejecimiento de la cerveza Budweiser durante 62 años. "Ellos eran difíciles de tratar, pero justos", dijo el dueño de Beechwood de la antigua Anheuser-Busch. "Con InBev, todo se ha ido. No eres de la familia. Usted es el tipo al que le superó la oferta por un centavo o dos".[26]

La dependencia de recursos puede funcionar en la dirección opuesta también. Las compañías automotrices como Toyota y General Motors están trabajando para desarrollar un nuevo tipo de motor eléctrico que no requiere el uso de neodimio, un mineral de tierras raras que es casi totalmente minado y refinado en China. Proveedores chinos tienen poder sobre las empresas de automóviles en sus esfuerzos por crear más vehículos híbridos y eléctricos, y el precio del mineral se ha disparado.[27] Las relaciones de poder en varias industrias siempre están cambiando.

REDES DE COLABORACIÓN

La perspectiva de las **redes de colaboración** es una alternativa emergente de la teoría de la dependencia de los recursos. Las empresas se unen para ser más competitivas y compartir escasos recursos. Las grandes aerolíneas se asocian unas con otras y con empresas pequeñas y proveedores para diseñar los aviones de la siguiente generación. Las grandes farmacéuticas se unen con pequeñas empresas de biotecnología para compartir recursos y conocimientos y estimular las innovaciones. Firmas de consultoría, compañías de inversiones y firmas contables pueden unirse en una alianza para satisfacer demandas de clientes por servicios más amplios.[28] Cinco principales grupos médicos que abarcan varios estados y millones de pacientes se unieron en un consorcio para compartir datos electrónicas, incluyendo los registros de salud de los pacientes. Sistema de Salud Geisinger, Kaiser Permanente, de la Clínica Mayo, Intermountain Healthcare, y Group Health Cooperative usan y comparten los registros digitalizados de pacientes para ayudar a los proveedores de salud a tomar decisiones más inteligentes y proporcionar una mejor atención, por ejemplo, remitiendo al paciente a un especialista en otro sistema.[29] Las alianzas corporativas requieren gerentes que sean buenos para construir redes personales a través de las fronteras. ¿Es usted bueno para tender redes? Complete el cuestionario de la sección "¿Cómo adapta usted el diseño?" para que lo averigüe.

¿Por qué colaborar?

¿A qué obedece este interés por la colaboración interorganizacional? Entre las razones clave están compartir riesgos al entrar en mercados nuevos, montar nuevos programas caros y reducir costos, y mejorar el perfil de la organización en industrias o tecnologías

específicas. La cooperación es un requisito para acrecentar las innovaciones, la solución de problemas y el desempeño.[30] Las asociaciones son también una vía importante para entrar en los mercados mundiales, con las empresas grandes y pequeñas la creación de asociaciones en el extranjero y en América del Norte. Las empresas conjuntas con organizaciones de otros países, por ejemplo, constituyen una parte sustancial de la inversión extranjera y la entrada de las estrategias de las empresas norteamericanas.[31]

Habitualmente, las empresas estadounidenses trabajaban solas, en competencia unas con otras, convencidas de la tradición del individualismo y la autonomía, pero en las experiencias internacionales han aprendido qué eficaces pueden ser las relaciones interorganizacionales. Japón y Corea tienen largas tradiciones de clanes corporativos o grupos industriales que colaboran para ayudarse. Los estadounidenses por tradición han pensado que no es buena la interdependencia, creyendo que reduciría la competencia. Sin embargo, la experiencia de la colaboración en otros países ha demostrado que la competencia entre empresas puede ser feroz en unos campos aun si colaboran

¿Cómo adapta usted el diseño?

Formación de redes personales

¿Se inclina por naturaleza a tender redes personales con otros? Tener muchas fuentes de información es un estímulo para asociarse con otras personas en las organizaciones. Para que conozca algo sobre su capacidad para tejer redes, conteste las preguntas. Responda a cada pregunta si es En gran parte cierto o En gran parte falso en lo que le atañe a usted en la escuela o el trabajo.

	En gran parte cierto	En gran parte falso
1. Me entero pronto de los cambios que ocurren en la organización y cómo me afectan a mí o a mi puesto.	_____	_____
2. Me conecto con los demás tanto para ayudar a otros a resolver problemas como para ayudarme yo mismo.	_____	_____
3. Me afilio a grupos y asociaciones profesionales para ampliar mis contactos y conocimientos.	_____	_____
4. Conozco y hablo con colegas de otras organizaciones.	_____	_____
5. Soy un puente entre mi grupo de trabajo y otros grupos.	_____	_____
6. A menudo aprovecho la hora de la comida para conocer y relacionarme con otras personas.	_____	_____
7. Participo habitualmente en causas benéficas.	_____	_____
8. Tengo una lista de amigos y colegas a los que les mando tarjetas navideñas.	_____	_____
9. Mantengo el contacto con personas de organizaciones anteriores y de grupos escolares.	_____	_____
10. Comunico información a subordinados, colegas y mi jefe.	_____	_____

Calificación: Anótese un punto por cada reactivo que haya marcado como En gran parte cierto. Una calificación de 7 en adelante revela una gran actividad de conexión de redes. Si obtuvo tres o menos, no le resulta natural acercarse a otros para relacionarse y necesita esforzarse más.

Interpretación: En un mundo de relaciones de confrontación entre organizaciones, no era importante tender redes más allá de las fronteras de la empresa. Sin embargo, en un mundo de sociedades interorganizacionales, muchas cosas buenas proceden de establecer activamente conexiones que construyan una red de organizaciones para hacer el trabajo. Para que maneje sus relaciones con otras organizaciones, las redes son una parte esencial de su trabajo. En las redes se cultivan relaciones sociales, laborales y profesionales que traen beneficios mutuos. Las personas con redes amplias y activas disfrutan y aportan a sus sociedades y tienen un impacto mayor en las relaciones interorganizacionales.

EVALÚE SU RESPUESTA

1 Las organizaciones deben esforzarse por ser independientes y autosuficientes tanto como sea posible, de maera que sus gerentes no se coloquen en la posición de "bailar al ritmo de otros."

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Intentar separar e independizar es la vieja manera de pensar. Esta visión dice que las organizaciones deben minimizar su dependencia de otras empresas, de manera que no resulten vulnerables. Hoy las empresas exitosas ven la colaboración como un mejor enfoque para mantener un equilibrio entre poder y lograr que las cosas sucedan.

en otros. Es como si los hermanos y hermanas de una familia hicieran negocios por separado y quisieran superarse unos a otros, pero se ayudarán cuando sobrevengan las presiones.

Los vínculos interorganizacionales proporcionan una especie de red salvavidas que alienta a invertir al largo plazo y a asumir riesgos. Las organizaciones alcanzan niveles más altos de innovación y desempeño si aprenden a cambiar su mentalidad de confrontación por una de sociedad.[32] Veamos los ejemplos siguientes:

- Aircraft Sikorsky y Lockheed Martin han sido previamente competidores de cabeza a cabeza en la lucha para construir helicópteros presidenciales, pero los dos se unieron para hacer una oferta en un nuevo contrato para una flota de Marine One helicopters. La asociación tendrá que construir el helicóptero Sikorsky y Lockheed Martin proporcionando la amplia gama de sistemas especializados que cada uno utiliza. Los dos se unieron para ser más competitivos frente a rivales como Boeing, helicópteros Bell, y de Finmeccanica SpA Agusta Westland.[33]
- Microsoft llegó a un acuerdo con el motor de búsqueda más grande de China, Baidu.com, para ofrecer servicios de búsqueda web en inglés. El motor de búsqueda Bing de Microsoft fue programado para aparecer en el sitio web de Baidu a finales de 2011. Baidu se beneficiará por ser capaz de mejorar sus servicios de búsqueda en idioma inglés. Estas búsquedas representan hasta 10 millones de dólares al día en Baidu. Para Microsoft es una forma de obtener acceso a la población de Internet más grande del mundo de más de 470 millones de usuarios. Los resultados de búsqueda probablemente serán censurados por el gobierno chino, un hecho que llevó a Google a detener su motor de búsqueda de China continental hace un par de años. Un portavoz de Microsoft dijo de la alianza con Baidu: "Operamos en China de manera que respetamos los aspectos de autoridad y de cultura local, y dejando claro que tenemos diferencias de opinión con las políticas oficiales de gestión de contenidos".[34]
- El fabricante de automóviles alemán Daimler forjó una sociedad de cinco años con la alianza existente de la francesa Renault y la japonesa Nissan. Renault y Nissan han sido socios desde 1999. Bajo la nueva sociedad, Daimler y Renault-Nissan compartirán tecnología de autos pequeños y motores, y tendrán colaboración en investigación y desarrollo de tecnologías de bajo consumo de combustible. Poco después de anunciada la alianza Daimler-Renault-Nissan; Daimler, rival de BMW AG, llegó a un acuerdo con PSA Peugeot Citroën para desarrollar una gama completa de componentes de automóviles híbridos y de software para los vehículos híbridos. Peugeot Citroën tiene una sociedad de vehículos eléctricos independientes con Mitsubishi Motors. La demanda para el cumplimiento de estrictas normas de eficiencia de combustible tiene los fabricantes de automóviles presionados para desarrollar nuevos vehículos híbridos y eléctricos, y haciendo equipo es la única manera que pueden hacerlo de manera rentable.[35]

De adversarios a socios

Flores nuevas brotan en el paisaje desgarrado por las batallas que alguna vez libraron rivales acérrimos. En Norteamérica, la colaboración entre organizaciones ocurrió primero en organizaciones de servicio social sin fines de lucro e instituciones de salud mental en las que había un interés público. Las organizaciones comunitarias colaboraban para ser más efectivas y usar mejor los escasos recursos.[36] Con el empuje de los competidores y el ejemplo internacional, pronto los rígidos gerentes estadounidenses comenzaron a adoptar un nuevo paradigma de sociedad sobre el cual basar sus relaciones.

En la figura 5.4 se da un resumen de este cambio de mentalidad. Antes que mantener la independencia de las organizaciones, el nuevo modelo se basa en la interdependencia y la confianza. Las medidas del desempeño de las sociedades se definen con flexibilidad y los problemas se resuelven mediante discusiones y diálogo. Administrar las relaciones estratégicas con otras empresas se ha vuelto una habilidad crucial, como se ve en la sección BookMark de este capítulo. En la nueva corriente, las personas tratan de agregar valor a las dos partes y creen en un gran compromiso, más que en las sospechas y la competencia. Las empresas colaboran para obtener utilidades equitativas para ambas, en lugar de para su propio beneficio. El nuevo modelo se caracteriza por raudales de información compartida por vínculos electrónicos y conversaciones en persona para aportar comentarios y resolver problemas. A veces, personas de otra empresa están de planta en las instalaciones para que la coordinación sea muy estrecha. Los socios alcanzan soluciones equitativas de los conflictos, antes que recurrir a contratos legales y demandas. Los contratos se especifican en términos generales y no es inusitado que los socios se ayuden en más de lo que se haya especificado en el contrato.[37]

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Buscar sociedades de colaboración que posibiliten la dependencia mutua y mejoren el valor y las ganancias para ambos lados. Comprometerse con el negocio de su socio, y viceversa, para beneficio de ambos.

FIGURA 5.4
Características cambiantes de las relaciones interorganizacionales

Orientación tradicional: antagonismo	Nueva orientación: sociedad
Baja dependencia	Alta dependencia
Suspicacia, competencia, distanciamiento	Confianza, valor agregado para ambas partes, gran compromiso
Medidas detalladas de desempeño, vigilancia estrecha	Medidas flexibles de desempeño; discusión de los problemas
Precio, eficacia y utilidades propias	Equidad, trato justo, utilidades mutuas
Información limitada y retroalimentación	Enlaces electrónicos para compartir información importante, retroalimentación de problemas y discusión
Solución legal de los conflictos	Mecanismos para coordinación estrecha; personal en la planta
Participación mínima e inversión adelantada, recursos separados	Participación en el diseño y producción del bien del socio, recursos compartidos
Contratos a corto plazo	Contratos a largo plazo
Contratos que limitan la relación	Asistencia comercial más allá de lo que indica el contrato

Fuente: Basado en Mick Marchington y Steven Vincent, "Analysing the Influence of Institutional, Organizational, and Interpersonal Forces in Shaping Inter-Organizational Relations", *Journal of Management Studies*, 41, núm. 6 (septiembre de 2004), 1029-1056; Jeffrey H. Dyer, "How Chrysler Created an American *Keiretsu*", *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1996); 42-56; Myron Magnet, "The New Golden Rule of Business", *Fortune* (21 de febrero de 1994), 60-64; y Peter Grittner, "Four Elements of Successful Sourcing Strategies", *Management Review* (octubre de 1995), 41-45.

BookMark 5.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)

Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success
Por Leonard Greenhalgh

¿De qué depende el éxito de una organización en el siglo XXI? Según Leonard Greenhalgh, autor de *Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success*, depende de la certeza con que los gerentes apoyen, fortalezcan y protejan relaciones de colaboración dentro y fuera de la empresa. En varios capítulos, el libro ofrece estrategias para manejar las relaciones entre personas y grupos de la empresa y con otras organizaciones. Administrar bien las relaciones despierta un sentimiento de comunidad y consenso, que en última instancia trae por resultado una ventaja competitiva.

ADMINISTRACIÓN DE LAS RELACIONES EN UNA NUEVA ERA

Greenhalgh dice que los gerentes necesitan una nueva manera de pensar que corresponda a las realidades de la nueva era. Los siguientes son algunos de sus lineamientos:

- *Reconocer que los contratos legales detallados pueden socavar la confianza y la buena voluntad*. Greenhalgh subraya la necesidad de constituir relaciones basadas en la honestidad, confianza, comprensión y metas comunes, en lugar de contratos legales estrechamente definidos que se centren en qué puede darle una empresa a la otra.
- *Tratar a los socios como miembros de la propia organización*. Los miembros de las organizaciones asociadas tienen que ser participantes activos en la experiencia de aprender al participar en programas de capacitación, juntas de equipos y otras actividades. Lo que da a los empleados de la organización asociada una oportunidad de hacer aportes genuinos, fomenta y profundiza los lazos y genera un sentimiento de unidad.
- *Los altos directivos deben ser los líderes de la alianza*. Los directivos de ambas organizaciones deben actuar de modo que señale a todos, dentro y fuera de la organización, el nuevo énfasis en la sociedad y la colaboración. Establecer ceremonias y símbolos infunde en la cultura organizacional un sentimiento de compromiso con la sociedad.

UN PARADIGMA DE LA SOCIEDAD

Para prosperar en el entorno actual, las prácticas de administración basadas en el antiguo paradigma de poder, jerarquía y relaciones de confrontación debe trocarse por prácticas comunitarias para la nueva era que subrayen la colaboración y las formas comunes de organizarse. Greenhalgh cree que las empresas que triunfen serán "las que realmente se asocien, las que sepan integrar estrategias, procesos, arreglos comerciales, recursos, sistemas y trabajadores con empowerment". Afirma que esto se consigue únicamente si se crean, encauzan y sostienen relaciones estratégicas.

Managing Strategic Relationships: The Key to Business Success, de Leonard Greenhalgh, publicado por The Free Press.

En esta nueva forma de sociedad, se considera que depender de otra empresa no aumenta los riesgos, por el contrario, los reduce. Las dos partes pueden obtener más valor. Al mezclarse en un sistema de relaciones interorganizacionales, todas mejoran porque se ayudan unas a otras. Lo anterior está muy lejos de la noción de que las organizaciones están mejor si son autónomas. En numerosas industrias se ve la disposición a asociarse. Por ejemplo, British Airways, American Airlines, y de España Iberia Líneas Aéreas de España SA formaron una alianza que permitirá a los transportistas cooperar más estrechamente en los vuelos transatlánticos y ser más competitiva frente a sus rivales más grandes.[38] Las compañías automotrices han formado numerosas asociaciones para compartir los costes de desarrollo de nuevos vehículos eléctricos. Bombardier de Canadá y sus proveedores se enlazaron casi como una organización para construir el Continental, un superavión comercial de tamaño mediano.[39]

Al derribar los límites y mezclarse en sociedades con una actitud de trato justo y de agregar valor a ambas partes, las empresas actuales cambian el concepto de qué es una organización.

ECOLOGÍA POBLACIONAL

En esta sección se introduce otra línea de pensamiento sobre las relaciones entre organizaciones. La **perspectiva de la ecología poblacional** difiere de otras en que se centra en la diversidad y la adaptación en una población de organizaciones.[40] Una **población** es un grupo de organizaciones dedicadas a actividades similares con esquemas parecidos de aprovechamiento de recursos y de resultados. Las organizaciones de una población compiten por recursos parecidos o clientes similares, como las instituciones financieras en la región de Seattle o las distribuidoras de automóviles de Houston, Texas.

En una población, lo que se preguntan los investigadores de la ecología se refiere al gran número y la variación de las organizaciones en una sociedad. ¿Por qué aparecen todo el tiempo nuevas formas de organizarse que generan tal diversidad? La respuesta es que la adaptación de cada organización es muy limitada en comparación con los cambios que exige el entorno. En una población de organizaciones, se producen innovaciones y cambios cuando aparecen nuevos tipos de organización, más que por la reforma y modificación de las organizaciones antiguas. De hecho, las formas de las organizaciones se consideran relativamente estables y la llegada de nuevas formas de organización por medio de las iniciativas emprendedoras es para bien de toda la sociedad. Las nuevas organizaciones cumplen las nuevas necesidades de la sociedad más que las organizaciones establecidas, que son lentas para cambiar.[41]

¿Qué significa esta teoría en la práctica? Significa que las grandes organizaciones establecidas se convierten en dinosaurios. Piense que de las 500 empresas que aparecieron en la primera lista de la revista *Fortune* en 1955, apenas 71 siguen en ella. Algunos se compraron o se fusionaron con otras empresas. Otros simplemente disminuyeron y desaparecieron. Las empresas grandes y establecidas tienen enormes dificultades para adaptarse a un entorno que cambia de prisa. Por eso surgen nuevas formas de organizase más aptas para el entorno actual, que llenan un nuevo nicho y con el tiempo desplazan del negocio a las empresas establecidas.[42] Según la perspectiva de la ecología poblacional, cuando se toma en conjunto una población de organizaciones, el entorno dinámico determina cuáles organizaciones sobreviven y cuáles no. La premisa es que las organizaciones presentan una inercia estructural y se les dificulta adaptarse a los cambios del entorno. Así, cuando sobreviene un cambio acelerado, lo probable es que las organizaciones antiguas se debiliten o desaparezcan y que surjan otras nuevas mejor preparadas para satisfacer las necesidades del entorno.

¿Qué impide la adaptación?

¿Por qué las organizaciones establecidas tienen tantas dificultades para adaptarse en un entorno de cambios rápidos? Michael Hannan y John Freeman, creadores del modelo de organización de ecología poblacional, afirman que la capacidad de cambiar de las organizaciones tiene muchas limitantes. Estas limitaciones provienen de inversiones cuantiosas en plantas, maquinaria y personal especializado, información limitada, puntos de vista anquilosados de quienes toman decisiones, la historia de éxito de la propia organización justifica los procedimientos en curso y la dificultad de cambiar la cultura corporativa. Es raro e incluso improbable que se produzca una transformación verdadera al encarar todas esas barreras.[43] Considere cómo Netflix venció al gigante Blockbuster en el negocio de alquiler de videos.

EN LA PRÁCTICA

Netflix

Hubo un tiempo en que la tienda de videos fue una parte de la vida cotidiana de muchas personas. Blockbuster, el rey de alquiler tradicional de videos, tenía luces de imitación de cine, palomitas de maíz y dulces en las cajas, y carteles de películas en las paredes. Los estantes llenos de VHS (y más tarde en DVD) causaban emoción por apoderarse de la última copia de un nuevo lanzamiento caliente. Ahora, sería muy difícil de encontrar, incluso, una tienda de videos. Netflix, que ofrece películas por correo o vía streaming en línea, ni siquiera existía cuando Blockbuster estaba recaudando mucho dinero en la década de 1980 y la mayor parte de la década de 1990. Cuando Reed Hastings fundó Netflix en 1997, los directivos de Blockbuster no tomaron la compañía y su nuevo modelo de negocio en serio. A pesar de que las ventas en las tiendas de video comenzaron a declinar, Blockbuster no ofreció nuevas opciones para el alquiler de películas hasta 2003.

Blockbuster tenía una gran base de clientes, un sistema de gestión de inventario sofisticado y un fuerte reconocimiento de la marca. Pero la empresa no podía adaptarse a una nueva forma de hacer negocios. Blockbuster fue dirigido por personas de todos los niveles que habían estado allí desde hace años, cuando las tiendas de ladrillo y mortero fueron tremendamente rentables. Simplemente no podían creer que esos días se hubieran ido para siempre. La enorme inversión de la compañía en sus tiendas tradicionales hizo que los gerentes tardaran en reconocer la importancia de Internet y se mantuvieran renuentes a entrar en un territorio desconocido. En lugar de reducir drásticamente el tamaño y el número de tiendas al por menor, los gerentes de Blockbuster invirtieron más dinero en ellos. En el momento en que se llevaban en el juego online, Netflix tenía una gran ventaja. Partiendo de cero, Netflix podría centrarse en hacer que su sistema de distribución fuera mejor y más eficiente. Blockbuster, por otro lado, tuvo que invertir una enorme cantidad de tiempo y dinero en el desarrollo y la integración de las nuevas tecnologías en sus sistemas existentes. Blockbuster finalmente admitió la derrota y se declaró en bancarrota en 2010. Por su parte, Netflix amplió su base de clientes a más de 13 millones de dólares y vio su cotización máxima de $ 118 por cuota de ese mismo año.[44]

Netflix se ha topado con sus propios problemas en los últimos años. Los cambios en la fijación de precios y otras decisiones de gestión defectuosos molestaron a clientes, por lo que comenzó a caer el servicio. El precio de las acciones sufrió como resultado, sumiendo a casi el 60 por ciento durante un periodo de 3 meses. Los erentes de Netflix todavía están luchando para recuperarse de los daños causados a la reputación y el rendimiento de la empresa. Mientras tanto, Blockbuster ha sido adquirida por la red de Dish y está de vuelta en el juego.[45] Apesar de estos acontecimientos, la historia de cómo Netflix derrotó al gigante Blockbuster ilustra que es extremadamente difícil para las grandes empresas establecidas contar con una nueva forma de hacer las cosas. Otro ejemplo es el de Kodak, que en realidad inventó algunas de las tecnologías de fotografía digital, pero no podía aceptar que los clientes renunciaran a la película tradicional de la compañía. Kodak había tenido éxito durante tanto tiempo y era tan grande y arraigada en su forma de hacer negocios que no podía cambiar sustancialmente incluso cuando los gerentes querían.[46]

El modelo de ecología poblacional procede de las teorías biológicas de la selección natural, de ahí que se tomen los términos *evolución* y *selección* para referirse a los procesos conductuales subyacentes. Las teorías de la evolución biológica intentan explicar por qué ciertas formas de vida surgen y sobreviven mientra que otras desaparecen. Algunas teorías postulan que las formas que sobreviven son por lo común los más aptos en el entorno inmediato.

El entorno de las décadas de 1940 y 1950 era adecuado para Woolworth, pero en la década de 1980 dominaron nuevas formas organizacionales como la de Wal-Mart. Ahora el entorno vuelve a cambiar, indicando que tal vez llega a su fin la "era de Wal-Mart". Con más gente que hace compras en línea, con tiendas más pequeñas Walmart una vez más tiene una ventaja en ladrillos y mortero de venta al por menor. Walmart planea abrir decenas de pequeñas tiendas Walmart Express en las zonas urbanas. Best Buy también

está optando por los escaparates más pequeños llamados Best Buy Mobile y la búsqueda de maneras de llenar espacio sin utilizar en sus grandes superficies.[47] Ninguna empresa es inmune a los procesos del cambio social. En los últimos años, la tecnología ha impulsado enormes cambios en el entorno, que han significado el ocaso de muchas organizaciones anticuadas y la proliferación de nuevas empresas como Appel, Faebook y Twitter.

Forma y nicho organizacionales

El modelo de ecología poblacional se ocupa de las formas organizacionales. Una **forma organizacional** es la tecnología, la estructura, los productos, las metas y el personal de una organización, y que el entorno selecciona o rechaza. Toda nueva organización trata de encontrar un **nicho** (un dominio de necesidades y recursos del entorno exclusivos) que pueda sustentarla. En las primeras etapas de una organización, el nicho es pequeño, pero al paso del tiempo llega a crecer si la organización tiene éxito. En cambio, si la organización no encuentra un nicho apropiado, declina y puede desaparecer.

Desde el punto de vista de una empresa única, la suerte, la causalidad y el azar tienen una parte importante en su supervivencia. Emprendedores y organizaciones grandes proponen constantemente ideas y productos nuevos. Muchas veces es cuestión de suerte que estas ideas y formas de organizarse prosperen o no. Una mujer que fundara una pequeña empresa de servicios eléctricos en una zona de crecimiento acelerado, como Cape Coral, Florida, o St. George, Utah (las dos ciudades de mayor crecimiento en 2011), tendría excelentes oportunidades de progresar. Si la misma mujer emprendiera el mismo negocio en una comunidad en declive de otra parte del país, sus posibilidades de salir adelante serían mucho menores. Así, las características del entorno pronostican el éxito o el fracaso de una empresa tanto como las habilidades o estrategias que sigan sus gerentes.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Adaptar su organización a las nuevas variaciones seleccionadas y retenidas en el entorno externo.
Si está iniciando una nueva organización, encontrar un nicho con una necesidad en el entorno intensa por su producto o servicio y estar preparado para una lucha muy competida por recursos escasos.

EVALÚE SU RESPUESTA

2 El éxito o fracaso de una empresa nueva depende en gran medida de la inteligencia y la capacidad administrativa del emprendedor.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Muchas veces, la suerte es tan importante como la inteligencia, porque las grandes fuerzas del entorno, que los gerentes no perciben, lanzan a unas empresas al éxito y a otras, al fracaso. Si una empresa nueva aparece en el lugar indicado y en el momento oportuno, sus posibilidades de prosperar son mucho mayores, cualquiera que sea la capacidad de su administración.

Proceso de cambio ecológico

El modelo de ecología poblacional supone que en una población continuamente aparecen organizaciones nuevas. Así, las poblaciones organizacionales experimentan cambios de forma permanente. El proceso de cambio en la población ocurre en tres etapas: variación, selección y retención, como se presenta en el resumen de la figura 5.5.

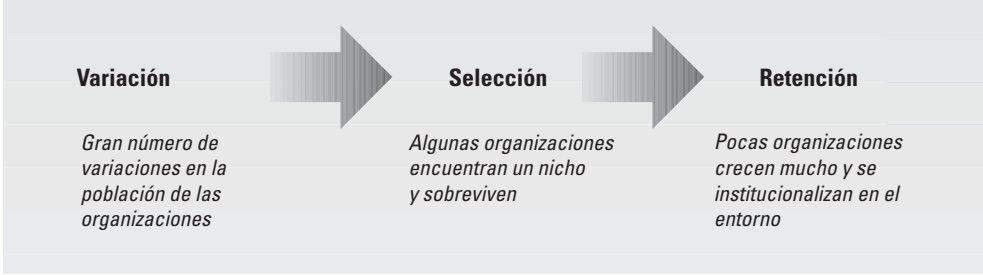


FIGURA 5.5
Elementos en el modelo de ecología poblacional de las organizaciones

- *Variación*. **Variación** significa la aparición de nuevas y diversas formas en una población de organizaciones. Estas nuevas formas organizacionales son iniciadas por empresarios, establecidas con capital de riesgo de grandes corporaciones o por gobiernos que buscan ofrecer nuevos servicios. Se pueden concebir algunas formas para hacer frente a una necesidad percibida en el entorno externo. En años recientes, muchas empresas nuevas empezaron a desarrollar software para ofrecer servicios de consultoría, entre otros, a corporaciones grandes y desarrollar productos y tecnologías para comercio en Internet. Otras organizaciones nuevas fabrican un producto o servicio tradicional pero lo hacen utilizando tecnología nueva, modelos de negocio nuevos o nuevas técnicas de administración que permiten a las empresas nuevas sobrevivir. Las variaciones organizacionales son análogas a las mutaciones en biología y se suman al alcance y la complejidad de las formas organizacionales en el entorno.
- *Selección*. La **selección** se refiere a si una nueva forma de organización es apta para sobrevivir en su entorno. En el entorno se "seleccionan" apenas algunas variaciones, que sobreviven largo tiempo. Algunas se adaptan mejor al entorno; otras rinden beneficios y así encuentran un nicho y consiguen en el entorno los recursos que necesitan para sobrevivir. Otras variaciones más no cumplen con lo que necesita el entorno y desaparecen. Cuando no hay bastante demanda del producto de una empresa o cuando la organización no dispone de suficientes recursos, ésta será "eliminada por selección".
- *Retención*. La **retención** es la conservación e institucionalización de formas organizacionales selectas. Ciertas tecnologías, productos y servicios se valoran mucho en un entorno. La forma organizacional retenida puede convertirse en una parte dominante del entorno. Se han institucionalizado muchas formas de organización, como gobiernos, escuelas, iglesias y fabricantes de automóviles. McDonald's, que abarca 43% del mercado de comida rápida y brinda su primer empleo a muchos adolescentes, está institucionalizada en la vida estadounidense.

Las organizaciones institucionalizadas, como McDonald's parecen ser características relativamente constantes entre la población de organizaciones, pero a largo plazo no son permanentes. El entorno es siempre variable, y si las formas de organización dominantes no se adaptan a los cambios externos, menguan poco a poco y las reemplazan otras organizaciones.

Desde la perspectiva de la ecología poblacional, el entorno es un determinante importante del éxito o el fracaso de una organización. La organización debe satisfacer una necesidad en el entorno o será eliminada por selección. Los principios de variación, selección y adopción desembocan en la constitución de nuevas formas de organizarse en la población de las organizaciones.

Estrategias para sobrevivir

Otro principio del modelo de ecología poblacional es la **lucha por la supervivencia** o competencia. Organizaciones y poblaciones de organizaciones se enfrascan en la competencia por los recursos; toda forma de organización lucha por sobrevivir. La lucha es más intensa entre organizaciones nuevas y el ritmo de aparición y la supervivencia de las organizaciones nuevas se relacionan con factores que están en el entorno general, como el tamaño de la zona urbana, el porcentaje de migrantes, las agitaciones políticas, el ritmo de crecimiento de la industria y las variaciones en el entorno, que influyen en la fundación y la viabilidad de periódicos, compañías de telecomunicaciones, ferrocarriles entidades de gobierno, sindicatos y hasta organizaciones de voluntariado.[48]

En la perspectiva de la ecología poblacional, las estrategias **generalista** y **especialista** distinguen a las formas organizacionales en la lucha por sobrevivir. Organizaciones con

un nicho o dominio amplios, es decir, las que ofrecen una gama extensa de productos o servicios o que atienden un mercado dilatado, son generalistas. Las organizaciones que trabajan con un conjunto más reducido de bienes o servicios o bien que sirven a un mercado estrecho son especialistas.

En la naturaleza, las formas especializadas de flora o fauna evolucionan en un aislamiento protector, como Hawai, donde la tierra firme más cercana está a 3 200 kilómetros de distancia; la flora y la fauna están muy resguardadas. Por el contrario, en Costa Rica, que sufrió innumerables influencias externas, se desarrolló una flora y una fauna generalista que es más resistente y flexible para adaptarse a un rango más amplio de entornos. En el mundo de los negocios, Amazon.com empezó con una estrategia especialista con la que vendía libros por Internet, pero evolucionó y adoptó una estrategia generalista cuando agregó música, DVD, tarjetas de felicitación y otros productos, además de que se asoció con otras organizaciones (como un centro comercial en línea) para vender un surtido amplio de productos. Una empresa, Olmec Corporation, que vende muñecas negras y latinas, se consideraría especialista, mientras que Mattel es generalista, pues comercializa un inventario amplio de juguetes para niños y niñas de todas las edades.[49]

En general, los especialistas son más competitivos que los generalistas en la franja delgada en que se traslapan sus dominios; pero la amplitud del dominio del generalista sirve para protegerlo de los cambios del entorno. Aunque ceda la demanda de algunos productos o servicios del generalista, sucede que al mismo tiempo aumente la de otros. Además, en virtud de la diversidad de sus productos, servicios y clientes, los generalistas pueden reasignar internamente sus recursos para adaptarse a un entorno que cambia, lo que no pueden hacer los especialistas. En cambio, como los especialistas son casi siempre empresas pequeñas, se mueven más rápido y son más flexibles para adaptarse.[50] El efecto de los gerentes en la prosperidad de una empresa viene de que escojan la estrategia que los encamine a un nicho abierto.

INSTITUCIONALISMO

La perspectiva institucional proporciona otra forma de contemplar las relaciones interorganizacionales.[51] La **perspectiva institucional** explica cómo sobreviven y triunfan las organizaciones mediante la congruencia entre éstas y lo que se espera en el entorno. El **entorno institucional** está compuesto por normas y valores de grupos de interés (clientes, inversionistas, asociaciones, consejos directivos, otras organizaciones, gobierno, comunidad, etcétera). Así, en la corriente institucional se postula que las organizaciones adoptan estructuras y procesos para complacer a los terceros y que estas actividades asumen el carácter de reglas en las organizaciones. El entorno institucional expresa las maneras que en la sociedad se toman como las correctas para organizarse y conducirse.[52]

La **legitimidad** se define como la percepción general de que los actos de una organización son deseables, convenientes y apropiados en el entorno del sistema de normas, valores y creencias.[53] Así, la teoría institucional aborda las normas y valores intangibles que encauzan el comportamiento y que son diferentes de los elementos tangibles de la tecnología y la estructura. Organizaciones y sectores industriales deben quedar insertos en las expectativas cognitivas y emocionales de su audiencia. Por ejemplo, las personas no depositarían su dinero en un banco si éste no envía señales de que cumple con las normas del manejo financiero inteligente. Tomemos igualmente a los gobiernos locales y pensemos si podrían aumentar el impuesto predial para financiar mejor las escuelas, si los vecinos no aprobaran las políticas y las actividades del distrito escolar.

A las organizaciones les preocupa la legitimidad, como se aprecia en la encuesta anual de la revista *Fortune*, que jerarquiza a las organizaciones según su reputación, y el informe anual Global Rep Trak 100 realizado por el Reputation Institute. En 2011, Apple y Google compartieron el primer lugar en el Global Rep Trak, en los puestos 1 y 2 en la lista de las más admiradas de la revista *Fortune*.[54] El éxito y la buena reputación van de la mano. El hecho de que sea rentable tener una buena reputación quedó verificado en un estudio de organizaciones del sector de la aeronáutica civil. Tener una buena reputación mantuvo una relación significativa con un desempeño mayor en medidas como el rendimiento sobre los activos y el margen de utilidad neta.[55]

Numerosas corporaciones conforman y manejan su reputación con el fin de reforzar su ventaja competitiva. Por ejemplo, en la secuela de la crisis hipotecaria y el derrumbe de los gigantes Bear Stearns y Lehman Brothers, muchas empresas del sector financiero buscaron otras formas de fortalecer su legitimidad. Citigroup, Merrill Lynch y Wachovia despidieron a sus presidentes ejecutivos por problemas relacionados con las hipotecas, en parte para hacer patente un compromiso con mejores prácticas de negocios.[56]

La noción de legitimidad responde una pregunta importante de los teóricos de las instituciones: ¿por qué son tan homogéneas las formas y las prácticas de las organizaciones establecidas? Por ejemplo, si en cualquier parte del país nos asomamos a bancos, escuelas, hospitales, dependencias gubernamentales o empresas comerciales de un sector afín, los encontramos notablemente parecidos. Cuando se acaba de abrir un campo para las organizaciones, como por ejemplo las empresas de Internet, la diversidad es la norma. Las nuevas organizaciones ocupan los nuevos nichos. Pero cuando el sector se asienta hay una tendencia invisible hacia la semejanza. Este movimiento hacia la similitud se designa con el término *isomorfismo*.

Perspectiva institucional y diseño organizacional

La perspectiva institucional también considera que las organizaciones tienen dos dimensiones básicas: técnica e institucional. La dimensión técnica es el trabajo cotidiano, la tecnología y los requerimientos de la operación. La estructura institucional es la parte de la organización más visible para el público. Más aún, la dimensión técnica está gobernada por normas de racionalidad y eficiencia, pero la dimensión institucional se rige con lo que se espera en el entorno externo. Como resultado de la presión para hacer bien las cosas, las estructuras formales de muchas organizaciones manifiestan expectativas y valores del entorno, más que las exigencias de las actividades de trabajo. Esto significa que una organización integra puestos o actividades que la sociedad considera importantes (un director de igualdad de empleo, división de comercio electrónico, director de ética) para acrecentar su legitimidad y posibilidades de sobrevivir, aunque tales elementos reduzcan la eficacia. Por ejemplo, muchas pequeñas empresas colocan sitios en internet, aunque los beneficios ganados en el sitio queden superados por los costos de mantenerlo. En la sociedad actual se considera esencial tener una página web. Acaso la estructura formal y el diseño de una organización no sean racionales con respeto al flujo del trabajo y a los bienes y servicios, pero aseguran la supervivencia en el entorno general.

Las organizaciones se adaptan al entorno indicando su congruencia con lo que exigen y esperan las normas culturales, las reglas establecidas por organismos profesionales, instancias de financiamiento y clientes. A veces la estructura es una fachada desconectada del trabajo técnico, pero con ella la organización gana aprobación, legitimidad y apoyo constante. Así, la adopción de estructuras no siempre se vincula a las necesidades reales de producción, sino que puede darse independientemente de si resuelve problemas

internos concretos. Para esta corriente de pensamiento, la estructura formal está separada de la acción técnica.[57]

Similitud institucional

Las organizaciones tienen una gran necesidad de parecer legítimas. Para esto, dirigen muchos aspectos de su estructura y comportamiento en aras de la aceptación externa, más que para la eficiencia técnica interna. Así, las relaciones interorganizacionales se caracterizan por fuerzas que hacen que se parezcan las organizaciones de una población similar. La **similitud institucional**, que en la bibliografía especializada se llama *isomorfismo institucional*, es la aparición de una estructura y un enfoque comunes en organizaciones del mismo campo. El isomorfismo es lo que hace que un individuo de una población se parezca a otros, dadas las mismas condiciones del entorno.[58]

¿Exactamente cómo es que se acentúan las semejanzas? ¿Cómo se materializan estas fuerzas? En la figura 5.6 se presenta un resumen de tres mecanismos por los que se adaptan las instituciones. Estos tres mecanismos básicos son *fuerzas miméticas* causadas por las respuestas a la incertidumbre; *fuerzas coercitivas* que surgen de las influencias políticas, y *fuerzas normativas,* que proceden de la uniformidad de la capacitación y el profesionalismo.[59]

Fuerzas miméticas Casi todas las organizaciones, sobre todo las comerciales, enfrentan graves incertidumbres. A los gerentes no les queda claro qué productos, servicios y tecnologías o prácticas de administración alcanzarán las metas deseadas y a veces ni siquiera las mismas metas están claras. Ante estas incertidumbres, se producen **fuerzas miméticas**, la presión por copiar o seguir el ejemplo de otras organizaciones. Los directivos observan una innovación de una empresa considerada próspera y la copian rápidamente. McDonald revisó el estancamiento de las ventas e incluyó en el menú elementos más saludables y nuevos tipos de bebidas, por lo que otras cadenas de comida rápida comenzaron a hacer lo mismo. "Hay que aprender de su competencia", dijo David Novak, presidente de Yum Brands, la compañía matriz de KFC, Taco Bell y Pizza Hut. SanDisk, Microsoft, Samsung y otras compañías salieron con sus propios reproductores de música digital para tratar de capturar a algunos de los éxitos que Apple disfrutaba con su iPod.[60] Muchas grandes empresas entran en los mercados extranjeros específicos cuando los gerentes ven mayores rivales de su firma al hacerlo, incluso si entran en el mercado es muy arriesgado. Los gerentes no quieren correr el riesgo de perder.[61]

Muchas veces se siguen estos ejemplos sin pruebas claras de que mejorará el desempeño. Los procesos miméticos explican por qué hay modas y tendencias en el mundo de los negocios. Cuando una nueva idea surge, numerosas organizaciones la toman,

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Perseguir la legitimación con los principales grupos de interés de su organización en el entorno externo. Adoptar estrategias, estructuras y técnicas de administración que cumplan las esperanzas de los grupos de interés importantes, a modo de asegurar su cooperación y el acceso a los recursos.

FIGURA 5.6
Tres mecanismos de adaptación institucional

	Mimético	Coercitivo	Normativo
Razón para parecerse:	Incertidumbre	Dependencia	Deber, obligación
Hechos:	Visibilidad de la innovación	Leyes, reglas, sanciones	Profesionalismo: certificación, acreditación
Base social:	Culturalmente apoyado	Sistema legal	Moral
Ejemplo:	Reingeniería, *benchmarking*	Control de contaminantes, normas escolares	Normas de contabilidad, capacitación de asesoría

Fuente: Adaptado de W. Richard Scott, *Institutions and Organizations* (Thousand Oaks, Cal.: Sage, 1995).

pero luego se dan cuenta de que es difícil de aplicar y que causa más problemas de los que resuelve. Así ocurrió con la reciente oleada de fusiones que abarcó a tantos sectores industriales. En las últimas décadas se vieron las mayores fusiones y adquisiciones de la historia, pero las pruebas indican que muchas fusiones no trajeron las ganancias económicas que se esperaban junto con otros beneficios. El solo impulso de la tendencia fue tan potente que muchas empresas aceptaron fundirse no por los incrementos potenciales de eficiencia o de rentabilidad, sino porque parecía ser lo correcto a realizar.[62]

Se adoptaron técnicas como el *outsourcing,* equipos, programas de calidad Six Sigma, lluvia de ideas y *balanced scorecard* sin tener evidencia clara de que mejoraría la eficiencia o la eficacia. El único beneficio seguro es que los gerentes sienten que se reducirá la incertidumbre y la imagen de la empresa repunte porque es vista como en uso de las últimas técnicas gerenciales. En un estudio de 100 organizaciones se confirmó que las empresas que se relacionan con las técnicas administrativas populares son más admiradas y reciben mejores calificaciones en la calidad de su dirección, aunque muchas veces no mostraran mejor desempeño económico.[63] Quizás el ejemplo más nítido de imitación oficial es la técnica del *benchmarking* que fue parte del movimiento por la calidad total. El *benchmarking* consiste en detectar quién del sector es el mejor para hacer algo y a continuación copiar su técnica para crear excelencia y tal vez incluso mejorarla en el proceso. Muchas organizaciones, sin embargo, simplemente copian lo que un competidor está haciendo sin entender por qué tiene éxito o cómo puede suceder, por lo que entran en conflicto con la forma de hacer negocios de su propia organización.[64]

El proceso mimético funciona porque las organizaciones pasan por una alta incertidumbre, están conscientes de las innovaciones que ocurren en el entorno y estas innovaciones tienen un soporte cultural, lo que confiere legitimidad a quienes las adoptan. Es un mecanismo poderoso con el que un grupo de bancos, preparatorias o fábricas comienzan a parecerse y a conducirse unas como las otras.

EVALÚE SU RESPUESTA

3 **Los gerentes deben copiar o apropiarse rápidamente de las técnicas que aplican empresas exitosas para hacer más efectiva su organización y mantener el ritmo en tiempos de cambio.**

RESPUESTA: *De acuerdo.* Los gerentes imitan las técnicas de organizaciones prósperas como medio de actualizarse y proyectar legitimidad. Imitar a otras empresas es una causa de que las estructuras, procesos y sistemas administrativos de las organizaciones se parezcan y se conduzcan de manera parecida.

Fuerzas coercitivas Todas las organizaciones están sujetas a presiones formales e informales de gobiernos, organismos normativos y otras organizaciones importantes del entorno, en particular aquellas de las que depende una empresa. Las **fuerzas coercitivas** son las presiones externas ejercidas sobre las organizaciones para que adopten estructuras, técnicas o conductas de otras. Por ejemplo, las corporaciones grandes presionan últimamente a prestadores de servicios, como firmas contables y de abogados legales, para que acentúen sus esfuerzos de diversificación. Los gerentes de estas corporaciones resintieron presiones para aumentar la diversidad dentro de sus propias organizaciones y ahora quieren que las empresas con las que hacen negocios también se comprometan a contratar y promover a más mujeres y personas de las minorías.[65]

Algunas presiones tienen fuerza legal, como los mandatos gubernamentales de adoptar nuevo equipo de control de contaminantes. “Los nuevos reglamentos y juntas

de supervisión gubernamentales se han establecido para la industria de la hipoteca y finanzas después de la debacle de Wall Street. Como un ejemplo, la rendición de cuentas de tarjetas de crédito, Responsabilidad y Divulgación (CARD) de la Ley exige a las empresas de tarjetas de crédito agregar advertencias específicasen relación con los pagos atrasados y la cantidad total a los clientes interesados en pagar lo mínimo."

También hay presiones coercitivas entre organizaciones si hay diferencias de poder, como expusimos antes en la sección sobre la dependencia de los recursos. Las tiendas grandes y los fabricantes insisten en que sus proveedores acaten ciertas políticas, procedimientos y técnicas. Como parte de su nuevo impulso de sostenibilidad, Wal-Mart está exigiendo a sus proveedores 100.000 o menos para el cálculo de los "costos totales ambientales" de hacer que sus productos (como el uso del agua, las emisiones de dióxido de carbono y residuos) proporcionen esta información a la empresa para destilar en un sistema de clasificación que los compradores podrán ver junto con el precio del artículo.[66]

Como con otros cambios, los que suscitan las fuerzas coercitivas no siempre mejoran el desempeño de una organización, pero hacen que parezca más efectiva y se legitima en el entorno. Los cambios internos incitados por fuerzas coercitivas ocurren cuando una organización depende de otra, cuando hay de por medio factores políticos, como reglas, leyes y sanciones, o cuando la relación está definida sobre otras bases contractuales o legales. Las organizaciones que operan con estas restricciones, adoptarán los cambios y se relacionarán con otras de forma tal que aumenta la homogeneidad y se reduce la diversidad.

Fuerzas normativas Según la teoría institucional, la tercera causa de cambios de las organizaciones son las fuerzas normativas. Las **fuerzas normativas** son presiones de cambio para alcanzar estándares de profesionalismo y adoptar las técnicas que la comunidad profesional considera modernas y eficaces. Los cambios sobrevienen en cualquier campo, como tecnología de información, normas contables, técnicas de marketing o relaciones de colaboración con otras organizaciones.

Los profesionales comparten el mismo aparato de educación formal basado en grados universitarios y redes profesionales por las que intercambian ideas con asesores y líderes de la profesión. Universidades, firmas de consultoría, asociaciones comerciales e instituciones de capacitación profesional fijan normas entre los administradores profesionales. Las personas están expuestas a una capacitación y estándares semejantes y adoptan valores compartidos e incorporados en las organizaciones donde trabajan. Las escuelas de negocios enseñan en las especialidades de finanzas, marketing o recursos humanos que ciertas técnicas son mejores que otras, así que aplicarlas se convierte en la norma del campo. Por ejemplo, en un estudio una estación de radio cambió su estructura funcional por otra multidivisional, porque un consultor lo recomendó como "estándar superior" de hacer negocios. No había ninguna prueba de que esta última fuera una mejor estructura, pero la radiodifusora quería legitimidad y que la consideraran profesional y actualizada en las técnicas de administración.

Las empresas aceptan las presiones normativas que las hacen parecerse unas a otras por un sentido de obligación o de deber de alcanzar altos estándares de desempeño basados en normas profesionales comunes de administradores y especialistas de sus organizaciones respectivas. Estas normas se transmiten por educación y certificación profesional y casi son un requisito moral o ético fundado en los estándares más altos aceptados por la profesión en ese momento. Pero en algunos casos, las fuerzas normativas que mantienen la legitimidad se fracturan, como ocurrió hace poco en los sectores contables y financieros, y se necesitan fuerzas coercitivas que impulsen las organizaciones hacia estándares aceptables.

Una organización puede valerse de los mecanismos de las fuerzas miméticas, coercitivas o normativas para cambiarse a sí misma y acrecentar su legitimidad en el entorno institucional. Las empresas aprovechan estos mecanismos cuando están sometidas a

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Mejorar la legitimidad tomando las buenas ideas de otras empresas, cumpliendo con leyes y regulaciones, y siguiendo los procedimientos que se consideran los mejores para su empresa.

condiciones de dependencia, incertidumbre, metas ambiguas y dependencia de los méritos profesionales. El resultado de lo anterior es que las organizaciones se hacen mucho más homogéneas de lo que sería de esperarse por la diversidad natural de gerentes y entornos.

FUNDAMENTOS DE DISEÑO

- Este capítulo se refirió a la importancia de la evolución en las relaciones interorganizacionales. En otras épocas las organizaciones se consideraban autónomas y separadas, y trataban de superar a otras empresas. Hoy, más organizaciones se consideran parte de un ecosistema. Una organización puede extenderse a varios sectores industriales y estar anclada en una densa red de relaciones con otras empresas. En este ecosistema, la colaboración es tan importante como la competencia. En efecto, las organizaciones pueden competir y colaborar al mismo tiempo, dependiendo del lugar y el asunto. En los ecosistemas de negocios, el rol de la administración es cambiar para incluir el desarrollo de relaciones horizontales con otras organizaciones.
- Se han formulado cuatro perspectivas para explicar las relaciones entre organizaciones. La teoría de la dependencia de los recursos es la más tradicional y establece que las organizaciones tratan de no depender demasiado de otras organizaciones. En esta perspectiva, las organizaciones dedican esfuerzos considerables a controlar el entorno para asegurarse suficientes recursos, al tiempo que conservan su independencia. Un método básico es trabar relaciones estrechas con los proveedores mediante la administración de la cadena de suministro.
- La perspectiva de la red de colaboración es una alternativa emergente a la dependencia de los recursos. Las organizaciones aceptan con gusto la colaboración y la interdependencia de otras organizaciones para mejorar el valor de ambas. Muchos directivos ya no piensan en autonomía, sino en colaboración, a menudo con viejos enemigos corporativos. En la nueva mentalidad asociativa se ponen de relieve la confianza, los tratos equitativos y el logro de utilidades para todas las partes de una relación.
- La perspectiva de la ecología poblacional explica por qué aumenta constantemente la diversidad de las organizaciones, pues aparecen nuevas que llenan los nichos que dejaron abiertos las empresas establecidas. En esta perspectiva, se asume que usualmente las empresas grandes no consiguen adaptarse para reaccionar a un entorno cambiante; luego, surgen nuevas empresas con la forma y las habilidades convenientes para satisfacer necesidades nuevas. Por medio de los procesos de variación, selección y retención, algunas organizaciones sobreviven y crecen, mientras que otras desaparecen. Para sobrevivir en la población de organizaciones, las empresas adoptan una estrategia generalista o una especialista.
- En la perspectiva institucional se arguye que las relaciones interorganizacionales dependen tanto de las necesidades de legitimidad de una empresa como de la necesidad de aportar servicios y productos. La necesidad de legitimidad significa que la organización adoptará estructuras y actividades que los terceros externos consideren válidas, apropiadas y actuales. De esta manera, las organizaciones establecidas copian las técnicas de las demás y empiezan a parecerse. El surgimiento de estructuras y enfoques comunes en el mismo campo se llama semejanza o isomorfismo institucional. Hay tres mecanismos básicos que explican que las organizaciones sean más y más homogéneas: las fuerzas miméticas, causadas por las respuestas a la incertidumbre; fuerzas coercitivas que surgen de las diferencias de poder y las influencias políticas, y fuerzas normativas, que proceden de la uniformidad de la capacitación y el profesionalismo.

- Las cuatro perspectivas son válidas. Constituyen lentes diferentes a través de los cuales se mira el mundo de las relaciones interorganizacionales: las organizaciones experimentan una lucha competitiva por ser autónomas; pueden prosperar mediante relaciones de colaboración con otras; su lentitud para adaptarse abre oportunidades para que florezcan organizaciones nuevas, y las organizaciones buscan la legitimidad en el entorno externo tanto como las utilidades. Lo importante es que los gerentes estén conscientes de las relaciones interorganizacionales y que las manejen con deliberación.

Conceptos clave

administración de la cadena de suministro
ecosistema organizacional
entorno institucional
especialista
forma organizacional
fuerzas coercitivas
fuerzas miméticas
fuerzas normativas
generalista
legitimidad
lucha por la supervivencia
nicho
perspectiva de la ecología poblacional
perspectiva institucional
población
redes de colaboración
relaciones interorganizacionales
retención
selección
similitud institucional
teoría de la dependencia de los recursos
variación

Preguntas para análisis

1. El concepto de ecosistemas de negocios establece que las organizaciones son más interdependientes que antes. ¿Estaría de acuerdo a partir de su experiencia? Explique.
2. ¿Qué opina de la perspectiva de convertirse en gerente y tener que manejar diversas relaciones con otras empresas, más que sólo reducirse a administrar su empresa? Analice.
3. Suponga que es el director de una pequeña empresa que depende de un cliente que se adhiere a la teoría de la dependencia de los recursos. Colóquese en el lugar de la pequeña empresa y describa qué medidas tomaría para sobrevivir y prosperar. ¿Qué acciones emprendería desde el punto de vista de la empresa grande?
4. Muchos gerentes se educaron en la doctrina de las relaciones de rivalidad con otras empresas. ¿Cree que trabajar como adversarios es más fácil o más difícil que operar como socio de otras empresas? Analice.
5. Analice cómo operan las tendencias de rivalidad o de colaboración entre los compañeros de su grupo. ¿Hay alguna sensación de que compiten por las calificaciones? ¿Es posible trabar verdaderas sociedades en las que su trabajo dependa del trabajo de otros?
6. La teoría de la ecología poblacional establece que es sano para la sociedad que surjan organizaciones nuevas y desaparezcan las viejas según los cambios del entorno. ¿Está de acuerdo? ¿Por qué países europeos han promulgado leyes que conservan a las organizaciones tradicionales e inhiben la aparición de nuevas?
7. Explique cómo los mecanismos de variación, selección y retención explican las innovaciones que tienen lugar en una organización.
8. ¿Cree usted que el deseo de la legitimidad sea el verdadero motor de organizaciones poderosas como Wal-Mart? ¿También para los individuos es una motivación ser aceptados por los demás? Explique.
9. ¿Por qué el deseo de legitimidad hace que las organizaciones se vuelvan más parecidas?
10. ¿Qué distingue a las fuerzas miméticas de las normativas? Dé un ejemplo de cada fuerza.

Cuaderno de trabajo del capítulo 5: Las modas administrativas[67]

Busque uno o dos artículos sobre tendencias actuales o modas de la administración. A continuación, localice uno o dos artículos sobre una moda administrativa de hace años. Finalmente, utilice un motor de búsqueda en Internet, encuentre información sobre modas actuales y antiguas.

Preguntas

1. ¿Cómo se usaron estas modas en las organizaciones? Aporte ejemplos reales de sus lecturas.
2. ¿Por qué cree que se hayan adoptado esas modas? ¿En qué medida esas modas realmente incrementaron la productividad y la moral, en comparación con el deseo de las empresas de verse más al día en cuanto a técnicas de administración que sus competidoras?
3. Dé un ejemplo en el que una moda no haya funcionado como se esperaba. Explique por qué no funcionó.

Caso para análisis: Oxford Plastics Company[68]

Oxford Plastics fabrica plásticos y resinas de alta calidad para diversos productos, desde adornos de jardinería y muebles para exteriores hasta automóviles. La planta de Oxford ubicada en las cercanías de Beatty, una población de alrededor de 45 000 habitantes en un estado del sureste del país, da trabajo a 3 000 personas. Cumple un papel importante en la economía de la localidad y, de hecho, de todo el estado, donde hay pocos empleos fabriles bien remunerados.

A comienzos de 2004, Sam Henderson, gerente de la planta de Beatty, le dijo al gobernador Tom Winchell que Oxford estaba a punto de anunciar una importante adición a la fábrica: un laboratorio de color de alta tecnología y un centro de pintura en el que sería más fácil y rápido igualar los colores según los requerimientos de los clientes. El nuevo centro mantendría la competitividad de Oxford en el vertiginoso mercado mundial de los plásticos, pero además la planta de Beatty se apegaría a las reglas actualizadas de la U.S. Environmental Protection Agency (EPA).

Los planes de las nuevas instalaciones estaban casi completos. La tarea más grande que quedaba era localizar un terreno concreto. El nuevo laboratorio de color y centro de pinturas cubriría algo más de 10 hectáreas, de modo que Oxford tendría que comprar tierras contiguas a su fábrica, asentada en una propiedad de 30 hectáreas. Henderson estaba preocupado porque el sitio preferido por la alta gerencia quedaba fuera de los límites actuales de la zona industrial y, sobre todo, porque tendrían que derribar varios árboles de hayas de 400 a 500 años. El propietario del terreno, una entidad sin fines de lucro, estaba dispuesto a vender, mientras que la extensión al otro lado de la fábrica sería más difícil de adquirir en el momento oportuno. Oxford tenía un calendario apretado para completar el proyecto. Si las nuevas instalaciones no estaban en operación a su debido tiempo, había una posibilidad de que la EPA los obligara a dejar de usar el proceso antiguo; el efecto sería el de cerrar la fábrica.

El gobernador se sentía emocionado con la decisión de Oxford de construir el nuevo centro en Beatty y exhortó a Henderson a que colaborara de inmediato con funcionarios locales y estatales para sortear los problemas que surgieran. Recalcó que era esencial que el proyecto no se detuviera ni que se pusiera en peligro por conflictos entre grupos de interés, de tan importante que era para el crecimiento económico de la región. El gobernador Winchell asignó a Beth Friedlander, directora de la Oficina Estatal de Crecimiento Económico, para que colaborara con Henderson en el proyecto. Sin embargo, Winchell no estaba dispuesto a hacer un compromiso de impulsar una rezonificación, pues había sido un entusiasta partidario público de las causas ecológicas.

Luego de su conversación con el gobernador Winchell, Henderson se dedicó a identificar a las personas y organizaciones que pudieran tener algún interés en el nuevo proyecto del laboratorio de color y con las que habría que colaborar para que el proyecto marchara sin interrupciones y oportunamente. Se trata de:

Oxford Plastics

- Mark Thomas, vicepresidente de Operaciones en Norteamérica. Thomas viajaría de las oficinas corporativas de Oxford en Michigan para supervisar la compra del terreno y las negociaciones para la expansión.
- Sam Henderson, el gerente de la planta de Beatty, que había pasado toda su carrera en las instalaciones de Beatty desde que egresó del bachillerato y se contrató como operario.
- Wayne Talbert, presidente del sindicato local. El sindicato respalda vigorosamente la instalación del nuevo centro en Beatty, por el potencial de crear más puestos de cuantioso sueldo.

Gobierno estatal

- El gobernador Tom Winchell, que puede ejercer presión en los funcionarios locales para que apoyen el proyecto.
- Beth Friedlander, directora de la Oficina Estatal de Crecimiento Económico.
- Manu Gottlieb, director del Departamento Estatal de Calidad del Ambiente.

Municipio

- Alcaldesa Barbara Ott, novata de la política, está en funciones desde hace menos de un año y realizó su campaña sobre temas ambientales.
- Major J. Washington, presidente de la cámara de comercio de crecimiento económico local.

Ciudadanos

- May Pinelas, presidente de Beatty Histórico, quien afirma a grandes voces que el futuro de la región está en la conservación de sus tesoros históricos y naturales y en el turismo.
- Tommy Tompkins, presidente de la Fundación Salvemos Nuestro Futuro, una coalición de particulares y representantes de la universidad local, que desde hace mucho se ocupan de temas ambientales y que ya pusieron en peligro por lo menos un proyecto de expansión anterior.

Henderson se siente indeciso sobre cómo proceder. Piensa: "Para poder avanzar, ¿cómo voy a construir una coalición entre estas organizaciones y grupos diferentes?" Entiende la necesidad de que Oxford se mueva de prisa, pero quiere que la empresa tenga buenas relaciones con personas y organizaciones que seguramente se opondrán a que se destruya más belleza natural de Beatty. A Henderson siempre le han gustado los acuerdos en los que todos ganan, pero hay tantos grupos con intereses en el proyecto, que no sabe por dónde empezar. Quizá debería colaborar con Beth Friedlander, de la oficina del gobernador: no hay dudas de que es un proyecto extremadamente importante para el crecimiento económico del estado. Por el otro lado, los vecinos serán los más afectados y los que más tengan que ver con la decisión final. El vicepresidente de Oxford sugirió que se convocara a una rueda de prensa el fin de semana, para anunciar el nuevo centro, pero a Henderson le preocupa dar la noticia de golpe. ¿No convendría hacer una junta con las partes interesadas, para que todos expresaran sus sentimientos? Sabe que pueden suscitarse disgustos, pero se pregunta si no se pondrían peor las cosas sin esa junta.

Caso para análisis: ¿Por qué es tan difícil la cooperación?

Armando Bronaldo emigró a los Estados Unidos hace seis años, después de trabajar como líder de diseño para una empresa italiana especializada en sistemas de sonido domésticos. Armando, con una visión de 15 años de experiencia, fundó su propia compañía, Technologia, como proveedor de componentes de traducción de sonido incluyendo el radiador base, tweeter de cúpula (para alta frecuencia), cono compuesto (para sonido de rango medio), mensaje de unión (para la entrega traductor de sonido), y ohmios de impedancia (para conducir el sonido a través de los altavoces). Tal como construye su reputación de calidad y de la cadena de suministro y prestación de servicios, Technologia se basa en gran medida en la continuación de una relación sólida con el AUD, un fabricante de sistemas de sonido en casa, bajo la dirección del CEO Audie Richards. ARS fue el primer socio contractual de la compañía, que actualmente representa el 50 por ciento del negocio del pequeño proveedor. El acuerdo inicial con el AUD ha crecido y la relación comercial actual trae un flujo constante de órdenes que ha permitido a Bronaldo, incluso en una economía difícil, añadir trabajadores en los últimos tres años. Bronaldo ama la fiabilidad de la venta al AUD, pero a veces se pregunta si la relación comercial se desequilibró a favor del fabricante de gran alcance.

"Creo que en el comienzo Audie jugó bien la mano, sabiendo que estábamos en crecimiento y tratando de asegurar una sólida base de clientes. En mi afán de obtener el contrato y en tratar de complacer al jefe de una gran empresa, me encontré diciendo 'Sí' y la realización de sus deseos y demandas", admite Bronaldo. "Porque éramos una empresa joven y porque él es, de lejos, nuestro cliente más grande; creo que él tomó la costumbre de asumir el enfoque para mantenerse en sus necesidades y sus beneficios a lo largo de la relación comercial. Pero ahora, con los pies debajo de nosotros como empresa, creo que es el momento de volver a examinar la relación entre las dos compañías."

Richards está satisfecho con el actual acuerdo que tiene con Technologia y se ve a sí mismo como socio y mentor, ya que recientemente explicó a un colega: "Bronaldo vino a este

país, y comenzó su compañía y yo estaba dispuesto a darle una oportunidad, estableció nuestra logística, y hace posible que crezca su empresa. Creo que ha funcionado muy bien para AUD. Y ahora él habla sobre el deseo de cambiar la forma en que hacemos las cosas. Sospecho de lo que tiene en mente. Pero él nos necesita más que nosotros a él. Mira, yo tengo un buen proveedor; se pone un montón de negocio de nuestra parte. No veo ninguna razón para cambiarlo."

Aunque la relación y el diálogo a nivel de la alta dirección son tensas, los gerentes de nivel medio de ambas empresas no hablan y están ansiosos por explorar y poner en práctica un nuevo sistema de Vendor Managed Inventory (VMI) que construye una sociedad de fuerte interdependencia y equidad. En lugar de enviar las órdenes de compra, VMI implica compartir información electrónica diaria sobre las ventas de la AUD, por lo que el inventario se reemplaza automáticamente por Technologia. Los gerentes de nivel medio Larry Stansell (AUD) y Victoria Santos (Technologia) se corresponden con regularidad y se reúnen para encontrar áreas potenciales para una estrecha cooperación, intercambio de información y retroalimentación acerca de problemas.

"Yo sé que Richards sospecha, pero realmente es hora de que estos dos chicos tengan una nueva mirada a esta relación de negocios y cómo pueden abordar las cuestiones que podrían ser beneficiosas para ambos", dice Santos. "El campo de juego ha cambiado. Technologia es más fuerte."

"Pero la relación no ha cambiado y yo no creo que lo haga hasta que Bronaldo encuentre una manera de reducir su dependencia de las ARS. Mientras tanto, la flexibilidad, el intercambio de información, y la reconsideración de una gama de opciones costo-eficiente es importante", admite Stansell, "pero tenemos que comenzar con la discusión de si MXN toma todas las decisiones entre nuestras dos organizaciones".

"Sí, y que la discusión debe incluir las cuestiones de logística", dice Santos.

"Y las entregas, además de desacuerdos sobre las paletas. . ."

"Richards creó todas las que en un principio funcionaban mejor para la entrega a AUD", dice Santos. "Pero Bronaldo insiste en que PM en lugar de AM pick-ups sería mejor y que un cambio en las empresas para paletas, de Bradley Embalaje de Eastmont Embalaje, reduciría los costos por viaje al reducir el kilometraje. Plus Eastmont tiene una nueva paleta a medida que proporciona una mayor estabilidad necesaria para la carga de componentes de alta tecnología. El ahorro de Technologia sería compartida con el AUD".

"Pero Bradley tiene una relación de negocios de largo plazo con el AUD", señala Stansell.

"Entonces, lo que estamos diciendo aquí es que no es sólo una discusión sobre estas dos organizaciones, pero se considera toda la cadena de suministro. El costo de la pérdida de flexibilidad, la falta de información compartida. Son costos para los dos. Y los picos repentinos en las solicitudes de producción de AUD, en respuesta a sus clientes minoristas, crea problemas innecesarios en la planificación de la producción en Technologia y el estrés innecesario de la dirección y los trabajadores de ambas compañías."

"VMI podría ser una poderosa herramienta que permita aportar valor a ambas partes", dice Stansell. "A través de este sistema, Technologia podrá crear órdenes para nosotros basados en el acceso directo a nuestras órdenes y exigir tanto a la información las necesidades de corto y largo alcance. . . . "

"Y entonces, podemos trabajar juntos, la determinación de la forma más económica y eficiente para gestionar y entregar el inventario" continúa Santos. "Vamos a mirar a toda la cadena de suministro para ver donde se pueden hacer los cambios e incluso pequeños ajustes para reducir los costos y hacer que la asociación se fortalezca, pero no tendríamos que ser igual de dar y recibir."

"La flexibilidad de ambas partes es necesaria para hacer este trabajo", señala Stansell. "Esto no es una competencia. Nadie tiene que estar en lo correcto".

"Sin embargo, conseguir la alta dirección a bordo para hacer este trabajo es nuestro verdadero reto", dice Santos. "Y tenemos que empezar a mirar hacia el futuro. VMI podría ser un trampolín para Jointly Managed Inventory (JMI), una colaboración aún más profunda, lo que permite el aumento de la planificación táctica y la integración real de Techologia y sistemas de punto de venta de la AUD. Que ofrecerá costo compartido óptimo y los datos de ventas en tiempo real, lo que nos permite estar a la vanguardia de la curva en el plan de producción, así como la logística para satisfacer las necesidades de la AUD en tiempo real."

"Así que, ¿cuál es nuestro siguiente paso?", pregunta Stansell. "¿Cómo podemos hacer que esto suceda?"

Taller del capítulo 5: La Shamatosi[69]

Instrucciones

1. Divida en grupos de tres. La mitad de los grupos, en un lado de la sala, son "1s" y la otra mitad son "2s".
2. Los 1s son Farmacología; los 2s son Radiología. Leer sólo su propio papel, no el otro.
3. Cualquier estudiante que no esté en un grupo de negociación se puede asignar a observar una reunión específica de negociación.
4. Ambos grupos quieren comprar plantas Shamatosi propiedad de DBR.

5. Cada grupo tiene 10 minutos para preparar una estrategia de negociación para el encuentro con el otro lado.
6. Un grupo de Farmacología se reúne con un grupo de Radiología para que todos los grupos se reúnan con una contraparte.
7. Tienen 15 minutos para tratar de negociar un posible acuerdo para la compra de plantas Shamatosi de DBR.
8. Deben decidir si pueden formar un acuerdo para avanzar en forma conjunta o si van a entrar en competencia unos con otros. Un acuerdo podría considerar el precio ofrecido por las plantas, cómo se comparte el costo, adónde se entregarán las plantas (de la compañía), y cómo se utilizan mejor las plantas.
9. Los grupos informan a toda la clase de los resultados de la negociación. Los observadores pueden comentar sus observaciones, como el nivel de confianza y / o de la divulgación y la facilidad / dificultad de llegar a un acuerdo entre las empresas.
10. El profesor dirige una discusión sobre los acuerdos interinstitucionales, la toma de decisiones y las empresas conjuntas.

Papel del equipo de Farmacología, Inc.:

Dr. Bernice Hobbs, una investigadora biológica de Farmacología, Inc., una importante compañía farmacéutica, ha monitoreado con creciente preocupación los informes de la selva amazónica de Brasil. Todo, desde los patrones climáticos mundiales, para proporcionar una estimación de que uno de cada cuatro ingredientes medicinales está vinculado con asegurar los bosques tropicales del mundo. Pero en la última década, los científicos y las compañías farmacéuticas, junto con grupos ambientalistas y otros, han observado con alarma la destrucción de las selvas tropicales, y con ellos la destrucción de especies enteras de plantas, animales e insectos.

Como Hobbs vigila la situación, ella está especialmente preocupada por las condiciones con respecto a una planta en particular que se encuentra en cantidades limitadas cerca del Río Negro. Los árboles de la selva tienen raíces poco profundas porque los principales nutrientes para el crecimiento se encuentran cerca del nivel de la superficie. Los biólogos descubrieron un raro crecimiento de la planta diminuta llamada Shamatosi incrustada entre los árboles, cerca del Río Negro. Desde hace varios años, los investigadores han explorado los usos médicos potenciales de estas pequeñas plantas.

La Dr. Hobbs ha estado trabajando con las hojas de la planta minúscula Shamatosi y ha descubierto el potencial de la planta como un fármaco supresor del cáncer después de la cirugía del cáncer de mama. Desde hace varios años la droga principal en esta categoría ha sido el tamoxifeno, una droga sintética descrita como "notable" y se le atribuye haber salvado más vidas que cualquier otra droga oncológica por el investigador principal de un importante grupo de investigación del cáncer de mama. Sin embargo, la investigación también ha demostrado que el tamoxifeno aumenta el riesgo de cáncer en el revestimiento del útero y puede conducir a la formación de coágulos de sangre en los pulmones. También hay un creciente nivel de preocupación, ya que la resistencia a tamoxifeno se ha desarrollado. El medicamento desarrollado por Hobbs puede evitar estos problemas y traer un nuevo tratamiento en la lista de opciones para los médicos y sus pacientes. Pero se necesita más investigación. Hobbs necesita tener acceso a la mayor cantidad posible de hojas de la planta Shamatosi.

DBR, la empresa brasileña de madera, está en posesión de varios miles de plantas Shamatosi de la temporada de este año que han sido replantados en cajas portátiles. Su empresa, Farmacología, Inc., ha autorizado $ 1.5 millones para su equipo de hacer una oferta para obtener las plantas. Usted no puede ir más de este presupuesto. Su equipo se reunirá con un equipo de Radiología, Inc., que también quiere comprar las plantas Shamatosi de DBR, sobre un posible acuerdo para la compra y el uso de las plantas para la investigación.

Papel del equipo de Radiología, Inc.:

El Dr. Alberto Domínguez, un bioquímico de Radiología, Inc. que tiene experiencia en el tratamiento de exposición a la radiación, vigila con creciente preocupación los informes de la selva amazónica de Brasil. Todo, desde los patrones climáticos mundiales para proporcionar una estimación de que uno de cada cuatro ingredientes medicinales está vinculado a asegurar los bosques tropicales del mundo. Pero en la última década, los científicos y las compañías farmacéuticas, junto con grupos ambientalistas y otros, han observado con alarma la destrucción de las selvas tropicales, y con ellos la destrucción de especies enteras de plantas, animales e insectos.

Como Domínguez controla la situación, está especialmente preocupado por las condiciones relativas a una planta en particular que se encuentra en cantidades limitadas cerca del Río Negro. Los árboles de la selva tienen raíces poco profundas porque los principales nutrientes para el crecimiento se encuentran cerca del nivel de la superficie. Los biólogos descubrieron un raro crecimiento de la planta diminuta llamada Shamatosi incrustada entre los árboles, cerca del Río Negro. Desde hace varios años, los investigadores han explorado los usos médicos potenciales para estas pequeñas plantas.

El Dr. Domínguez ha estado trabajando con las raíces de la planta Shamatosi en respuesta a los incidentes relacionados con la exposición a la radiación. La expansión mundial de instalaciones nucleares, las lecciones de 1986 del desastre de Chernobyl, y los casos que resultan de cáncer de tiroides entre los miles de niños y adolescentes, dio lugar a una intensa investigación por Domínguez y sus colegas para proporcionar la respuesta más rápida con la medicina más poderosa. Durante años, el yoduro de potasio (KI) se publicó en kits proporcionados por organizaciones como los Centros para el Control de Enfermedades. Sin embargo, KI se encontró deficiente en la protección de muchas partes del cuerpo, tales como el hígado y los intestinos. Domínguez descubrió la diminuta planta Shamatosi, y su investigación indicó el potencial de los medicamentos a partir de la raíz de esta planta para proporcionar una protección adicional, incluso para los incidentes de gran escala o la exposición prolongada. El terremoto de marzo de 2011 en Tohoku y el tsunami, y la exposición a la radiación resultante causada por la crisis en la planta nuclear de Fukushima Daiichi, intensificaron las preocupaciones entre los científicos para encontrar y desarrollar un nuevo medicamento. Domínguez necesita tantas plantas como sea posible.

DBR, la empresa brasileña de madera, está en posesión de varios miles de plantas Shamatosi de la temporada de este año que han sido replantadas en cajas portátiles. Su empresa, Radiología, Inc., ha autorizado a su equipo para hacer una oferta $1.5 millones para obtener las plantas. Usted no puede ir más allá de este presupuesto. Su equipo se reunirá con un equipo de Farmacología, Inc., que también quiere comprar las plantas Shamatosi de DBR, sobre un posible acuerdo para la compra y el uso de las plantas para la investigación.

Notas

1. Fernando Napolitano, "The Megacommunity Approach to Tackling the World's Toughest Problems", *Strategy + Business* (24 de agosto de 2010), http://www.strategy-business.com/article/10305?gko=73c6d (consultado el 1 de agosto de 2011).
. Geoffrey A. Fowler, "Retailers Team Up Against Amazon", *The Wall Street Journal Online* (6 de octubre de 2010), http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703843804575534062509989530.html (consultado el 1 de agosto de2011).
3. Christine Oliver, "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions", *Academy of Management Review* 15 (1990), 241–265.
4. James Moore, *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems* (Nueva York: HarperCollins, 1996).
5. Mark Gerencser, Reginald Van Lee, Fernando Napolitano, y Christopher Kelly, *Megacommunities: How Leaders of Government, Business, and Non-profits Can Tackle Today's Global Challenges Together* (Nueva York: Palgrave Macmillan, 2008).
6. Jonathan Hughes y Jeff Weiss, "Simple Rules for Making Alliances Work", *Harvard Business Review* (noviembre de 2007), 122–131; Howard Muson, "Friend? Foe? Both? The Confusing World of Corporate Alliances", *Across the Board* (marzo–abril de 2002), 19–25; y Devi R. Gnyawali y Ravindranath Madhavan, "Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective", *Academy of Management Review* 26, núm. 3 (2001), 431–445.
7. Katie Merx, "Automakers Interconnected Around World", *Edmonton Journal*, 6 de abril de 2007, H14; y Keith Bradsher, "Ford Agrees to Sell Volvo to a Fast-Rising Chinese Company", *The New York Times Online* (28 de marzo de 2010), http://www.nytimes.com/2010/03/29/business/global/29auto.html (consultado el 1 de agosto de 2011).
8. Thomas Petzinger, Jr., *The New Pioneers: The Men and Women Who Are Transforming the Workplace and Market-place* (Nueva York: Simon & Schuster, 1999), 53–54.
9. James Moore, "The Death of Competition", *Fortune* (15 de abril de 1996), 142–144.
10. Brian Goodwin, *How the Leopard Changed Its Spots: The Evolution of Complexity* (Nueva York: Touchstone, 1994), 181, citado en Petzinger, *The New Pioneers*, 53.
11. Greg Ferenstein, "In a Cutthroat World, Some Web Giants Thrive by Cooperating", *The Washington Post* (19 de febrero de 2011), http://www.washingtonpost.com/business/in-a- cutthroat-world-some-web-giants-thrive-by-cooperating/2011/02/19/ABmYSYQ_story.html (consultado el 19 de febrero de 2011); Sam Grobart, "Gadgetwise: Body Browser is a Google Earth for the Anatomy", *The New York Times*, 23 de diciembre de 2010, B7; Andrew Dowell, "The Rise of Apps, iPad, and Android", *The Wall Street Journal Online* (28 de diciembre de 2010), http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704774604576035611315663944.html (consultado el 1 de agosto de 2011); y Beth Kowitt, "100 Million Android Fans Can't Be Wrong", *Fortune* (16 de junio de 2011), http://tech.fortune.cnn.com/2011/06/16/100-million-android-fans-cantbe-wrong/ (consultado el 2 de agosto de 2011).
12. Ferenstein, "In a Cutthroat World, Some Web Giants Thrive by Cooperating"; y Jessica E. Vascellaro y Yukari Iwatani Kane, "Apple, Google Rivalry Heats Up", *The Wall Street Journal*, 11 de diciembre de 2009, B1.
13. Sumantra Ghoshal y Christopher A. Bartlett, "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure and Process", *Harvard Business Review* (enero–febrero de 1995), 86–96.
14. Ian Urbina, "In Gulf, It Was Unclear Who Was in Charge of Oil Rig", *The New York Times* (5 de junio de 2010), http://www.nytimes.com/2010/06/06/us/06rig.html (consultado el 5 de agosto de 2011).
15. "Toward a More Perfect Match: Building Successful Leaders by Effectively Aligning People and Roles", Hay Group Working Paper (2004); y "Making Sure the Suit Fits", *Hay Group Research Brief* (2004). Disponible en Hay Group, The McClelland Center, 116 Huntington Avenue, Boston, MA 02116, o en http://www.haygroup.com.
16. Hughes y Weiss, "Simple Rules for Making Alliances Work".
17. Dana Priest y William M. Arkin, "Top Secret America, A Washington Post Investigation; Part II: National Security Inc", (20 de julio de 2010), http://projects.washingtonpost.com/top-secret-america/articles/national-security-inc/1/ (consultado el 28 de noviembre de 2011).
18. J. Pfeffer y G. R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (Nueva York: Harper & Row, 1978); y Amy J. Hillman, Michael C. Withers, y Brian J. Collins, "Resource Dependence Theory: A Review", *Journal of Management* 35, núm. 6 (2009), 1404–1427.
19. Christina Passariello y Laurence Iliff, "Nestlé Plans Ground Attack Over Coffee Beans", *The Wall Street Journal,* 27 de agosto de 2010, B1.
20. Ellen Byron, "Theory & Practice: Tight Supplies, Tight Partners", *The Wall Street Journal,* 10 de enero de 2011, B5.
21. Definición basada en Steven A. Melnyk y David R. Denzler, *Operations Management: A Value Driven Approach* (Burr Ridge, IL: Irwin, 1996), 613.
22. Patricia J. Daugherty, R. Glenn Richey, Anthony S. Roath, Soonhong Min, Haozhe Chen, Aaron D. Arndt, y Stefan E.

Gencehv, "Is Collaboration Paying Off for Firms?" *Business Horizons* 49, núm. 2 (enero–febrero de 2006), 61–70.

23. Jim Turcotte, Bob Silveri, y Tom Jobson, "Are You Ready for the E-Supply Chain?" *APICS–The Performance Advantage* (agosto de 1998), 56–59.
24. "The Gartner Supply Chain Top 25 for 2011", Gartner.com (2 de junio de 2010), http://www.gartner.com/technology/supply-chain/top25.jsp (consultado el 1 de agosto de 2011).
25. Matthew Dalton, "Corporate News: AB InBev Suppliers Feel Squeeze—Smaller Companies Complain of Brewing Behemoth's Newfound Muscle", *The Wall Street Journal*, 17 de abril de 2009, B2; "Business Brief: Anheuser-Busch InBev SA", *The Wall Street Journal Europe*, 12 de mayo de 2009, 7; y Jeremiah McWilliams, "Cost Savings Provide a Big Boost to A-B InBev; Profits Blow by Forecasts Despite Drop in Beer Sales", *St. Louis Post-Dispatch*, 14 de agosto 2009, B1 .
26. Jeremiah McWilliams, "Suggestion Backfires on A-B Supplier; InBev Took Idea of Single Firm For Beechwood, But Chose Competitor", *St. Louis Post-Dispatch*, 23 de abril de 2009, A8.
27. Mike Ramsey, "Toyota Tries to Break Reliance on China", *The Wall Street Journal*, 14 de enero de 2011, B1.
28. Mitchell P. Koza y Arie Y. Lewin, "The Co-Evolution of Network Alliances: A Longitudinal Analysis of an International Professional Service Network", Center for Research on New Organizational Forms, Working Paper 98–09–02; y Kathy Rebello con Richard Brandt, Peter Coy, y Mark Lewyn, "Your Digital Future", *BusinessWeek* (7 de septiembre de 1992), 56–64.
29. Steve Lohr, "Big Medical Groups Begin Patient Data-Sharing Project", *The New York Times* (6 de abril de 2011), http://bits.blogs.nytimes.com/2011/04/06/big-medical-groups-begin-patient-data-sharing-project/ (consultado el 6 de abril de 2011).
30. Christine Oliver, "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions", *Academy of Management Review,* 15 (1990), 241–265; y Ken G. Smith, Stephen J. Carroll, y Susan Ashford, "Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda", *Academy of Management Journal* 38 (1995), 7–23.
31. Paul W. Beamish y Nathaniel C. Lupton, "Managing Joint Ventures", *Academy of Management Perspectives* (mayo de 2009), 75–94.
32. Timothy M. Stearns, Alan N. Hoffman, y Jan B. Heide, "Performance of Commercial Television Stations as an Outcome of Interorganizational Linkages and Environmental Conditions", *Academy of Management Journal* 30 (1987), 71–90; David A. Whetten y Thomas K. Kueng, "The Instrumental Value of Interorganizational Relations: Antecedents and Consequences of Linkage Formation", *Academy of Management Journal* 22 (1979), 325–344; G. Ahuja, "Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study", *Administrative Science Quarterly* 45 (2000), 425–455; y Corey C. Phelps, "A Longitudinal Study of the Influence of Alliance Network Structure and Composition on Firm Exploratory Innovation", *Academy of Management Journal* 53, núm. 4 (2010), 890–913.
33. Peter Sanders, "Sikorsky's Business Heads Up", *The Wall Street Journal Online* (19 de abril de 2010), http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304180804575188821353177134.html (consultado el 19 de abril de 2010).
34. David Barboza, "Microsoft to Provide Bing to a Chinese Search Engine", *The New York Times*, 5 de julio de 2011, B2.
35. David Jolly, "Daimler, Nissan and Renault Unveil Partnership", *The New York Times* (7 de abril de 2010), http://www.nytimes.com/2010/04/08/business/global/08autos.html (consultado el 7 de abril de 2010); y Vanessa Fuhrmans, "Corporate News: BMW Sets Hybrid Pact with Peugeot", *The Wall Street Journal*, 3 de febrero de 2011, B3.
36. Keith G. Provan y H. Brinton Milward, "A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative of Four Community Mental Health Systems", *Administrative Science Quarterly* 40 (1995), 1–33.
37. Peter Smith Ring y Andrew H. Van de Ven, "Developmental Processes of Corporate Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review* 19 (1994), 90–118; Jeffrey H. Dyer, "How Chrysler Created an American Keiretsu", *Harvard Business Review* (julio–agosto de 1996), 42–56; Peter Grittner, "Four Elements of Successful Sourcing Strategies",*Management Review* (octubre de 1995), 41–45; Myron Magnet, "The New Golden Rule of Business", *Fortune* (21 de febrero de 1994), 60–64; y Mick Marchington y Steven Vincent, "Analysing the Influence of Institutional, Organizational and Interpersonal Forces in Shaping Inter-Organizational Relationships", *Journal of Management Studies* 41, núm. 6 (septiembre de 2004), 1029–1056.
38. Daniel Michaels y Peppi Kiviniemi, "Corporate News: Looming Alliance to Boost BA", *The Wall Street Journal*, 13 de julio de 2010, B3.
39. Philip Siekman, "The Snap-Together Business Jet", *Fortune* (21 de enero de 2002), 104[A]–104[H].
40. Esta sección se basa en Joel A. C. Baum, "Organizational Ecology", en Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, y Walter R. Nord, eds., *Handbook of Organization Studies* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996); Jitendra V. Singh, *Organizational Evolution: New Directions* (Newbury Park, CA: Sage, 1990); Howard Aldrich, Bill McKelvey, y Dave Ulrich, "Design Strategy from the Population Perspective", *Journal of Management* 10 (1984), 67–86; Howard E. Aldrich, *Organizations and Environments* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979); Michael Hannan y John Freeman, "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology* 82 1977), 929–964; Dave Ulrich, "The Population Perspective: Review, Critique, and Relevance", *Human Relations* 40 (1987), 137–152; Jitendra V. Singh y Charles J. Lumsden, "Theory and Research in Organizational Ecology", *Annual Review of Sociology* 16 (1990), 161–195; Howard E. Aldrich, "Understanding, Not Integration: Vital Signs from Three Perspectives on Organizations", en Michael Reed y Michael D. Hughes, eds., *Rethinking Organizations: New Directions in Organizational Theory and Analysis* (Londres: Sage, 1992); Jitendra V. Singh, David J. Tucker, y Robert J. House, "Organizational Legitimacy and the Liability of Newness", *Administrative Science Quarterly* 31 (1986), 171–193; y Douglas R. Wholey y Jack W. Brittain, " Organizational Ecology: Findings and Implications", *Academy of Management Review* 11 (1986), 513–533.
41. Derek S. Pugh y David J. Hickson, *Writers on Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996); y Lex Donaldson, *American Anti-Management Theories of Organization* (Nueva York: Cambridge University Press, 1995).
42. Jim Collins, "The Secret of Enduring Greatness", *Fortune* (5 de mayo de 2008), 72–76; Julie Schlosser y Ellen Florian, "In the Beginning; Fifty years of Amazing Facts", *Fortune* (5 de abril de 2004), 152–159; y "The Fortune 500; 500 Largest U. S. Corporations" *Fortune* (23 de mayo de 2011), F1–F26.

43. Hannan y Freeman, "The Population Ecology of Organizations".
44. James Surowiecki, "The Financial Page: The Next Level", *The New Yorker* (18 de octubre de 2010), 28; "Video Store Going the Way of the Milkman", (Rock Hill) *Herald,* 8 de marzo de 2010; Anthony Clark y Andrea Rumbaugh, "Did Netflix Kill the Video Store?" *Gainesville Sun*, 3 de junio de 2010; y Damon Darlin, "Always Pushing Beyond the Envelope", *The New York Times*, 8 de agosto de 2010, BU5.
45. John D. Sutter, "Netflix Whiplash Stirs Angry Mobs—Again; Stock Has Fallen About 60 Percent Since Mid-July", WGAL.com (11 de octubre de 2011), http://www.wgal.com/r/29444179/detail.html (consultado el 11 de octubre de 2011); y "Netflix's New Competitor: Unlimited Streaming, $10 a Month", *The MainStreet Newsletter* (23 de septiembre de 2011), http://www.mainstreet.com/article/smart-spending/technology/netflix-s-new-competitor-unlimited-streaming-10-month (consultado el 11 de octubre de 2011).
46. Darlin, "Always Pushing Beyond the Envelope".
47. Miguel Bustillo, "As Big Boxes Shrink, They Also Rethink", *The Wall Street Journal,* 3 de marzo de 2011, B1.
48. David J. Tucker, Jitendra V. Singh, y Agnes G. Meinhard, "Organizational Form, Population Dynamics, and Institutional Change: The Founding Patterns of Voluntary Organizations", *Academy of Management Journal* 33 (1990), 151–178; Glenn R. Carroll y Michael T. Hannan, "Density Delay in the Evolution of Organizational Populations: A Model and Five Empirical Tests", *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), 411–430; Jacques Delacroix y Glenn R. Carroll, "Organizational Foundings: An Ecological Study of the Newspaper Industries of Argentina and Ireland", *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), 274–291; Johannes M. Pennings, "Organizational Birth Frequencies: An Empirical Investigation", *Administrative Science Quarterly* 27 (1982), 120–144; David Marple, "Technological Innovation and Organizational Survival: A Population Ecology Study of Nineteenth-Century American Railroads", *Sociological Quarterly* 23 (1982), 107–116; y Thomas G. Rundall y John O. McClain, "Environmental Selection and Physician Supply", *American Journal of Sociology* 87 (1982), 1090–1112.
49. "Amazon.com Inc.; Amazon Announces Digital Video License Agreement with NBCUniversal Domestic TV Distribution", *Computers, Networks & Communication* (11 de agosto de 2011), 93; y Maria Mallory con Stephanie Anderson Forest, "Waking Up to a Major Market", *BusinessWeek* (23 de marzo de 1992), 70–73.
50. Arthur G. Bedeian y Raymond F. Zammuto, *Organizations: Theory and Design* (Orlando, FL: Dryden Press, 1991); y Richard L. Hall, *Organizations: Structure, Process and Outcomes* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991).
51. M. Tina Dacin, Jerry Goodstein y W. Richard Scott, "Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum", *Academy of Management Journal* 45, núm. 1 (2002), 45–47. Gracias a Tina Dacin por su material y las sugerencias para esta sección del capítulo.
52. J. Meyer y B. Rowan, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology* 83 (1990), 340–363; y Royston Greenwood y Danny Miller, "Tackling Design Anew: Getting Back to the Heart of Organizational Theory", *Academy of Management Perspectives* (noviembre de 2010), 78–88.
53. Mark C. Suchman, "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review* 20 (1995), 571–610.
54. "World's Most Admired Companies 2011; And the Winners Are . . .", *Fortune,* http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/index.html (consultado el 4 de agosto de 2011); y "Google, Apple, Disney, BMW and LEGO are the World's Most Reputable Companies According to Consumers Across 15 Countries", *PR Newswire* (8 de junio de 2011), http://www.prnewswire.com/news-releases/google-apple-disney-bmw-and-lego-are-the-worlds-most-reputable-companies-according-to-consumers-across-15-countries-123454134.html (consultado el 4 de agosto de 2011).
55. Richard J. Martinez y Patricia M. Norman, "Whither Reputation? The Effects of Different Stakeholders", *Business Horizons* 47, núm. 5 (septiembre–octubre de 2004), 25–32.
56. Guy Chazan y Monica Langley, "Dudley Faces Daunting To Do List", *The Wall Street Journal Europe,* 27 de julio de 2010, 17.
57. Pamela S. Tolbert y Lynne G. Zucker, "The Institutionalization of Institutional Theory", en Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, y Walter R. Nord, eds., *Handbook of Organization Studies* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1996).
58. Pugh y Hickson, *Writers on Organizations*; y Paul J. DiMaggio y Walter W. Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review* 48 (1983), 147–160.
59. Esta sección se basa en gran parte en DiMaggio y Powell, "The Iron Cage Revisited"; Pugh y Hickson, *Writers on Organizations*; y W. Richard Scott, *Institutions and Organizations* (Thousand Oaks, CA: Sage, 1995).
60. Janet Adamy, "Yum Uses McDonald's as Guide in Bid to Heat Up Sales", *The Wall Street Journal*, 13 de diciembre de 2007, A21; Nick Wingfield y Robert A. Guth, "IPod, TheyPod: Rivals Imitate Apple's Success", *The Wall Street Journal*, 18 de septiembre de 2006, B1.
61. Kai-Yu Hsieh y Freek Vermeulen, "Me Too or Not Me? The Influence of the Structure of Competition on Mimetic Market Entry", *Academy of Management Annual Meeting Proceedings* (2008), 1–6.
62. Ellen R. Auster y Mark L. Sirower, "The Dynamics of Merger and Acquisition Waves", *The Journal of Applied Behavioral Science* 38, núm. 2 (junio de 2002), 216–244; y Monica Yang y Mary Anne Hyland, "Who Do Firms Imitate? A Multilevel Approach to Examining Sources of Imitation in Choice of Mergers and Acquisitions", *Journal of Management* 32, núm. 3 (junio de 2006), 381–399.
63. Barry M. Staw y Lisa D. Epstein, "What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay", *Administrative Science Quarterly* 45, núm. 3 (septiembre de 2000), 523–560.
64. Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton, "The Trouble with Benchmarking", *Across the Board* 43, núm. 4 (julio–agosto de 2006), 7–9.
65. Karen Donovan, "Pushed by Clients, Law Firms Step Up Diversity Efforts", *The New York Times*, 21 de julio de 2006, C6.
66. Miguel Bustillo, "Wal-Mart to Assign New 'Green' Ratings", *The Wall Street Journal,* 16 de julio de 2009, B1.
67. Copyright 1996 por Dorothy Marcic. Todos los derechos reservados.

68. En parte basado en "Mammoth Motors' New Paint Shop", preparado originalmente por Arnold Howitt, director ejecutivo de A. Alfred Taubman Center for State and Local Government en la Kennedy School of Government, Harvard University, y posteriormente editado por Gerald Cormick, director en CSE Group y professor titular de Graduate School of Public Affairs en la University of Washington.

69. Basado en Donald D. Bowen, Roy J. Lewicki, Francine S. Hall, y Douglas T. Hall, "The Ugli Orange Case", *Experiences in Management and Organizational Behavior*, 4ta. ed. (Chicago, IL: Wiley, 1997), 134–136; "Amazon Rainforest", BluePlanetBiomes.org, http://www.blueplanetbiomes.org/amazon.htm (consultado el 24 de agosto de 2011); y "Rainforest Plants", BluePlanetBiomes.org, http://www.blueplanetbiomes.org/rnfrst_plant_page.htm (consultado el 24 de agosto de 2011).

Capítulo 6

Diseño de las organizaciones para el entorno internacional

© Ken Kan

Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo usted debe ser capaz de:

1. Discutir las motivaciones de organización para entrar en la arena global.
2. Explicar las etapas de desarrollo internacional.
3. Comprender la globalización frente a las estrategias multidomésticas.
4. Describir las opciones de diseño estructural para las operaciones internacionales.
5. Reconocer los tres principales problemas de diseño de las organizaciones mundiales.
6. Identificar los mecanismos clave para la coordinación global.
7. Describir los enfoques nacionales de coordinación y control.
8. Comprender el modelo transnacional de la organización.

Ingreso al terreno global

Motivaciones para la expansión global · Etapas del desarrollo internacional · Expansión global por medio de alianzas estratégicas internacionales

Diseño de la estructura para ajustarla a la estrategia global

Modelo para las oportunidades globales frente a las locales · División internacional · Estructura global divisional por producto · Estructura global por división geográfica · Estructura matricial global

Creación de capacidades globales

El desafío en el diseño de la organización global · Mecanismos de coordinación global

Diferencias culturales en la coordinación y el control

Sistemas de valores nacionales · Cuatro enfoques nacionales de la coordinación y el control

El modelo de organización transnacional

Fundamentos de diseño

Antes de leer este capítulo, por favor, marque si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes declaraciones:

1 **La única forma en que una organización puede esperar razonablemente tener éxito en diferentes países es adaptar sus productos y servicios para que se ajusten a los intereses, preferencias y valores locales en cada país.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

2 **Para trabajar en un equipo global, un desafío especialmente difícil es coordinar las actividades propias y compartir nuevas ideas y puntos de vista con los colegas en diferentes divisiones en todo el mundo.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

3 **Si las prácticas de administración y las técnicas de coordinación dan buenos resultados para una empresa en su país de origen, quizá también tendrán éxito en sus divisiones internacionales.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

Preguntas de la administración por diseño

La firma de corretaje japonesa Nomura Holdings Inc. intentó durante décadas su expansión internacional, por lo que los gerentes aplaudieron cuando la compañía adquirió las operaciones internacionales de Lehman Brothers después de que Lehman se declarara en quiebra. Pero la empresa estaba plagada de diferencias culturales desde el principio. En una sesión de entrenamiento, por ejemplo, los gerentes, separados de empleados y empleadas, enseñaron a las mujeres a recogerse el cabello, servir el té y elegir el traje apropiado. Los empleados de Lehman, incluidos algunos recién graduados de la Universidad de Harvard, estaban horrorizados, y algunos dejaron sus trabajos con mala voluntad hacia Nomura.[1]

Esa es la realidad de los negocios internacionales. Cuando una organización decide hacer negocios en otro país, los gerentes se enfrentan a toda una nueva serie de desafíos y obstáculos. En ocasiones encuentran que la transferencia de su éxito doméstico a nivel internacional requiere un enfoque totalmente diferente. Por ejemplo, el gigante de supermercados británico Tesco se ha convertido en una potencia mundial y se está expandiendo rápidamente en los países emergentes, pero ha luchado por hacerse un hueco en el mercado codiciado en E.U. de Deere & Company, el mayor fabricante del mundo de maquinaria agrícola, y está tratando de entrar en el mercado de equipos agrícolas de Rusia, pero el gobierno ruso aprobó una ley que excluye del financiamiento a la maquinaria agrícola construida fuera del país, por lo que los agricultores no tienen manera de comprar a Deere. Ahora, la compañía abrió una planta cerca de Moscú, pero aún enfrenta enormes riesgos e incertidumbres en Rusia. Wal-Mart ingresó a Corea del Sur con grandes esperanzas en 1996, pero diez años después le vendió todas sus tiendas surcoreanas a un minorista y se retiró de ese país. Del mismo modo, la compañía abandonó el mercado alemán después de pasar ocho años tratando de entrar en el entorno de la venta minorista de descuentos competitivos en ese país.[2] No es la única organización exitosa que se ha retirado de algún mercado extranjero derrotada y herida y los gerentes se rascan la cabeza pensando en qué fue lo que resultó mal.

No es fácil triunfar a escala global. Los gerentes deben tomar decisiones difíciles acerca del enfoque estratégico, de cómo involucrarse mejor en los mercados internacionales y en cómo diseñar la organización para cosechar los beneficios de una expansión internacional.

A pesar de los desafíos, los gerentes en la mayoría de las organizaciones piensan que las recompensas potenciales superan a los riesgos. Las empresas con sede en Estados Unidos establecen operaciones extranjeras para producir los bienes y servicios que necesitan los consumidores en otros países, así como para obtener costos más bajos o conocimientos técnicos para la fabricación de productos y servicios que se vendan a nivel doméstico. A cambio de eso, las empresas de Japón, Alemania, el Reino Unido y otros países compiten con las organizaciones estadounidenses en su propio terreno, así como en el extranjero. El interés en los negocios internacionales en la actualidad es más grande que nunca.

Propósito de este capítulo

Este capítulo explora la forma en que los gerentes diseñan la organización para el entorno internacional. Empezamos analizando algunas de las motivaciones para una expansión internacional, las etapas típicas del desarrollo internacional y el uso de alianzas estratégicas como un medio para lograr la expansión internacional. Después, en el capítulo se estudian los enfoques de la estrategia global y la aplicación de varios diseños estructurales para lograr una ventaja global. Más adelante hablamos de algunos desafíos específicos a los que se enfrentan las organizaciones globales, de los mecanismos para abordarlos y de las diferencias culturales que influyen en el enfoque de la organización al diseño y la administración de una empresa global. Por último, el capítulo estudia el *modelo transnacional*, un tipo de organización global que logra altos niveles de las varias capacidades necesarias para tener éxito en un entorno internacional complejo y volátil.

INGRESO AL TERRENO GLOBAL

Hace apenas unas pocas décadas, muchas empresas se podían permitir el lujo de ignorar el entorno internacional. Hoy el mundo se está convirtiendo rápidamente en un campo mundial unificado, y cada compañía y gerente tiene que pensar globalmente. Brasil, Rusia, India y China (a menudo denominados BRIC), así como otras economías emergentes, crecen rápidamente igual que los proveedores de los productos y servicios de Estados Unidos, Canadá, Europa y otros países desarrollados. Al mismo tiempo, estas regiones se están convirtiendo en los principales mercados para los productos y servicios de empresas de E.U.[3] China se ha convertido en el mayor mercado de autos del mundo, por ejemplo.[4] GM vendió más coches en China que en Estados Unidos durante la primera mitad de 2010. China también cuenta con alrededor de 687 millones de suscriptores de telefonía móvil, en comparación con alrededor de 270 millones de los Estados Unidos.[5] Por ello, también Apple ha estado dispuesto a pasar por el aro para vender el iPhone en esa región. Durante las próximas décadas, los países BRIC tendrán un poder tremendo de gasto y alrededor de mil millones de personas que formarán parte de una nueva clase media. Para las empresas de hoy en día, todo el mundo es una fuente de amenazas y oportunidades de negocio. El Bookmark analiza algunos de los factores que contribuyen para que nuestro mundo esté cada vez más interconectado y muestra cómo esto afecta a las organizaciones interconectadas.

Motivaciones para la expansión global

Las fuerzas económicas, tecnológicas y competitivas se han combinado para impulsar a las empresas de un enfoque doméstico a uno global. Los extraordinarios avances en las comunicaciones, la tecnología y el transporte han creado un nuevo paisaje altamente competitivo.[6] La importancia del entorno global para las organizaciones actuales se refleja en la

BokkMark 6.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)

The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century
Por Thomas L. Friedman

El terreno de juego de la competencia global se está nivelando. ¿Qué tan rápido ocurre la globalización? El columnista del *New York Times*, Thomas L. Friedman, tres veces ganador del premio Pulitzer, empezó a trabajar en la segunda edición de su libro, *The World Is Flat*, que ha sido un éxito de ventas, y acababa de salir de la imprenta la primera edición. Sin embargo, Friedman asegura que las fuerzas que están causando esta acelerada fase de la globalización en realidad se iniciaron a finales del siglo pasado.

¿QUÉ HACE AL MUNDO PLANO?

Friedman describe 10 fuerzas que hacen plano el mundo, las cuales denomina flatteners (aplanadores). Muchas de estas fuerzas están directa e indirectamente relacionadas con la tecnología avanzada e incluyen:

- Software del flujo de trabajo. Una increíble variedad de software permite que las computadoras se comuniquen fácilmente unas con otras. Eso es lo que hace posible que una empresa como el estudio de películas de dibujos animados Wild Brain haga películas con empleados de un equipo de producción dispersos por todo el mundo, o que las fábricas de aviones Boeing automáticamente les vuelvan a surtir partes a los consumidores globales. Eso significa que las empresas pueden crear oficinas virtuales globales, o transferir parte de sus operaciones a quienquiera que pueda desempeñar el trabajo en una forma mejor y más eficiente, no importa en qué país este ubicado.
- Cadena de suministro. El software del flujo de trabajo también mejora la cadena de suministro, es decir, la colaboración horizontal entre proveedores, minoristas y clientes que se convirtió en un fenómeno en la década de 1990. A su vez, mientras mayor es el número de cadenas de suministro que crecen y proliferan, más plano se vuelve el mundo. La cadena de suministro obliga a la adopción de estándares y tecnologías comunes entre las empresas, de manera que cada eslabón puede interactuar en forma impecable.
- *Los esteroides*. Friedman se refiere a una variedad de nuevas técnicas como esteroides, "debido a que están amplificando y turbocargando a todos los demás aplanadores". Tal vez el elemento más significativo es la revolución inalámbrica, que permite que usted "tome lo que se ha digitalizado, lo haga virtual y personal, y desde cualquier parte". Como dice Alan Cohen, vicepresidente senior de Airspace, "Ahora su escritorio va a donde usted vaya. Y mientras mayor sea el número de personas que tenga la capacidad de incluir y obtener información de cualquier parte a otra con mayor rapidez, más desaparecerán las barreras para la competencia y la comunicación".

CÓMO BENEFICIARSE CON UN MUNDO PLANO

Un mundo más plano e interconectado significa que los empleados y las organizaciones pueden competir con más éxito que nunca, cualquiera que sea su tamaño y en dondequiera que estén ubicadas. Pero los beneficios de un mundo más plano no son automáticos. Friedman ofrece estrategias para la forma en que las empresas se pueden alinear con la nueva realidad de la globalización. Les advierte a las empresas estadounidenses (y a los empleados) que deben aceptar la idea de que ya no habrá algo así como una empresa o un empleo estadounidenses. En un mundo plano, las mejores empresas son las que mejor colaboran.

The World Is Flat, de Thomas L. Friedman, publicado por Farrar, Straus & Giroux.

economía global cambiante. Como un indicador, la lista Global 500 de la revista *Fortune*, las 500 empresas más grandes del mundo por sus ingresos, muestra que el poder económico se difunde a lo largo de una amplia escala global. En la figura 6.1 se muestra el número de empresas que aparecen en Global 500 de varios países en 2006, 2008 y 2011. Nótese la disminución general en América del Norte y Europa Occidental, y el aumento en países como China, Brasil, Taiwán y Rusia. China, en particular, avanza notablemente. El PIB de China superó al de Japón en la segunda mitad de 2010, lo que hace del país la segunda economía más grande del mundo (después de los Estados Unidos).[7] Considere la posibilidad de que, en 1993, China tenía sólo tres compañías en la lista Fortune Global 500 y ahora tiene 61. Japón, por su parte, ha perdido importancia, pasando de 149 empresas en 1993 a 68 en 2011.[8]

A medida que el poder sigue cambiando, las organizaciones están considerando la participación en los negocios globales como una necesidad. De hecho, en algunas industrias,

FIGURA 6.1
La economía global según se refleja en la lista Global 500 de *Fortune*

	Número de compañías en la lista de Global 500		
	2006	**2008**	**2011**
Estados Unidos	170	153	133
Japón	70	64	68
China	20	29	61
Francia	38	39	35
Alemania	35	37	34
Gran Bretaña	38	34	30
Suiza	12	14	15
Corea del Sur	12	15	14
Holanda	14	13	12
Canadá	14	14	11
Italia	10	10	10
España	9	11	9
India	6	7	8
Taiwán	3	6	8
Australia	8	8	8
Brasil	4	5	7
Rusia	5	5	7
México	5	5	3
Suecia	6	6	3
Singapur	1	1	2

Fuente: Basado en datos de "Global 500", el ranking anual de la revista *Fortune* de las empresas más grandes del mundo para 2006, 2008 y 2011, http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/ (consultado el 7 de diciembre 2011).

una empresa sólo puede tener éxito si triunfa a una escala global. En general, son tres los factores principales que motivan a las empresas para una expansión a nivel internacional: economías de escala, economías de alcance y factores de producción de costo bajo.[9]

Economías de escala. La creación de una presencia global amplía la escala de operaciones de una organización, permitiéndole que realice **economías de escala**. La tendencia hacia las organizaciones grandes se produjo inicialmente debido a la Revolución Industrial, que creó una presión en muchas industrias para que contaran con fábricas más grandes que pudieran capturar los beneficios de las economías de escala ofrecidas por las nuevas tecnologías y los nuevos métodos de producción. Mediante la producción en gran volumen, esos gigantes de la industria podían lograr el costo más bajo posible por unidad de producción. Sin embargo, para muchas empresas, los mercados domésticos ya no proporcionaban el alto nivel de ventas necesario para mantener el volumen suficiente para lograr las economías de escala. Por ejemplo, en una industria como la manufactura de automóviles, una empresa necesitaría una parte considerable del mercado doméstico para lograr economías de escala. Por consiguiente, una organización como Ford Motor

Company se ve obligada a volverse internacional con el fin de sobrevivir. La industria del cine en Hollywood también ha ampliado recientemente su proyección internacional ya que las ventas de entradas de cine y DVD han disminuido en los E.U. y aumentado en otros países. Los estudios recurren a las estrellas más internacionales y a scripts renovados para atraer a un público internacional. Un veterano de la industria del cine dijo que "el jefe del estudio no hará una gran película costosa. . . a no ser que sea atractiva en todo el mundo. No se puede pagar solo ese costo de producción en el modelo interno".[10]

Los mercados internos se han saturado para muchas empresas de Estados Unidos y el único potencial de crecimiento se encuentra en el extranjero. Por ejemplo, con la caída de las ventas en sus tiendas de Estados Unidos, Walmart está haciendo un esfuerzo internacional agresivo. La compañía acaba de comprar Massmart de Sudáfrica para tratar de obtener una ventaja del primer movimiento en ese país y está buscando oportunidades para entrar en Rusia y el Medio Oriente. Starbucks, después de cerrar cientos de tiendas de bajo rendimiento en los Estados Unidos, se ha centrado en Asia para un rápido crecimiento internacional, además planea abrir miles de tiendas en China, India y Vietnam.[11] Las economías de escala también permiten que las empresas obtengan de los proveedores descuentos por volumen, lo que reduce los costos de producción de la organización.

Economías de alcance. Un segundo factor es el mejor potencial para explotar las **economías de alcance**. *Alcance* se refiere al número y la variedad de productos y servicios que ofrece una empresa, así como al número y la variedad de regiones, países y mercados a los que atiende. DreamWorks SKG de Hollywood vendió una participación del 50 por ciento a la Reliance Big Entertainment de la India, porque la empresa tiene presencia en todas las plataformas de entretenimiento. Ahora, DreamWorks puede vender sus películasa través de los teatros, las redes de satélites, el servicio de alquiler de películas, las estaciones de radio y los teléfonos móviles. Big Entertainment, a su vez, recibe el apoyo del estudio de cine, el más grande de la India, y una mejor oportunidad de vender sus películas a un público fuera de la India.[12]

El hecho de tener una presencia en múltiples países proporciona un poder de marketing y una sinergia, en comparación con la empresa del mismo tamaño que tiene presencia en menos países. Por ejemplo, una agencia de publicidad con presencia en varios mercados globales gana ventaja competitiva atendiendo a las grandes empresas dispersas por todo el mundo. O consideremos el caso de McDonald's, que debe obtener bolsitas de salsa catsup y sauce casi idénticas para sus restaurantes en todo el mundo. Un proveedor que tiene una presencia en cada país al que sirve McDonald's tiene una ventaja, debido a que le proporciona beneficios de costo, consistencia y conveniencia a McDonald's, que no tiene que tratar con varios proveedores locales en cada país. Las economías de alcance también pueden incrementar el poder de mercado de una empresa, en comparación con los competidores, debido a que la empresa desarrolla un conocimiento más extenso de los factores culturales, sociales, económicos y otros que afectan a sus clientes en diversas ubicaciones y puede proporcionar productos y servicios especializados para satisfacer esas necesidades.

Factores de producción de bajo costo. La tercera fuerza importante en la expansión global se relaciona con los **factores de producción**. Una de las primeras motivaciones y todavía una de las más poderosas, para que las empresas estadounidenses inviertan en el extranjero es la oportunidad de obtener materia prima, mano de obra y otros recursos al costo más bajo que sea posible. Desde hace largo tiempo, las organizaciones han recurrido al extranjero para obtener materia prima que era escasa o no estaba disponible en sus países. Por ejemplo, a principios del siglo xx, las empresas fabricantes de neumáticos iban al extranjero para desarrollar plantaciones de caucho con el fin de suministrarle neumáticos a la creciente industria automotriz estadounidense. En la actualidad, los productores de papel como Weyerhaeuser y U. S. Paper Co., obligados por las preocupaciones ambientales a buscar nuevas maderas en el extranjero, administran millones de acres en tres granjas en Nueva Zelanda y en otras áreas.[13]

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente este lineamiento:

Considerar la creación de una presencia internacional para lograr economías de escala, explotar las economías de alcance, u obtener factores de producción escasos o de costo bajo, como mano de obra y materia prima.

Numerosas empresas también recurren a otros países como una fuente de mano de obra económica. Los iPhones y iPads de Apple los produce el fabricante mundial más grande por un contrato en Shenzhen, China, por ejemplo, donde se paga a los trabajadores de la línea de montaje alrededor de $150 dólares al mes.[14] La manufactura textil en Estados Unidos ahora es prácticamente inexistente, a medida que las empresas realizan por outsourcing la mayor parte de la producción en Asia, América Latina y el Caribe, en donde los costos de mano de obra y de suministros son mucho más bajos. Los fabricantes de muebles no tapizados siguen con rapidez el mismo patrón. Las empresas cierran sus plantas en Estados Unidos e importan muebles de madera de alta calidad de China, en donde es posible contratar hasta 30 ebanistas al mismo costo de uno en Estados Unidos.[15] Pero la tendencia no se limita a la manufactura. Por ejemplo, un número creciente de empresas de servicio en India editan software, desempeña puestos de consultoría, integra soluciones para oficinas no abiertas al público y se encarga del apoyo técnico para algunas de las corporaciones más grandes en Estados Unidos . Un índice enumera más de 900 empresas de servicios empresariales en la India que emplean a alrededor de 575 mil personas.[16]

Otras corporaciones se han internacionalizado en busca de costos de capital más bajos, fuentes de energía económicas, restricciones gubernamentales reducidas y otros factores que reducen los costos totales de producción de la empresa.[17] Las empresas relacionadas con la industria aeroespacial construyen fábricas en México, donde obtienen una mano de obra más económica y regulaciones gubernamentales favorables. Las empresas pueden ubicar sus instalaciones en cualquier parte que tenga más sentido económico en términos de la educación necesaria de los empleados y los niveles de capacidad, de costos de mano de obra y de materia prima y de otros factores de producción. Las empresas como IBM y Google, por ejemplo, no pueden encontrar en Estados Unidos la capacidad intelectual que necesitan, de manera que están creando instalaciones de investigación y desarrollo en India, para aprovechar a los trabajadores altamente capacitados.[18] Los fabricantes automotrices como Toyota, BMW, General Motors y Ford han construido plantas en Sudáfrica, Brasil y Tailandia, en donde por lo general obtienen costos considerablemente más bajos para factores tales como terreno, agua y electricidad.[19] Las empresas extranjeras también ingresan a Estados Unidos para obtener circunstancias favorables. Kalexsyn, una pequeña empresa química de investigación en Kalamazzo, Michigan, hace alrededor de 25% de sus negocios con empresas de biotecnología de Europa Occidental, que necesitan un alto nivel de calidad en lugar de precios bajos.[20] Honda y Toyota de Japón, Samsung Electronics de Corea del Sur y Novartis, la compañía suiza de medicamentos, han construido plantas o centros de investigación en Estados Unidos, con el fin de aprovechar la ventaja de los incentivos fiscales, de encontrar trabajadores capacitados, o de estar más cerca de sus principales clientes y proveedores.[21]

Etapas del desarrollo internacional

Ninguna empresa se puede convertir en un gigante global de la noche a la mañana. Los gerentes deben adoptar conscientemente una estrategia para el desarrollo y el crecimiento globales. Las organizaciones ingresan a los mercados extranjeros en una variedad de formas y siguen diversas trayectorias. Sin embargo, el cambio de una empresa doméstica a una global por lo general ocurre por medio de las etapas de desarrollo, como se muestra en la figura 6.2.[22] En la etapa uno, la **etapa doméstica**, la empresa está domésticamente orientada, pero los gerentes están conscientes del entorno global y desean considerar una participación extranjera inicial para ampliar el volumen de producción y obtener economías de escala. El potencial de mercado es limitado y se encuentra principalmente en el país doméstico. La estructura de la empresa es doméstica, por lo general funcional o divisional y las ventas extranjeras iniciales se manejan a través de un departamento de exportación. Los detalles de fletes, problemas del cliente y divisas los manejan personas ajenas a la empresa.

FIGURA 6.2
Las cuatro etapas de la evolución internacional

	I. Doméstica	II. Internacional	III. Multinacional	IV. Global
Orientación estratégica	Domésticamente orientada	Orientada a las exportaciones, multidoméstica	Multinacional	Global
Etapa del desarrollo	Participación extranjera inicial	Posicionamiento competitivo	Explosión	Global
Estructura	Estructura doméstica más departamento de exportaciones	Estructura doméstica más división internacional	Producto geográfico a nivel mundial	Matricial, transnacional
Potencial de mercado	Moderado, en su mayor parte doméstico	Grande, multidoméstico	Muy grande, multinacional	Todo el mundo

Fuente: Basada en Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4a. ed. (Cincinnati, Ohio: Sout-Western, 2002), 8-9; y Theodore T. Herbert, "Strategy and Multinational Organization Structure: An Interorganizational Relationships Perspective", *Academy of Management Review* 9 (1984), 259-271.

En la etapa dos, la **etapa internacional**, la empresa toma en serio las exportaciones y empieza a pensar a nivel multidoméstico. **Multidoméstico** significa que los aspectos competitivos en cada país son independientes de los de otros países; la empresa trata con todos los países en forma individual. El interés es en el posicionamiento competitivo internacional, comparado con otras empresas en la industria. En este punto, una división internacional reemplaza al departamento de exportaciones y se contrata a especialistas para que manejen las ventas, el servicio y el almacenamiento en el extranjero. Se identifica a múltiples países como mercados potenciales. Por ejemplo Purafil, una pequeña empresa con oficinas corporativas en Doraville, Georgia, vende filtros de aire que eliminan la contaminación y limpian el aire en 50 países diferentes. Aun cuando Purafil es una empresa pequeña, tiene contratos con empresas de ventas independientes en los diversos países, quienes conocen los mercados y la cultura locales.[23] La empresa empezó a exportar por primera vez a principios de la década de 1990 y en la actualidad obtiene 60% de sus ingresos del extranjero. Un ejemplo de servicio es AlertDriving, una empresa que ofrece cursos de capacitación en línea para empresas con flotas de vehículos. La empresa debe adaptar sus productos y la comercialización de las expectativas, los hábitos de manejo, y los matices geográficos en los 20 países donde se exporta.[24]

En la etapa tres, la **etapa multinacional**, la empresa tiene una vasta experiencia en varios mercados internacionales y ha establecido instalaciones de marketing, manufactura o investigación y desarrollo en varios países extranjeros. La organización obtiene un gran porcentaje de sus ingresos de las ventas fuera del país doméstico. Ocurre un crecimiento explosivo a medida que cobran fuerza las operaciones internacionales y la empresa tiene unidades de negocios dispersas por todo el mundo, junto con proveedores, fabricantes y distribuidores. Algunos ejemplos de empresas que se encuentran en la etapa multinacional incluyen a Siemens de Alemania, Sony de Japón y Coca-Cola de Estados Unidos. Aditya Birla Group es un ejemplo de una multinacional con sede en la India. La compañía comenzó en 1850 como empresa comercial de la familia Birla. A partir de la década de 1970 en el sudeste de Asia, el Grupo Birla se ha expandido por todo el mundo gracias a la producción y venta de productos tales como fibras, productos químicos, cemento, metales, hilos y tejidos, ropa, y fertilizantes. En 2010, alrededor del 60 por ciento de los ingresos de la compañía se obtuvieron de fuera de la India.[25]

La cuarta y última etapa es la **etapa global**, que significa que la empresa trasciende más allá de cualquier país. El negocio no es simplemente una colección de industrias domésticas; más bien, las subsidiarias están eslabonadas hasta el punto en que el posicionamiento competitivo en un país influye significativamente en las actividades en otros países.[26] Las **empresas globales** verdaderamente ya no piensan en sí mismas como si tuvieran un solo país doméstico y, de hecho, las han llamado *corporaciones apátridas*.[27] Esto representa una nueva e impresionante evolución de la empresa multinacional de las décadas de 1960 y 1970. En esta etapa, la propiedad, el control y la alta dirección tienden a dispersarse entre varias nacionalidades.[28] Nestlé SA es un buen ejemplo. La compañía obtiene la mayor parte de sus ventas fuera del país "hogar" Suiza, y sus 280,000 empleados están repartidos por todo el mundo. El CEO Paul Bulcke es belga, el presidente Peter Brabeck-Letmathe/ nació en Austria, y más de la mitad de los directivos de la compañía son no suizos. Nestlé tiene cientos de marcas y tiene instalaciones de producción u otras operaciones en casi todos los países del mundo.[29]

Las empresas globales operan en una forma verdaderamente global y el mundo es su mercado. Las empresas globales como Nestlé, Royal Dutch/Shell, Unilever y Matsushita Electric pueden operar en más de 100 países. El problema estructural de mantener unido este vasto complejo de subsidiarias dispersas por todo el mundo es inmenso. La estructura organizacional de las empresas globales puede ser en extremo compleja y a menudo evoluciona hacia un modelo matricial internacional o transnacional, que se analizará más adelante en el capítulo.

Expansión global por medio de alianzas estratégicas internacionales

Una de las formas más populares en que las empresas se involucran en operaciones internacionales es por medio de alianzas estratégicas internacionales. Las empresas en industrias altamente dinámicas, como las de medios y entretenimiento, productos farmacéuticos, biotecnología y software podrían tener cientos de esas relaciones.[30]

Las alianzas típicas incluyen licenciamiento, joint ventures (empresas conjuntas) y consorcios.[31] Por ejemplo, cuando se ingresa a nuevos mercados, en particular en áreas del mundo que están en vías de desarrollo, los minoristas como Saks Fifth Avenue y Barneys New York limitan sus riesgos otorgando licencias con su nombre a socios extranjeros. Por ejemplo, Saks ha otorgado licencias en Riyadh y Dubai, Arabia Saudita y México, y Barneys tiene una tienda con licencia en Japón. Ambas empresas, así como otros grandes almacenes con base en Estados Unidos, en la actualidad hacen una poderosa presión internacional en vista de las ventas bajas y de una rígida competencia en Estados Unidos.[32] Una **joint venture** es una entidad separada creada con dos o más empresas activas como patrocinadoras. Este enfoque es popular para compartir los costos de desarrollo y producción y penetrar en nuevos mercados.[33] Las joint ventures pueden ser con clientes, o con competidores. Las empresas competidoras como Sprint, Deutsche Telecom y Telecom France cooperan unas con otras y con varias empresas más pequeñas en una joint venture que sirve a las necesidades de telecomunicaciones de corporaciones globales en 65 países.[34] Navistar International Corporation, con base en Warrenville, Illinois, formó una joint venture con su rival Mahindra & Mahindra Ltd., un fabricante de equipo en India, que está creciendo rápidamente, para fabricar camiones y autobuses para exportación.[35] Y Wal-Mart espera lograr una posición firme en el complejo mercado, pero de rápido crecimiento de India, mediante una joint venture con Bharti Enterprises, para establecer Bharti Wal-Mart Private Limited.[36]

Las empresas a menudo buscan joint ventures para aprovechar el conocimiento que tiene un socio de los mercados locales, lograr ahorros en los costos de producción por medio de economías de escala, compartir puntos fuertes tecnológicos complementarios, o distribuir nuevos productos y servicios a través de los canales de distribución de otro país. Considere el caso de la mayor cadena de hoteles de España.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente este lineamiento:

Desarrollar alianzas estratégicas internacionales, como licenciamiento, joint ventures, sociedades y consorcios, en formas rápidas y económicas, para involucrarse en las ventas y las operaciones internacionales.

EN LA PRÁCTICA

Meliá Hotels International (Sol Meliá)

Fundada en 1956, Meliá Hotels International (conocida durante décadas como Sol Meliá) es la cadena hotelera más grande de España y una de las 20 principales compañías hoteleras a nivel mundial. Meliá cuenta con más de 350 hoteles distribuidos en 35 países, entre ellos China, Bulgaria, Estados Unidos, Indonesia, Grecia, Croacia, Brasil, Egipto y el Reino Unido. Sus 35,000 empleados proceden de 100 países y hablan 25 o más idiomas diferentes.

¿Cómo pudo la compañía adaptar con éxito sus servicios, la tecnología y la gestión de tantos países que difieren tan ampliamente en términos de preferencias de los consumidores, las estructuras políticas y jurídicas, y las condiciones de la competencia? Un enfoque principal ha sido la utilización de empresas conjuntas y otras formas de asociación. Meliá cuenta con numerosas asociaciones con empresas en los 35 países en los que opera. Un ejemplo reciente es una empresa conjunta con Jin Jiang International Hotel Company, firma hotelera líder en China, para cooperar en una estrategia de crecimiento conjunta en China y Europa.

Los gerentes de Meliá saben que sería extremadamente costoso y probablemente imposible adquirir lo necesario para que la empresa opere en tantos mercados diferentes por su cuenta. Por lo tanto, han establecido una estrecha colaboración con las organizaciones locales que ya cuentan con conocimientos y experiencia en las regiones donde Meliá quiere crecer.[37]

El reciente cambio de nombre de Sol Meliá a Meliá Hotels International, y el lema corporativo, "Donde todo es posible", reflejan la visión aún más amplia de la expansión internacional de la compañía. Durante el primer semestre de 2011, Meliá se adjudicó un hotel cada tres semanas. Las empresas mixtas, los contratos de arrendamiento y las franquicias representaban más del 85 por ciento de esas sumas.[38]

Otro enfoque cada vez mayor es que las empresas se involucren en **consorcios**, grupos de empresas independientes, como proveedores, clientes e incluso competidores, que se unen para compartir capacidades, recursos, costos y el acceso a los mercados de los demás.[39] Los consorcios a menudo se utilizan en otras partes del mundo, como la familia de corporaciones *keiretsu* en Japón. En Corea, esos arreglos de entrelazar a las empresas se llaman *chaebol*.

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA PARA AJUSTARLA A LA ESTRATEGIA GLOBAL

Como se menciona en el capítulo 3, la estructura de una organización se debe ajustar a su situación, proporcionando un procesamiento de información suficiente para la coordinación y el control, al mismo tiempo que enfoca a los empleados en funciones, productos o regiones geográficas específicas. El diseño de la organización para las empresas internacionales sigue una lógica similar, con un interés especial en las oportunidades estratégicas locales frente a las globales.

Modelo para las oportunidades globales frente a las locales

Cuando las organizaciones se aventuran en un terreno internacional, los gerentes tratan de formular una estrategia global congruente que proporcione una sinergia entre las operaciones a nivel mundial, con el propósito de lograr metas organizacionales comunes. Un dilema al que se enfrentan es elegir entre hacer hincapié en la **estandarización** global o una capacidad de respuesta nacional. Los gerentes deben decidir si quieren que cada afiliada global actúe en forma autónoma o si las actividades se deben estandarizar a nivel de todos los países. Estas decisiones se reflejan en la elección entre una *globalización* frente a una estrategia global *multidoméstica*.

La **estrategia de globalización** significa que el diseño del producto, la manufactura y la estrategia de marketing están estandarizadas en todo el mundo.[40] Por ejemplo, Black & Decker se volvió mucho más competitiva a nivel internacional cuando estandarizó su línea de herramientas eléctricas manuales. Otros productos, como Coca-Cola, son naturales para la globalización, debido a que sólo es necesario ajustar la publicidad y el marketing para las diferentes regiones. En general, los servicios son menos adecuados para la globalización, debido a que las diferentes costumbres y hábitos a menudo requieren un enfoque diferente para proporcionar el servicio. Esa es una razón por la que Meliá Hotels International, como se mencionó, se asocia con las empresas locales, por ejemplo. Eso fue parte del problema de Wal-Mart en el mercado de Corea del Sur. El minorista siguió utilizando exhibidores y estrategias de marketing al estilo occidental, mientras que los exitosos minoristas surcoreanos crearon exhibidores de colores brillantes que atraían las miradas y contrataron a empleados para que promovieran sus bienes utilizando megáfonos y aplaudiendo. De manera similar, Wal-Mart falló en Indonesia, en donde cerró sus tiendas después de sólo un año. A los clientes no les agradaban las luces brillantes, las tiendas demasiado organizadas y, debido a que no estaba permitido el regateo, percibían como excesivo el precio de los bienes.[41]

Otras empresas también han comenzado a alejarse de una estrategia de globalización estricta. Los cambios sociales y económicos, como un contragolpe dirigido a las grandes corporaciones globales, han impulsado a los consumidores a interesarse menos en las marcas globales y más en favor de productos que tienen un atractivo local.[42] Sin embargo, una estrategia de globalización puede ayudar a una organización de manufactura a cosechar eficiencias de economía de escala, introduciendo productos en todo el mundo con mayor rapidez, coordinando los precios y eliminando las instalaciones que se traslapan.[43] Ford Motor Company introdujo una nueva estrategia para construir un coche pequeño, bajo el nombre de Ford Focus, para los mercados de todo el mundo en lugar de otros diferentes adaptados a los gustos nacionales o regionales. Al compartir la tecnología, el diseño, los proveedores y los estándares de manufactura en todo el mundo en una operación automotriz global coordinada, Ford pudo ahorrar 5 000 millones de dólares durante los tres primeros años. La compañía también ahorró en publicidad con el lanzamiento de una campaña publicitaria mundial en lugar de tener anuncios adaptados a los mercados locales. De manera similar, Gillette Company, que fabrica productos para el aseo personal, como el sistema de afeitado Mach3 para hombres y la rasuradora Venus para mujeres, cuenta con grandes instalaciones de manufactura que utilizan proveedores y procesos comunes para fabricar productos cuyas especificaciones técnicas están estandarizadas en todo el mundo.[44]

EVALÚE SU RESPUESTA

1 La única forma en que una organización puede esperar razonablemente tener éxito en diferentes países es adaptar sus productos y servicios para que se ajusten a los intereses, preferencias y valores locales en cada país.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Sucede que las personas en todo el mundo a menudo desean productos y servicios que están ajustados a sus necesidades e intereses locales y muchas organizaciones son bastante exitosas al responder a las demandas del mercado local. Sin embargo, otras organizaciones internacionales logran ventajas competitivas utilizando el mismo diseño del producto y las mismas estrategias de marketing en diversos países en todo el mundo.

Una **estrategia multidoméstica** significa que la competencia en cada país se maneja independiente de la competencia en otros países. Por consiguiente, dicha estrategia fomentaría que el diseño del producto, el ensamblaje y el marketing se ajustaran a las

necesidades específicas de cada país. Algunas empresas han encontrado que sus productos no prosperan sólo en un mercado global. Por ejemplo, las personas en diferentes países tienen distintas expectativas en lo concerniente a productos para el cuidado personal, como desodorantes o dentífricos. Muchas personas en algunas partes de México utilizan detergente de lavandería para lavar los platos. Incluso las cadenas de comida rápida estadounidenses, una vez consideradas ejemplos últimos de la estandarización de un mercado mundial, han sentido la necesidad de ser más sensibles a las diferencias locales y nacionales. Considere una de las más exitosas compañías de comida rápida en China, KFC, que es propiedad de Louisville, con sede en Kentucky Yum Brands.

EN LA PRÁCTICA

KFC (Yum Brands)

En los Estados Unidos, KFC es como un pariente pobre que lucha para mantenerse al día con McDonalds. En China, sin embargo, el Coronel Sanders (el blanco barbudo coronel muerto hace mucho tiempo en Kentucky que adorna el logo de KFC) es el rey. "Nosotros lo amamos", se ríe un estudiante de 21 años de edad de la Universidad Capital de Economía y Negocios de Beijing.

En China, los clientes pueden comprar un cubo de pollo frito, pero también pueden obtener la masa para freír el desayuno, un plato de sopa de arroz para el almuerzo, o una Twister dragón para la cena. Yum Brands, propietaria de KFC y Pizza Hut y Taco Bell, espera obtener alrededor de 36 por ciento de beneficio operativo en 2010 de sus 3,700 restaurantes en China. En un país donde otras compañías occidentales han luchado, Yum ha prosperado. Tiene una cuota de mercado del 40 por ciento, frente al 16 por ciento de McDonalds. La compañía abrió recientemente una nueva cadena que sólo sirve comida rápida china y adquirió una participación del 27 por ciento en una compañía que se especializa en platos de hot-pot de Mongolia.

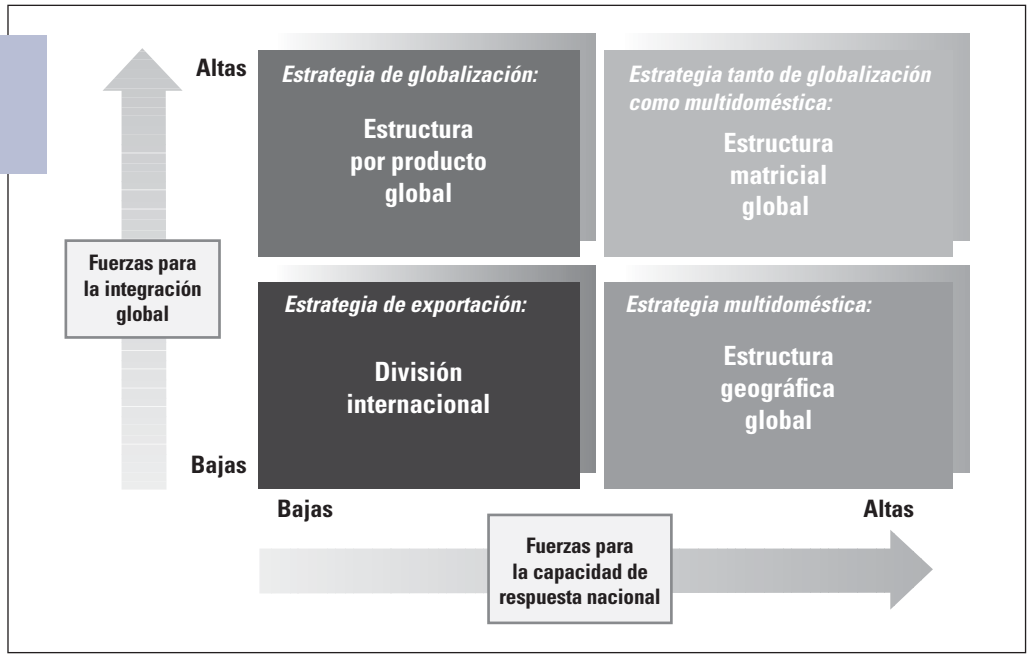
La clave para el éxito de KFC y Yum en China es recibir sus principios y adaptarlos con éxito tanto a su producto como a sus operaciones. Durante los 24 años que Yum ha estado en China, se han formado alianzas con empresas locales y directivos chinos contratados que pueden construir las conexiones que son esenciales para hacer negocios en el país. Tener a gestores locales, por ejemplo, ha abierto líneas de suministro que dieron a Yum acceso a los lugares que las empresas rivales dirigidas por gerentes extranjeros no podían alcanzar.[45]

KFC está teniendo éxito a nivel internacional ahora, sobre todo en China, pero eso no siempre fue así. Cuando la empresa se expandió por primera vez en Asia en 1973, no podía ganarse a los consumidores locales, ya que trató de usar una estrategia de globalización. Los 11 restaurantes que abrieron sus puertas fueron cerradas en el plazo de dos años. El gerente Yum Brands aprendió la lección y comenzó a adaptar sus negocios y el menú de los diferentes países y regiones donde operaban. La compañía ofrece a los administradores locales el poder de decisión real y les permite ofrecer platos regionales que atraigan los gustos en zonas específicas del país. Además de regionalizar el menú, en KFC se pueden organizar fiestas asociadas con ciertos rituales religiosos o culturales.

Los diseños de diferentes organizaciones globales también son más adecuados a la necesidad, ya sea de una estandarización global o de una capacidad de respuesta a nivel nacional. Las recientes investigaciones de más de 100 empresas internacionales con sede en España han proporcionado un respaldo adicional para la conexión entre la estructura internacional y el enfoque estratégico.[46] El modelo en la figura 6.3 muestra la forma en que el diseño de las organizaciones y la estrategia internacional se ajustan a las necesidades del entorno.[47]

Las empresas se pueden caracterizar por si sus líneas de productos y servicios tienen el potencial para la globalización, lo que se traduce en ventajas por medio de una estandarización mundial. Las empresas que venden productos o servicios similares en muchos países tienen una estrategia de globalización. Por otra parte, algunas empresas tienen productos

FIGURA 6.3
Modelo para ajustar la estructura de la organización a las ventajas internacionales



Fuente: Basado en Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, Ghoshal, Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management, 3 ª ed. (Nueva York: McGraw-Hill Irwin, 2000), 395; Roderick E. White y Thomas A. Poynter, "Organizing for Advantage Worldwide", Business Trimestral (verano 1989), 84-89. Gunnar Hedlund, "The Hypermodern MNC–A Heterarchy?" Human Resource Management 25, no. 1 (Primavera 1986), 9-36; y JM Stopford y Wells LT Jr., Managing the Multinational Enterprise (Nueva York: Basic Books, 1972).

y servicios apropiados para una estrategia multidoméstica, lo que significa ventajas del país local mediante la diferenciación y el ajuste para satisfacer las necesidades globales.

Como lo indica la figura 6.3, cuando las fuerzas tanto de la estandarización global como de la capacidad de respuesta nacional en muchos países son bajas, la simple utilización de una división internacional con la estructura doméstica es una forma apropiada de manejar los negocios internacionales. Sin embargo, para algunas industrias las fuerzas tecnológicas, sociales o económicas pueden crear una situación en la cual la venta de productos estandarizados en todo el mundo proporciona una base para la ventaja competitiva. En esos casos, es apropiada una estructura global por producto. Esta estructura proporciona a los gerentes de producto la autoridad para manejar sus líneas sobre una base global y permite que la empresa aproveche un mercado global unificado. En otros casos, las empresas pueden ganar ventajas competitivas por medio de una capacidad de respuesta nacional, es decir, responder a las necesidades únicas en los varios países en donde hacen negocios. Para esas empresas, es apropiada una estructura geográfica mundial. Cada país o región contará con subsidiarias que modifiquen los productos y servicios para que se ajusten a esa localidad. Una buena ilustración es la firma de publicidad Ogilvy & Mather, que divide sus operaciones en cuatro regiones geográficas principales, debido a que es necesario modificar los enfoques publicitarios para que se ajusten a los gustos, preferencias, valores culturales y regulaciones gubernamentales en diferentes partes del mundo.[48] Con frecuencia se recurre a niños para anunciar productos en Estados Unidos, pero este enfoque en Francia es contra la ley. Las afirmaciones competitivas de los productos rivales que se ven con regularidad en la televisión estadounidense violarían las regulaciones gubernamentales en Alemania.[49]

En muchos casos, las empresas deben responder simultáneamente a las oportunidades tanto locales como globales, en cuyo caso se puede utilizar la estructura matricial global. Tal vez será necesario estandarizar globalmente parte de la línea de productos y

las otras partes se pueden ajustar a las necesidades de los países locales. Analicemos con más detalle cada una de las estructuras que se muestran en la figura 6.3.

División internacional

A medida que las empresas exploran oportunidades internacionales, por lo general comienzan con un departamento de exportaciones que crece hasta convertirse en una **división internacional**. La división internacional tiene una posición igual a la de otros departamentos o divisiones importantes dentro de la empresa y se muestra en la figura 6.4. Mientras que las divisiones domésticas están organizadas a lo largo de líneas funcionales o de producto, la división internacional está organizada conforme a los intereses geográficos, como se muestra en la figura. La división internacional tiene su jerarquía para el manejo de los negocios (licenciamiento, joint ventures) en varios países, vendiendo los productos y servicios creados por las divisiones domésticas, abriendo plantas subsidiarias y, en general, impulsando a la organización hacia operaciones internacionales más complejas.

Aun cuando las estructuras funcionales se utilizan a menudo a nivel doméstico, con menos frecuencia lo hacen para administrar un negocio a escala mundial.[50] Las líneas de la jerarquía funcional extendidas por el mundo serían demasiado largas, de manera que se utiliza alguna forma de estructura por producto o geográfica para subdividir a

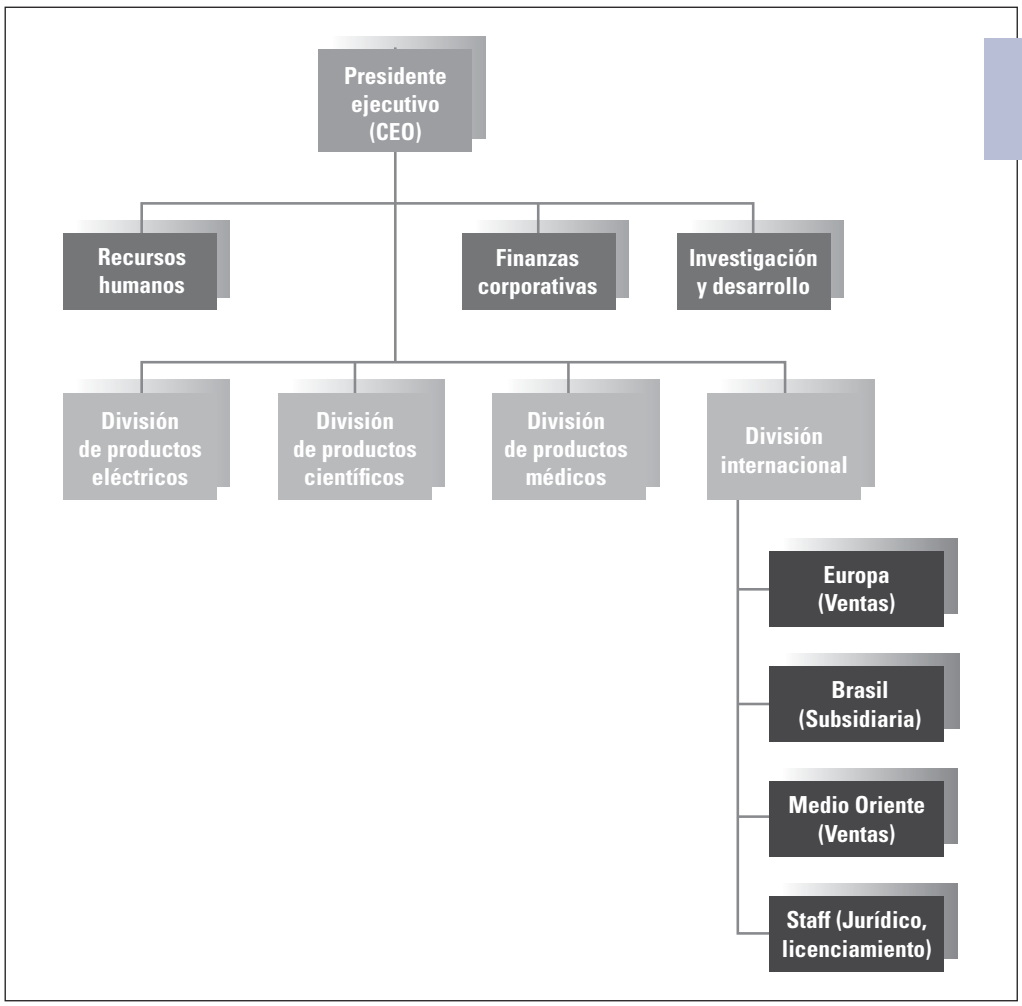


FIGURA 6.4
Estructura doméstica híbrida con una división internacional

la organización en unidades más pequeñas. Las empresas inician con un departamento internacional y, dependiendo de su estrategia, más adelante utilizan estructuras divisionales por producto o geográficas, o una matricial. Un estudio reveló que 48% de las organizaciones identificadas como líderes globales utiliza estructuras divisionales, mientras que 28% reportó que utilizaba estructuras matriciales.[51]

Estructura global divisional por producto

En una **estructura global** por producto, las divisiones de producto asumen la responsabilidad de las operaciones globales en su área específica. Es una de las estructuras más usuales, mediante la cual los gerentes tratan de alcanzar metas globales, debido a que proporciona una forma bastante directa de administrar de manera eficaz una variedad de negocios y productos en todo el mundo. Los gerentes en cada división de productos se pueden enfocar en la organización de las operaciones internacionales según lo consideren adecuado y dirigir la energía de los empleados hacia la serie única de problemas u oportunidades globales de su propia división.[52] Además, la estructura proporciona a los altos directivos en las oficinas corporativas una amplia perspectiva de la competencia, permitiendo que toda la corporación responda con mayor rapidez a un entorno global cambiante.[53] Las empresas de servicios también pueden utilizar una estructura divisional. Por ejemplo, el banco italiano UniCredit, con sede en Milán y más de 9,600 sucursales en 22 países, cuenta con tres divisiones de productos: Familia y PYME (hogar y la banca pequeña y mediana empresa), Banca Corporativa y de Inversión y Banca Privada y Activos Gestión. La compañía también tiene una división de base geográfica para centrarse en las operaciones y el crecimiento en los países de Europa Central y del Este.[54]

Con una estructura global por producto, el gerente de cada división es responsable de planear, organizar y controlar todas las funciones de producción y distribución de sus productos para cualquier mercado en todo el mundo. Como se ve en la figura 6.3, la estructura global por producto funciona mejor cuando la empresa tiene oportunidades en todo el mundo para la producción y venta de productos estándar para todos los mercados, logrando así economías de escala y estandarización de las funciones de producción, marketing y publicidad.

Eaton Corporation ha utilizado una forma de estructura por producto a nivel mundial, como se muestra en la figura 6.5. En esta estructura, el grupo de componentes automotrices, el grupo industrial, etcétera, son responsables de la manufactura y venta de productos en todo el mundo. El vicepresidente de la división internacional es responsable de los coordinadores en cada región, incluidos un coordinador para Japón, Australia, Sudamérica y el norte de Europa. Los coordinadores encuentran formas de compartir las instalaciones y mejorar la producción y la entrega de todas las líneas de productos que se venden en sus regiones. Estos coordinadores cumplen con la misma función de los integradores, que se describen en el capítulo 3.

La estructura por producto es excelente para la estandarización de la producción y las ventas en todo el mundo, pero también tiene problemas. A menudo, las divisiones de productos no funcionan bien juntas, compitiendo en vez de cooperar en algunos países; y los gerentes de producto pueden ignorar a algunos países. La solución adoptada por Eaton Corporation de utilizar coordinadores en cada país, que tengan un rol claramente definido, es una forma excelente de superar esos problemas.

Estructura global por división geográfica

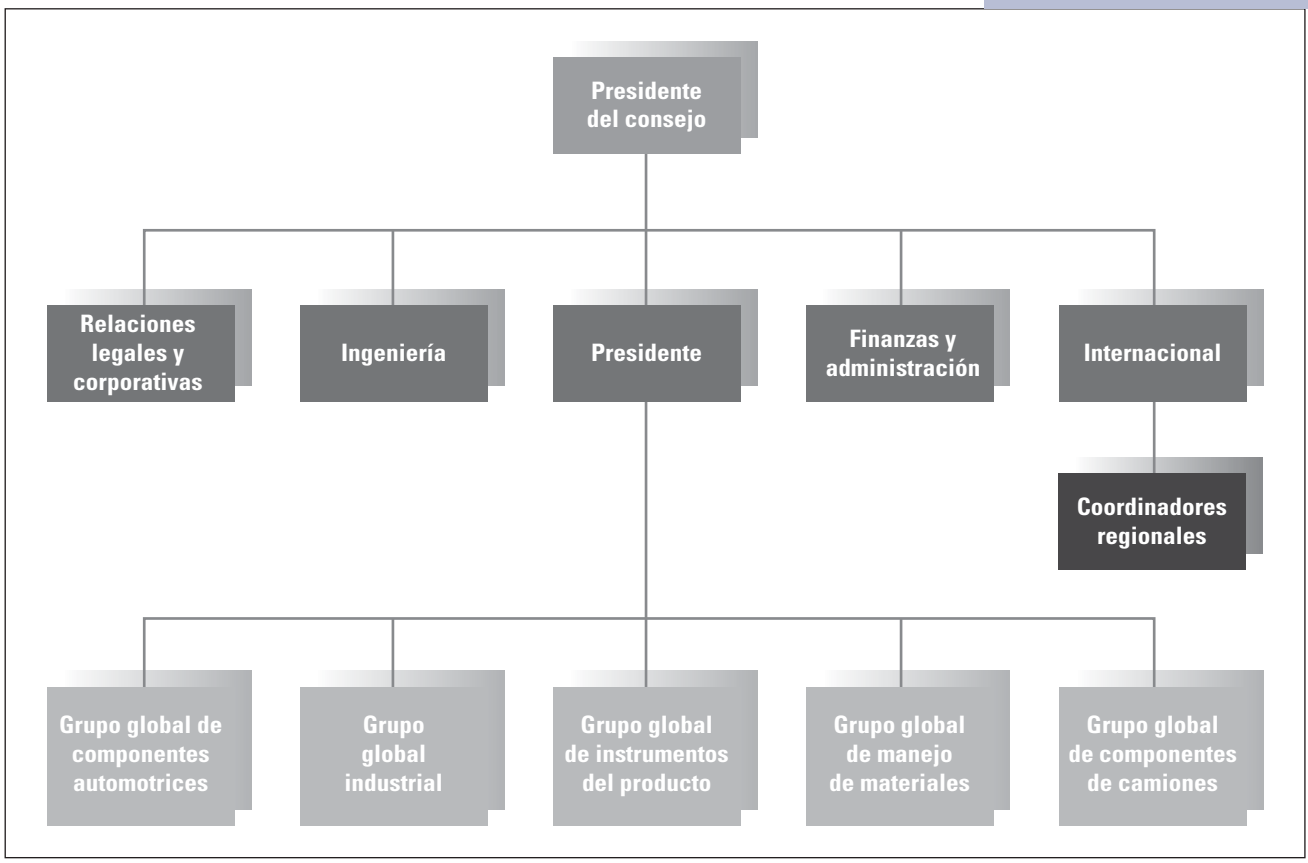
Una organización estructurada regionalmente es adecuada para las empresas que quieren hacer hincapié en la adaptación a las necesidades del mercado regional o local mediante una estrategia multidoméstica, como se mostró antes en la figura 6.3. La **estructura**

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Elegir una estructura global por producto cuando la organización pueda lograr una ventaja competitiva mediante una estrategia de globalización (integración global). Elegir una estructura geográfica global cuando la empresa tenga ventajas con una estrategia multidoméstica (capacidad de respuesta nacional). Utilizar una división internacional cuando la empresa sea principalmente doméstica y sólo tenga algunas operaciones internacionales.

FIGURA 6.5
Estructura parcial global por producto utilizada por Eaton Corporation



Fuente: Basado en *New Directions in Multinational Corporate Organization* (Nueva York: Business International Corp., 1981).

geográfica global divide al mundo en regiones geográficas y cada una de ellas se reporta con el presidente ejecutivo (CEO). Cada división controla por completo las actividades funcionales en su área geográfica. Por ejemplo, Nestlé, con oficinas corporativas en Suiza, concede una gran importancia a la autonomía de los gerentes regionales que conocen la cultura local. Nestlé, la compañía de productos alimenticios de marca más grande del mundo, rechaza la idea de un solo mercado global y utiliza la estructura geográfica para enfocarse en las necesidades y la competencia locales en cada país. Los gerentes locales tienen la autoridad para hacer pruebas con los sabores, el empaque, el tamaño de las porciones y otros elementos, según lo consideren apropiado. Muchas de las 8 000 marcas de la empresa sólo están registradas en un país.[55]

Las empresas que utilizan este tipo de estructura han sido aquellas con líneas de productos maduras y tecnologías estables. Pueden encontrar una manufactura de costo bajo dentro de los países, así como satisfacer las diferentes necesidades entre los países para el marketing y las ventas. Sin embargo, varias tendencias de negocios y organizacionales han conducido a un incremento de la clase de empresas que utilizan las estructura geográfica global.[56] El crecimiento de las organizaciones de servicios ha superado al de las manufactureras durante varios años, y los servicios, por su naturaleza misma, deben ocurrir a un nivel local. Además, para enfrentarse a nuevas amenazas competitivas, muchas empresas de manufactura hacen hincapié en la capacidad de ajustar sus

productos para satisfacer necesidades específicas, lo que requiere un mayor énfasis en la capacidad de respuesta local y regional. Todas las organizaciones están obligadas por los actuales desafíos competitivos y del entorno a desarrollar relaciones más estrechas con los clientes, lo que puede llevar a que las empresas cambien de estructuras basadas en el producto a estructuras con una base geográfica. La farmacéutica Bupharm de la India, una empresa joven y en crecimiento, creó divisiones geográficas para sus operaciones de ventas en Asia Pacífico, América Latina y Europa, para ayudar a la compañía a servir mejor a los clientes en los 40 países en los que opera.[57]

Los problemas con los que tropieza la alta gerencia al utilizar una estructura geográfica global resultan de la autonomía de cada división regional. Por ejemplo, es difícil hacer una planeación a escala global, como investigación y desarrollo de nuevos productos, debido a que cada división actúa para satisfacer sólo las necesidades de su región. Las nuevas tecnologías domésticas y los nuevos productos pueden ser difíciles de transferir a los mercados internacionales, debido a que cada región cree que sólo desarrollará lo que necesita. De la misma manera, es difícil introducir rápidamente los productos desarrollados en el extranjero en los mercados domésticos y a menudo hay una duplicidad de gerentes de línea y de staff entre las regiones. Debido a que las divisiones regionales actúan para satisfacer necesidades específicas en sus propias áreas, el control del seguimiento y del mantenimiento puede ser un verdadero problema. El siguiente ejemplo ilustra la forma en que los ejecutivos en Colgate-Palmolive superaron algunos de los problemas asociados con la estructura geográfica.

EN LA PRÁCTICA

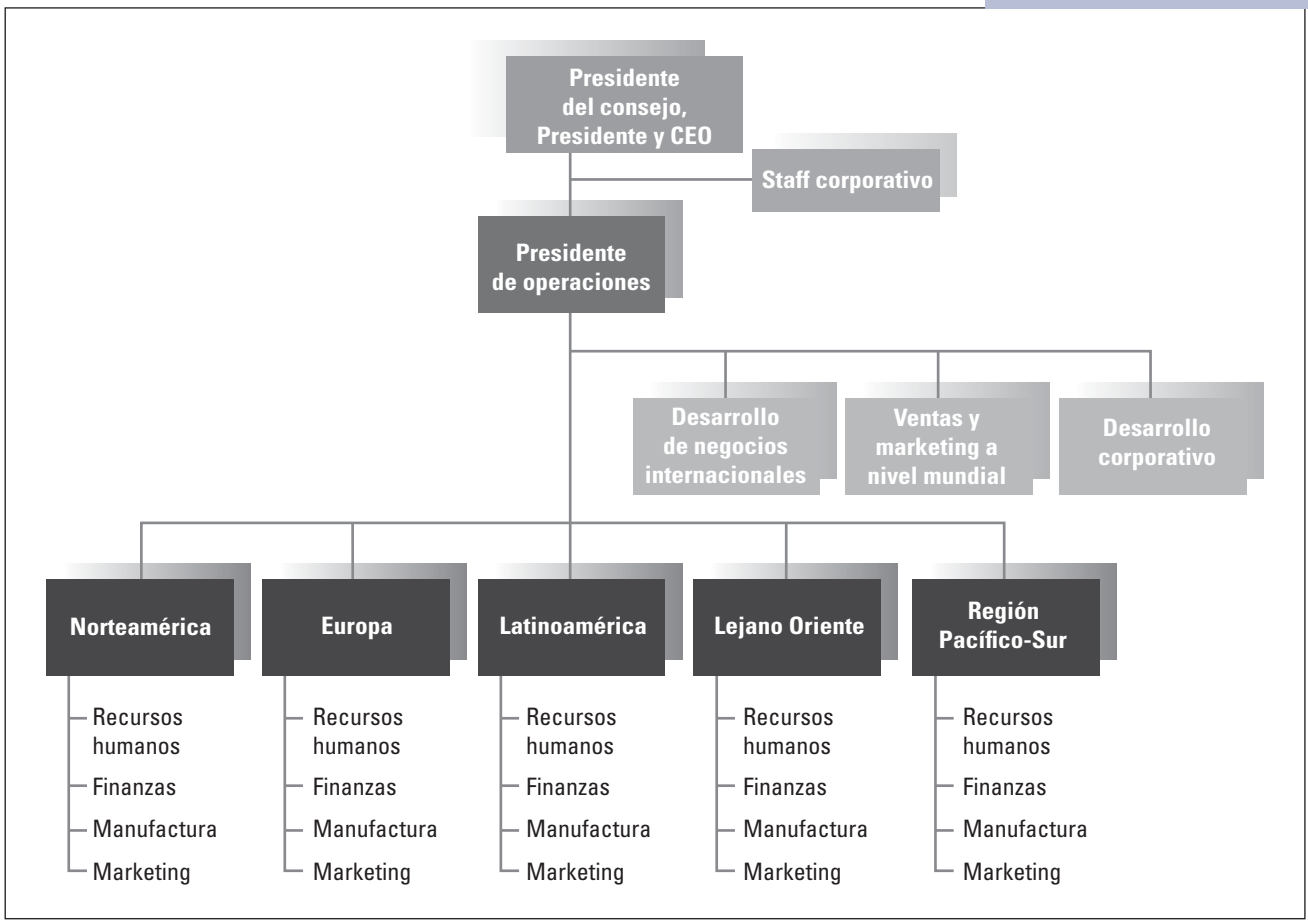
Colgate-Palmolive Company

Durante varios años, Colgate-Palmolive Company, que fabrica y vende productos para el cuidado personal, el hogar y de especialidad, utilizó una estructura geográfica global como la que se muestra en la figura 6.6. Colgate tiene una larga y excelente historia de participación internacional y ha dependido de las divisiones regionales ubicadas en Norteamérica, Europa, América Latina, el Lejano Oriente y el Pacífico del Sur, para mantener su ventaja competitiva. Mucho más de la mitad de las ventas totales de la empresa se genera fuera de Estados Unidos.

El enfoque regional apoya los valores culturales de Colgate, que hacen hincapié en la autonomía individual, el espíritu emprendedor y la capacidad para actuar a nivel local. Cada presidente regional se reporta directamente con el presidente de operaciones y cada división tiene sus propias funciones de staff, como recursos humanos, finanzas, manufactura y marketing. Colgate manejó el problema de la coordinación entre las divisiones geográficas creando un grupo de desarrollo de negocios internacionales, que tiene la responsabilidad de la planeación a largo plazo de la empresa y de la coordinación y comunicación del producto a nivel mundial. Empleó a varios líderes de equipo de productos, muchos de ellos antiguos gerentes regionales con una vasta experiencia y conocimiento. Los líderes de producto son esencialmente coordinadores y asesores para las divisiones geográficas; no tienen ningún poder para dirigir, pero tienen la capacidad y el apoyo organizacional necesarios para ejercer una considerable influencia. La adición de este grupo de desarrollo de productos obtuvo rápidamente resultados positivos en términos de una introducción más rápida de los nuevos productos en todos los países y un marketing mejor y de costo más bajo.

El éxito del grupo de desarrollo de negocios internacionales impulsó a la alta gerencia de Colgate a añadir dos posiciones de coordinación adicionales, un *vicepresidente de desarrollo corporativo* para enfocarse en las adquisiciones y un *grupo de ventas y marketing a nivel mundial*, que coordina las iniciativas de ventas y marketing en todas las ubicaciones geográficas. Con la adición de esas posiciones a nivel mundial a la estructura, Colgate mantiene su enfoque en cada región y logra una coordinación global para la planeación total, las introducciones más rápidas del producto y un mejoramiento en la eficiencia de ventas y marketing.[58] ■

FIGURA 6.6
Estructura geográfica global de Colgate-Palmolive Company



Fuente: Basada en Robert J. Kramer, *Organizing for Global Competitiveness: The Geographic Design* (Nueva York: The Conference Board, 1993), 30,

Estructura matricial global

Ya hemos estudiado la forma en que Eaton utilizó una estructura de división global por producto y encontró formas de coordinar a las divisiones en todo el mundo. Colgate-Palmolive utilizó una estructura global de división geográfica y encontró formas de coordinar a las regiones geográficas. Cada una de estas empresas hizo hincapié en una dimensión. Debemos recordar del capítulo 3 que una estructura matricial proporciona una forma de lograr simultáneamente la coordinación vertical y horizontal a lo largo de dos dimensiones. Una **estructura matricial global** es similar a la matriz que describimos en el capítulo 3, excepto que en el caso de las corporaciones multinacionales las distancias geográficas para la comunicación son mayores y la coordinación es más compleja.

La matriz funciona mejor cuando la presión para la toma de decisiones equilibra los intereses tanto de la estandarización del producto como de la localización geográfica y cuando la coordinación para compartir los recursos es importante. Durante muchos años, Asea Brown Bovery (ABB), una corporación de equipo eléctrico cuyas oficinas corporativas están ubicadas en Zurich, utilizó una matriz global que funcionaba extremadamente bien para coordinar a una empresa con 130 000 empleados que operaba en más de 100 países.

EN LA PRÁCTICA

Asea Brown Boveri (ABB)

ABB le ha dado un nuevo significado a la noción de "ser local a nivel mundial". Durante muchos años, ABB utilizó una compleja estructura matricial global similar a la de la figura 6.7, para lograr economías de escala a nivel mundial, combinadas con flexibilidad y capacidad de respuesta locales.

En el nivel superior están el CEO y un comité internacional de 10 altos directivos, quienes celebran frecuentes juntas en todo el mundo. A lo largo de la matriz están los gerentes de división para Productos de alimentación, Transformadores de potencia, Transformación, Industria, y Automatización de Procesos. Cada gerente de la división es responsable del manejo de los negocios a escala global, la asignación de los mercados de exportación, el establecimiento de normas de costo y calidad, y la creación de equipos de diversas nacionalidades para resolver problemas. Cada división se subdivide en unidades más pequeñas sobre las que el gerente de la división también tiene responsabilidad. Al otro lado de la matriz está una estructura regional. ABB cuenta con ocho gerentes regionales de Europa del Norte, Europa central, Mediterráneo, América del Norte, América del Sur, India, Oriente Medio y África, Asia del Norte y Asia del Sur. En virtud de los directores regionales, son los directores nacionales quienes dirigen las empresas locales que atraviesan las áreas de negocio y son responsables de las hojas de balance local, de los estados de resultados y escalas profesionales.

La estructura matricial converge a nivel de las empresas locales. Los presidentes de las empresas locales se reportan con dos jefes, el líder del área de negocios, que por lo general está ubicado fuera del país, y el director nacional, que administra la empresa de la que la organización local es una subsidiaria.

La filosofía de ABB es descentralizar las cosas hasta los niveles más bajos. Los gerentes globales son generosos, pacientes y hablan varios idiomas. Deben trabajar con equipos que se componen de diferentes nacionalidades y deben ser culturalmente sensibles. Desarrollan la estrategia y evalúan el desempeño de las personas y de las subsidiarias en todo el mundo. Los gerentes de país, en contraste, son gerentes regionales de línea responsables de las subsidiarias de varios países. Deben cooperar con los gerentes de las áreas de negocios para lograr eficiencias a nivel mundial y la introducción de nuevos productos. Por último, los directores de las empresas locales tienen tanto un jefe global, el gerente del área de negocios, como un jefe nacional y aprenden a coordinar las necesidades de ambos.[59] ■

FIGURA 6.7
Estructura matricial global

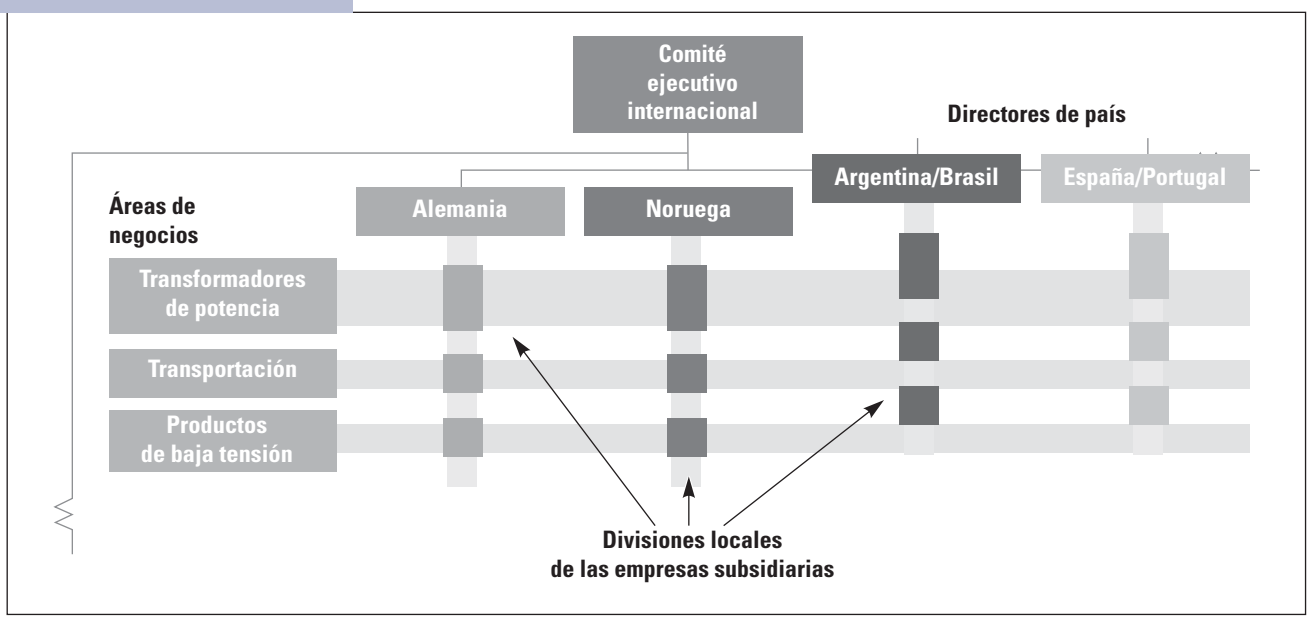


ABB es una empresa grande y exitosa que ha logrado los beneficios de las organizaciones tanto por producto como geográfica por medio de esta estructura matricial. Sin embargo, a lo largo de los últimos años, a medida que ABB ha enfrentado problemas de competencia cada vez más complejos, los líderes han transformado a la empresa hacia una compleja estructura llamada *modelo transnacional*, que se estudia más adelante en este capítulo.

En el mundo real, lo mismo que con la estructura doméstica híbrida, numerosas empresas internacionales como ABB, Colgate, UniCredit, Nestlé o Eaton Corp. aplican una *estructura híbrida global* o *estructura mixta*, en la que se utilizan dos o más estructuras diferentes o elementos de diferentes estructuras. Las estructuras híbridas son típicas en los entornos altamente volátiles. UniCredit, por ejemplo, combina elementos de divisiones funcionales, geográficas y de productos para responder a las condiciones dinámicas del mercado en los diversos países en los que opera.[60]

Las organizaciones que operan a escala global con frecuencia deben hacer ajustes a sus estructuras para superar los desafíos de hacer negocios en un entorno global. En las siguientes secciones veremos algunos de los desafíos específicos que enfrentan las organizaciones en el terreno global y los mecanismos para enfrentarse a ellos con éxito.

CREACIÓN DE CAPACIDADES GLOBALES

Hay muchos casos de empresas muy conocidas que tienen problemas para transferir ideas, productos y servicios exitosos de su país doméstico al terreno internacional. Ya se habló de las luchas que enfrenta Wal-Mart a nivel internacional, pero esta empresa no es la única. PepsiCo estableció una meta de cinco años para triplicar sus ingresos internacionales de bebidas refrescantes y en una forma temeraria extendió su presencia en los mercados internacionales. Sin embargo, cinco años después la empresa se había retirado de algunos de esos mercados y tuvo que aceptar una pérdida de casi 1 000 millones de dólares de sus operaciones internacionales de bebidas refrescantes.[61] Cientos de empresas estadounidenses que consideraron a Vietnam como una fantástica oportunidad a mediados de la década de 1990 en la actualidad están dado por concluido su esfuerzo, en medio de grandes pérdidas. Las diferencias políticas y culturales desviaron a la mayoría de las empresas. Sólo algunas, como el negocio de equipo pesado de Caterpillar, han logrado el éxito en ese país aunque otras organizaciones, tales como Starbucks, consideran a Vietnam para las oportunidades de crecimiento.[62] Los gerentes que llevan a sus empresas a un nivel internacional enfrentan un tremendo desafío en la forma de capitalizar las increíbles oportunidades que ofrece la expansión global.

El desafío en el diseño de la organización global

La figura 6.8 muestra los tres segmentos principales del desafío organizacional global: mayor complejidad y diferenciación, la necesidad de coordinación y el problema de transferir los conocimientos y la innovación a una empresa global. Las organizaciones tienen que aceptar un nivel muy alto de complejidad del entorno en el terrero internacional y abordar las muchas diferencias que ocurren entre los países. Por ejemplo, cada país tiene su propia historia, cultura, leyes y sistema regulatorio. Las personas comen alimentos diferentes, observan diferentes religiones, actitudes, y tienen diferentes costumbres sociales.[63] La complejidad del entorno y las variaciones de cada país requieren una mayor diferenciación organizacional, como se describe en el capítulo 4.

Al mismo tiempo, las organizaciones deben encontrar formas de lograr en forma eficaz la coordinación y la colaboración entre unidades muy distantes y facilitar el desarrollo y la transferencia del conocimiento y la innovación organizacionales para el aprendizaje global.[64] Aun cuando las pequeñas empresas están involucradas en negocios internacionales, la mayoría de las empresas internacionales han llegado a ser muy gran-

FIGURA 6.8
El desafío de la organización global

des, creando un considerable problema de coordinación. La figura 6.9 proporciona alguna comprensión del tamaño y el impacto de las empresas internacionales, comparando los ingresos de varias empresas multinacionales grandes con el producto interno bruto (PIB) de países seleccionados.

Complejidad y diferenciación crecientes. Cuando las organizaciones ingresan al terreno internacional, encuentran niveles de complejidad interna y externa mayores que cualquiera que hayan experimentado en el frente doméstico. Las empresas deben crear una estructura para operar en numerosos países que difieren en lo concerniente al desarrollo económico, el idioma, los sistemas políticos y las regulaciones gubernamentales, las normas y valores culturales y las infraestructuras como instalaciones de transportación y comunicación. Por ejemplo Lenovo, el fabricante de computadoras constituido en Hong Kong, tiene nueve ejes operativos, además de que los altos directivos y las funciones corporativas están dispersas por todo el mundo. El CEO se encuentra en Singapur, el presidente del consejo en Raleigh, Carolina del Norte y el vicepresidente de finanzas en Hong Kong. El marketing a nivel mundial se coordina en India.[65]

Toda la complejidad en el entorno internacional se refleja en mayor complejidad organizacional interna. Debemos recordar del capítulo 4 que, a medida que los entornos se vuelven más complejos e inciertos, las organizaciones se tornan más diferenciadas, con muchos puestos y departamentos para salir adelante en sectores específicos en el entorno. Por ejemplo, tal vez sería necesario que la alta gerencia estableciera departamentos especializados para tratar con las diversas regulaciones gubernamentales, legales y contables en los distintos países. Google cuenta con un equipo de abogados y otros expertos en su oficina de Nueva Delhi para dar seguimiento a las quejas de los usuarios de Internet y a la policía local sobre contenido cuestionable en su sitio de red social, Orkut, y decidir cómo responder. India es una democracia y, en principio, apoya la libertad de expresión en Internet, así como en la impresión. Sin embargo, con su mezcla volátil de religiones y política étnica, el gobierno indio se reserva el derecho de imponer "restricciones razonables" sobre la libertad de expresión para mantener el orden público. Se espera que las compañías de Internet como Google, Yahoo y Facebook colaboren para

FIGURA 6.9
Comparación de las empresas multinacionales sobresalientes y países seleccionados, 2008 (en dólares)

Empresa	Ingreso*	País	PIB anual†
Exxon Mobil	$ 404 600 millones	Egipto	$ 403 900 millones
Wal-Mart	$ 378 800 millones	Grecia	$ 370 200 millones
Royal Dutch Shell	$ 355 800 millones	Malasia	$ 355 200 millones
BP	$ 291 400 millones	Nigeria	$ 292 600 millones
Toyota	$ 262 300 millones	Argelia	$ 269 200 millones
ING Group	$ 212 000 millones	Perú	$ 218 800 millones
General Motors	$ 181 100 millones	Finlandia	$ 182 000 millones
General Electric	$ 172 700 millones	Kazajstán	$ 167 600 millones

*Esta comparación del volumen es asumiendo que los ingresos se hayan valuado al equivalente del PIB.
†Producto interno bruto
Fuente: "Count: *Really* Big Business", *Fast Company* (diciembre de 2008-enero de 2009), 46.

hacer cumplir ciertas normas y retirar contenido considerado incendiario, pero las reglas pueden ser difíciles de interpretar. Google, por su parte, no sólo quiere seguir las leyes y los sentimientos locales, sino que también quiere ejercer su discrecionalidad respecto a lo que cree que debería ser permitido.[66]

Además de los departamentos que hacen frente a diversas leyes y reglamentos, son necesarios más departamentos para la interconexión de fronteras para comprender el entorno y responder a él. Las empresas que operan globalmente con frecuencia dispersan las operaciones como ingeniería, diseño, manufactura, marketing y ventas en todo el mundo. En particular, numerosas organizaciones han establecido sistemas de desarrollo de productos para lograr mayor acceso al conocimiento experto (expertise) y el diseño de productos que son más apropiados para los mercados globales. Un estudio de Deloitte Research reveló que 48% de los fabricantes estadounidenses y de Europa occidental que participaron en el estudio, había establecido operaciones de ingeniería en otros países.[67] Además, las organizaciones podrían implementar una variedad de estrategias, una gama más amplia de actividades y un número mucho mayor de productos y servicios a un nivel internacional.

Necesidad de coordinación. A medida que las organizaciones se tornan más diferenciadas, con múltiples productos, divisiones, departamentos y puestos dispersos en numerosos países, los fabricantes enfrentan un tremendo desafío de coordinación. La *coordinación* se refiere a la calidad de la colaboración entre las unidades organizacionales. La pregunta es cómo lograr la coordinación y la colaboración necesarias para que una organización global coseche los beneficios de las economías de escala, las economías de alcance y las eficiencias de costo de mano de obra y de producción que ofrece la expansión internacional. Recuerde del capítulo 4 que en una empresa doméstica, una gran diferenciación entre los departamentos requiere que se dediquen más tiempo y recursos al logro de la coordinación, debido a que las actitudes de los empleados, las metas y las orientaciones al trabajo difieren ampliamente. Imagine lo que debe ser para una organización internacional, cuyas unidades operativas están divididas no sólo por las metas y las actitudes hacia el trabajo, sino también por la distancia geográfica, las diferencias de tiempo, los valores culturales y tal vez incluso también el idioma. Recuerde la forma en que Colgate-Palmolive creó varias unidades específicas para lograr la coordinación y la integración entre las divisiones regionales. Otras empresas también deben encontrar formas de compartir la información, las ideas, los nuevos productos y las tecnologías en toda la organización.

Considere la forma en que IBM lucha por una mejor integración a medida que trata de detener la creciente competencia de las empresas hindúes de servicios.

Todas las organizaciones que trabajan a nivel global, enfrentan el desafío de tener reunidas todas las piezas en la forma, el momento y el lugar apropiados. Otro problema es cómo compartir el conocimiento y las innovaciones a través de las divisiones globales.

Transferencia de conocimiento e innovación. La tercera parte del desafío internacional es que las organizaciones aprendan de sus experiencias internacionales, compartiendo el conocimiento y las innovaciones a nivel de toda la empresa. La diversidad del entorno internacional ofrece extraordinarias oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo de diversas capacidades e innovaciones sorprendentes en productos y servicios. Algunos expertos creen que un gran porcentaje de las innovaciones radicales provendrá de las empresas en los mercados emergentes como China e India en los próximos años.[68] Las innovaciones en productos y servicios que se utilizan para llevar principalmente de los países desarrollados y que gravitan en torno a las zonas menos desarrolladas del mundo, son un nuevo enfoque conocido como *innovación de goteo o innovación inversa* (hacia arriba), en el que las empresas ponen mayor atención a la necesidad de mecanismos que fomenten el intercambio de toda la empresa internacional. Considere la profesión de la salud. GE Healthcare tiene una sólida presencia en China, pero sus máquinas de ultrasonido de alta calidad y otros productos no cumplían con las necesidades de los profesionales de la salud que trabajan con poco financiamiento, en hospitales de baja tecnología o clínicas en las aldeas rurales. El precio, la portabilidad y la facilidad de uso son los criterios importantes. El equipo de GE Healthcare en China creó una máquina portátil de ultrasonido que se vendió por menos del 15 por ciento del costo de las máquinas de ultrasonido de alta gama de la compañía. GE ahora vende el producto en todo el mundo, con lo que creció $278 millones de dólares en seis años con una línea de producto global.[69] En la figura 6.10 se enumeran algunos ejemplos de innovación inversa.

Las unidades organizacionales en cada ubicación adquieren las capacidades y el conocimiento necesarios para enfrentar los desafíos del entorno que surgen en una ubicación particular. A medida que avanza la tendencia hacia programas de innovación inversa, gran parte de ese conocimiento, que puede estar relacionado con mejoras del producto, eficiencias operativas, avances tecnológicos o una multitud de otras competencias, es pertinente en múltiples países, de manera que las organizaciones necesitan sistemas que promuevan la transferencia del conocimiento y la innovación a nivel de toda la empresa global. Un buen ejemplo es el de Procter & Gamble. El Tide líquido fue uno de los lanzamientos de productos de la empresa más exitosos en Estados Unidos en la década de 1980, pero el producto surgió del hecho de compartir innovaciones desarrolladas en diversas partes de la organización. El Tide líquido incorporaba una tecnología de las oficinas corporativas de Procter & Gamble en Estados Unidos, para ayudar a suspender la mugre en el agua del lavado, la fórmula para sus agentes de limpieza procedente de los técnicos de Procter & Gamble en Japón y los ingredientes especiales para combatir las sales minerales presentes en el agua cruda, de los científicos de la empresa en Bruselas.[70]

Sin embargo, lograr que los empleados transfieran las ideas y el conocimiento a través de las fronteras nacionales puede ser un gran desafío. Muchas organizaciones aprovechan sólo una fracción del potencial que está disponible a partir de la transferencia a través de fornteras de conocimientos e innovación. La falta de confianza entre las personas dispersas en diferentes ubicaciones en todo el mundo es una de las razones primordiales por las cuales muchas organizaciones sólo aprovechan una fracción del potencial que está disponible con la transferencia del conocimiento y de la innovación a través de las fronteras. Otras razones incluyen:[71]

- Las barreras del lenguaje, las diferencias culturales y las distancias geográficas pueden impedir que los gerentes detecten el conocimiento y las oportunidades que existen a través de unidades de países distintos.

Figura 6.10
Ejemplos de innovación inversa

Compañía	Innovación y aplicación
Grupo Danone	Pequeñas plantas, construidas en Bangladesh, producen una centésima del yogur que produce una fábrica típica de Danone, y después se descubrió que se podían operar casi tan eficientemente como las grandes fábricas de la empresa, estimulando a Danone para adaptar el concepto a otros mercados.
Nestlé	Tomó la marca seca de fideos Maggi, creados como una comida de bajo costo para zonas rurales de Pakistán y la India, y lo colocó de nuevo como un alimento saludable, agradable y económico en Australia y Nueva Zelanda.
General Electric	Desarrolló un electrocardiógrafo portátil de bajo costo para la venta en India, donde los médicos se enfrentan a las fluctuaciones de energía, la falta de financiamiento y el espacio para las máquinas grandes, altos niveles de polvo, y dificultad para sustituir partes de un equipo costoso, y ahora lo vende en Estados Unidos, así como otros países de todo el mundo.
Hewlett-Packard	Tiene un equipo en la India que investiga las estrategias para migrar aplicaciones de la interfaz Web, creadas para los teléfonos móviles en Asia y África, a los mercados desarrollados en Estados Unidos y Europa.
John Deere	John Deere India desarrolló tractores de alta calidad de bajo costo para los agricultores de la India, y ahora son más demandados en Estados Unidos entre los agricultores que se recuperan de la recesión, y jugarán un papel importante en la expansión de Deere en Rusia.

Fuente: Estos ejemplos se tomaron de Michael Fitzgerald, "As the World Turns", *Fast Company* (marzo, 2009), 33–34; Reena Jana, "Inspirations from Emerging Economies", *BusinessWeek* (23 y 30 de marzo, 2009), 38–41; Jeffrey R. Immelt, Vijay Govindarajan y Chris Trimble, "How GE Is Disrupting Itself", *Harvard Business Review* (octubre, 2009), 3–11; y Navi Radjou, "Polycentric Innovation: A New Mandate for Multinationals", *The Wall Street Journal Online* (9 de noviembre, 2009), http://online.wsj.com/article/SB125774328035737917.html (consultado en noviembre 13, 2009).

- En ocasiones, los gerentes no aprecian el valor de la integración organizacional y quieren proteger los intereses de su propia división, en vez de cooperar con otras divisiones.
- A veces las divisiones consideran que el conocimiento y la innovación significan poder, y lo quieren conservar como una forma de lograr una posición de influencia dentro de la empresa global.
- El síndrome de "no se inventó aquí" hace que algunos gerentes se muestren reacios cuando se trata de aprovechar el conocimiento especializado y el expertise de otras unidades.
- Gran parte del conocimiento de una organización está en la mente de los empleados y no es algo que se pueda anotar fácilmente y compartir con otras unidades.

Las organizaciones deben fomentar tanto el desarrollo del conocimiento como la disposición para compartirlo. Implementar sistemas para aprovechar el conocimiento en dondequiera que exista y compartir las innovaciones para enfrentarse a los desafíos globales.

Mecanismos de coordinación global

Los gerentes enfrentan al desafío global de coordinar y transferir el conocimiento y la innovación a través de unidades altamente diferenciadas, en una variedad de formas. Algunas de las más comunes son el uso de equipos globales, una planeación y un control enérgicos de parte de las oficinas corporativas y roles de coordinación específicos.

Equipos globales. La popularidad y el éxito de los equipos en el frente doméstico permitieron que los gerentes vieran directamente la forma en que este mecanismo puede lograr una poderosa coordinación horizontal, como se describe en el capítulo 3 y, por consiguiente, también reconocer la promesa que ofrecen los equipos para la coordinación a través de las empresas globales. Los **equipos globales**, también llamados *equipos transnacionales*, son grupos de trabajo a través de las fronteras compuestos por personas multinacionales con diversas capacidades, cuyas actividades abarcan numerosos países.[72] Por lo general, estos equipos son de dos tipos: equipos interculturales, cuyos miembros provienen de diferentes países y se reúnen cara a cara, y equipos globales virtuales, cuyos miembros permanecen en ubicaciones separadas en todo el mundo y desempeñan su trabajo electrónicamente.[73] Heineken formó la European Production Task Force, un equipo de 13 miembros compuesto de miembros multinacionales, que se reúnen con regularidad y encuentran ideas para optimizar las instalaciones de producción de la empresa en toda Europa.[74] La siderúrgica alemana ThyssenKrupp utiliza equipos virtuales globales, aplicación de redes y software para vincular y coordinar a los miembros del equipo de trabajo a través de tres continentes para ejecutar una operación de acero integrados prácticamente por medios informáticos.[75]

Sin embargo, la creación de equipos globales efectivos no es fácil. Las diferencias culturales y del idioma pueden crear malentendidos y el resentimiento y la desconfianza pueden desviar rápidamente los esfuerzos del equipo. Considere lo que sucedió en un equipo virtual compuesto por miembros procedentes de la India, Israel, Canadá, Estados Unidos, Singapur, España, Bruselas, Gran Bretaña y Australia:

> *"Desde el principio… los miembros del equipo se mostraron reacios a pedir consejo a los compañeros de equipo que les parecían extraños por miedo a que una solicitud de ayuda se interpretara como un signo de incompetencia. Por otra parte, cuando los compañeros de equipo pidieron ayuda, ésta no siempre llegó. Un miembro del equipo confesó que calculaba cuidadosamente la cantidad de información que estaba dispuesto a compartir. Yendo más allá, a nombre de un compañero de equipo virtual, su opinión tuvo un alto precio en tiempo y energía, sin garantía de reciprocidad".*[76]

Muchas veces se desarrolla una mentalidad de "nosotros contra ellos", que es exactamente lo opuesto de lo que quieren las organizaciones de los equipos globales.[77] No es de sorprender que cuando el consejo ejecutivo de la revista *CIO* les pidió a los funcionarios de información global que calificaran sus desafíos más grandes, estos calificaran a la administración de los equipos globales virtuales como el problema más apremiante.[78] "Tienes que ser intensamente internacional" para ayudar a que los equipos globales tengan éxito, se dijo Greg Caltabiano, CEO del diseñador de chips Teknovus Inc.

EVALÚE SU RESPUESTA

2 Para trabajar en un equipo global, un desafío especialmente difícil es coordinar las actividades propias y compartir nuevas ideas y puntos de vista con colegas en diferentes divisiones en todo el mundo.

RESPUESTA: *De acuerdo.* Los problemas de diferentes idiomas, ubicaciones, valores culturales y prácticas de negocios hacen que la participación en un equipo internacional sea especialmente difícil. Los equipos globales sólo pueden ser efectivos si los miembros tienen la paciencia y las capacidades para superar las barreras y compartir abiertamente la información y las ideas. Los equipos globales que se conforman de personas culturalmente astutas y que genuinamente quieren coordinarse y comunicarse con sus contrapartes en otros países, tienen un mejor desempeño.

(ahora parte de Broadcom Corporation).[79] Las organizaciones que utilizan los equipos globales invierten eficazmente el tiempo y los recursos para educar adecuadamente a los empleados y encontrar maneras de fomentar la comprensión intercultural y la confianza. En Teknovus, Caltabiano envió empleados estadounidenses en visitas cortas a las oficinas de Asia de la empresa y requiere que todos los nuevos contratados en el extranjero pasen tiempo en los Estados Unidos.[80]

Planeación en las oficinas corporativas. Un segundo enfoque para lograr una coordinación global más fuerte es que las oficinas corporativas asuman un rol activo en la planeación, la programación y el control para mantener unidas las piezas ampliamente distribuidas de la organización con el fin de que trabajen unidas y avancen en la misma dirección. En una encuesta, 70% de las empresas globales reportó que la función más importante de las oficinas corporativas era "proporcionar el liderazgo de la empresa".[81] Sin un liderazgo fuerte, las divisiones altamente autónomas pueden empezar a actuar como empresas independientes y no como partes coordinadas de un todo global. Para contrarrestar esto, la alta gerencia puede delegar la responsabilidad y la autoridad para la toma de decisiones en algunas áreas, como adaptación de los productos o servicios para que satisfagan las necesidades locales, al mismo tiempo que mantiene un enérgico control por medio de sistemas centralizados en otras áreas, con el fin de proporcionar la coordinación y la integración necesarias.[82] Los planes, los programas y las reglas y procedimientos formales pueden ayudar a asegurar una mayor comunicación entre las divisiones y con las oficinas corporativas, así como fomentar la cooperación y la sinergia entre unidades distantes, con el fin de alcanzar las metas de la organización en forma eficiente en relación con el costo. La alta gerencia puede proporcionar una dirección estratégica clara, guiar a las operaciones distantes y resolver las demandas en competencia de varias unidades.

Roles de coordinación más amplios. Las organizaciones también pueden implementar soluciones estructurales para lograr una coordinación y colaboración más poderosas.[83] La creación de roles o puestos organizacionales específicos para la coordinación es una forma de integrar todas las partes de la empresa para lograr una sólida posición competitiva. Por ejemplo, en las empresas internacionales exitosas, el rol de los altos *gerentes funcionales* se amplía para incluir la responsabilidad de la coordinación entre los países, la identificación y el enlace del conocimiento experto y los recursos de la organización a nivel mundial. En una organización internacional, el gerente de manufactura debe estar enterado de las operaciones de manufactura de la empresa en varias otras partes del mundo y coordinarlas, de manera que la empresa logre una eficiencia en esa área y comparta la tecnología y las ideas entre todas las unidades. Una nueva tecnología desarrollada para mejorar la eficiencia en las operaciones de una compañía brasileña también puede ser valiosa para las plantas europeas y estadounidenses. Los gerentes de manufactura son responsables de estar al tanto de los nuevos desarrollos donde sea que ocurran y de utilizar sus conocimientos para mejorar a la organización. De manera similar, los gerentes de marketing, los gerentes de recursos humanos y otros gerentes funcionales en una empresa internacional están involucrados, no sólo en las actividades de su ubicación particular, sino también en coordinarlas con sus unidades hermanas en otros países.

Mientras que los gerentes funcionales coordinan entre los países, los *gerentes nacionales* coordinan entre las funciones. El gerente nacional que trabaja para una empresa internacional debe coordinar las diversas actividades funcionales ubicadas dentro del país para enfrentar los problemas, oportunidades, necesidades y tendencias en el mercado local, permitiendo que la organización logre una flexibilidad multinacional y una respuesta rápida. El gerente nacional de una empresa global de productos de consumo con sede en Venezuela, como Colgate-Palmolive, coordinaría todo lo que sucede en ese país, desde manufactura hasta recursos humanos y marketing, con el fin de asegurarse de que las actividades satisfagan los requerimientos idiomáticos, culturales, gubernamentales y legales de Venezuela. El gerente nacional en Irlanda o en Canadá haría lo mismo

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Utilizar mecanismos como equipos globales, planeación de las oficinas corporativas y roles de coordinación específicos para proporcionar la coordinación y la integración necesarias entre unidades internacionales distantes. Hacer hincapié en compartir la información y el conocimiento para ayudar a la organización a aprender y mejorar a escala global.

en esos países. Los gerentes nacionales también ayudan en la transferencia de ideas, tendencias, productos y tecnologías que surgen en un país y que podrían tener importancia a una escala más amplia. Algunas organizaciones también utilizan *integradores de negocios* para proporcionar coordinación sobre una base regional, que podría incluir a varios países. Esos gerentes se pueden acercar a varias partes de la organización para resolver problemas, y coordinar las actividades entre los grupos, las divisiones, o los países.

Otro rol de la coordinación es el de *coordinador de red* formal, para coordinar la información y las actividades relacionadas con las cuentas de los clientes clave. Por ejemplo, esos coordinadores permiten que una organización de manufactura proporcione conocimientos y soluciones integradas entre múltiples negocios, divisiones y países para un cliente minorista grande como Tesco, Wal-Mart o Carrefour. Los altos gerentes o directivos en las empresas globales exitosas también fomentan y apoyan las redes informales y las relaciones para que la información siga fluyendo en todas direcciones. Gran parte del intercambio de información de una organización ocurre, no a través de sistemas o estructuras formales, sino de canales y relaciones informales. Al apoyar esas redes informales, proporcionarles a las personas oportunidades a través de las fronteras para reunirse y desarrollar relaciones y después formas para que se mantengan en estrecho contacto, los directivos mejoran la coordinación organizacional.[84]

Beneficios de la coordinación. En la actualidad, las empresas internacionales experimentan dificultades para mantenerse competitivas sin una poderosa coordinación y colaboración entre las unidades. Esas empresas que estimulan y apoyan la colaboración por lo general son más capaces de apalancar las capacidades y los recursos dispersos para cosechar beneficios operativos y económicos.[85] Los beneficios que resultan de la colaboración entre las unidades incluyen los siguientes:

- *Ahorro de costos*. La colaboración puede producir resultados mensurables reales en forma del ahorro de costos, al compartir las mejores prácticas entre las divisiones globales. Por ejemplo, en BP, el jefe de una unidad de negocios en Estados Unidos mejoró los movimientos del inventario y redujo el capital de trabajo necesario para el funcionamiento de las estaciones de servicio en Estados Unidos, aprendiendo las mejores prácticas de las operaciones de BP en el Reino Unido y Holanda.
- *Una mejor toma de decisiones*. Al compartir la información y la asesoría entre las divisiones, los gerentes pueden tomar mejores decisiones de negocios que apoyen a su unidad, así como a la organización como un todo.
- *Mayores ingresos*. Al compartir la experiencia y los productos entre varias divisiones, las organizaciones pueden lograr un incremento en los ingresos. Una vez más, BP proporciona un ejemplo. Más de 75 personas de varias unidades en todo el mundo volaron a China para ayudar al equipo en el desarrollo de una planta de ácido acético allí. Como resultado, BP completó el proyecto y empezó a obtener ingresos antes de lo que habían esperado quienes planearon el proyecto.
- *Innovación creciente*. El hecho de compartir ideas e innovaciones tecnológicas entre las unidades estimula la creatividad y el desarrollo de nuevos productos y servicios. McDonald's está adoptando un enfoque llamado "libertad dentro de una estructura", que permite que los gerentes regionales y nacionales desarrollen prácticas y productos adecuados para el área local. Después la empresa se asegura de que los gerentes internacionales tengan muchos mecanismos, formales e informales, para comunicarse y compartir ideas. La Big Tasty, una hamburguesa grande de 5.5 onzas untada con una gruesa capa de salsa barbecue y cubierta con tres rebanadas de queso, fue creada en una cocina de prueba en Alemania y se lanzó al mercado en Suecia, pero cuando se corrió la voz, la hamburguesa fue adoptada por restaurantes en lugares como Brasil, Italia y Portugal, en donde se convirtió en un gran éxito.[86]

DIFERENCIAS CULTURALES EN LA COORDINACIÓN Y EL CONTROL

Así como los valores sociales y culturales difieren de un país a otro, los valores administrativos y las normas organizacionales de las empresas internacionales tienden a variar, dependiendo del país de origen de la organización. Las normas y los valores organizacionales están bajo la influencia del enfoque de la estructura organizacional y de las formas en que los gerentes coordinan y controlan una empresa internacional.

¿Cómo adapta usted el diseño?

¿Está preparado para desempeñar un rol internacional?

¿Está preparado para negociar un contrato con alguien de otro país? ¿Para coordinar un nuevo producto que se utilizará en el extranjero? Las empresas grandes y pequeñas hacen negocios sobre una base global. ¿Hasta qué grado muestra usted las conductas que se presentan a continuación? Favor de responder a cada pregunta como En gran parte cierto, o En gran parte falso.

Por lo general usted:	En gran parte cierto	En gran parte falso
1. ¿Es impaciente? ¿Tiene un lapso de atención breve? ¿Quiere seguir avanzando al siguiente tema?	_____	_____
2. ¿Es un mal escucha? ¿Se siente incómodo con el silencio? ¿Mentalmente está pensando en lo que significa después?	_____	_____
3. ¿Es argumentativo? ¿Disfruta argumentando por el solo hecho de hacerlo?	_____	_____
4. ¿No está familiarizado con los aspectos culturales específicos de otros países? ¿Tiene una experiencia limitada en otros países?	_____	_____
5. ¿Le concede más importancia al corto que al largo plazo en su manera de pensar y planear?	_____	_____
6. ¿Piensa que es una pérdida de tiempo conocer personalmente a alguien antes de hablar de negocios?	_____	_____
7. ¿Es legalista para ganar su punto de vista? ¿Exige que los demás respeten un convenio a pesar de las circunstancias cambiantes?	_____	_____
8. ¿Está pensando en "ganar/perder" cuando está negociando algo? ¿Trata de ganar en una negociación a costa de la otra persona?	_____	_____

Calificación: Concédase un punto por cada respuesta de En gran parte cierto. Una calificación de tres o inferior sugiere que tal tez tiene un estilo y una conciencia internacionales. Una calificación de seis o más sugiere un nivel bajo de presencia o de conciencia respecto a otras culturas.

Interpretación: Una calificación baja en este ejercicio es buena. Los gerentes estadounidenses a menudo muestran una ignorancia intercultural durante las negociaciones, en comparación con sus contrapartes de otros países. Los hábitos estadounidenses pueden ser molestos, por ejemplo hacer hincapié en las áreas de desacuerdo por encima de las de acuerdo, dedicar poco tiempo a tratar de comprender los puntos de vista y los intereses de la otra parte y adoptar una actitud contradictoria. A los estadounidenses a menudo les agrada concluir una negociación pensando que han ganado, lo que puede resultar embarazoso para la otra parte. Para este cuestionario, una calificación baja muestra una mejor presencia internacional. Si usted respondió "En gran parte cierto" a tres preguntas o menos, entonces puede considerar que está preparado para colaborar en una negociación internacional. Si obtuvo una calificación de seis o más alta en las respuestas de "En gran parte cierto", ha llegado el momento de aprender más acerca de cómo se comportan las personas en otras culturas nacionales antes de participar en negocios internacionales. Trate de desarrollar un mayor enfoque en las necesidades de otras personas y una comprensión de los diferentes puntos de vista. Esté abierto a ceder y desarrollar empatía hacia las personas que son diferentes a usted.

Fuente: Adaptado de Cynthia Barnum y Natasha Wolniansky, "Why Americans Fail at Overseas Negotiations", *Management Review* (octubre de 1989), 54-57.

Sistemas de valores nacionales

Los estudios han tratado de determinar la forma en que los sistemas de valores nacionales influyen en la administración y en las organizaciones. Uno de los estudios de mayor influencia fue el realizado por Geert Hofstede, que identificó varias dimensiones de los sistemas de valores nacionales que varían ampliamente entre los países.[87] Una investigación más reciente de Project GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) ha respaldado y ampliado la evaluación de Hofstede. Project GLOBE utilizó datos recabados de 18 000 gerentes en 62 países, para identificar nueve dimensiones que explican las diferencias culturales, incluidas las identificadas por Hofstede.[88] Esos estudios proporcionan a los gerentes una comprensión de las diferencias culturales clave que mejoran su efectividad y la de su organización a escala global.[89] Responda a las preguntas en el cuestionario de la sección "¿Cómo adapta usted el diseño?" para ver qué tan preparado está para trabajar a nivel internacional.

Dos dimensiones que parecen tener un poderoso impacto dentro de las organizaciones son la *distancia del poder* y la *evasión de la incertidumbre*. Un alto nivel de **distancia del poder** significa que las personas aceptan la desigualdad en el poder entre instituciones, organizaciones y personas. Un bajo nivel de distancia del poder significa que las personas esperan igualdad en el poder. Un alto nivel de **evasión de la incertidumbre** significa que los miembros de una sociedad se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad y, por consiguiente, apoyan las creencias que prometen certidumbre y conformismo. Un bajo nivel de evasión de la incertidumbre significa que las personas tienen un alto nivel de tolerancia para lo no estructurado, lo ambiguo y lo impredecible.

Las dimensiones del valor de la *distancia del poder* y la *evasión de la incertidumbre* se reflejan dentro de las organizaciones en creencias concernientes a la necesidad de una jerarquía, una toma de decisiones y control centralizados, reglas y procedimientos formales y trabajos especializados.[90] Por ejemplo, en los países que valoran un alto nivel de distancia del poder, las organizaciones tienden a ser más jerárquicas y centralizadas, con un mayor control y coordinación de los niveles superiores de la organización. Por otra parte, es más probable que las organizaciones en países que valoran un bajo nivel de distancia del poder estén más descentralizadas. Un bajo nivel de tolerancia de la incertidumbre tiende a reflejarse en una preferencia por la coordinación por medio de reglas y procedimientos. Las organizaciones en países en donde las personas tienen un alto nivel de tolerancia de la incertidumbre por lo general tienen menos reglas y sistemas formales y dependen más de las redes informales y la comunicación personal para la coordinación.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Apreciar las diferencias en los valores culturales y tratar de utilizar mecanismos de coordinación que estén en armonía con los valores locales. Cuando se requieren mecanismos de coordinación más amplios, enfocarse en la educación y la cultura corporativa como formas de lograr la comprensión y la aceptación.

EVALÚE SU RESPUESTA

3 Si las prácticas de administración y las técnicas de coordinación dan buenos resultados para una empresa en su país de origen, quizá también tendrán éxito en sus divisiones internacionales.

RESPUESTA: *En desacuerdo*. La cultura nacional tiene un impacto considerable sobre la manera de pensar de las personas en diferentes países acerca de los aspectos del poder y el control, las reglas y procedimientos y todos y cada uno de los aspectos de la vida organizacional. Las prácticas de administración y las técnicas de coordinación y control que funcionan bien en un país como Estados Unidos, podrían ser inefi caces o incluso ofensivas en países como Japón o China. Los gerentes deben salir de su zona familiar de confort para tener éxito a nivel internacional.

Aun cuando las organizaciones no siempre reflejan los valores culturales dominantes, los estudios han encontrado patrones bastante claros de diferentes estructuras administrativas cuando comparan a los países de Europa, a Estados Unidos y a los países de Asia.

Cuatro enfoques nacionales de la coordinación y el control

Veamos los cuatro enfoques principales de la coordinación y el control, según los representan empresas japonesas, chinas, estadounidenses y europeas. Debemos observar que las empresas en cada país utilizan herramientas y técnicas de cada uno de los tres métodos de coordinación. Sin embargo, hay amplios patrones generales que ilustran las diferencias culturales.

Coordinación centralizada en las empresas japonesas. Cuando planean una expansión a nivel internacional, las empresas japonesas por lo general desarrollan mecanismos de coordinación que se basan en la centralización.[91] Los altos directivos en las oficinas corporativas dirigen y controlan activamente las operaciones en el extranjero, cuyo enfoque principal es implementar estrategias transmitidas desde dichas oficinas. Un estudio reciente de las actividades de investigación y desarrollo en empresas de alta tecnología en Japón y Alemania respalda la idea de que las organizaciones japonesas tienden a ser más centralizadas. Mientras que las empresas alemanas se inclinaban a favor de una dispersión de los grupos de investigación y desarrollo en diferentes regiones, las empresas japonesas tendían a mantener esas actividades centralizadas en su país.[92] Este enfoque centralizado permite que las empresas japonesas apalanquen el conocimiento y los recursos ubicados en el centro corporativo, logren eficiencias globales y se coordinen entre las unidades con el fin de obtener sinergias y de evitar las luchas por el terreno. Los altos directivos utilizan poderosos vínculos estructurales para asegurarse de que los gerentes en las oficinas corporativas se mantengan actualizados y totalmente involucrados en las decisiones estratégicas. Sin embargo, la centralización tiene sus límites. A medida que la organización pasa por una fase de expansión y las divisiones son más grandes, la oficina matriz se puede llegar a sentir sobrecargada de trabajo y la toma de decisiones se torna más lenta. La calidad de las decisiones también puede sufrir, debido a que la mayor diversidad y complejidad hace que a las oficinas corporativas les resulte difícil comprender las necesidades locales en cada región y responder a ellas.

La fuerte centralización fue uno de los factores que causaron una mala toma de desiciones a Toyota, provocando el retraso en la respuesta relacionada con los temas de seguridad, tales como poner pedales de gas. Después de los escándalos de seguridad que empañaron la reputación de calidad de Toyota, los ejecutivos de la empresa formaron un panel encabezado por el ex secretario de Transporte de E.U. Rodney Slater para investigar lo que salió mal. El informe del panel dijo que Toyota "erró demasiado en el lado de la centralización mundial y tiene que cambiar el equilibrio un tanto hacia una mayor autoridad y control local". Casi todas las decisiones importantes en Toyota se realizan en la sede. La división norteamericana de Toyota no tiene ni siquiera un solo ejecutivo a cargo; en cambio, los principales jefes de departamento informan directamente a la sede en Japón. Las decisiones relacionadas con el diseño de vehículos y el desarrollo, la comercialización, las comunicaciones, las relaciones públicas, siempre han estado estrechamente controladas por la sede, lo que retrasó la respuesta de la empresa a los problemas de calidad y seguridad.[93]

Enfoque tradicional de las compañías chinas. China es una parte cada vez mayor de un entorno empresarial internacional, y la investigación cada vez se lleva a cabo en las estructuras de gestión y los mecanismos de coordinación de las empresas chinas.[94] Muchas empresas chinas siguen siendo relativamente pequeñas y trabajan de una manera tradicional y familiar. A menudo, los empleados clave son miembros de la familia del fundador o director general. Incluso las grandes empresas son a menudo redes de alianzas comerciales más pequeñas basadas en la familia que actúa como una unidad. Sin embargo, al igual que Japón, las organizaciones suelen reflejar una clara jerarquía de autoridad y una relativa fuerte centralización. Los empresarios chinos, por ejemplo, tienden a emplear un fuerte estilo autoritario en la gestión, la centralización del poder en sí mismos y tal vez en los miembros clave de la familia. La jerarquía juega un papel importante en la cultura y la

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente este lineamiento:

Luchar por un modelo de organización transnacional cuando la empresa debe responder simultáneamente a múltiples fuerzas globales y necesita promover la integración, el aprendizaje y la disposición para compartir los conocimientos a nivel mundial.

gestión china, por lo que los empleados se sienten obligados a seguir las órdenes dictadas desde arriba, y por lo general son leales no sólo al jefe, sino también a las normas y a las políticas de la empresa. Cultura, historia y tradición juegan un papel importante en las organizaciones en China. Guardar las propias habilidades y los conocimientos especiales es un aspecto central de la cultura tradicional, y muchos gerentes de las empresas chinas guardan información en lugar de compartirlo a través de la empresa. Esta tendencia también puede impedir que los administradores reacios se asocien con otras empresas. Para los chinos, se necesita mucho tiempo para desarrollar relaciones de confianza, o de *Guanxi*, tanto dentro de la organización como fuera de ella. Una red informal de gran alcance, llamado *Quanzi*, compuesta por personas que comparten este tipo de confianza profunda, determina relaciones de poder así como el modelo de intercambio de información, la cooperación y la colaboración.

Stan Shih, fundador de Acer (originalmente llamada Multitech), ayudó a crecer desde abajo a una marca global de mil millones de dólares, y el fabricante de computadoras de segunda más grande en el mundo abrazó muchas de las tradiciones de las empresas de tipo familiar chinas, tales como un enfoque en el largo plazo y el énfasis en el colectivismo, la armonía y el mantenimiento de una buena reputación de la familia. Sin embargo, también evitó algunas de las tradiciones como la tendencia a la desconfianza y la tendencia hacia un fuerte autoritarismo y la centralización. Shih alentó un enfoque descentralizado, de delegación y empoderamiento.[95] Como las organizaciones chinas crecen y se convierten en un elemento importante del panorama empresarial global, una visión más clara se obtendrá de la forma en que manejan el equilibrio de coordinación y control.

Enfoque descentralizado de las empresas europeas. Las empresas europeas han adoptado un enfoque diferente.[96] En vez de depender de una coordinación y un control enérgicos dirigidos centralmente, como en el caso de las empresas japonesas, las unidades internacionales tienden a mantener un alto nivel de independencia y autonomía en la toma de decisiones. Las empresas se basan en una misión poderosa, valores compartidos y relaciones personales informales para la coordinación. Por consiguiente, se concede una mayor importancia a la selección, capacitación y desarrollo cuidadosos de los gerentes clave a nivel de toda la organización internacional. La administración formal y los sistemas de control se utilizan primordialmente para el control financiero, más que para el técnico o el operativo. Numerosos gerentes europeos no aprecian que las oficinas corporativas asuman el control de los aspectos operativos. Cuando SAP AG trató de imponer un sistema de control más centralizado para apresurar el desarrollo de un nuevo software y defenderse de la creciente competencia, los ingenieros alemanes se rebelaron ante esa pérdida de su autonomía. "Dijeron, 'Ustedes no nos dicen lo que debemos hacer, nosotros les decimos lo que deben fabricar'" según recuerda un antiguo directivo.[97]

Con un enfoque descentralizado, cada unidad internacional se enfoca en sus mercados locales, permitiendo que la empresa sobresalga cuando se trata de satisfacer diferentes necesidades. Una desventaja es el costo de asegurarse de que, por medio de programas de capacitación y desarrollo, los gerentes a nivel de toda una vasta empresa global compartan metas, valores y prioridades. La toma de decisiones también puede ser lenta y compleja y es más difícil resolver los desacuerdos y los conflictos entre las divisiones.

Estados Unidos: coordinación y control por medio de la formalización. Las empresas con sede en Estados Unidos que se han extendido hacia el terreno internacional han adoptado otra tercera dirección.[98] Por lo general, esas organizaciones han delegado la responsabilidad de las divisiones internacionales; no obstante, han conservado el control total de la empresa mediante el uso de complejos sistemas de control administrativo y el desarrollo de un personal especializado en las oficinas corporativas. Lo sistemas, políticas y estándares de desempeño formales y un flujo de información regular de las divisiones a las oficinas corporativas son los medios principales de coordinación y control. La toma de decisiones se basa en datos, políticas y procedimientos objetivos, que proporcionan muchas eficiencias de la operación

y reducen el conflicto interdivisional y entre las divisiones y las oficinas corporativas. Sin embargo, el costo de establecer complejos sistemas, políticas y reglas para una organización internacional puede ser bastante alto. Este enfoque también requiere un personal más numeroso en las oficinas corporativas para revisar, interpretar y compartir la información, incrementando así los costos generales. Por último, las rutinas y los procedimientos estándar no siempre se ajustan a las necesidades de nuevos problemas y situaciones. La flexibilidad es limitada si los gerentes prestan tanta atención a los sistemas estándar que no reconocen las oportunidades y amenazas en el entorno.

Es obvio que cada uno de estos enfoques tiene ventajas. Pero a medida que las organizaciones internacionales se vuelven más grandes y complejas, las desventajas de cada tendencia tienden a ser más pronunciadas. Debido a que los enfoques tradicionales han sido inadecuados para satisfacer las demandas en un complejo entorno global rápidamente cambiante, muchas empresas internacionales grandes están cambiando hacia un *modelo de organización transnacional*, que está altamente diferenciado para abordar la creciente complejidad del entorno global, pero que ofrece niveles muy altos de coordinación, aprendizaje y transferencia del conocimiento y las innovaciones organizacionales.

EL MODELO DE ORGANIZACIÓN TRANSNACIONAL

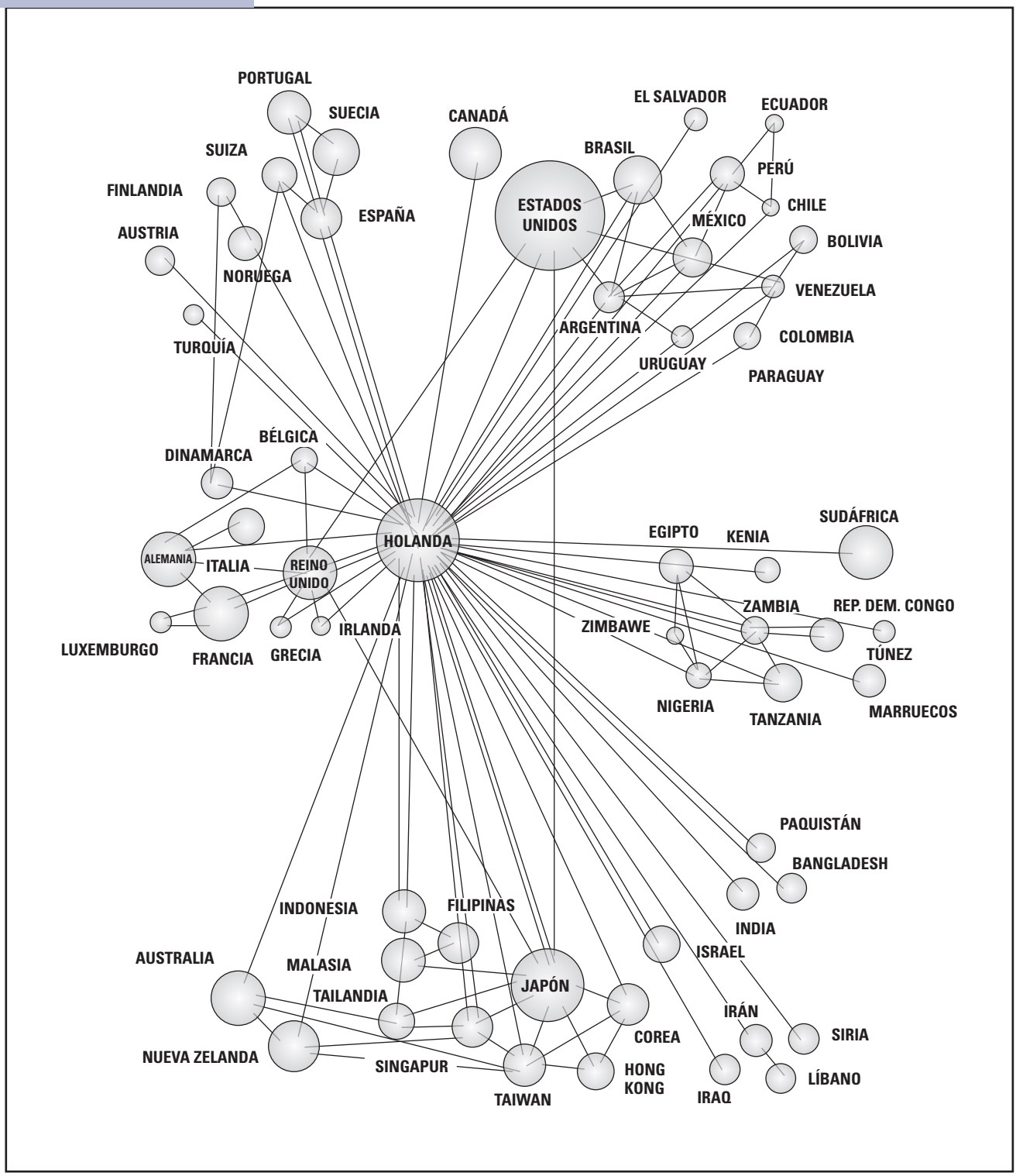
El **modelo transnacional** representa la clase más avanzada de organización internacional. Refleja lo última tanto en complejidad organizacional, con muchas unidades diversas, como en coordinación organizacional, con mecanismos para integrar a las diversas partes. El modelo transnacional es útil para las empresas multinacionales grandes, con subsidiarias en muchos países, que tratan de aprovechar las ventajas tanto locales como globales, así como los avances tecnológicos, la rápida innovación y la disposición de compartir el aprendizaje y el conocimiento globales. En vez de desarrollar capacidades principalmente en un área, como eficiencia global, capacidad de respuesta nacional, o aprendizaje global, el modelo transnacional trata de lograr las tres cosas simultáneamente. Para abordar múltiples aspectos complejos e interrelacionados, se requiere una forma compleja de organización y estructura.

El modelo transnacional representa el pensamiento más actual acerca de la clase de estructura que necesitan las organizaciones globales altamente complejas, como Philips NV, que se muestra en la figura 6.11. Constituida en Holanda, Philips cuenta con cientos de unidades de operación en todo el mundo y es típica de las empresas globales como Unilever, Matsushita, o Procter & Gamble.[99] Las grandes empresas de servicios profesionales tales como KPMG y Pricewaterhouse Coopers también utilizan la estructura transnacional. PricewaterhouseCoopers (PwC), por ejemplo, tiene más de 160,000 personas en 757 oficinas en 151 países. La compañía ofrece una gama muy diversificada de servicios basados en el conocimiento personalizado para clientes específicos en lugares específicos, por lo que las oficinas locales necesitan discreción y autonomía. Al mismo tiempo, PwC necesita normas de funcionamiento conforme y sistemas de control en todo el mundo.[100]

Las unidades de la red de una organización transnacional, como se muestra en la figura 6.11, están muy distantes. El logro de la coordinación, de un sentido de participación e interés de las subsidiarias y la disposición para compartir la información, los conocimientos, la nueva tecnología y los clientes plantea un desafío considerable. Por ejemplo, una corporación global como Philips, Unilever o Pricewaterhouse-Coopers es tan grande que el tamaño solo es un gran problema para coordinar las operaciones globales. Además, algunas subsidiarias llegan a ser tan grandes que ya no se ajustan al limitado rol estratégico definido por las oficinas corporativas. Aun cuando son parte de una organización más grande, las unidades individuales necesitan cierta autonomía y la capacidad para causar un impacto en otras partes de la organización.

El modelo transnacional enfrenta los desafíos creando una red integrada de operaciones individuales vinculadas para alcanzar las metas multidimensionales de la organiza-

FIGURA 6.11
Unidades organizacionales internacionales y los vínculos entre ellas dentro de Philips NV



Fuente: *Academy of Management Review*, de Ghoshal y Bartlett. Copyright 1990 por Academy of Management (NY). Reproducida con autorización de Academy of Management (NY), en el formato Other Book via Copyright Clearance Center.

ción total.[101] La filosofía de administración se basa en la *interdependencia*, más que en la independencia divisional total o en la dependencia total de esas unidades respecto a las oficinas corporativas para la toma de decisiones y el control. El modelo transnacional es algo más que simplemente una gráfica de la organización. Es un estado mental gerencial, una serie de valores, un deseo compartido de hacer que den resultados un sistema de aprendizaje a nivel mundial y una estructura idealizada para administrar en forma eficaz un sistema así. Las siguientes características distinguen a la organización transnacional de otras formas de organización global, como la matricial, que describimos antes.

1. *Los activos y los recursos están dispersos en todo el mundo en operaciones altamente especializadas que están vinculadas por medio de relaciones interdependientes*. Los recursos y las capacidades están ampliamente distribuidos para ayudar a la organización a percibir los diversos estímulos, como necesidades del mercado, desarrollos tecnológicos o tendencias del consumidor, que surgen en diferentes partes del mundo y responder a ellos. Para administrar esta creciente complejidad y diferenciación, los gerentes forjan relaciones interdependientes entre las varias unidades de producto, funcionales, o geográficas. Los mecanismos como equipos intersubsidiarias, por ejemplo, impulsan a las unidades para trabajar juntas en bien de su propia unidad, así como de la organización total. En vez de ser totalmente autosuficiente, cada grupo debe cooperar para alcanzar sus metas. En PricewaterhouseCoopers, por ejemplo, el sistema de gestión de cliente se conecta con equipos de personas procedentes de varias unidades, líneas de servicio, y áreas de experiencia en todo el mundo. Esas interdependencias fomentan la actitud de colaboración de compartir la información y los recursos, la solución de problemas entre las unidades y la implementación colectiva que requiere el entorno competitivo internacional actual. Los materiales, personas, productos, ideas, recursos e información fluyen continuamente entre las partes dispersas de la red integrada. Además, los gerentes dan forma, administran y refuerzan activamente las redes de información informal que atraviesan las funciones, los productos, las divisiones y los países.
2. *Las estructuras son flexibles y siempre cambiantes*. La transnacional opera conforme a un principio de *centralización flexible*. Puede centralizar algunas funciones en un país, varias en otro y, sin embargo, descentralizar otras funciones entre sus muchas operaciones geográficamente dispersas. Un centro de investigación y desarrollo puede estar centralizado en Holanda y un centro de compras puede estar ubicado en Suecia, mientras que las responsabilidades financieras están descentralizadas en las operaciones en muchos países. Una unidad en Hong Kong puede ser responsable de coordinar las actividades en toda Asia, mientras que una división grande de las oficinas corporativas en Londres coordina las actividades de los demás países. El modelo transnacional requiere que los gerentes sean flexibles al determinar las necesidades estructurales basándose en los beneficios que se obtendrán. Algunas funciones, productos y regiones geográficas, por su naturaleza misma, pueden requerir más control y coordinación central que otras. Además, los mecanismos de coordinación y control cambiarán en el tiempo para satisfacer nuevas necesidades o para enfrentarse a las amenazas competitivas. Algunas empresas han establecido múltiples oficinas corporativas en diferentes países, a medida que la organización llega a ser demasiado grande o compleja para administrarla desde un solo lugar. Irdeto Holdings BV, por ejemplo, en la actualidad tiene oficinas corporativas tanto en Ámsterdam como en Beijing. Halliburton Company, con sede en Estados Unidos, está planeando abrir una segunda oficina corporativa en Dubai.[102]
3. *Los gerentes de las subsidiarias inician la estrategia y las innovaciones que se convertirán en una estrategia para la corporación como un todo*. En las estructuras tradicionales, los gerentes desempeñan un rol estratégico sólo para su división. En una estructura transnacional, varios centros y subsidiarias pueden dar forma a la empresa de forma descendente, desarrollando respuestas creativas e iniciando programas en

respuesta a las necesidades locales y después dispersando esas innovaciones por todo el mundo. Las empresas transnacionales reconocen a cada una de las unidades en todo el mundo como una fuente de capacidades y conocimientos que se pueden utilizar para beneficiar a la organización. Además, las demandas y oportunidades del entorno varían de un país a otro y la exposición de toda la organización a esta gama más amplia de estímulos del entorno provoca un mayor nivel de aprendizaje e innovación.

4. *La unificación y la coordinación se logran primordialmente por medio de la cultura corporativa, la visión y los valores compartidos y el estilo de administración, más que por medio de estructuras y sistemas formales*. Un estudio de Hay Group encontró que una de las características que definen a las empresas que tienen éxito a escala global es que coordinan con éxito las unidades y subsidiaras en todo el mundo alrededor de una visión y valores estratégicos comunes, más que depender sólo de sistemas de coordinación formales.[103] El logro de la unidad y la coordinación en una organización en la cual los empleados provienen de una variedad de antecedentes nacionales diferentes, están separados por el tiempo y la distancia geográfica y tienen distintas normas culturales, se logra con mayor facilidad mediante una comprensión compartida que por medio de sistemas formales. Los líderes en el nivel superior crean un contexto de visión, valores y perspectivas compartidos entre los gerentes, que a su vez los difunden por todas partes de la organización. La selección y la capacitación de los gerentes hacen hincapié en la flexibilidad y en una mentalidad abierta. Además, las personas a menudo se ven sometidas a una rotación a través de diferentes puestos, divisiones y países, con el fin de que adquieran una amplia experiencia y se socialicen en la cultura corporativa. El logro de la coordinación en una organización transnacional es un proceso mucho más complejo que la simple centralización o descentralización de la toma de decisiones. Requiere modelar y adaptar las creencias, la cultura y los valores de manera que todos participen para compartir información y el aprendizaje.

En conjunto, estas características facilitan una poderosa coordinación, el aprendizaje organizacional y la disposición para compartir el conocimiento a una escala global. El modelo transnacional es una forma verdaderamente compleja y desordenada de conceptuar la estructura organizacional, pero se está volviendo cada vez más pertinente para las empresas globales grandes que tratan a todo el mundo como si fuera su terreno de juego y no tienen una sede en sólo un país. La autonomía de las partes organizacionales les da fuerza a las unidades más pequeñas y permite que la empresa sea flexible para responder al cambio rápido y a las oportunidades competitivas a nivel local, al mismo tiempo que el énfasis en la interdependencia permite eficiencias globales y el aprendizaje organizacional. Cada parte de la empresa transnacional está consciente de la organización como un todo y estrechamente integrada con ella, de manera que las acciones locales se complementan y mejoran a otras partes de la empresa.

FUNDAMENTOS DE DISEÑO

- En este capítulo se estudia la forma en que los gerentes diseñan las organizaciones para un entorno internacional complejo. En la actualidad, casi todas las empresas resultan afectadas por fuerzas globales significativas y muchas están desarrollando operaciones en el extranjero para aprovechar los mercados globales. Tres motivaciones principales para la expansión global son lograr economías de escala, explotar las economías de alcance y obtener factores de producción de recursos escasos o de costo bajo como mano de obra, materia prima, o terreno. Una forma popular de participar en las operaciones internacionales es por medio de alianzas estratégicas con empresas internacionales. Las alianzas incluyen licenciamiento, joint ventures y consorcios.

- Por lo general, las organizaciones evolucionan a través de cuatro etapas, comenzando con una orientación doméstica, cambiando a una orientación internacional, después a una multinacional y, por último, a una global, que considera al mundo entero como un mercado potencial. Las organizaciones a menudo utilizan un departamento de exportación, después un departamento internacional y a la larga se desarrollan hacia una estructura mundial geográfica o por producto.
- Las estructuras geográficas son más efectivas para las organizaciones que se pueden beneficiar con una estrategia multidoméstica, lo que significa que los productos y servicios se desempeñarán mejor si se ajustan a las necesidades y culturas locales. Una estructura por producto respalda a una estrategia de globalización, lo que significa que los productos y servicios se pueden estandarizar y vender en todo el mundo. Las grandes empresas globales podrían utilizar una estructura matricial para responder simultáneamente tanto a las fuerzas locales como a las globales. Numerosas empresas utilizan estructuras híbridas, combinando elementos de dos o más estructuras diferentes, para satisfacer las condiciones dinámicas del entorno global.
- No es fácil tener éxito a escala global. Tres aspectos del desafío organizacional global son abordar la complejidad del entorno por medio de una complejidad y diferenciación organizacional mayores, lograr la integración y la coordinación entre unidades altamente diferenciadas, e implementar mecanismos para la transferencia del conocimiento y las innovaciones. Las formas comunes para abordar el problema de la integración y la transferencia del conocimiento son por medio de equipos globales, una planeación y un control más enérgicos de las oficinas corporativas y roles de coordinación específicos.
- Los gerentes también reconocen que los diversos valores nacionales y culturales influyen en el enfoque de la organización a la coordinación y el control. Cuatro enfoques nacionales diversos son la coordinación y el control centralizados que se encuentran en muchas empresas con sede en Japón, un énfasis en la tradición en China, un enfoque descentralizado común entre las empresas europeas y el enfoque de formalización que a menudo utilizan las empresas internacionales con sede en Estados Unidos. Sin embargo, la mayoría de las empresas, no importa su país de origen, utilizan una combinación de elementos de cada uno de esos enfoques.
- Las empresas que operan globalmente necesitan amplios métodos de coordinación y algunas están cambiando hacia el modelo de organización transnacional. El modelo transnacional se basa en una filosofía de interdependencia, es altamente diferenciado y sin embargo ofrece niveles muy altos de coordinación y transferencia de conocimientos a través de las divisiones remotas. Dicho modelo representa lo máximo en el diseño global, en términos tanto de la complejidad como de la integración organizacional. Cada parte de la organización transnacional está consciente de la organización como un todo y está estrechamente integrada con ella, de manera que las acciones locales se complementan y mejoran otras partes de la empresa.

Conceptos clave

consorcios
distancia del poder
división internacional
economías de alcance
economías de escala
empresas globales
equipos globales
estandarización
estrategia de globalización
estrategia multidoméstica
estructura geográfica global
estructura global por producto
estructura matricial global
etapa doméstica
etapa global
etapa internacional
etapa multinacional
evasión de la incertidumbre
factores de producción
joint venture
modelo transnacional
multidoméstico

Preguntas para análisis

1. ¿Bajo qué condiciones una empresa debería considerar la adopción de una estructura geográfica global, frente a una estructura global por producto?
2. Mencione algunas empresas que usted cree que podrían tener éxito en la actualidad con una estrategia de globalización y explique por qué eligió a esas empresas. ¿En qué difiere la estrategia de globalización de una estrategia multidoméstica?
3. ¿Por qué una empresa deseará unirse a una alianza estratégica, en vez de aventurarse sola en las operaciones internacionales? ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas potenciales de las alianzas internacionales?
4. ¿Cree usted que tiene sentido que una organización transnacional tenga más de una oficina central? ¿Cuáles podrían ser las ventajas asociadas con dos oficinas corporativas, cada una de ellas responsable de diferentes cosas? ¿Puede pensar en algunas desventajas?
5. ¿Cuáles son algunas de las razones principales por las que una empresa decide iniciar una expansión internacional? Identifique en las noticias a una empresa que recientemente haya construido nuevas instalaciones en el extranjero. ¿Cuál de las tres motivaciones para la expansión global que se describe en este capítulo considera que explica mejor la decisión de la empresa? Explique.
6. ¿Cuándo consideraría una organización el uso de una estructura matricial? ¿En qué difiere la estructura matricial global de la estructura matricial doméstica que se describe en el capítulo 3?
7. Mencione algunos de los elementos que contribuyen a una mayor complejidad para las organizaciones internacionales. ¿En qué forma abordan las organizaciones esta complejidad? ¿Considera que esos elementos aplican a una empresa en línea como Spotify que quiere expandir su servicio de streaming de música a nivel internacional? Explique.
8. Los valores tradicionales en México respaldan un alto nivel de distancia del poder y un bajo nivel de tolerancia de la incertidumbre. ¿Qué podría predecir usted acerca de una empresa que abre una división en México y trata de implementar equipos globales caracterizados por el poder y la autoridad compartidos y la ausencia de pautas, reglas y estructuras formales?
9. ¿Considera que es posible que una empresa global alcance simultáneamente las metas de eficiencia e integración globales, la capacidad de respuesta y la flexibilidad nacionales y la transferencia del conocimiento y la innovación a nivel mundial? Explique.
10. Compare la descripción del modelo transnacional en este capítulo con los elementos de una organización con diseño orgánico frente a una mecanicista que se describe en el capítulo 1. ¿Considera que el modelo transnacional parece factible para una empresa global grande? Explique.

Cuaderno de trabajo del capítulo 6: ¿Hecho en Estados Unidos?

En marzo de 2011, ABC World News publicó una serie especial llamada "Made in America". En el programa de apertura, los corresponsales David Muir y Sharyn Alfonsi removieron todos los productos extranjeros de la casa de una familia de Dallas, Texas, y encontraron que no había prácticamente nada nacional cuando terminaron. ¿Cuántos artículos en su hogar fueron "Made in America"? Para este ejercicio, elegir tres diferentes productos de consumo de su hogar (por ejemplo, una camisa, un juguete o un juego, un teléfono, un zapato, una hoja o una funda de almohada, una cafetera). Trate de averiguar la siguiente información para cada producto, como se muestra en la tabla. Para encontrar esta información, utilice sitios web, artículos sobre la empresa en varios periódicos y revistas de negocios y las etiquetas en los artículos. También podría llamar por teléfono a la empresa y tratar de hablar con alguien allí.

Producto	¿De qué país provienen los materiales?	¿En dónde se fabrica o se ensambla?	¿Qué país se encarga del marketing y la publicidad?	¿En qué países diferentes se vende el producto?
1.				
2.				
3.				

¿A qué conclusiones puede llegar acerca de los productos y las organizaciones internacionales, basándose en su análisis?

Caso para análisis: TopDog Software[104]

A los 39 años de edad, después de trabajar durante casi 15 años en una importante empresa de software en la Costa Oeste, Ari Weiner y su futura esposa, Mary Carpenter, habían cobrado sus opciones de acciones, retirado todos sus ahorros, habían recurrido a sus tarjetas de crédito e iniciaron su negocio, llamándolo TopDog Software, en honor de su amado perro alaska malamute. Los dos habían desarrollado un nuevo software para aplicaciones de administración de las relaciones con el cliente (CRM) que estaban seguros era muy superior a cualquier cosa que hubiera en el mercado en esa época. El software de TopDog era particularmente eficaz para utilizarse en las organizaciones de ingeniería de diseño, ya que proporciona una forma muy eficiente para eliminar los problemas en los nuevos procesos de fabricación digital, incluyendo el desarrollo de productos, ingeniería de software, diseño de hardware, fabricación e instalación. El software, que podría ser utilizado como un producto independiente o integrarse fácilmente con otros paquetes de software, aceleró dramáticamente la identificación de problemas y acciones correctivas en el trabajo de las empresas de ingeniería de diseño. El uso del software RCA de TopDog encontró un promedio de 30 a 50 problemas de origen y efectuó de 20 a 30 acciones correctivas que bajaron las tasas de defectos en un 50 por ciento, ahorrando decenas y a veces cientos de miles de dólares con cada aplicación.

El momento elegido resultó dar justo en el blanco. La administración de relaciones con el cliente se empezaba a poner de moda y TopDog se encontraba en posición de aprovechar la tendencia como jugador de nicho en un mercado en crecimiento. Weiner y Carpenter habían invitado a dos antiguos colegas para que participaran como socios y pronto lograron atraer la atención de una empresa de capital de riesgo para obtener fondos adicionales. En el transcurso de un par de años, TopDog tenía 28 empleados y las ventas casi habían llegado a 4 millones de dólares.

Sin embargo, en la actualidad los socios se están enfrentando al primer problema importante de la empresa. La jefa de ventas, Samantha Jenkins, se ha enterado de una nueva empresa con sede en Noruega, que está haciendo una prueba beta de un nuevo software de CRM que promete superar al de TopDog y FastData, la empresa con sede en Noruega, ha estado hablando con la prensa acerca de sus aspiraciones globales. "¡Si seguimos enfocados en Estados Unidos y ellos empiezan como un jugador global, acabarán con nosotros en cuestión de meses!" comentó Sam. "Debemos encontrar una estrategia internacional para enfrentarnos a esta clase de competencia".

En una serie de juntas de grupo, reuniones fuera de las instalaciones y conversaciones uno a uno, Weiner y Carpenter han recabado opiniones e ideas de sus socios, empleados, asesores y amigos. Ahora deben tomar una decisión, ¿deben convertir a TopDog en una empresa global? Y de ser así, ¿cuál enfoque sería el más eficaz? Hay un creciente mercado para el software de CRM en el extranjero y las nuevas empresas como FastData muy pronto estarán reduciendo también la participación de mercado de TopDog en Estados Unidos. Samantha Jenkis no es la única en creer que TopDog no tiene otra elección, como no sea ingresar a nuevos mercados internacionales, o dejar que se la coman viva. Sin embargo, a otros les preocupa que TopDog no esté preparada para dar ese paso. Los recursos de la empresa ya se han estirado hasta el límite, y algunos asesores han advertido que una rápida expansión global podría significar un desastre. Argumentan que TopDog ni siquiera está muy bien establecida en Estados Unidos y que una expansión internacional podría significar una gran presión para las capacidades y los recursos de la empresa. Otros han señalado que ninguno de los gerentes tiene experiencia a nivel internacional y que la empresa tendría que contratar a alguien con una exposición global significativa antes de pensar siquiera en ingresar a nuevos mercados.

Aun cuando Mary tiende a estar de acuerdo en que, por el momento, TopDog se debería mantener enfocada en desarrollar su negocio en Estados Unidos, Ari ha llegado a creer que una expansión global de algún tipo es una necesidad. Pero si TopDog en algún momento decide a favor de una expansión global, se pregunta cómo deberían proceder en un entorno tan grande y complejo. Sam, la gerente de ventas, argumenta que la empresa debería establecer de la nada su propia oficina extranjera pequeña y dotarla de personal contando principalmente con personas locales. Asegura que el establecimiento de una oficina en el Reino Unido y una en Asia le proporcionaría a TopDog una base ideal para penetrar en los mercados de todo el mundo. Sin embargo, eso resultaría muy costoso, para no mencionar las complejidades de enfrentarse a diferencias culturales y del idioma, a regulaciones legales y gubernamentales y a otros aspectos. Otra opción sería establecer alianzas o joint ventures con pequeñas empresas europeas y asiáticas que se pudieran beneficiar con la adición de aplicaciones de CRM a su serie de productos. Las empresas podrían compartir los gastos de establecer instalaciones de producción en el extranjero y una red global de ventas y distribución. Esa sería una operación mucho menos costosa y le daría a TopDog el beneficio de los conocimientos expertos de los socios extranjeros. Sin embargo, también podría requerir prolongadas negociaciones y ciertamente significaría dejar algún control en manos de las empresas socias.

Uno de los socios de TopDog está sugiriendo un tercer enfoque de costo más bajo, el de licenciar el software de TopDog a distribuidores extranjeros, como una ruta para la expansión internacional. Al otorgarles a empresas extranjeras de software el derecho de producir, vender y distribuir su software de CRM, TopDog podría desarrollar la identidad de la marca y la conciencia del cliente, al mismo tiempo que mantendría un estrecho control de los gastos. A Ari le agrada el enfoque del costo bajo, pero se pregunta si las licencias le darían a TopDog la participación y el control suficientes para desarrollar con éxito su presencia internacional. Al terminar el día, Wiener y Carpenter no están más cerca de tomar una decisión de lo que estaban cuando salió el sol.

Caso para análisis: Rhodes Industries

David Javier estaba revisando los cambios propuestos por la firma de consultoría para la estructura de la organización de Rhodes Industries (RI). A medida que Javier leía el reporte, se preguntaba si los cambios recomendados por los consultores no le harían más mal que bien a RI. Javier era presidente de RI desde hacía 18 meses y estaba plenamente consciente de los problemas organizacionales y de coordinación que era necesario corregir con el fin de que RI mejorara sus utilidades y su crecimiento en su negocio internacional.

Antecedentes de la empresa

Robert Rhodes, un ingeniero, emprendedor de corazón, inició Rhodes Industries en la década de 1950 en Southern Ontario, Canadá. Inició el negocio fabricando tubería y después vidrio para usos industriales, pero tan pronto como se estableció el negocio inicial, rápidamente se ramificó hacia nuevas áreas, como selladores, revestimientos y limpiadores industriales, e incluso a la fabricación de silenciadores y partes para la industria camionera. Gran parte de esta expansión ocurrió mediante la adquisición de pequeñas empresas en Canadá y Estados Unidos durante la década de 1960. RI tenía una estructura tipo conglomerado, con subsidiarias bastantes diversas dispersas en Norteamérica, y todas se reportaban directamente a las oficinas corporativas en Ontario. Cada subsidiaria era un negocio local completo y se permitía que operara en forma independiente, siempre y cuando contribuyera a las utilidades de RI.

Durante las décadas de 1970 y 1980, Clifford Michaels, el presidente en esa época, le dio un poderoso enfoque internacional a RI. Su estrategia era adquirir pequeñas empresas en todo el mundo, con la creencia de que podrían constituir una unidad congruente que le produjera sinergias y utilidades a RI mediante una manufactura de costo bajo y sirviendo a negocios en los mercados internacionales. Algunos de los negocios de RI se adquirieron simplemente porque estaban disponibles a un buen precio y RI se encontró en nuevas líneas de negocios como productos de consumo (papelería y sobres) y equipo eléctrico (tableros de distribución, focos y sistemas de seguridad), además de sus líneas de negocios previas. La mayoría de esos productos tenían nombres de marca locales, o se fabricaban para las principales empresas internacionales, como General Electric o Corning Glass.

Durante la década de 1990 un nuevo presidente de RI, Sean Rhodes, nieto del fundador, se hizo cargo del negocio y adoptó la estrategia de enfocar a RI en tres líneas de negocios, Productos industriales, Productos de consumo y Electrónica. Estuvo al frente de la adquisición de más negocios internacionales que tenían cabida en esas tres categorías y se deshizo de algunos negocios que no tenían cabida en ellas. Cada una de las tres divisiones tenía plantas de manufactura, así como sistemas de marketing y distribución en Norteamérica, Asia y Europa. La división de productos industriales incluía tubería, vidrio, selladores industriales, equipo de limpieza y partes para camiones. La división Electrónica incluía focos de especialidad, tableros de distribución, chips para computadora y resistores y condensadores para los fabricantes de equipo original. Productos de consumo incluía platos y cristalería, papelería y sobres y lápices y bolígrafos.

Estructura

En 2004, David Javier reemplazó a Sean Rhodes como presidente. Estaba muy preocupado acerca de si una nueva estructura de la organización era necesaria para RI. La estructura actual se basaba en tres áreas geográficas principales, Norteamérica, Asia y Europa, como se muestra en la ilustración 6.12. Las distintas unidades autónomas dentro de esas regiones se reportaban a la oficina del presidente regional. Cuando existían varias unidades en un país, el presidente de una de las subsidiaras también era responsable de coordinar los varios negocios en ese país, pero la mayor parte de la coordinación se hacía a través del vicepresidente regional. Los negocios eran independientes en gran parte, lo que proporcionaba flexibilidad y motivación a los gerentes de las subsidiarias.

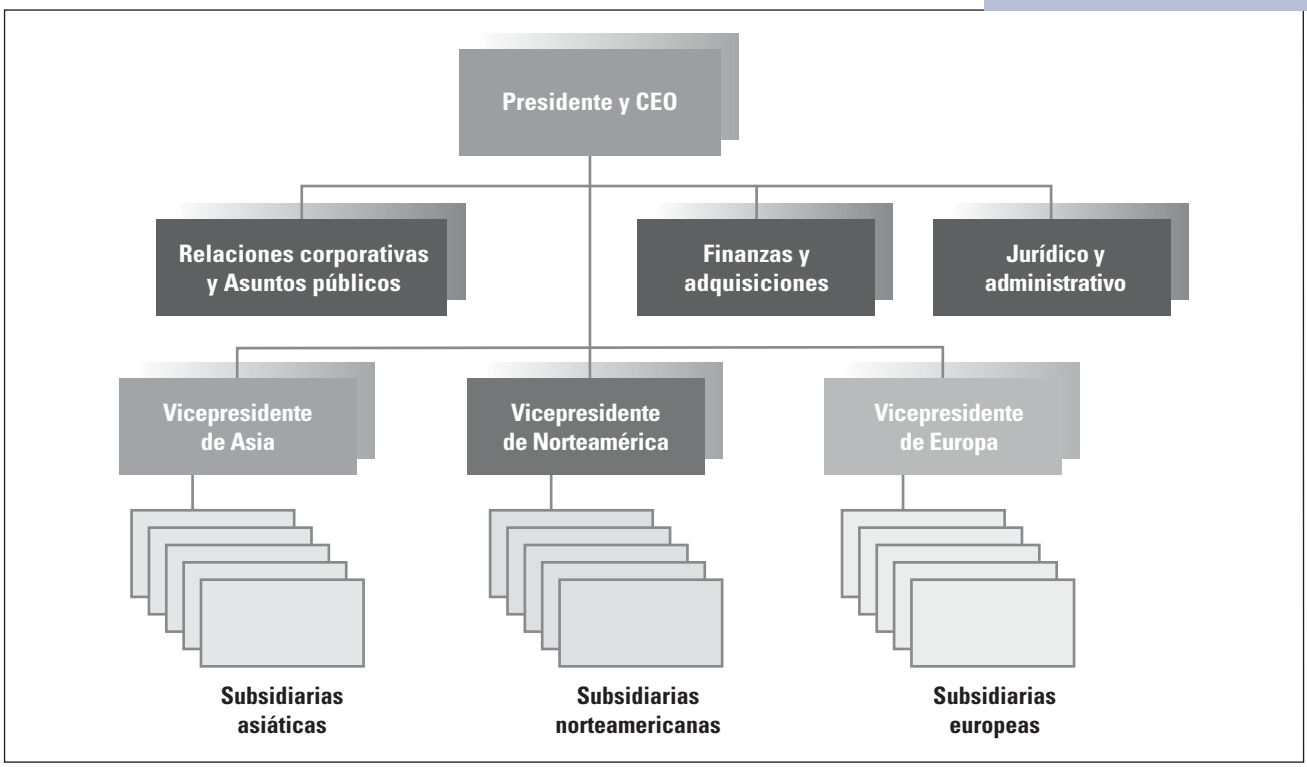
Los departamentos funcionales de la oficina general en Ontario eran bastante pequeños. Los tres departamentos centrales, Relaciones corporativas, Finanzas y adquisiciones y Legal y administrativo, servían al negocio corporativo en todo el mundo. Otras funciones, como administración de recursos humanos, desarrollo de nuevos productos, marketing y manufactura, existían todas dentro de las subsidiarias individuales y había muy poca coordinación de esas funciones entre las regiones geográficas. Cada negocio ideaba su propia forma de desarrollar, fabricar y vender sus productos en su país y región.

Problemas organizacionales

Los problemas a los que se enfrentaba Javier en RI, que se confirmaban en el reporte que se encontraba encima de su escritorio, tenían cabida en tres áreas. En primer lugar, cada subsidiaria actuaba como un negocio independiente, utilizando sus propios sistemas de reporte y actuando con el fin de maximizar sus utilidades. Esta autonomía hacía que cada vez fuera más difícil consolidar los reportes financieros en todo el mundo y lograr eficiencias de sistemas de información y de reporte uniformes.

En segundo, las principales decisiones estratégicas se tomaban para beneficiar a los negocios individuales o a los intereses locales de un país o de una región. Los proyectos y las utilidades locales obtenían más tiempo y recursos que los proyectos que beneficiaban a RI en todo el mundo. Por ejemplo, un fabricante de equipo electrónico en Singapur se negó a incrementar la producción de chips y condensadores para su venta en el Reino Unido, debido a que eso perjudicaría al rubro de las utilidades de la operación en Singapur. Sin embargo, las economías de escala en Singapur harían algo más que compensar los costos de envío al Reino Unido y permitirían que RI cerrara las costosas instalaciones de manufactura en Europa, lo que incrementaría la eficiencia y las utilidades de RI.

FIGURA 6.12
Diagrama organizacional de Rhodes Industries



En tercero, no había ocurrido ninguna transferencia de tecnología, no había ideas de nuevos productos u otras innovaciones dentro de RI. Por ejemplo, una tecnología de ahorro de costos para fabricar focos en Canadá se había ignorado en Asia y en Europa. Una innovación técnica que proporcionaba a los propietarios de casas un acceso por medio de teléfonos celulares a los sistemas de seguridad para el hogar desarrollados en Europa, se había ignorado en Norteamérica. El reporte que se encontraba en el escritorio de Javier hacía hincapié en que RI no estaba logrando dispersar las innovaciones importantes a nivel de toda la organización. Esas innovaciones ignoradas podrían proporcionar mejoras significativas tanto en la manufactura como en el marketing en todo el mundo. El reporte decía, "Nadie en RI conoce todos los productos y las ubicaciones en una forma que permita que RI aproveche las mejoras de manufactura y las oportunidades de nuevos productos". El reporte también decía que una mejor coordinación a nivel mundial reduciría los costos de RI 7% cada año, e incrementaría 10% el potencial de mercado. Esas cifras eran demasiado grandes para ignorarlas.

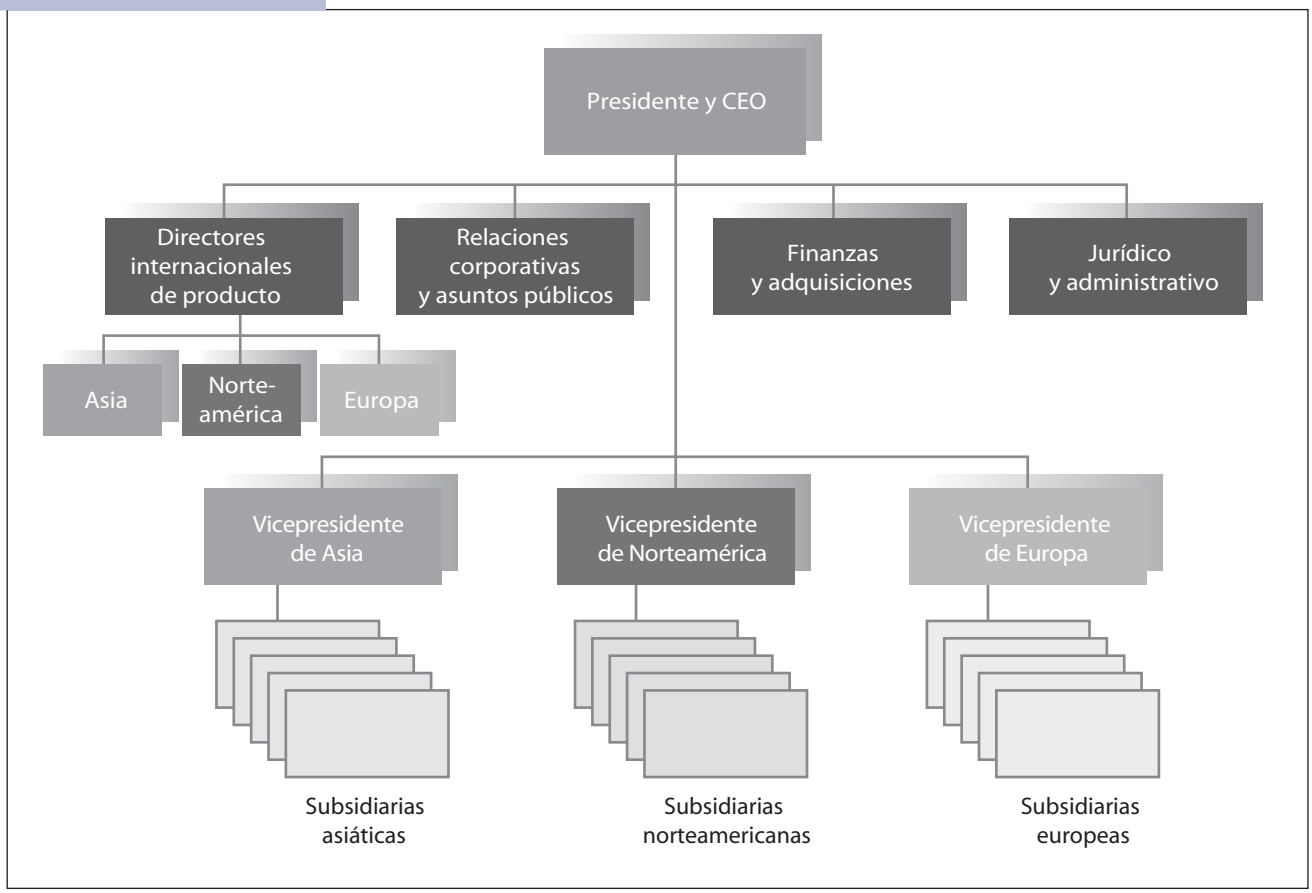
Estructura recomendada

El reporte del consultor recomendaba que RI intentara una de dos opciones para mejorar su estructura. La primera alternativa era crear un nuevo departamento internacional en las oficinas corporativas, con la responsabilidad de coordinar la transferencia de tecnologías y la manufactura y venta del producto en todo el mundo (figura 6.13). Ese departamento tendría un director para cada línea de productos importante, Industrial, De consumo y Electrónica, que tendría la autoridad para coordinar las actividades y las innovaciones en todo el mundo. Cada director de producto tendría un equipo que viajaría a cada región y llevaría la información acerca de las innovaciones y mejoras a las subsidiarias en otras partes del mundo.

La segunda recomendación era reorganizarse en una estructura mundial por producto, como se muestra en la figura 6.14. Todas las subsidiarias en todo el mundo, asociadas con una línea de productos, se reportarían con el gerente de negocios de dicha línea. El gerente de negocios y el personal serían responsables del desarrollo de estrategias de negocios y de la coordinación de todas las eficiencias de manufactura y desarrollo de productos en todo el mundo, para su línea de productos.

Esta estructura por producto a nivel mundial significaría un gran cambio para RI. Muchas preguntas vinieron a la mente de Javier. ¿Las subsidiarias seguirían siendo competitivas y se adaptarían a los mercados locales si se veían obligadas a coordinarse con otras subsidiarias en todo el mundo? ¿Los gerentes de negocios podrían cambiar los hábitos de los

FIGURA 6.13
Estructura propuesta del director de producto



gerentes de las subsidiarias hacia una conducta más global? ¿Sería una mejor idea nombrar coordinadores directores por producto como un primer paso, o lanzarse de inmediato a la estructura del gerente de negocios por producto? Javier tenía la corazonada de que ese cambio a la coordinación por producto a nivel mundial tenía sentido, pero quería meditar en todos los problemas potenciales y en la forma en que RI implementaría los cambios.

Taller del capítulo 6: Comparación de culturas[105]

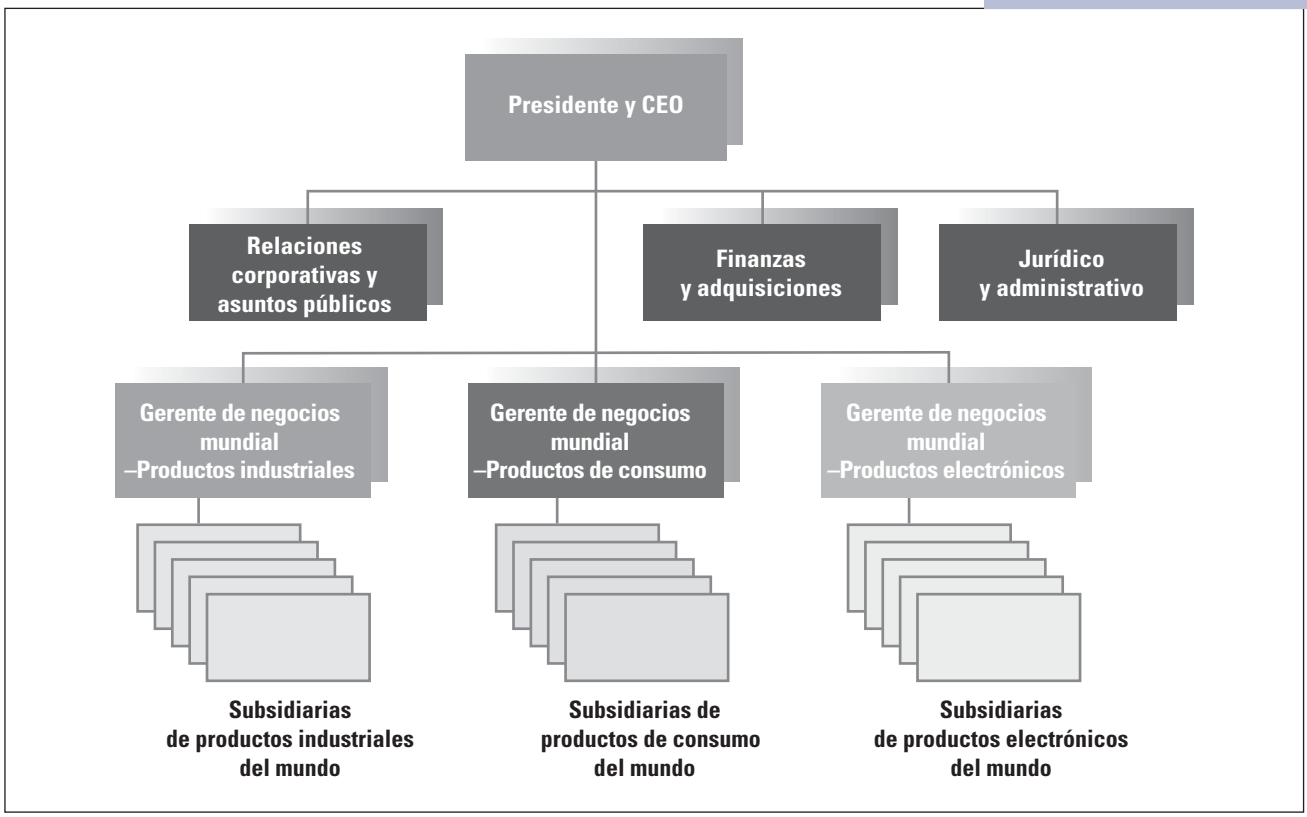
Como equipo, renten un video de una película extranjera (o como alternativa, vayan al cine cuando exhiban una película extranjera). Tomen notas mientras la ven, buscando diferencias en las normas culturales, comparadas con las suyas. Por ejemplo, identifiquen diferencias en lo siguiente, en comparación con sus normas culturales:

a. La forma en que las personas interactúan unas con otras.
b. La formalidad o informalidad de las relaciones.
c. Las actitudes hacia el trabajo.
d. La cantidad de tiempo que dedican las personas al tra bajo, frente a la familia.
e. La conexión con la familia.
f. Cómo se divierten las personas.

Preguntas

1. ¿Cuáles fueron las diferencias clave que observaron en la cultura de la película, frente a la suya?
2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de utilizar películas para comprender otra cultura?

FIGURA 6.14
Estructura propuesta del gerente mundial de negocios



Notas

1. Alison Tudor, "Nomura Stumbles in New Global Push", *The Wall Street Journal*, 29 de julio de 2009, A1.
2. Paul Sonne, "Tesco's CEO-to-Be Unfolds Map for Global Expansion", *The Wall Street Journal*, 9 de junio de 2010, B1; Bob Tita, "Deere Enhances Focus on Russia", *The Wall Street Journal* (24 de marzo de 2011), http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704604704576220684003808072.html (consultado el 9 de agosto de 2011); Choe Sang-Hun, "Wal-Mart Selling Stores and Leaving South Korea", *The New York Times*, 23 de mayo de 2006, C5; y Miguel Bustillo, Robb Stewart, y Paul Sonne, "Wal-Mart Bids $4.6 Billion for South Africa's Massmart", *The Wall Street Journal* (28 de septiembre de 2010), http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704654004575517300108186976.html (consultado el 28 de septiembre de 2010).
3. Michael A. Hitt y Xiaoming He, "Firm Strategies in a Changing Global Competitive Landscape", *Business Horizons* 51 (2008), 363–369.
4. Norihiko Shirouzu, "Chinese Inspire Car Makers' Designs", *The Wall Street Journal*, 28 de octubre de 2009; David Barboza y Nick Bunkley, "G.M., Eclipsed at Home, Soars to Top in China", *The New York Times*, 22 de julio de 2010, A1; y Loretta Chao, Juliet Ye, y Yukari Iwatani Kane, "Apple, Facing Competition, Readies iPhone for Launch in Giant China Market", *The Wall Street Journal*, 28 de agosto de 2009, A6.
5. Qamar Rizvi, "Going International: A Practical, Comprehensive Template for Establishing a Footprint in Foreign Markets", *Ivey Business Journal* (mayo–junio de 2010), http://www.iveybusinessjournal.com/topics/global-business/going-international-a-practical-comprehensive-template-for-establishing-a-footprint-in-foreign-markets (consultado el 9 de agosto de 2011).
6. Michael A. Hitt y Xiaoming He, "Firm Strategies in a Changing Global Competitive Landscape", *Business Horizons* 51 (2008), 363–369.
7. D. Barboza, "China Passes Japan as Second-Largest Economy", *The New York Times* (14 de agosto de 2010), http://www.nytimes.com/2010/08/16/business/global/16yuan.html (consultado el 12 de agosto de 2011).
8. Jenny Mero, "Power Shift", *Fortune*, 21 de julio de 2008, 161; y "The Fortune Global 500", *Fortune*, http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/ (consultado el 8 de agosto de 2011).
9. Este análisis se basa en gran medida en Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, 3era. ed. (Boston:

Irwin McGraw-Hill, 2000), 94–96; y Anil K. Gupta y Vijay Govindarajan, "Converting Global Presence into Global Competitive Advantage", *Academy of Management Executive* 15, núm. 2 (2001), 45–56.
10. Lauren A. E. Schuker, "Plot Change: Foreign Forces Transform Hollywood Films", *The Wall Street Journal*, 31 de julio 2010, A1.
11. Bustillo et. al., "Wal-Mart Bids $4.6 Billion for South Africa's Massmart"; Mariko Sanchanta, "Starbucks Plans Major China Expansion", *The Wall Street Journal* (13 de abril de 2010), http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304604204575181490891231672.html (consultado el 16 de abril de 2010); y Paul Beckett, Vibhuti Agarwal, y Julie Jargon, "Starbucks Brews Plan to Enter India", *The Wall Street Journal* (14 de enero de 2011), http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703583404576079593558838756.html (consultado el 16 de julio de 2011).
12. Eric Bellman, "Indian Firm Takes a Hollywood Cue, Using DreamWorks to Expand Empire", *The Wall Street Journal*, 22 de septiembre de 2009, B1.
13. Jim Carlton, "Branching Out; New Zealanders Now Shear Trees Instead of Sheep", *The Wall Street Journal,* 29 de mayo de 2003, A1, A10.
14. Stephanie Wong, John Liu, y Tim Culpan, "Life and Death at the iPad Factory", *BusinessWeek*, 7–13 de junio de 2010, 35–36.
15. Dan Morse, "Cabinet Decisions; In North Carolina, Furniture Makers Try to Stay Alive", *The Wall Street Journal*, 20 de febrero de 2004, A1.
16. Keith H. Hammonds, "Smart, Determined, Ambitious, Cheap: The New Face of Global Competition", *Fast Company*, febrero de 2003, 91–97; y W. Michael Cox y Richard Alm, "China and India: Two Paths to Economic Power", *Economic Letter*, Federal Reserve Bank of Dallas (August 2008), http://www.dallasfed.org/research/eclett/2008/el0808.html (consultado el 14 de agosto de 2010).
17. Chris Hawley, "Aircraft Makers Flock to Mexico", *USA Today* (6 de abril de 2008), http://www.usatoday.com/money/industries/manufacturing/2008-04-06-aerospace_N.htm?loc=interstitialskip (consultado el 7 de abril de 2008).
18. James Flanigan, "Now, High-Tech Work Is Going Abroad", *The New York Times,* 17 de noviembre de 2005, C6; y Sheridan Prasso, "Google Goes to India", *Fortune*, 29 de octubre de 2007, 160–166.
19. Todd Zaun, Gregory L. White, Norihiko Shirouzu y Scott Miller, "More Mileage: Auto Makers Look for Another Edge Farther from Home", *The Wall Street Journal*, 31 de julio de 2002, A1, A8.
20. Alison Stein Wellner, "Turning the Tables", *Inc.*, mayo de 2006, 55–57.
21. Ken Belson, "Outsourcing, Turned Inside Out", *The New York Times*, 11 de abril de 2004, Secciones 3, 1.
22. Basado en Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior,* 4ta ed. (Cincinnati, OH: South-Western, 2002); Theodore T. Herbert, "Strategy and Multinational Organizational Structure: An Interorganizational Relationships Perspective", *Academy of Management Review* 9 (1984), 259–271; y Laura K. Rickey, "International Expansion—U.S. Corporations: Strategy, Stages of Development, and Structure" (manuscrito sin publicar, Vanderbilt University, 1991).
23. Julia Boorstin, "Exporting Cleaner Air" fragmento de "Small and Global", *Fortune Small Business*, junio de 2004, 36–48; y sitio web de Purafil, http://www.purafil.com/company/facts.aspx (consultado el 8 de agosto de 2011).
24. Emily Maltby, "Expanding Abroad? Avoid Cultural Gaffes", *The Wall Street Journal*, 19 de enero de 2010.
25. Vikas Sehgal, Ganesh Panneer, y Ann Graham, "A Family-Owned Business Goes Global", *Strategy + Business* (13 de septiembre de 2010), http://www.strategy-business.com/article/00045?gko=aba49 (consultado el 9 de agosto de 2011).
26. Michael E. Porter, "Changing Patterns of International Competition", *California Management Review* 28 (invierno de 1986), 9–40.
27. William J. Holstein, "The Stateless Corporation", *BusinessWeek*, 14 de mayo de 1990, 98–115.
28. Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4ta ed. (Cincinnati, OH: South-Western, 2002), 8–9; y William Holstein, Stanley Reed, Jonathan Kapstein, Todd Vogel, y Joseph Weber, "The Stateless Corporation", *BusinessWeek*, 14 de mayo de 1990, 98–105.
29. Deborah Ball, "Boss Talk: Nestlé Focuses on Long Term", *The Wall Street Journal,* 2 de noviembre de 2009; sitio web de Transnationale, http://www.transnationale.org/companies/nestle.php (consultado el 17 de marzo de 2010); sitio web de Company-Analytics, http://www.company-analytics.org/company/nestle.php (consultado el 17 de marzo de 2010); y sitio web de Nestle, http://www.nestle.com (consultado el 17 de marzo de 2010).
30. Debra Sparks, "Partners", *BusinessWeek*, reporte especialt: Corporate Finance, 25 de octubre de 1999, 106–112.
31. David Lei y John W. Slocum, Jr., "Global Strategic Alliances: Payoffs and Pitfalls", *Organizational Dynamics* (invierno de 1991), 17–29.
32. Vanessa O'Connell, "Department Stores: Tough Sell Abroad", *The Wall Street Journal,* 22 de mayo de 2008, B1.
33. Paul W. Beamish y Nathaniel C. Lupton, "Managing Joint Ventures", *Academy of Management Perspectives* (mayo de 2009), 75–94; Stratford Sherman, "Are Strategic Alliances Working?", *Fortune*, 21 de septiembre de 1992, 77–78; y David Lei, "Strategies for Global Competition", *Long-Range Planning* 22 (1989), 102–109.
34. Cyrus F. Freidheim, Jr., *The Trillion-Dollar Enterprise: How the Alliance Revolution Will Transform Global Business* (Nueva York: Perseus Books, 1998).
35. Pete Engardio, "Emerging Giants", *BusinessWeek*, 31 de julio de 2006, 40–49.
36. Eric Bellman y Kris Hudson, "Wal-Mart to Enter India in Venture", *The Wall Street Journal*, 28 de noviembre de 2006, A3.
37. Paloma Almodóvar Martínez y José Emilio Navas López, "Making Foreign Market Entry Decisions", *Global Business and Organizational Excellence* (enero–febrero 2009), 52–59; "About Meliá Hotels International", sitio web de SolMelia.com, http://www.solmelia.com/corporate/about-sol-melia.htm (consultado el 8 de agosto de 2011); y "Sol Meliá and Jin Jiang Form Partnership", *Hotel News Now* (18 de febrero de 2011), http://www.hotelnewsnow.com/articles.aspx/4993/Sol-Meli%C3%A1-and-Jin-Jiang-form-partnership (consultado el 8 de agosto de 2011).
38. "About Meliá Hotels International"; y "MELA HOTE: Meliá Hotels International Confirms the Positive Performance of the Business with an 8% Increase in Ebitda Up to June", 4-Traders.com (29 de julio de 2011), http://www.4-traders.com/MELA-HOTE-75117/news/MELA-HOTE-Meli%E1-Hotels-International-confirms-the-positive-performance-of-the-business-with-an-8-i-13730991/ (consultado el 8 de agosto de 2011).
39. Sparks, "Partners".
40. Kenichi Ohmae, "Managing in a Borderless World", *Harvard Business Review* (mayo–junio de 1989), 152–161.
41. Choe Sang-Hun, "Wal-Mart Selling Stores and Leaving South Korea"; Constance L. Hays, "From Bentonville to Beijing and Beyond", *The New York Times*, 6 de diciembre de 2004, C6.

42. Conrad de Aenlle, "Famous Brands Can Bring Benefit, or a Backlash", *The New York Times*, 19 de octubre de 2003, sección 3, 7.
43. Cesare R. Mainardi, Martin Salva y Muir Sanderson, "Label of Origin: Made on Earth," Strategy + Business 15 (Second Quarter 1999), 42–53; y Joann S. Lublin, "Place vs. Product: It's Tough to Choose a Management Model", The Wall Street Journal, June 27, 2001, A1, A4.
44. David Kiley, "One Ford for the Whole Wide World", *BusinessWeek*, 15 de junio de 2009, 58–59; Stuart Elliott, "Ford Tries a Global Campaign for Its Global Car", *The New York Times* (24 de febrero de 2011), http://www.nytimes.com/2011/02/25/business/media/25adco.html (consultado el 9 de agosto de 2011); y Mainardi, Salva y Sanderson, "Label of Origin."
45. Richard Gibson, "U.S. Restaurants Push Abroad", *The Wall Street Journal*, 18 de junio de 2008; y William Mellor, "Local Menu, Managers are KFC's Secret in China", *The Washington Post* (12 de febrero de 2011), http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2011/02/12/AR2011021202412.html (consultado el 13 de febrero de 2011).
46. José Pla-Barber, "From Stopford and Wells's Model to Bartlett and Ghoshal's Typology: New Empirical Evidence", *Management International Review* 42, núm. 2 (2002), 141–156.
47. Sumantra Ghoshal y Nitin Nohria, "Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations", *Sloan Management Review* (invierno 1993), 23–35; y Roderick E. White y Thomas A. Poynter, "Organizing for Worldwide Advantage", *Business Quarterly* (verano de 1989), 84–89.
48. Robert J. Kramer, *Organizing for Global Competitiveness: The Country Subsidiary Design* (Nuva York: The Conference Board, 1997), 12.
49. Laura B. Pincus y James A. Belohlav, "Legal Issues in Multinational Business: To Play the Game, You Have to Know the Rules", *Academy of Management Executive* 10, núm. 3 (1996), 52–61.
50. John D. Daniels, Robert A. Pitts, y Marietta J. Tretter, "Strategy and Structure of U.S. Multinationals: An Exploratory Study", *Academy of Management Journal* 27 (1984), 292–307.
51. Hay Group Study, reportado en Mark A. Royal y Melvyn J. Stark, "Why Some Companies Excel at Conducting Business Globally", *Journal of Organizational Excellence* (otoño de 2006), 3–10.
52. Robert J. Kramer, *Organizing for Global Competitiveness: The Product Design* (Nueva York: The Conference Board, 1994).
53. Robert J. Kramer, *Organizing for Global Competitiveness: The Business Unit Design* (Nueva York: The Conference Board, 1995), 18–19.
54. Tina C. Ambos, Bodo B. Schlegelmilch, Björn Ambos y Barbara Brenner, "Evolution of Organisational Structure and Capabilities in Internationalising Banks", *Long Range Planning* 42 (2009), 633–653; "Divisions", sitio web de UniCredit, http://www.unicreditgroup.eu/en/Business/Strategic_Business_Areas.htm (consultado el 10 de agosto de 2011); y "Organizational Model", sitio web de UniCredit, http://www.unicreditgroup.eu/en/Business/Organizational_structure.htm (consultado el 10 de agosto de 2011).
55. Carol Matlack, "Nestlé Is Starting to Slim Down at Last; But Can the World's No. 1 Food Colossus Fatten Up Its Profits As It Slashes Costs?" *BusinessWeek*, 27 de octubre de 2003, 56.
56. Robert J. Kramer, *Organizing for Global Competitiveness: The Geographic Design* (Nueva York: The Conference Board, 1993).
57. Rakesh Sharma y Jyotsna Bhatnagar, "Talent Management—Competency Development: Key to Global Leadership", *Industrial and Commercial Training* 41, no3 (2009), 118–132.
58. Kramer, *Organizing for Global Competitiveness: The Geographic Design*, 29–31.
59. "Group Structure", sitio web de ABB, http://www.abb.com/cawp/abbzh252/9c53e7b73aa42f7ec1256ae700541c35.aspx (consultado el 9 de agosto de 2011); William Taylor, "The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik", *Harvard Business Review* (marzo–abril de 1991), 91–105; Carla Rappaport, "A Tough Swede Invades the U.S.", *Fortune*, 29 de enero de 1992, 76–79; Raymond E. Miles y Charles C. Snow, "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy", *Organizational Dynamics* (primavera de 1995), 5–18; y Manfred F. R. Kets de Vries, "Making a Giant Dance", *Across the Board* (octubre de 1994), 27–32.
60. Ambos et al., "Evolution of Organisational Structure and Capabilities in Internationalising Banks"; y "Organizational Structure Map", sitio web de UniCredit, http://www.nicreditgroup.eu/ucg-static/downloads/ Organizational_structure_map.pdf (consultado el 10 de agosto de 2011).
61. Gupta y Govindarajan, "Converting Global Presence into Global Competitive Advantage".
62. Robert Frank, "Withdrawal Pains: In Paddies of Vietnam, Americans Once Again Land in a Quagmire", *The Wall Street Journal*, 21 de abril de 2000, A1, A6.
63. C. K. Prahalad y Hrishi Bhattacharyya, "Twenty Hubs and No HQ", *Strategy + Business* (26 de febrero de 2008), http://www.strategy-business.com/article/08102?gko=8c379 (consultado el 25 de julio de 2009).
64. La discusión de estos desafíos se basa en Bartlett y Ghoshal, *Transnational Management*.
65. Phred Dvorak, "Why Multiple Headquarters Multiply", *The Wall Street Journal*, 19 de noviembre de 2007, B1.
66. Amol Sharma y Jessica E. Vascellaro, "Google and India Test the Limits of Liberty", *The Wall Street Journal*, 4 de enero de 2010, A16.
67. Peter Koudal y Gary C. Coleman, "Coordinating Operations to Enhance Innovation in the Global Corporation", *Strategy & Leadership* 33, núm. 4 (2005), 20–32; y Steven D. Eppinger y Anil R. Chitkara, "The New Practice of Global Product Development", *MIT Sloan Management Review* (verano de 2006), 22–30.
68. David W. Norton y B. Joseph Pine II, "Unique Experiences: Disruptive Innovations Offer Customers More 'Time Well Spent'", *Strategy & Leadership* 37, núm. 6 (2009), 4; y "The Power to Disrupt", *The Economist*, 17 de abril de 2010, 16.
69. Jeffrey R. Immelt, Vijay Govindarajan y Chris Trimble, "How GE is Disrupting Itself", *Harvard Business Review* (octubre de 2009), 3–11; Daniel McGinn, "Cheap, Cheap, Cheap", Newsweek.com (21 de enero de 2010), http://www.newsweek.com/2010/01/20/cheap-cheap-cheap.html (consultado el 3 de septiembre de 2010); y Reena Jana, "Inspiration from Emerging Economies", *BusinessWeek*, 23 y 30 de marzo de 2009, 38–41.
70. P. Ingrassia, "Industry Is Shopping Abroad for Good Ideas to Apply to Products", *The Wall Street Journal*, 29 de abril de 1985, A1.
71. Basado en Gupta y Govindarajan, "Converting Global Presence into Global Competitive Advantage"; Giancarlo Ghislanzoni, Risto Penttinen y David Turnbull, "The Multilocal Challenge: Managing Cross-Border Functions", *The McKinsey Quarterly* (marzo de 2008), http://www.mckinseyquarterly.com/The_multilocal_challenge_Managing_cross-border_functions_2116 (consultado el 11 de agosto de 2011); y Bert Spector, Henry W. Lane, y Dennis Shaughnessy, "Developing Innovation Transfer Capacity in a Cross-National Firm", *The Journal of Applied Behavioral Science* 45, núm. 2 (junio de 2009), 261–279.

72. Vijay Govindarajan y Anil K. Gupta, "Building an Effective Global Business Team", *MIT Sloan Management Review* 42, núm. 4 (verano de 2001), 63–71.
73. Charlene Marmer Solomon, "Building Teams Across Borders," Global Workforce (November 1998), 12–17.
74. Charles C. Snow, Scott A. Snell, Sue Canney Davison y Donald C. Hambrick, "Use Transnational Teams to Globalize Your Company", *Organizational Dynamics* 24, núm. 4 (primavera de 1996), 50–67.
75. Robert Guy Matthews, "Business Technology: Thyssen's High-Tech Relay—Steelmaker Uses Computer Networks to Coordinate Operations on Three Continents", *The Wall Street Journal*, 14 de diciembre de 2010, B9.
76. Benson Rosen, Stacie Furst y Richard Blackburn, "Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Virtual Teams", *Organizational Dynamics* 36, núm. 3 (2007), 259–273.
77. Gupta y Govindarajan, "Converting Global Presence into Global Competitive Advantage"; y Nadine Heintz, "In Spanish, It's Un Equipo; In English, It's a Team; Either Way, It's Tough to Build", *Inc.,* abril de 2008, 41–42.
78. Richard Pastore, "Global Team Management: It's a Small World After All", *CIO* (23 de enero de 2008), http://www.cio.com/article/174750/Global_Team_Management_It_s_a_Small_World_After_All (consultado el 20 de mayo de 2008).
79. Citado en Phred Dvorak, "Frequent Contact Helps Bridge International Divide" (columna Theory & Practice), *The Wall Street Journal*, 1 de junio de 2009, B4.
80. Tanya Mohn, "Going Global, Stateside", *The New York Times*, 9 de marzo de 2010, B8; y Dvorak, "Frequent Contact Helps Bridge International Divide".
81. Robert J. Kramer, *Organizing for Global Competitiveness: The Corporate Headquarters Design* (Nueva York: The Conference Board, 1999).
82. Ghislanzoni et al., "The Multilocal Challenge".
83. Basado en Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, 2da. ed. (Boston: Harvard Business School Press, 1998), capítulo 11, 231–249.
84. See Jay Galbraith, "Building Organizations around the Global Customer", *Ivey Business Journal* (septiembre–octubre de 2001), 17–24, para una discusión de las redes laterales tanto formales como informales en empresas multinacionales.
85. Esta sección y los ejemplos de BP se basan en Morten T. Hansen y Nitin Nohria, "How to Build Collaborative Advantage", *MIT Sloan Management Review* (otoño de 2004), 22ff.
86. Peter Gumbel, "Big Mac's Local Flavor", *Fortune*, 5 de mayo de 2008, 114–121.
87. Geert Hofstede, "The Interaction between National and Organizational Value Systems", *Journal of Management Studies* 22 (1985), 347–357; y Geert Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Londres: McGraw-Hill, 1991).
88. Ver Mansour Javidan y Robert J. House, "Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE", *Organizational Dynamics* 29, núm. 4 (2001), 289–305; y R. J. House, M. Javidan, Paul Hanges, y Peter Dorfman, "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across the Globe: An Introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business* 37 (2002), 3–10.
89. Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, Mary Sully de Luque y Robert J. House, "In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE", *Academy of Management Perspectives* (febrero de 2006), 67–90.
90. Esta discusión se basa en "Culture and Organization", lectura 2–2 en Christopher A. Bartlett y Sumantra Ghoshal, *Transnational Management*, 3era. ed. (Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000), 191–216, tomado de Susan Schneider y Jean-Louis Barsoux, *Managing Across Cultures* (Londres: Prentice-Hall, 1997).
91. Esta discusión se basa en Bartlett y Ghoshal, *Managing across Borders*, 181–201.
92. Martin Hemmert, "International Organization of R&D and Technology Acquisition Performance of High-Tech Business Units", *Management International Review* 43, núm. 4 (2003), 361–382.
93. "Panel Says Toyota Failed to Listen to Outsiders", *USA Today* (mayo de 23, 2011), http://content.usatoday.com/ communities/driveon/post/2011/05/toyota-panel-calls-for-single-us-chief-paying-heed-to-criticism/1 (consultado el 12 de agosto de 2011).
94. Esta sección se basa en Ming-Jer Chen y Danny Miller, "West Meets East: Toward an Ambicultural Approach to Management", *Academy of Management Perspectives* (noviembre de 2010), 17–24; Eddie Liu y Timothy Porter, "Culture and KM in China", *Vine 40*, núms. 3–4 (2010), 326–333; Vincent A. Conte y Daniel Novello, "Assessing Leadership in a Chinese Company: A Case Study", *The Journal of Management Development* 27, núm. 10 (2008), 1002–1016; Jean Lee, "Culture and Management—A Study of a Small Chinese Family Business in Singapore", *Journal of Small Business Management* 34, núm. 3 (julio de 1996), 63ff; Olivier Blanchard y Andrei Shleifer, "Federalism with and without Political Centralization: China versus Russia", *IMF Staff Papers* 48 (2001), 171ff; y Nailin Bu, Timothy J. Craig y T. K. Peng, "Reactions to Authority", *Thunderbird International Business Review* 43, núm. 6 (noviembre–diciembre de 2001), 773–795.
95. Ming-Jer Chen y Danny Miller, "West Meets East: Toward an Ambicultural Approach to Management", *Academy of Management Perspectives* (noviembre de 2010), 17–24.
96. Basado en Bartlett y Ghoshal, *Managing across Borders*, 181–201.
97. Phred Dvorak y Leila Abboud, "Difficult Upgrade: SAP's Plan to Globalize Hits Cultural Barriers; Software Giant's Shift Irks German Engineers", *The Wall Street Journal*, 11 de mayo de 2007, A1.
98. Basado en Bartlett y Ghoshal, *Managing across Borders*, 181–201.
99. Sumantra Ghoshal y Christopher Bartlett, "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network", *Academy of Management Review* 15 (1990), 603–625.
100. Royston Greenwood, Samantha Fairclough, Tim Morris y Mehdi Boussebaa, "The Organizational Design of Transnational Professional Service Firms", *Organizational Dynamics* 39, núm. 2 (2010), 173–183.
101. La descripción de la organización transnacional se basa en Bartlett y Ghoshal, *Transnational Management and Managing Across Borders*.
102. Phred Dvorak, "How Irdeto Split Headquarters—Move to Run Dutch Firm From Beijing Means Meeting Challenges", *The Wall Street Journal*, 7 de enero de 2008, B3; y Dvorak, "Why Multiple Headquarters Multiply".
103. Royal y Stark, "Why Some Companies Excel at Conducting Business Globally".
104. Basado en Timo O. A. Lehtinen, Mika V. Mäntylä y Jari Vanhanen, "Development and Evaluation of a Lightweight Root Cause Analysis Method (ARCA Method): Field Studies at Four Software Companies", *Information and Software Technology* 53 (2011), 1045–1061; y Walter Kuemmerle, "Go Global—Or No?" *Harvard Business Review* (junio de 2001), 37–49.
105. Copyright © 2003 por Dorothy Marcic. Todos los derechos reservados.

xyno lorenzen

Parte 4

Elementos de diseño interno

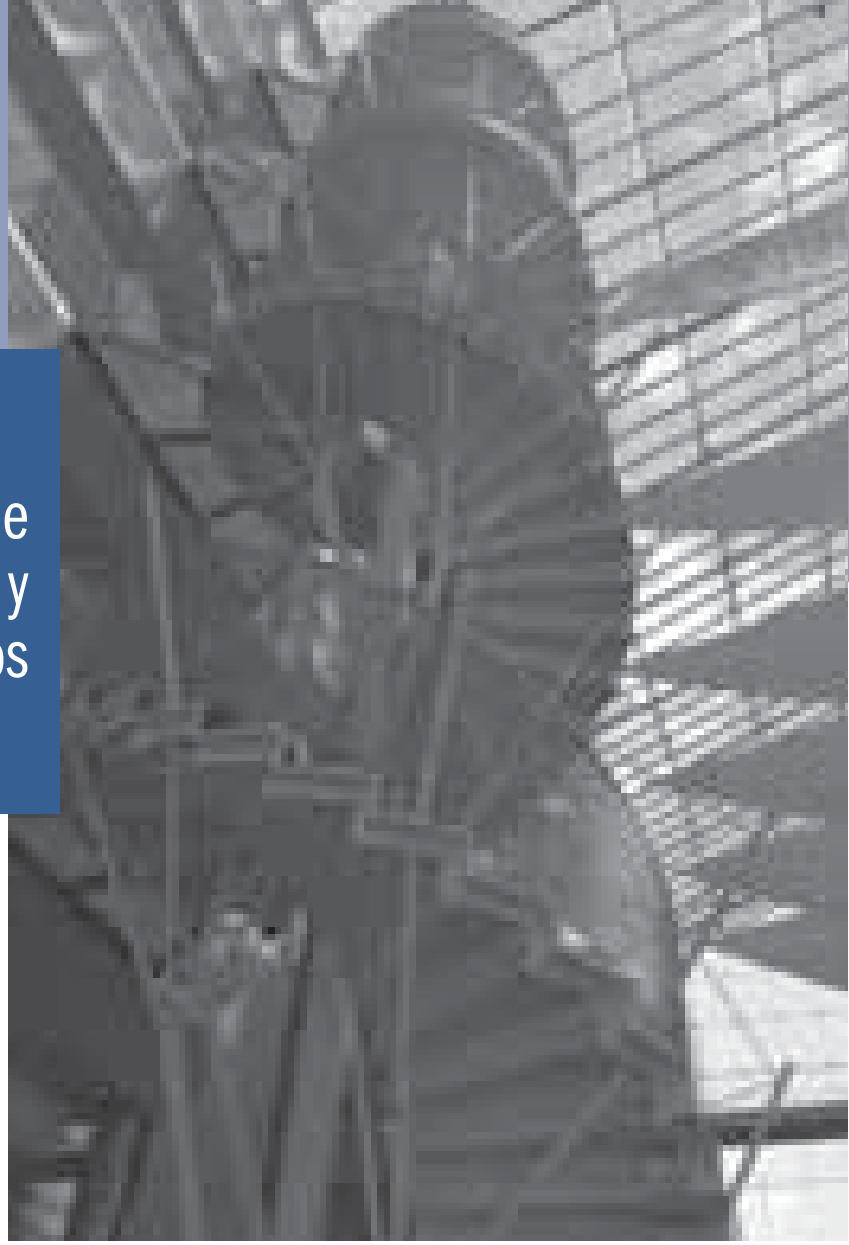
Capítulo 7
Tecnologías de manufactura y servicios

Capítulo 8
Uso de la tecnología de información para la coordinación y el control

Capítulo 9
Tamaño, ciclo de vida y decadencia de la organización

Capítulo 7

Tecnologías de manufactura y servicios



xyno lorenzen

Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo usted debe ser capaz de:

1. Identificar y definir la tecnología central de una organización.
2. Explicar el impacto de la tecnología central en el diseño organizacional.
3. Describir el modelo de Woodward de complejidad técnica, estructural y de funcionamiento.
4. Comprender la manufactura esbelta y la fábrica digital.
5. Describir la naturaleza de la tecnología de servicios y su impacto en el diseño organizacional.
6. Reconocer la tecnología departamental y su relación con el diseño del departamento.
7. Identificar tres tipos de interdependencia y de la respectiva prioridad estructural.
8. Entender el diseño del trabajo y de los sistemas sociotécnicos.

Tecnología central de la organización de manufactura
Empresas de manufactura · Estrategia, tecnología y desempeño

Aplicaciones contemporáneas
La fábrica digital · Manufactura esbelta · Desempeño e implicaciones estructurales

Tecnología central de la organización de servicios
Empresas de servicios · Diseño de la organización de servicios

Tecnología departamental no central
Variedad · Posibilidad de análisis · Marco de referencia

Diseño departamental

Interdependencia del flujo de trabajo entre los departamentos
Tipos · Prioridad estructural · Implicaciones estructurales

Impacto de la tecnología sobre el diseño del puesto
Diseño del puesto · Sistemas sociotécnicos

Fundamentos de diseño

Antes de leer este capítulo, por favor, compruebe si está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones siguientes:

1 La manufactura esbelta es una forma súper efi ciente de manufactura que genera productos de la más alta calidad.

DE ACUERDO EN DESACUERDO

2 La mejor forma de que una empresa proporcione un buen servicio es tener reglas y procedimientos abundantes y claros y asegurarse de que todos los sigan al pie de la letra.

DE ACUERDO EN DESACUERDO

3 Las características de diseño y los procesos administrativos que son eficaces para el departamento de ventas de una estación de televisión tal vez no funcionarán tan bien en el caso del departamento de noticias.

DE ACUERDO EN DESACUERDO

Preguntas de la administración por diseño

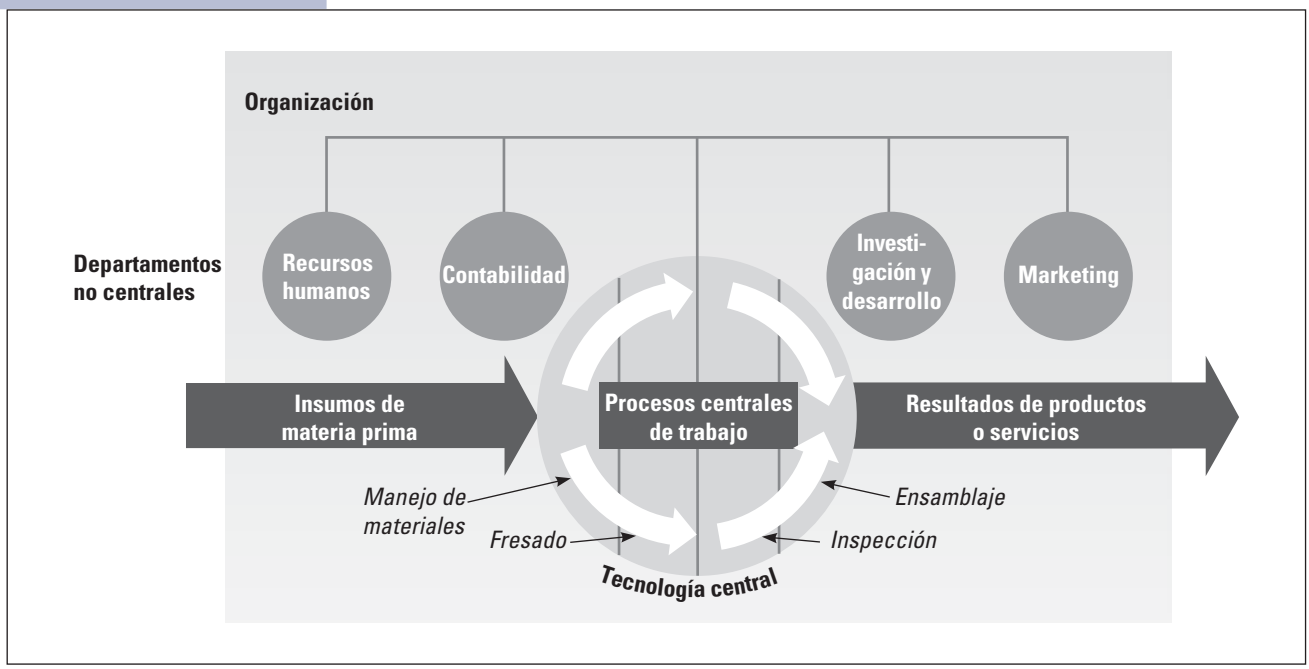
Una fábrica de autopartes envía a sus ingenieros por el mundo para que aprendan acerca de los nuevos métodos de producción. Un equipo de empleados de una aerolínea estudia las técnicas para detenerse en los pits que utilizan los equipos de carreras de NASCAR. Un pequeño fabricante de ropa en Nueva York invierte en una máquina tejedora fabricada en Alemania. ¿Qué tienen en común todas esas organizaciones? Que están buscando formas de proporcionar bienes y servicios de una manera más eficiente y efectiva.

Para muchos fabricantes en Estados Unidos, se trata de una situación de actuar o morir. La manufactura ha decaído en este país y en otras naciones desarrolladas durante años, y los servicios se convierten en una parte cada vez más grande de la economía. El sector de servicios ha aumentado tres veces más rápido que el sector manufacturero en la economía norteamericana. Sin embargo, algunos fabricantes aplican nueva tecnología con el fin de lograr una nueva ventaja competitiva. Por ejemplo, al integrar un equipo de producción computarizado y complejos sistemas de información, American Axle & Manufacturing (AAM) mejoró de forma considerable la eficiencia y la productividad, hasta el punto en que empezó a obtener contratos para fabricar componentes en Detroit que un competidor había fabricado previamente en China.[1] Las empresas de servicios también deben seguir el ritmo de la tecnología cambiante y esforzarse continuamente por encontrar mejores enfoques. Numerosas empresas de servicios luchan por sus vidas a medida que se intensifica la competencia global y el costo de la tecnología y los procedimientos ineficaces o pasados de moda pueden significar la decadencia y el fracaso organizacionales.

Este capítulo explora las tecnologías tanto de servicios como de manufactura. La **tecnología** se refiere a los procesos de trabajo, las técnicas, las máquinas y las acciones empleadas para transformar los insumos organizacionales (materiales, información, ideas) en productos (bienes y servicios).[2] La tecnología es el proceso de producción de una organización, e incluye tanto los procedimientos de trabajo como la maquinaria.

Un tema importante en este capítulo es la forma en que la tecnología central influye en la estructura de las organizaciones. La comprensión de dicha tecnología proporciona conocimientos acerca de la forma en que se puede estructurar la organización para un desempeño eficiente.[3] La **tecnología central** de una organización es el proceso de trabajo que está directamente relacionado con la misión de la organización, como la enseñanza en una escuela preparatoria, los servicios médicos en una clínica de la salud o la manufactura en AMM. Por ejemplo, en AMM la tecnología central empieza con la materia prima (como acero, aluminio y metales compuestos). Los empleados emprenden una

FIGURA 7.1
Proceso de transformación central para una empresa de manufactura



acción con la materia prima para hacer un cambio en ella (cortan y forjan los metales y ensamblan las partes), transformando así la materia prima en el producto o producción de la organización (ejes, árboles de levas, cigüeñales, partes para la transmisión, etcétera). En el caso de una organización de servicios como UPS, la tecnología central incluye el equipo de producción (por ejemplo, máquinas clasificadoras, equipo de manejo de paquetería, camiones y aviones) y procedimientos para entregar los paquetes y el correo de la noche a la mañana. Además, en las empresas como UPS y AAM, las computadoras y la nueva tecnología de información han revolucionado los procesos de trabajo en las organizaciones tanto de servicios como de manufactura. El impacto específico de la nueva tecnología de información se describe en el capítulo 8.

La figura 7.1 presenta un ejemplo de la tecnología central para una planta de manufactura. Debemos observar que la tecnología central se compone de insumos de materia prima, un proceso de trabajo de transformación (fresado, inspección, ensamble) que transforma la materia prima, y le añade valor y produce el resultado final del producto o servicio que se vende a los consumidores en el entorno. En las organizaciones actuales, grandes y complejas, los procesos de trabajo centrales varían ampliamente y en ocasiones puede ser difícil identificarlos con precisión. Una tecnología central se puede comprender en parte examinando la materia prima que fluye hacia la organización,[4] la variabilidad de las actividades de trabajo,[5] el grado al cual está mecanizado el proceso de producción,[6] el grado al cual una tarea depende de otra en el flujo de trabajo[7] o el número de resultados de nuevos productos o servicios.[8]

Las organizaciones también se componen de muchos departamentos, cada uno de los cuales puede utilizar un proceso de trabajo (tecnología) diferente para proporcionar un bien o un servicio dentro de una organización. Una **tecnología no central** es un proceso de trabajo de un departamento que es importante para la organización, pero que no está directamente relacionado con su misión primordial. En la figura 7.1 los procesos de trabajo no centrales se ilustran por

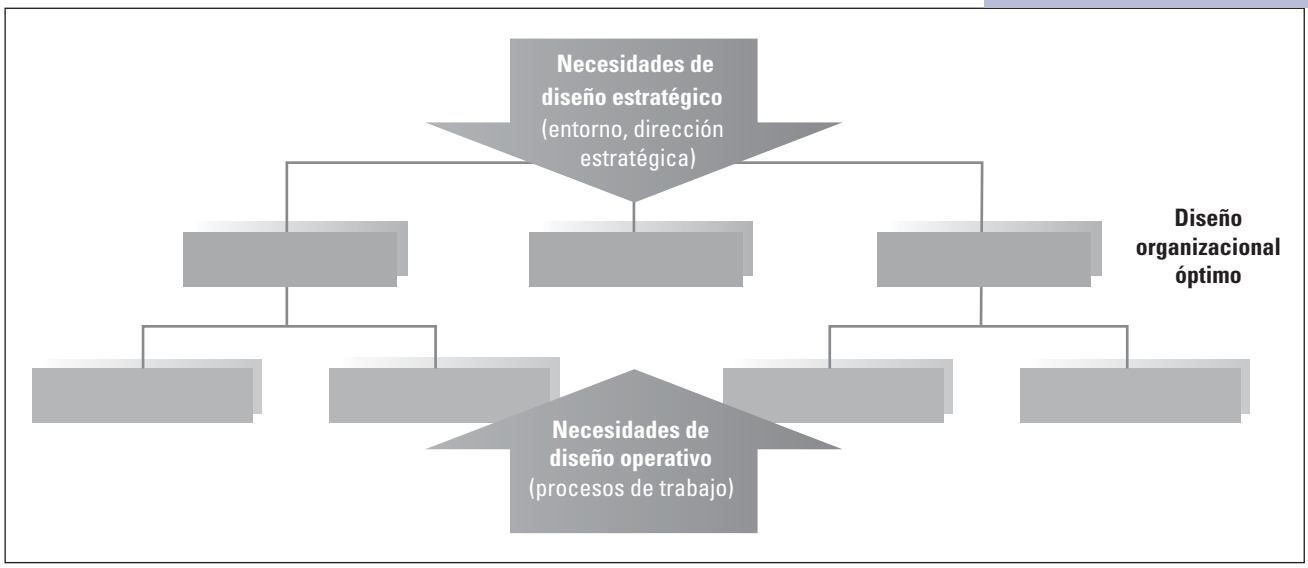
departamentos de recursos humanos, contabilidad, investigación y desarrollo, y marketing. De manera que investigación y desarrollo transforman las ideas en nuevos productos y marketing transforma el inventario en ventas y cada departamento utiliza un proceso de trabajo un tanto diferente. La producción o resultado del departamento de recursos humanos son las personas que trabajan en la organización, y contabilidad produce estados financieros precisos acerca de la condición financiera de la organización.

Propósito de este capítulo

En este capítulo se estudian los procesos centrales y los que no lo son, así como su relación con el diseño organizacional. La naturaleza de los procesos de trabajo se debe considerar en el diseño de la empresa para lograr eficiencia y eficacia máximas. El diseño organizacional óptimo se basa en una variedad de elementos. La figura 7.2 ilustra que las fuerzas que afectan al diseño organizacional provienen tanto de fuera como de dentro de la organización. Las necesidades estratégicas externas, como las condiciones del entorno, la dirección estratégica y las metas organizacionales, crean una presión descendente para diseñar la organización de tal manera que se ajuste al entorno y alcance sus metas. Estas presiones sobre el diseño se han discutido en los capítulos anteriores. Sin embargo, las decisiones acerca del diseño también deben considerar las presiones ascendentes de los procesos de trabajo que se llevan a cabo para fabricar los productos o servicios de la organización. Los procesos de trabajo operacionales influirán en el diseño estructural asociado tanto con la tecnología central como con los departamentos que no son centrales. Por consiguiente, el tema de interés en este capítulo es "¿Cómo se debe diseñar la organización para que se ajuste a sus procesos operativos de trabajo y los facilite?".

El resto del capítulo se desarrolla como sigue: En primer lugar, se analiza la forma en que la tecnología como un todo influye en la estructura y el diseño organizacionales. Esta discusión incluye tecnologías de manufactura y de servicios. Después se estudian las diferencias en las tec-

FIGURA 7.2
Presiones que afectan el diseño de las organizaciones



Fuente: Basada en David A. Nadler y Michael L. Tushman, con Mark B. Nadler, *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture* (Nueva York: Oxford University Press, 1997), 54.

nologías departamentales y la forma en que las mismas influyen en el diseño y la administración de las subunidades organizacionales. En tercero, exploramos la forma en que la interdependencia, es decir, el flujo de materiales y de información entre los departamentos, afecta la estructura.

TECNOLOGÍA CENTRAL DE LA ORGANIZACIÓN DE MANUFACTURA

Las tecnologías de manufactura incluyen los procesos de manufactura tradicionales y las aplicaciones contemporáneas, como la fabricación digital y la manufactura esbelta.

Empresas de manufactura

El primer estudio de la tecnología de manufactura, y el de más influencia, fue el realizado por Joan Woodward, una socióloga industrial inglesa. Su investigación se inició como un estudio de campo de los principios administrativos en el sur de Essex. Los conocimientos administrativos prevalecientes en esa época (la década de 1950) estaban contenidos en lo que se conocía como principios universales de la administración. Esos principios eran prescripciones de "una forma mejor" que se esperaba que adoptaran las organizaciones efectivas. Woodward hizo una encuesta directa entre 100 empresas de manufactura para enterarse de la forma en que estaban organizadas.[9] Ella y los miembros de su equipo de investigación visitaron cada empresa, entrevistaron a los gerentes, examinaron los registros de la empresa y observaron las operaciones de manufactura. Sus datos incluían una amplia variedad de características estructurales (tramo de control, niveles de administración), dimensiones del estilo administrativo (comunicaciones escritas frente a verbales, uso de recompensas) y el tipo de proceso de manufactura. También se obtuvieron datos que reflejaban el éxito comercial de las empresas.

Woodward desarrolló una escala y organizó a las empresas conforme a la complejidad técnica del proceso de manufactura. La **complejidad técnica** representa el grado de mecanización del proceso de manufactura. Un alto nivel de complejidad técnica significa que las máquinas realizan la mayor parte del trabajo. Complejidad técnica baja significa que los trabajadores desempeñan un papel más importante en el proceso de producción. La escala de complejidad técnica de Woodward originalmente tenía diez categorías, como se resume en la figura 7.3. Esas categorías se consolidaron en tres grupos de tecnología básicos:

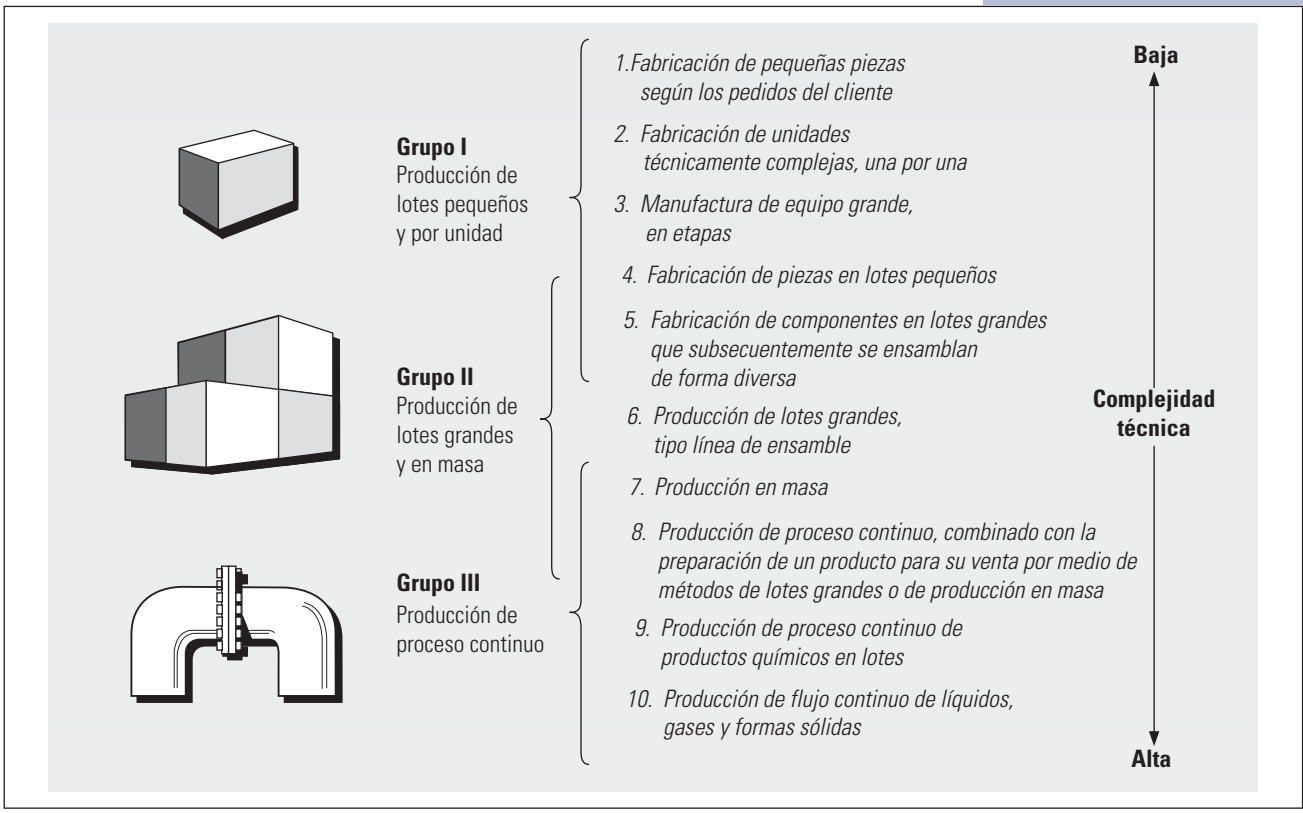
- *Grupo I: Producción en lotes pequeños y por unidad.* Estas empresas tienden a realizar operaciones de taller que fabrican y ensamblan pedidos pequeños para satisfacer las necesidades específicas de los clientes. La norma es el trabajo adaptado a las necesidades. La **producción de lotes pequeños** depende en gran parte del operador humano; por consiguiente, no es altamente mecanizada. Un ejemplo de producción de lotes pequeños es el bolso de mano Kelly de Hermes International, llamado así en honor de la desaparecida actriz Grace Kelly. Los artesanos cosen a mano la mayor parte de cada bolso que tiene un costo de 7 000 dólares y lo firman cuando terminan.[10] Otro ejemplo proviene de Rockwell Collins, que fabrica equipo electrónico para aviones. Aun cuando se utiliza una compleja maquinaria computarizada para una parte del proceso de producción, el ensamblaje final requiere operadores humanos altamente capacitados con el fin de asegurar la absoluta confiabilidad de los productos utilizados por las empresas aeroespaciales, los contratistas de la defensa y la milicia estadounidense. La fuerza de trabajo de la empresa está dividida en células de manufactura, algunas de las cuales sólo producen 10 unidades al día. En una planta, 140 trabajadores construyen los Joint Tactical Information Distribution Systems, para administrar las comunicaciones en el campo de batalla desde un avión que vuela en círculos, con una rapidez de diez por mes.[11]
- *Grupo II: Lotes grandes y producción en masa.* La **producción de lotes grandes** es un proceso de manufactura que se caracteriza por largas corridas de producción de partes es-

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Utilizar las categorías desarrolladas por Woodward para diagnosticar si la tecnología de producción en una empresa de manufactura es de producción de lotes pequeños, de producción en masa o un proceso continuo. Utilizar una estructura más orgánica con las tecnologías de lotes pequeños o de proceso continuo y con nuevos sistemas de manufactura digital. Utilizar una estructura mecanicista con las tecnologías de producción en masa.

FIGURA 7.3
Clasificación de Woodward de 100 empresas inglesas, conforme a sus sistemas de producción



Fuente: Adaptada de Joan Woodward, *Management and Technology* (Londres: Her Majesty's Stationery Office), 1958. Utilizada con autorización de Her Britannic Majesty's Stationery Office.

tandarizadas. La producción a menudo se envía a inventario, en donde se llenan los pedidos, debido a que los clientes no tienen necesidades especiales. Un ejemplo es el de las líneas de ensamble tradicionales, como las de automóviles.

- *Grupo III: Producción de proceso continuo*. En la **producción de proceso continuo**, todo el proceso es mecanizado. No se puede iniciar y detener. Esto representa la mecanización y la estandarización un paso más allá de las de la línea de ensamble. Las máquinas automatizadas controlan el proceso continuo y los resultados son altamente predecibles. Algunos ejemplos incluirían las plantas de productos químicos, las refinerías de petróleo, los productores de licores, los productos farmacéuticos y las plantas de energía nuclear. El nuevo "Pearl GTL" de Royal Dutch Shell (conversión de gas a líquido) de la planta en Qatar, que comenzó a funcionar a finales de 2011, ofrece una imagen. En la nueva planta de procesamiento, el gas natural fluye a través de un laberinto de tuberías, tanques de almacenamiento, unidades de gasificación, destiladores, reactores y otros equipos, mientras que los empleados altamente calificados supervisan las operaciones desde una sala de control central. GTL utiliza procesos químicos para cambiar físicamente la composición de las moléculas de gas para producir un combustible incoloro e inodoro similar al diesel pero sin contaminantes.[12]

FIGURA 7.4
Relación entre la complejidad técnica y las características estructurales

	Tecnología		
Características estructurales	**Unidad de producción**	**Producción en masa**	**Proceso continuo**
Número de niveles administrativos	3	4	6
Tramo de control del supervisor	23	48	15
Razón de trabajo directo/indirecto	9:1	4:1	1:1
Razón de gerente/cantidad total de personal	Baja	Mediana	Alta
Nivel de capacidad de los trabajadores	Alto	Bajo	Alto
Procedimientos formalizados	Bajo	Alto	Bajo
Centralización	Baja	Alta	Baja
Cantidad de comunicación verbal	Alta	Baja	Alta
Cantidad de comunicación escrita	Baja	Alta	Baja
Estructura total	Orgánica	Mecanicista	Orgánica

Fuente: Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (Londres: Oxford University Press) 1965. Utilizada con autorización.

Utilizando esta clasificación de la tecnología, los datos de Woodward tienen sentido. En la figura 7.4 se proporcionan algunos de sus descubrimientos clave. El número de niveles gerenciales y la razón de gerente con la cantidad total de personal, por ejemplo, muestran incrementos definitivos a medida que se aumenta la complejidad técnica de la producción por unidad al proceso continuo. Esto indica que es necesaria una mayor intensidad gerencial para administrar una tecnología compleja. La razón de trabajo directo disminuye con la complejidad técnica, debido a que se requieren más trabajadores directos para el apoyo y mantenimiento de la maquinaria compleja. Otras características, como el tramo de control, los procedimientos formales y la centralización, son de un nivel alto en el caso de la tecnología de producción en masa, debido a que el trabajo es estandarizado, pero de un nivel bajo en el caso de otras tecnologías. Las tecnologías de producción por unidad y de proceso continuo requieren trabajadores altamente capacitados para manejar las máquinas y en comunicación verbal para adaptarse a las condiciones cambiantes. La producción en masa es estandarizada y rutinaria, si bien existen algunas excepciones, se necesita poca comunicación verbal y los empleados están menos capacitados.

En general, los sistemas administrativos en la tecnología, tanto de producción por unidad como de proceso continuo, se caracterizan como orgánicos, según se define en los capítulos 1 y 4. Son de un flujo más libre y de adaptación, con menos procedimientos y estandarización. Sin embargo, la producción en masa es mecanicista, con trabajos estandarizados y procedimientos formalizados. De manera que el descubrimiento de Woodward acerca de la tecnología proporciona una nueva perspectiva importante de las causas de la estructura de la organización. En las propias palabras de Joan Woodward, "Las diferentes tecnologías imponen diferentes clases de demandas a las personas y a las organizaciones y es necesario satisfacer esas demandas por medio de una estructura apropiada".[13]

Estrategia, tecnología y desempeño

Otra parte del estudio de Woodward examinó el éxito de las empresas a lo largo de dimensiones como rentabilidad, participación de mercado, precio de las acciones y re-

putación. Como se indica en el capítulo 2, la medición de la efectividad no es sencilla ni precisa, pero Woodward pudo clasificar a las empresas en una escala de éxito comercial conforme a si exhibían un desempeño superior al promedio, en el promedio o inferior al promedio de sus objetivos estratégicos.

Woodward comparó la relación tecnología-estructura con el éxito comercial y descubrió que las empresas exitosas tendían a ser las que tenían estructuras y tecnologías complementarias. Muchas de las características organizacionales de las empresas exitosas estaban cerca del promedio de su categoría en tecnología, como se muestra en la figura 7.4. Las empresas abajo del promedio tendían a apartarse de las características estructurales para su tipo de tecnología. Otra conclusión fue que las características estructurales se podían interpretar como agrupadas en sistemas administrativos orgánicos y mecanicistas, como se define en los capítulos 1 y 4. Las organizaciones exitosas de lotes pequeños y de proceso continuo tenían estructuras orgánicas y las organizaciones exitosas de producción en masa tenían estructuras mecanicistas. La investigación posterior ha duplicado sus descubrimientos.[14]

Para las empresas actuales, esto ilustra que es necesario alinear la estrategia, la estructura y la tecnología, en especial cuando cambian las condiciones competitivas.[15] Por ejemplo, hace algunos años, cuando Dell creó un modelo de negocio para fabricar computadoras personales en una forma más rápida y más económica, otros fabricantes de ordenadores tuvieron que realinear su estrategia, su estructura y tecnología para seguir siendo competitivos. Dell fabricaba las computadoras personales sobre pedido para cada cliente y vendía la mayoría de ellas directamente a los consumidores, sin incurrir en el gasto de distribuidores o minoristas. Las fabricantes como IBM, que alguna vez habían tratado de diferenciar sus productos y fijar un precio más alto, cambiaron a una estrategia de costo bajo, adoptaron una nueva tecnología para permitirles fabricar sus computadoras personales según las necesidades del cliente, renovaron sus cadenas de suministro y empezaron a recurrir para la manufactura a fuentes externas que podían desempeñar el trabajo de forma más eficiente.

La falla en adoptar nuevas tecnologías apropiadas para apoyar la estrategia, o la adopción de una nueva tecnología y la falla en realinear la estrategia para igualarla, pueden conducir a un desempeño deficiente. En la actualidad, la creciente competencia global significa mercados más volátiles, ciclos de vida del producto más cortos y consumidores más sofisticados y conocedores; la flexibilidad para satisfacer esas nuevas demandas se ha convertido en un imperativo estratégico para muchas empresas.[16] Las empresas de manufactura pueden adoptar nuevas tecnologías para apoyar la estrategia de la flexibilidad. Sin embargo, numerosas estructuras organizacionales y muchos procesos administrativos también se deben realinear, debido a que una estructura altamente mecanicista obstaculiza la flexibilidad e impide que la empresa coseche los beneficios de la nueva tecnología.[17] Los gerentes siempre deben recordar que los sistemas tecnológico y humano de una organización están entrelazados. La sección BookMark de este capítulo ofrece una perspectiva diferente de la tecnología, al estudiar los peligros de no comprender el rol humano en la administración de los avances tecnológicos.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Cuando se adopta una nueva tecnología, realinear la estrategia, la estructura y los procesos administrativos para lograr un desempeño superior.

APLICACIONES CONTEMPORÁNEAS

En los años transcurridos desde la investigación de Woodward, han ocurrido nuevos desarrollos en la tecnología de manufactura. La fábrica actual es muy diferente de las empresas industriales que estudió Woodward en la década de 1950. En particular, las computadoras han revolucionado todos los tipos de manufactura de lote pequeño, de lote grande y de proceso continuo. Por ejemplo en Marion, Carolina del Norte, en la planta de Rockwell Automation's Power Systems Division, los empleados altamente capacitados pueden manejar rápidamente una unidad fabricada sobre pedido gracias a las computadoras, la tecnología inalámbrica y los sistemas de identificación por radio-frecuencia (RFID). En

BookMark 7.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)

Inviting Disaster: Lessons from the Edge of Technology
Por James R. Chiles

Fecha y lugar de origen: París, Francia, 25 de julio de 2000. Menos de dos minutos después de que el Vuelo 4590 del Concorde de Air France sale del aeropuerto Charles de Gaulle, algo anda terriblemente mal. Dejando atrás un rastro de fuego y nubes de humo negro, el inmenso avión gira hacia la izquierda y se estrella contra un hotel, matando a las 109 personas que iban a bordo y a cuatro más en tierra. Es sólo uno de los desastres tecnológicos que James. R. Chiles describe en su libro, *Inviting Disaster: Lessons from the Edge of Technology.* Uno de los puntos principales de Chiles es que la tecnología avanzada hace posible la creación de máquinas que ejercitan al máximo la capacidad humana para comprenderlas y operarlas sin ningún riesgo. Además, asegura, los márgenes de seguridad se están reduciendo cada vez más a medida que las energías que controlamos se vuelven más poderosas y el tiempo entre la invención y la utilización se abrevia. Chiles cree que en la actualidad, "por cada veinte libros sobre cómo alcanzar el éxito, necesitamos un libro sobre cómo las cosas salen volando en pequeños trozos, a pesar del enorme esfuerzo y de los ideales muy altos". Todos los sistemas complejos, nos recuerda, están destinados a fallar en algún punto.

CÓMO LAS COSAS SALEN VOLANDO EN FRAGMENTOS: EJEMPLOS DE FRACTURAS DEL SISTEMA

Chiles utiliza las calamidades históricas como el hundimiento del *Titanic* y los desastres modernos como la explosión del transbordador espacial *Challenger* para ilustrar los peligros de la *fractura del sistema*, una cadena de acontecimientos que implica errores humanos en respuesta al mal funcionamiento en una maquinaria compleja. El desastre inicia cuando un punto débil se eslabona con otros.

- *Sultana* (buque de vapor estadounidense en el Río Mississippi cerca de Memphis, Tennessee), 25 de abril de 1865. El buque, diseñado para transportar un máximo de 460 personas, transportaba al norte a más de 2 000 ex prisioneros de la Unión (además de 200 personas entre pasajeros y miembros de la tripulación) cuando estallaron tres de las cuatro calderas, matando a 1 800 personas. Una de las calderas había sido reparada parcialmente para cubrir una grieta, pero el parche que se colocó era demasiado delgado. Los operadores fallaron y no compensaron la falla al no volver a montar la válvula de seguridad.
- *Piper Alpha* (equipo de perforación a corta distancia de la costa en el Mar del Norte), 6 de julio de 1988. La plataforma a lo largo de la costa procesaba grandes volúmenes de gas natural de otras perforaciones que llegaba a través de ductos. Una cuadrilla de trabajadores del turno matutino, que no concluyó la reparación de una bomba condensadora de gas, le envió un mensaje verbal al siguiente turno, pero a pesar de ello los trabajadores pusieron a funcionar la bomba. Cuando falló el sello temporal de ésta, el fuego atrapó a los hombres de la cuadrilla sin que hubiera una ruta de escape, matando a 167 de ellos y trabajadores del equipo de rescate.
- *Union Carbide (India) Ltd*. (liberación de productos químicos altamente tóxicos en una comunidad), Bhopal, Mahdya Pradesh, India, 3 de diciembre de 1984. Acerca de cómo llegó el agua al tanque de almacenamiento, creando una violenta reacción que envió al ambiente isocianato de metilo para herbicidas, altamente tóxico, causando un número estimado de 7 000 muertes; hay tres teorías diferentes: 1) mantenimiento de seguridad deficiente, 2) sabotaje, o 3) error de los trabajadores.

¿QUÉ CAUSA LAS FRACTURAS DEL SISTEMA?

Hay un verdadero catálogo de las causas que conducen a esa clase de desastres, desde errores de diseño, capacitación insuficiente del operador y planeación deficiente merced a la codicia y la mala administración. Chiles escribió este libro como un recordatorio de que la tecnología nos lleva a ubicaciones riesgosas, no importa si se trata del espacio exterior, de una torre de 600 metros o de una planta de procesamiento químico. Chiles también cita ejemplos de desastres potenciales que se evitaron pensando rápidamente y con una respuesta apropiada. Para ayudar a prevenir las fracturas del sistema, los gerentes pueden crear organizaciones donde las personas en toda la empresa son expertas en captar las sutiles señales de problemas reales y en donde tengan el poder de decisión para reportarlos y emprender una pronta acción.

Inviting Disaster: Lessons from the Edge of Technology, de James R. Chiles, publicado por HarperBusiness.

primera instancia, la planta de Marion fabricó, empacó y entregó un cojinete de reemplazo para su instalación en una unidad industrial de aire acondicionado en Texas, apenas 15 horas después de que el cliente llamó pidiendo ayuda.[18]

La manufactura de producción en masa ha visto transformaciones similares. Dos aplicaciones contemporáneas importantes de la tecnología de manufactura son las fábricas digitales y de manufactura esbelta.

La fábrica digital

En la actualidad, la mayoría de las fábricas utiliza una variedad de nuevas tecnologías de manufactura, como robots, máquinas-herramienta controladas, RFID, tecnología inalámbrica y software computarizado para diseño del producto, ingeniería, análisis y control remoto de la maquinaria. Un estudio encontró, por ejemplo, que los fabricantes en Estados Unidos utilizan más de seis veces el equipo de procesamiento de información (ordenadores, etc.), que utilizaban hace 20 años.[19] Este aumento refleja la creciente incertidumbre y los retos difíciles a los que las organizaciones se enfrentan, como la globalización de las operaciones, la mayor competencia, una mayor complejidad de los productos, y la necesidad de coordinar un mayor número de negocios.[20] Aquí se hace referencia a lo último en fábricas automatizadas como **fábricas digitales.**[21] También llamadas *manufactura integrada por computadora*, *sistemas flexibles de fabricación*, *fábricas inteligentes*, *tecnología de manufactura avanzada*, *manufactura ágil*, o *la fábrica del futuro*, las fábricas digitales vinculan los componentes de manufactura que previamente eran independientes. De manera que los robots, las máquinas, el diseño del producto y el análisis de ingeniería están coordinados por un solo sistema de computadora.

Las fábricas digitales son el resultado de componentes secundarios:

- *Diseño asistido por computadora* (*CAD, por sus siglas en inglés*). Las computadoras se utilizan para ayudar en el dibujo mecánico, el diseño y la ingeniería de nuevas partes. Los diseñadores guían a sus computadoras para que bosquejen configuraciones especiales en la pantalla, como dimensiones y detalles de los componentes. Es posible explorar cientos de alternativas del diseño, lo mismo que las versiones aumentadas o reducidas a escala del original.[22]
- *Manufactura asistida por computadora* (*CAM, por sus siglas en inglés*). Las máquinas controladas por compu tadoras en el manejo de materiales, manufactura, producción y ensamble incrementan de forma considerable la rapidez con que se pueden fabricar los productos. CAM también permite que una línea de producción cambie rápidamente de la fabricación de un producto a la de cualquier variedad de otros productos al modificar las cintas de instrucción o los códigos del oftware en la computadora. CAM permite que la línea de producción cambie con rapidez para cumplir con los pedidos del cliente de modificaciones en el diseño del producto y de la mezcla del producto.[23]
- *Administración de los procesos de fabricación (MPM por sus siglas en inglés)*. El nuevo software denominado administración de los procesos de fabricación ofrece a los administradores la capacidad de "construir" una fábrica virtual completa con diseño de fabricación, robótica, máquinas y líneas de transporte antes de comenzar la construcción física. La planta virtual puede poner a prueba la productividad y el rendimiento desde el principio, cuando las cosas todavía pueden cambiar, permitiendo a las empresas lograr procesos óptimos de fabricación.[24]
- *Red de información integrada*. Un sistema computarizado vincula todos los aspectos de la empresa, como contabilidad, compras, marketing, control del inventario, diseño, producción, etc. Este sistema, basado en datos comunes y en una base de información, permite que los gerentes tomen decisiones y dirijan el proceso de manufactura de forma verdaderamente integrada.

- *Administración del ciclo de vida del producto (PLM por sus siglas en inglés)*. Este software puede manejar un producto desde la idea hasta el desarrollo, la fabricación, pruebas, e incluso el mantenimiento en el campo. Esto permite que las actividades de los fabricantes, proveedores y otros socios estén bien integradas y coordinadas.[25] Con el software de PLM, los gerentes pueden evaluar los productos y procesos de producción en una simulación virtual, así como el diseño de productos que enlazan a todos los departamentos, e incluso a los proveedores externos involucrados en el desarrollo de nuevos productos. Este software se ha utilizado para coordinar personas, herramientas e instalaciones en todo el mundo para el diseño, desarrollo y fabricación de productos tan diversos como los patines de ruedas producidas por GID de Yorba Linda, en California, el embalaje del producto para Procter & Gamble, productos de consumo, y para Boeing el nuevo avión de pasajeros 787 Dreamliner.[26]

La combinación de CAD, CAM, MPM, los sistemas integrados de información y PLM significa que es posible diseñar un nuevo producto en la computadora y generar un prototipo que ni siquiera han tocado manos humanas. La fábrica ideal puede cambiar rápidamente de un producto a otro, trabajando con rapidez y precisión, sin necesidad de papeleo o de registros que empantanen el sistema.[27] Además, el nuevo software puede coordinar la información de varios departamentos y organizaciones que participan en un diseño, y el diseño virtual puede incluso contener una nueva fábrica entera.

Los fabricantes automotrices proporcionan algunos buenos ejemplos de los beneficios de la fábrica digital. La planta de Ford en Kansas City, Missouri, una de las instalaciones de manufactura más grandes del mundo, produce alrededor de 490 000 camionetas F-150, Ford Escape y Mazda Tributes al año. Con un pequeño movimiento, las líneas de ensamble se pueden programar para la fabricación de cualquier clase de automóvil o camión Ford. Los robots en jaulas de alambre se encargan de la mayor parte del trabajo, mientras que las personas actúan como asistentes, tomando medidas, cambiando partes y alterando el sistema si algo anda mal. El ensamblaje está sincronizado por computadora hasta el último detalle, como el espejo retrovisor. El sistema de fabricación digital de Ford está proyectado para ahorrarle a la empresa 2 000 millones de dólares durante los próximos diez años.[28] Honda ha logrado un grado de flexibilidad todavía mayor en su planta en East Liberty, Ohio. Considerada la fábrica de automóviles más flexible en Estados Unidos, la planta Honda puede cambiar de fabricar los compactos Civic a fabricar el CR-V, más largo y alto, en tan poco tiempo como cinco minutos. La mayoría de los vehículos de la empresa se ha diseñado para armarse de la misma forma, incluso si sus partes son diferentes. Todo lo que se necesita para cambiar el ensamblaje de un tipo de vehículo a otro, es asignarles diferentes "manos" a los robots para que manejen distintas partes. La capacidad para ajustar rápidamente los niveles de inventario de los diferentes tipos de vehículos ha sido una ventaja estratégica clave para Honda en una época de pre-cios volátiles de la gasolina y de cambios en la popularidad de los vehículos.[29]

Manufactura esbelta

La fábrica digital llega a su máximo nivel para mejorar la calidad, el servicio al liente y la reducción de costos, cuando todas las partes se utilizan de forma interdependiente y se combinan con procesos de manufactura flexible en un sistema conocido como manufactura esbelta. La **manufactura esbelta** utiliza empleados altamente capacitados en cada etapa del proceso de producción, que adoptan un enfoque concienzudo de los detalles y la solución de problemas, con el fin de reducir el desperdicio y mejorar la calidad. En una reciente encuesta de *Industry Week* y del Manufacturing Performance Institute, se les preguntó a 745 fabricantes qué programas de mejoramiento habían utilizado, la manufactura esbelta fue con mucho la respuesta más común ya que más de 40% reportó la utilización de tales técnicas.[30]

La manufactura esbelta incorpora elementos tecnológicos como CAD/CAM y PLM, pero su esencia no son las máquinas ni el software, sino las personas. La manufactura esbelta requiere

cambios en los sistemas organizacionales, como los procesos de toma de decisiones y los administrativos, así como una cultura organizacional que apoye la participación activa de los empleados, una perspectiva de la calidad y un enfoque en el cliente. Se capacita a los empleados para que le pongan fin al desperdicio y se esfuercen para lograr la mejora continua en todas las áreas.[31] Una lección de la manufactura esbelta es que siempre hay cabida para la mejora. Sealy, el fabricante de colchones más importante del mundo, implementó la manufactura esbelta como una forma de reducir los costos y mejorar las operaciones.

EN LA PRÁCTICA

Sealy

Para una persona ajena, la planta de Matsushita Electric Company en Saga tenía una apariencia bastante esbelta. Durante cuatro a Ante las presiones de costos provocados por la competencia global combinada con la recesión, los fabricantes no se permitieron el lujo de amarrar cientos de millones de dólares en materias primas en lugar de sentarse en las fábricas durante meses con los productos parcialmente terminados colocados en el piso. Los gerentes de Sealy posicionaron su empresa para el éxito en tiempos difíciles mediante el uso de técnicas de manufactura esbelta.

Sealy opera 25 fábricas en América del Norte y vende colchones a través de miles de puntos de venta. La empresa lleva a cabo un evento kaizen (de mejora continua) cada mes en cada fábrica. En un principio, Sealy se centró en los cortes de partes innecesarias, en la eliminación de residuos y en evitar la manipulación innecesaria de materiales. Los empleados están entrenados para "pensar en esbelto" y buscar cualquier área de mejora potencial. Anteriormente, los trabajadores producían docenas de colchones sin terminar en un momento en que el piso de la fábrica estaba a la espera de la siguiente etapa. Después de implementar procesos eficientes, los equipos de trabajadores producen un colchón completo y a tiempo con los pedidos de los clientes, lo que reduce la cantidad de tiempo de manejo y movimiento de materiales. Hoy en día, Sealy implementa aún más el pensamiento esbelto, aplicándolo al diseño de producto, por ejemplo, para tomar los residuos de los procesos de ingeniería y el diseño de productos para fabricar con menos tiempo.

El uso de la manufactura esbelta ayudó a Sealy a reducir su desecho en un 69 por ciento. El inventario de materias primas se ha minimizado un 50 por ciento al valor de 16 días, y la reducción de las pilas de colchones parcialmente terminados liberan suficiente espacio para que los directivos puedan combinar dos turnos, restando aún más los costes de fabricación. Durante la reciente recesión, Sealy mantiene su compromiso con la mejora continua y la implicación de los trabajadores. "Debido a nuestra cultura esbelta continuamos para mejorar… a pesar de la desaceleración en el volumen", dijo Mike Hofmann, vicepresidente ejecutivo de operaciones. "Estamos tratando de mantener nuestra empresa en condiciones para hacer posible el kaizen y las iniciativas esbeltas. Cuando volvamos al mercado, debemos producir de 20 a 30 por ciento en menos tiempo que nuestros competidores, así podríamos ganar la cuota de mercado".[32] ■

Hoffman y otros administradores de Sealy se embarcaron en una búsqueda de eficiencia en la fabricación, hace unos años, al igual que muchas empresas norteamericanas que comenzaron el estudio de las prácticas de manufactura esbelta, en donde los pioneros fueron Toyota y otras empresas japonesas. El sistema de manufactura esbelta incluye técnicas tales como inventario justo-a-tiempo, la gestión del ciclo de vida del producto, la producción de flujo continuo, el rápido cambio en las líneas de montaje, la mejora continua y el mantenimiento preventivo con un sistema de gestión que fomenta la participación de los empleados, la creatividad y la resolución de problemas. Además de la implementación de la metodología para el funcionamiento de una línea de montaje eficiente, los gerentes inculcan las actitudes necesarias, como la preocupación por la calidad y el deseo de innovar.[33] Por ejemplo, cuando Milliken & Company, un fabricante de textiles y productos químicos, aplicó primero las técnicas de manufactura esbelta, de eficiencia y de mejora, las ganancias eran mínimas, porque los gerentes no pudieron hacerlo parte de la cultura de la organización. Tuvieron éxito cuando los gerentes se comprometieron totalmente con la participación y el empoderamiento de los empleados. [34]

EVALÚE SU RESPUESTA

1 La manufactura esbelta es una forma súper eficiente de manufactura que genera productos de la más alta calidad.

RESPUESTA: *De acuerdo.* Las técnicas de manufactura esbelta se han implementado en cientos de organizaciones en todo el mundo y han conducido a considerables mejoras en la calidad, la productividad y la eficiencia. La manufactura esbelta sigue siendo una herramienta importante para las empresas de manufactura y los gerentes inteligentes en las empresas de servicios también comienzan a beneficiarse con el pensamiento esbelto.

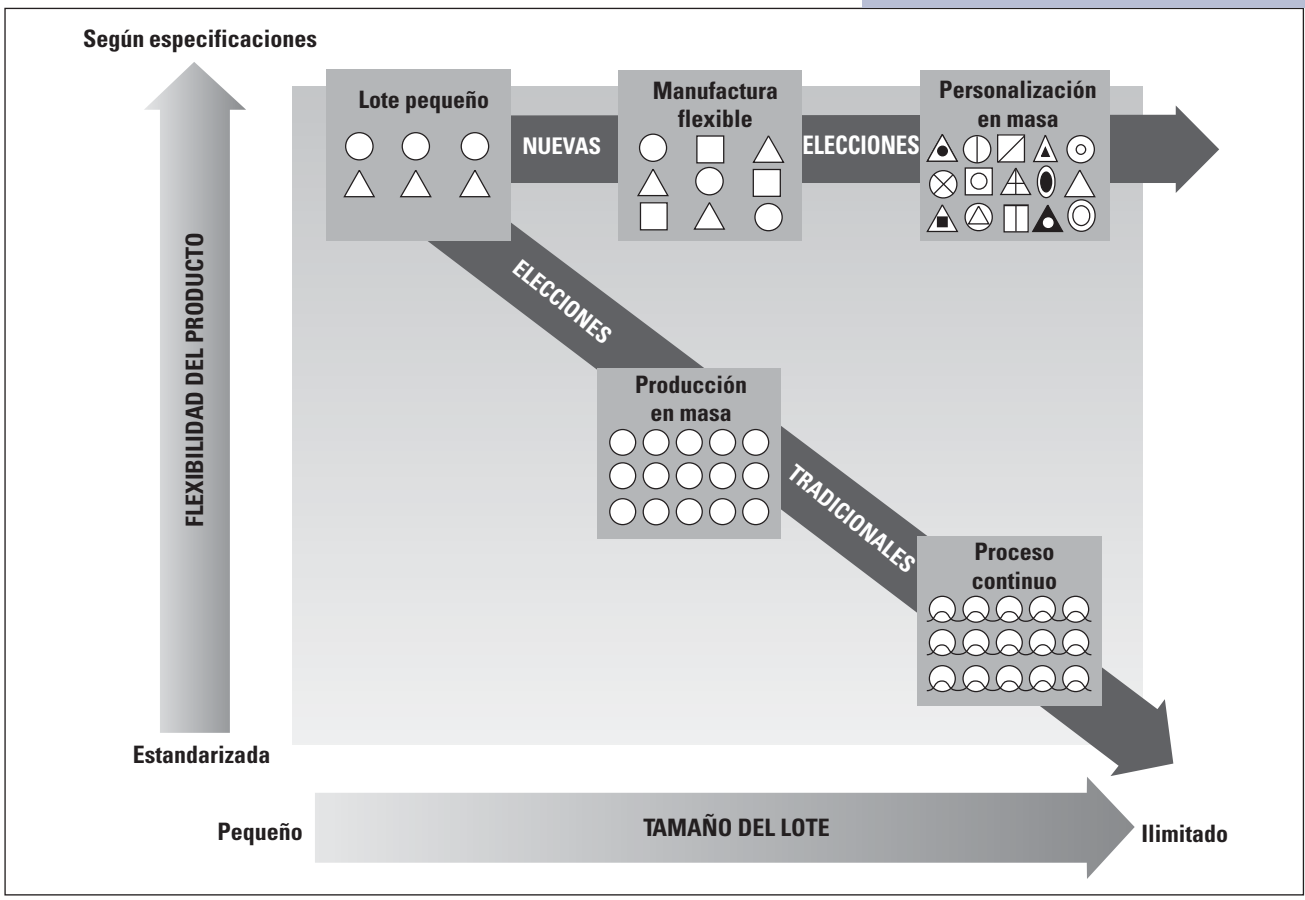
Los sistemas de manufactura esbelta y de fábrica digital han pavimentado el camino para la **personalización en masa** (o producción a la medida), que se refiere a ensamblar con rapidez y de forma efectiva en relación con el costo, bienes que están diseñados exclusivamente para adaptarse a las demandas de clientes individuales. El objetivo es proporcionar a los clientes exactamente lo que quieren cuando lo quieren.[35] La personalización en masa se ha aplicado a productos tan diversos como maquinaria agrícola, calentadores de agua, prendas de vestir, computadoras y detergentes industriales.[36] Un cliente puede pedir una computadora portátil de Sony con una de las diversas capacidades de disco duro, velocidad de procesamiento, y los paquetes de software, o de un automóvil BMW con la combinación exacta de las características y componentes deseados. Alrededor del 60 por ciento de los coches BMW que se venden en Europa se construyen a la medida.[37] Oshkosh Truck Company ha prosperado durante un desplome en las ventas a nivel de toda la industria, ofreciendo camiones de incendio, para transportar concreto, camiones de basura y militares. Los bomberos a menudo viajan a la planta para ver cómo adquiere forma su nuevo vehículo, en ocasiones llevando muestras de pintura para adaptar el color según las especificaciones de su flotilla.[38]

Desempeño e implicaciones estructurales

La sorprendente ventaja de la fábrica digital es que los productos de diferentes tamaños, tipos y requerimientos del cliente se entremezclan libremente en la línea de ensamble. lo que permite a las grandes fábricas ofrecer una amplia gama de productos hechos a la medida a un bajo costo de producción en masa.[39] Las máquinas computarizadas pueden hacer cambios instantáneos, como colocar un tornillo más grande en un lugar diferente, sin demorar la línea de producción. Un fabricante puede elaborar una enorme variedad de productos en lotes de tamaño ilimitado, como se ilustra en la figura 7.5. En los sistemas de manufactura tradicionales estudiados por Woodward, las elecciones estaban limitadas a la diagonal. Los lotes pequeños permitían un alto nivel de flexibilidad del producto y pedidos de producción a la medida, pero debido a la "destreza" involucrada en esta clase de productos, el tamaño del lote era necesariamente pequeño. La producción en masa podía tener lotes más grandes, pero ofrecía una limitada flexibilidad del producto. El proceso continuo podía fabricar un producto estándar en cantidades ilimitadas. La fabricación digital permite que las plantas se liberen de esa diagonal e incrementen al mismo tiempo tanto el tamaño del lote como la flexibilidad del producto. Cuando se lleva a su máximo nivel, la fábrica digital hace posible la producción en masa a la medida, en donde cada producto en particular se ajusta a las especificaciones del cliente. A este uso de alto nivel de los sistemas digitales se le ha llamado *destreza asistida por computadora*.[40]

Los estudios sugieren que con las fábricas digitales el uso de las máquinas es más eficiente, la productividad de la fuerza de trabajo se incrementa, los índices de desperdicio disminuyen y la variedad del producto y la satisfacción del cliente aumentan.[41] Muchas empresas estadounidenses

FIGURA 7.5
Relación de la tecnología de manufactura flexible con las tecnologías tradicionales.



Fuente: Basada en Jack Meredith, "The Strategic Advantages of New Manufacturing Technologies for Small Firms", *Strategic Management Journal* 8 (1987), 249-258; Paul Adler, "Managing Flexible Automation", *California Management Review* (primavera de 1988), 34-56; y Otis Port, "Custom-made Direct from the Plant", *BusinessWeek*/21st Century Capitalism (18 de noviembre de 1994), 158-159.

de manufactura están reinventando la fábrica, utilizando los sistemas de manufactura digital y de manufactura esbelta para incrementar la productividad.

La investigación de las relaciones entre las fábricas digitales y las características organizacionales ha descubierto los patrones organizacionales que se resumen en la figura 7.6. Comparados con las tecnologías tradicionales de producción en masa, las fábricas digitales tienen un tramo de control más limitado, menos niveles jerárquicos, tareas de adaptación, un nivel bajo de especialización, descentralización y el entorno general se caracteriza como orgánico y autorregulador. Los empleados necesitan habilidades para participar en equipos; la capacitación es amplia (los trabajadores no están demasiado especializados) y frecuente (de manera que los trabajadores estén actualizados). El expertise (o conocimiento experto) tiende a ser cognoscitivo, de manera que los trabajadores puedan procesar ideas abstractas y resolver problemas. Las relaciones interorganizacionales en las empresas con fabricación digital se caracterizan por la demanda cambiante de los clientes, que se maneja fácilmente con la nueva tecnología y por las relaciones estrechas con algunos proveedores que proporcionan materia prima de la más alta calidad.[42]

La tecnología sola no puede proporcionar a las organizaciones los beneficios de flexibilidad, calidad, incremento en la producción y una mayor satisfacción del cliente. La investigación sugiere que las estructuras organizacionales y los procesos administrativos se deben rediseñar con el fin de aprovechar la nueva tecnología.[43] Cuando la alta gerencia se compromete a implementar

FIGURA 7.6
Comparación de las características organizacionales asociadas con la producción en masa y la fabricación digital

Característica	Producción en masa	Sistemas de manufactura flexible
Estructura		
Tramo de control	Amplio	Limitado
Niveles jerárquicos	Muchos	Pocos
Tareas	Rutinarias, repetitivas	De adaptación, semejantes a las artesanales
Especialización	Alta	Baja
Toma de decisiones	Centralizada	Descentralizada
Entorno general	Burocrática, mecanicista	Autorregulador, orgánico
Recursos humanos		
Interacciones	Independientes	Trabajo en equipo
Capacitación	Escasa, una vez	Amplia, frecuente
Expertise	Manual, técnicos	Cognoscitiva, social Resolver problemas
Interorganizacional		
Demanda del cliente	Estable	Cambiante
Proveedores	Muchos, a distancia prudente	Pocos, relaciones estrechas

Fuente: Basada en Patricia L. Nemets y Louis W. Fry, "Flexible Manufacturing Organizations; Implications for Strategy Formulation and Organization Design", *Academy of Management Review* 13 (1988), 627-638; Paul S. Adler, "Managing Flexible Auto mation", *California Management Review* (primavera de 1988), 34-56; y Jeremy Main, "Manufacturing the Right Way", *Fortune* (21 de mayo de 1990), 54-64.

nuevas estructuras y procesos que den poder de decisión a los trabajadores y apoyen el aprendizaje y un entorno creador de conocimientos, la fabricación digital puede ayudar a las empresas a ser más competitivas.[44]

TECNOLOGÍA CENTRAL DE LA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS

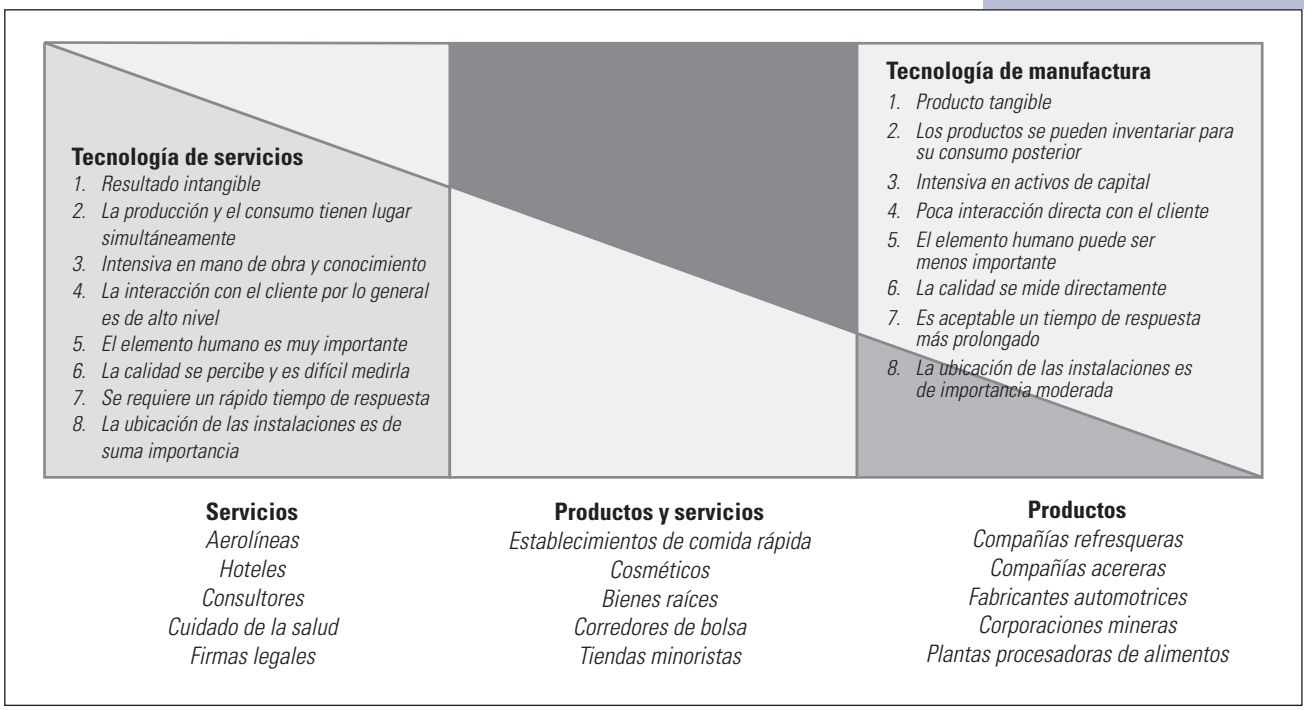
Otro gran cambio que ocurre en la tecnología de las organizaciones es el creciente sector de los servicios. Más de la mitad de todos los negocios en Estados Unidos son organizaciones de servicios, y de acuerdo con una estimación casi el 90 por ciento de la fuerza laboral se emplea en servicios como hospitales, restaurantes, hoteles, aerolíneas, entrega de paquetería, servicios financieros y de información. [45]

Empresas de servicios

Las tecnologías de servicios son diferentes de las tecnologías de manufactura y, a su vez, requieren un diseño organizacional diferente.

Definición. Mientras que las organizaciones de manufactura logran su propósito principal mediante la fabricación de productos, las organizaciones de servicios logran su propósito

FIGURA 7.7
Diferencias entre las tecnologías de manufactura y de servicios



Fuente: Basada en F. F. Reichheld y W. E. Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services", *Harvard Business Review* 68 (septiembre-octubre de 1990), 105-111; y David E. Bowen, Caren Siehl y Benjamin Schneider, "A Framework for Analyzing Customer Service Orientacions in Manufacturing", *Academy of Management Review* 14 (1989), 75-95.

principal mediante la generación y prestación de servicios, como educación, cuidado de la salud, banca y hospitalidad. Los estudios de las organizaciones de servicios se han enfocado en las dimensiones únicas de las tecnologías de servicios. En la figura 7.7 se comparan las características de la **tecnología de servicios** con las de manufactura.

La diferencia más obvia es que la tecnología de servicios produce un *resultado intangible*, en vez de un producto tangible como un refrigerador fabricado por una empresa de manufactura. Un servicio es abstracto y a menudo se compone de conocimientos e ideas, más que de un producto físico. Por consiguiente, mientras que lo que producen los fabricantes se puede inventariar para su venta posterior, los servicios se caracterizan por *la producción y el consumo simultáneos*. Por ejemplo, un cliente se reúne con un médico o un abogado y los estudiantes y profesores se reúnen en el aula o a través de internet. Un servicio es un producto intangible que no existe sino hasta que el cliente lo solicita. No se puede almacenar, inventariar o considerar un producto terminado. Si un servicio no se consume de inmediato después de su producción, desaparece.[46] Esto significa que las empresas de servicios son *intensivas en mano de obra y conocimiento*, debido a que se requieren muchos empleados para satisfacer las necesidades de los clientes, mientras que las empresas de manufactura tienden a ser intensivas en capital, puesto que dependen de la producción, del proceso continuo y de las tecnologías de manufactura digital.[47]

La *interacción directa entre el cliente y el empleado* por lo general es de muy alto nivel en el caso de los servicios, mientras que hay muy poca interacción directa entre los clientes y los empleados en el núcleo técnico de una empresa de manufactura. La interacción directa significa que el *elemento humano* (los empleados) es extremadamente importante en las empresas de servicios. Aun cuando la mayoría de las personas nunca conoce a los trabajadores que fabricaron sus auto-

móviles, interactúan directamente con el vendedor de un auto nuevo o el asociado empresarial que les alquila un coche durante las vacaciones. El trato que se recibe del vendedor, o de un médico, un abogado o un estilista, afecta la percepción del servicio recibido y el nivel de satisfacción del cliente. La *calidad de un servicio es percibida* y no se puede medir y comparar directamente de la misma forma en que se puede medir y comparar la calidad de un producto tangible. Otra característica que afecta la satisfacción del cliente y su percepción de la calidad de un servicio es el *tiempo de respuesta rápido*. Un servicio se debe proporcionar cuando el cliente lo desea y lo necesita. Cuando usted invita a cenar a un amigo, quiere que lo lleven a su mesa y le sirvan de forma oportuna; no se sentiría muy satisfecho si el anfitrión o el gerente le indicaran que regresara al día siguiente, cuando habría más mesas o meseros disponibles para atenderlo.

La característica final que define la tecnología de los servicios es que *la selección de la ubicación a menudo es mucho más importante* que en el caso de la manufactura. Debido a que los servicios son intangibles, deben estar ubicados en el lugar en que el cliente quiere que lo sirvan. Los servicios están dispersos y ubicados geográficamente cerca de los clientes. Por ejemplo, las franquicias de comida rápida por lo general dispersan sus ubicaciones hacia las tiendas locales. Por ejemplo, en la actualidad, incluso las ciudades de tamaño moderado cuentan con dos o más restaurantes McDonald's en vez de uno grande, con el fin de proporcionar el servicio en donde los clientes lo quieren y necesitan.

En realidad, es difícil encontrar organizaciones que reflejen el cien por ciento de características de servicios o de características de manufactura. Algunas empresas de servicios adoptan las características de los fabricantes y viceversa. Numerosas empresas de manufactura le conceden mayor importancia al servicio al cliente, con el fin de diferenciarse y de ser más competitivas. Además, las organizaciones de manufactura cuentan con departamentos como compras, recursos humanos y marketing, que se basan en la tecnología del servicio. Por otra parte, las organizaciones como gasolineras, corredores de bolsa, tiendas minoristas y restaurantes corresponden al sector de los servicios, pero la provisión de un producto es una parte significativa de la operación. La mayoría de las organizaciones tiene alguna combinación de productos y servicios. Lo importante es que todas las organizaciones se pueden clasificar a lo largo de un continuo que incluye características tanto de manufactura como de servicios, como se muestra en la figura 7.7. El cuestionario de este capítulo sobre "¿Cómo adapta usted el diseño?" le proporcionará algunos puntos de vista acerca de si está mejor preparado para ser un gerente en una organización de servicios o en una empresa de manufactura.

Tendencia hacia servicios esbeltos. Las empresas de servicios siempre han tendido a proveer un *resultado según especificaciones*; es decir, a proporcionar exactamente el servicio que cada cliente desea y necesita. Cuando usted visita a un estilista, no le hace en forma automática el mismo corte de cabello que les hizo a los tres clientes anteriores. El estilista le corta el cabello como usted se lo pide. Pandora.com, cuya misión es "tener sólo la música que te gusta", ofrece a sus 100 millones de usuarios registrados, más o menos, un canal de radio personalizada que transmite un conjunto de música que se adapte a sus preferencias.[48]

Sin embargo, las expectativas de los clientes de lo que constituye un buen servicio están aumentando. Zappos.com ofrece envío gratuito en pedidos y devoluciones. Amazon.com no sólo aspira a tener el precio más bajo y la entrega más rápida, sino que también ayuda a los minoristas a poner su servicio a la altura del cliente y cubre sus deficiencias de servicio. Los seguros y servicios financieros del gigante USAA capacitan a sus agentes y representantes de centros de telefónicos para que los clientes puedan obtener respuestas a sus preguntas acerca de cualquier producto o servicio en lugar de cambiar de un agente a otro.[49]

La expectativa de un mejor servicio también ha impulsado a las empresas de servicios en industrias desde entrega de paquetería hasta el cuidado de la salud a aprender una lección de las empresas de manufactura.[50] Japan Post, ante la presión de reducir una pérdida de $191 millones en sus operaciones, contrató a Toshihiro Takahashi de Totoya para que los ayudara a aplicar el Sistema de Producción Toyota a la recolección, clasificación y entrega de correo. En general,

¿Cómo adapta usted el diseño?

Manufactura frente a servicios

En las siguientes preguntas se le pide que describa su comportamiento. Para cada pregunta, marque la respuesta que mejor lo describa.

1. Por lo general llego tarde a mis clases o a otras citas.
- **a.** Sí
- **b.** No

2. Cuando presento un examen, prefiero:
- **a.** Las preguntas subjetivas (discusión o ensayo)
- **b.** Las preguntas objetivas (opción múltiple)

3. Cuando tomo decisiones, por lo general:
- **a.** Me dejo llevar por mi instinto, lo que parece bien
- **b.** Evalúo con cuidado cada opción

4. Cuando resuelvo un problema, lo más probable es que:
- **a.** Salga a dar un paseo, medite las cosas y después las discuta
- **b.** Escriba las alternativas, las ordene según su priori-

5. Considero que el tiempo que paso soñando despierto es:
- **a.** Una herramienta viable para planear mi futuro
- **b.** Una pérdida de tiempo

6. Para recordar las instrucciones, por lo general:
- **a.** Visualizo la información
- **b.** Tomo notas

7. Mi estilo de trabajo casi siempre es:
- **a.** Hago malabares con varias cosas a la vez
- **b.** Me concentro en una tarea a la vez hasta completarla

8. Mi escritorio, área de trabajo o área de lavandería a menudo:
- **a.** Están desordenados y atestados
- **b.** Limpios y ordenados

Calificación: Cuente los números de respuestas marcadas con "a" y el número marcado con "b". Cada "a" representa un procesamiento en el lado derecho del cerebro y cada "b" representa un procesamiento en el lado izquierdo. Si obtuvo una calificación de 6 o más alta en cualquiera de las dos, tiene un estilo de procesamiento diferente. Si obtuvo una calificación inferior a 6 en cualquiera de ellas, tal vez tiene un estilo equilibrado.

Interpretación: Las personas tienen dos procesos de pensamiento: uno visual e intuitivo en la mitad derecha del cerebro y el otro verbal y analítico en el lado izquierdo. El proceso de pensamiento que usted prefiere lo predispone a ciertos tipos de conocimiento e información, como reportes técnicos, información analítica y datos cuantitativos (lado izquierdo del cerebro), frente a hablar con las personas, impresiones temáticas e intuición personal (lado derecho del cerebro), como una entrada eficaz para su manera de pensar y su toma de decisiones. Las organizaciones de manufactura por lo general utilizan el procesamiento del lado izquierdo del cerebro para manejar los datos, basándose en una tecnología física mensurable. Las organizaciones de servicios utilizan el procesamiento del lado derecho del cerebro para interpretar situaciones menos tangibles y servir a las personas de forma directa. El procesamiento del lado izquierdo se ha resumido como basado en la lógica; el procesamiento de lado derecho se ha resumido como basado en el amor.

Fuente: Adaptado de Carolyn Hopper, *Practicing Management Skills* (Houghton-Mifflin, 2003), y Jacquelyn Wonder y Priscilla Donovan, "Mind Openers", *Self* (marzo de 1984).

el equipo de Takahashi presentó 370 mejoras y redujo 20% las horas-hombre en la oficina de correos. Se espera que la reducción del desperdicio reduzca los costos alrededor de 350 millones de dólares al año.[51] Muchas otras empresas de servicios, tanto en Estados Unidos como en otros países, también han aplicado los principios de la producción esbelta en los años recientes. Starbucks Corporation contrató a uno de los vicepresidentes de pensamiento esbelto que ha estado viajando por el mundo para trabajar con los empleados y encontrar formas de reducir los residuos y mejorar el servicio al cliente. Su rival, Dunkin'Donuts, utiliza técnicas de pensamiento esbelto "en todas partes, desde la fabricación a la organización dentro de la tienda y el flujo de trabajo", dice Joe Scafido, jefe creativo y de innovación de marcas de Dunkin.[52] Otro buen ejemplo lo encontramos en el Seattle Children's Hospital, que aplica las lecciones de fabricación para incrementar la eficiencia y mejorar la atención al paciente.

EN LA PRÁCTICA

Seattle Children's Hospital

Hace diez años, el Seattle Children's Hospital estableció el objetivo de convertirse en el mejor hospital de su tipo en el país. Pero con el aumento de los costos de salud en todo el país, los administradores tenían que encontrar maneras no sólo para mejorar la atención al paciente, sino también de reducir los costos. Lo hicieron mediante la aplicación de técnicas esbeltas a través de un programa denominado "Mejoramiento del Desempeño Continuo" (MDC). Los principales objetivos del MDC son disminuir los residuos y aumentar el valor para los clientes (pacientes).

El MDC examina todos los aspectos de la experiencia de los pacientes, desde el momento en que llegan a la recepción del hospital hasta que son dados de alta. Los gerentes se involucran con todo el personal del hospital en el estudio del flujo de medicamentos, pacientes e información, de la misma manera en que los gerentes de planta estudian el flujo de materiales en una fábrica, en la búsqueda de formas para mejorar los procesos. Los pacientes tenían que esperar a menudo durante casi un mes un MRI que no fuera de emergencia. Ahora, el tiempo de espera se ha reducido a uno o dos días gracias a la programación más eficiente. La estandarización en la compra de instrumentos para los tipos específicos de intervenciones quirúrgicas redujo los costos de inventario y los instrumentos disminuyeron los errores de preparación. Un equipo de quirófano vio que un procedimiento de amigdalectomía requería llenar 21 formularios separados y trabajaron para reducir ese número a 11. La reforma del procedimiento para la esterilización de instrumentos quirúrgicos aumentó el número de cirugías que el hospital podía realizar. En general, el programa MDC ayudó a reducir los costos por paciente en un 3.7 por ciento en 2009, para un ahorro de $23 millones. El hospital también ha sido capaz de servir a miles de pacientes sin ampliar o añadir camas.

Un aspecto clave del programa MDC estaba cambiando la cultura empresarial mediante la formación de médicos, enfermeras, administradores y otros empleados en los nuevos métodos y formas de pensar. Con el uso de MDC, los equipos pueden realizar cambios en cualquier momento para mejorar un proceso o eliminar los residuos (que se definen como todo aquello que no agrega valor para el paciente). Incluso los pequeños cambios que aumentan la eficiencia y mejoran la atención al paciente son celebradas por los administradores del hospital. "Su apoyo fomenta la idea de que todo el mundo puede hacer cambios positivos en sus departamentos", dijo un médico.[53] ■

Con los costos de la atención médica en alza, otras organizaciones de salud también están tomando un enfoque de mejora continua para la reducción de costes sin sacrificar la calidad de la atención. "En la salud, usted no puede hacer una cosa grande y reducir el precio", dice el Dr. Devi Shetty, que dirige un hospital en la India que lleva a cabo la cirugía a corazón abierto en torno al 10 por ciento del costo cobrado por los hospitales en los Estados Unidos. "Tenemos que hacer 1000 cosas pequeñas".[54]

Diseño de la organización de servicios

La característica de las tecnologías de servicios que tiene una influencia notable sobre la estructura organizacional y los sistemas de control es la necesidad de empleados técnicos esenciales para que estén cerca del cliente.[55] En la figura 7.8 se resumen las diferencias entre las organizaciones de servicios y de productos que requieren el contacto con el cliente.

El impacto del contacto con el cliente sobre la estructura de la organización se refleja en la utilización de los roles de fronteras y en la división estructural.[56] Los roles de fronteras se utilizan ampliamente en las empresas de manufactura para manejar a los clientes y reducir las interrupciones para el núcleo técnico. Se utilizan menos en las empresas de servicios, debido a que un servicio es intangible y no se puede pasar a lo largo del intervalo de las fronteras, de manera que los clientes de servicios deben interactuar directamente con los empleados técnicos, como médicos o corredores de bolsa.

Una empresa de servicios tiene que ver con la información y con una producción intangible y no requiere ser grande. Logra sus mayores economías dividiéndose en pequeñas

FIGURA 7.8
Configuración y características de las organizaciones de servicios frente a las organizaciones de productos

	Servicios	Productos
Característica estructural		
1. Roles de frontera separada	Pocos	Muchos
2. Dispersión geográfica	Muchos	Poca
3. Toma de decisiones	Descentralizada	Centralizada
4. Formalización	Más baja	Más alta
Recursos humanos		
1. Nivel de capacidad del empleado		Más bajo
2. Énfasis en las capacidades		Técnico

unidades que se pueden ubicar cerca de los clientes. Los corredores de bolsa, las clínicas médicas, las firmas de consultoría y los bancos dispersan sus instalaciones en oficinas regionales y locales. Las empresas de manufactura, por otra parte, tienden a reunir sus operaciones en una sola área que cuenta con la materia prima y en donde hay disponible una fuerza de trabajo. Una empresa de manufactura grande puede aprovechar las economías derivadas de la costosa maquinaria y las largas corridas de producción.

La tecnología de servicios también influye en las características internas de la organización que se utilizan para dirigirla y controlarla. Por una parte, las capacidades de los empleados del núcleo técnico por lo general requieren ser de un nivel más alto. Esos empleados necesitan los conocimientos y la conciencia suficientes para manejar los problemas de los clientes, en vez de desempeñar sólo tareas mecánicas. Los empleados precisan capacidades tanto sociales e interpersonales como técnicas.[57] Debido a las capacidades más altas y a la dispersión estructural, la toma de decisiones a menudo tiende a ser descentralizada en las empresas de servicios y el nivel de formalización tiende a ser bajo. Aun cuando algunas organizaciones de servicios, como muchas cadenas de comida rápida, han establecido reglas y procedimientos para el servicio al cliente, los empleados en las organizaciones de servicios a menudo disponen de más libertad y discrecionalidad en el trabajo. Los gerentes en Home Depot han aprendido que la forma en que se maneja a los empleados tiene mucho qué ver con el éxito de una organización de servicios.

EN LA PRÁCTICA

Home Depot Inc.

Home Depot creció hasta convertirse en el minorista de artículos de mejoras para el hogar más grande del mundo, en gran parte basándose en los puntos fuertes de sus empleados. Muchas personas contratadas para trabajar en las tiendas antes eran plomeros, carpinteros u otros trabajadores capacitados que comprendían los productos y se enorgullecían al ayudar a quienes disfrutan haciendo las cosas ellos mismos a encontrar las herramientas y los suministros apropiados y que sabían cómo utilizarlos.

Sin embargo, para reducir los costos en años recientes, la empresa empezó a contratar a más empleados que trabajan por horas, e instituyó un tope salarial que hace que los trabajos sean menos atractivos para los empleados experimentados. Como una forma adicional de reducir los costos, los gerentes empezaron a medir cada aspecto de la productividad de las tiendas, por ejemplo cuánto tiempo se lleva descargar los envíos de bienes o cuántas garantías extendidas vendió cada trabajador a la semana. Sin embargo, se pasó por alto lo bien que estaban proporcionando los empleados el servicio. Los clientes se empezaron a quejar de que nunca podían encontrar a alguien que los ayudara y de que, incluso cuando lo hacían, muchos empleados no

tenían los conocimientos y la experiencia necesarios para ser de mucha ayuda. Algunos clientes se llevaron su negocio a otra parte, incluso si eso significaba ir a tiendas pequeñas en donde pagarían precios más altos pero obtendrían un mejor servicio.

En la actualidad, los gerentes trabajan arduamente para que las cosas vuelvan a su cauce normal. Las tiendas contratan de nuevo a más empleados de tiempo completo, instituyen otros programas de capacitación y buscan formas de asegurarse de que los empleados estén bien enterados y sean útiles. El CEO incluso abordó a Bernie Marcus y Arthur Blank, los fundadores de la empresa, para pedirles su consejo acerca de la forma de devolverle el brillo a la reputación de servicio al cliente de Home Depot.[58] ■

Los gerentes en Home Depot pueden utilizar una comprensión de la naturaleza de la tecnología de servicios para que los ayude a alinear la estrategia, la estructura y los procesos administrativos y hacer que el minorista sea más eficiente. La tecnología de servicios requiere estructuras y sistemas muy diferentes de los de la tecnología de manufactura tradicional. Por ejemplo, el concepto de separar las tareas complejas en una serie de pequeños trabajos y explotar las economías de escala es la piedra angular de una empresa de manufactura tradicional, pero los investigadores han encontrado que su aplicación a las organizaciones de servicios a menudo no funciona tan bien.[59] Algunas empresas de servicios han rediseñado los puestos para separar las actividades de bajo y alto nivel de contacto con el cliente, con más reglas y estandarización en los puestos de un nivel bajo de contacto. Los trabajos con un nivel alto de contacto, como los de los departamentos de ventas de Home Depot, requieren más libertad y menos control para satisfacer a los clientes.

EVALÚE SU RESPUESTA

2 **La mejor forma de que una empresa proporcione un buen servicio es tener reglas y procedimientos abundantes y claros y asegurarse de que todos los sigan al pie de la letra.**

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Los empleados en las empresas de servicios requieren buenas capacidades interpersonales y cierto grado de autonomía para poder satisfacer las necesidades específi cas de cada cliente. Aun cuando muchas organizaciones de servicios tienen algunos procedimientos estándar para servir a los clientes, las empresas de servicios por lo general tienen un nivel bajo tanto de centralización como de formalización. La abundancia de reglas puede retirar tanto la autonomía como el toque personal.

Volvamos ahora nuestra atención a otra perspectiva sobre la tecnología: la de las actividades de producción dentro de departamentos organizacionales específicos. Los departamentos a menudo tienen características similares a las de la tecnología de servicio, al proporcionarles servicio a otros departamentos dentro de la organización.

TECNOLOGÍA DEPARTAMENTAL NO CENTRAL

Esta sección cambia al nivel del análisis del departamento para los que no están necesariamente dentro del núcleo técnico. Cada área en una organización tiene un proceso de producción que consiste en una tecnología distinta. Por ejemplo, vea la figura 7.1, que ilustra los recursos humanos, contabilidad, investigación y desarrollo, y los departamentos de marketing que están fuera del núcleo técnico. Cada uno de estos (y otros) departamentos que no son centrales en una organización tiene su propio proceso de producción, que consiste en una tecnología distinta. Una empresa como Tenneco, fabricante de autopartes,

podría tener departamentos de ingeniería, investigación y desarrollo, recursos humanos, marketing, control de calidad, finanzas y docenas de otras funciones. Esta sección analiza la naturaleza de la tecnología departamental y su relación con la estructura departamental.

La estructura que ha tenido el mayor impacto sobre la comprensión de las tecnologías departamentales es la desarrollada por Charles Perrow.[60] El modelo de Perrow ha sido útil para una amplia gama de tecnologías, lo que lo vuelve ideal para investigar las actividades departamentales.

Variedad

Perrow especificó dos dimensiones de actividades departamentales que eran pertinentes para la estructura y el proceso de la organización. La primera es el número de excepciones en el trabajo. Esto se refiere a la **variedad** de la tarea, que es la frecuencia de acontecimientos inesperados y novedosos que ocurren en el proceso de conversión. La variedad de las tareas concierne a si los procesos de trabajo se desempeñan en la misma forma cada vez o difieren de vez en cuando a medida que los empleados transforman los insumos de la organización en resultados.[61] Cuando los individuos encuentran un gran número de situaciones inesperadas, con frecuentes problemas, se considera que la variedad es de un nivel alto. Cuando hay pocos problemas y los requerimientos del puesto cotidiano son repetitivos, la tecnología contiene poca variedad. La variedad en los departamentos puede ir de la repetición de un solo acto, como en una línea de ensamble tradicional, hasta trabajar en una serie de problemas no relacionados, como en la sala de urgencias de un hospital.

Posibilidad de análisis

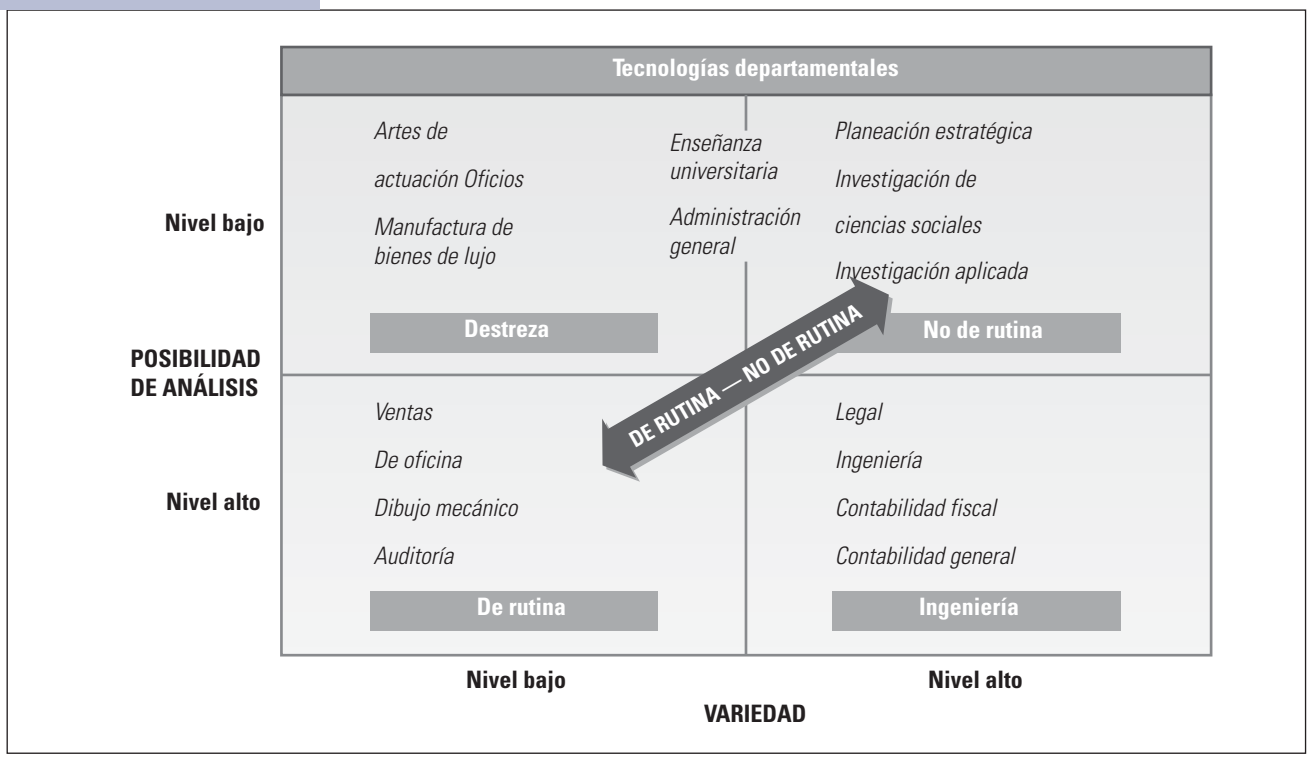
La segunda dimensión de la tecnología concierne a la **posibilidad de análisis** de las actividades de trabajo. Cuando el proceso de conversión es analizable, el trabajo se puede reducir a pasos mecánicos y los participantes pueden seguir un procedimiento computacional objetivo para resolver los problemas. La solución de problemas puede implicar el uso de procedimientos estándar, como instrucciones y manuales, o bien un conocimiento técnico, como el que se encuentra en un libro de texto o en un manual. Por otra parte, cierto tipo de trabajo no es sujeto de análisis. Cuando surgen problemas, es difícil identificar la solución correcta. No hay un depósito de técnicas o procedimientos que le digan exactamente a una persona lo que debe hacer. La causa de un problema o su solución no están claros, de manera que los empleados se basan en la experiencia acumulada, en la intuición y en el criterio. La solución final de un problema a menudo es el resultado de los conocimientos y la experiencia y no el resultado de procedimientos estándar. Por ejemplo, Philippos Poulos, un regulador de tonos en Steinway & Sons, tiene una tecnología imposible de analizar. Los reguladores de tonos verifican los martinetes de cada piano para asegurarse de que produzcan el "sonido Steinway" apropiado.[62] Estas tareas de control de calidad requieren años de experiencia y práctica. Los procedimientos estándar no le dirán a una persona cómo debe desempeñar esas tareas.

Marco de referencia

En la figura 7.9 se muestran las dos dimensiones de la tecnología y ejemplos de las actividades departamentales en la estructura de Perrow. Las dimensiones de variedad y posibilidad de análisis constituyen la base de cuatro categorías principales de tecnología: de rutina, destreza, ingeniería y no de rutina.

Categorías de tecnología. Las **tecnologías de rutina** se caracterizan por poca variedad en la tarea y por el uso de procedimientos computacionales objetivos. Las tareas están formalizadas y estandarizadas. Algunos ejemplos incluyen una línea de ensamble de automóviles y un departamento de cajeros bancarios.

FIGURA 7.9
Marco de referencia de las tecnologías departamentales



Fuente: *California Management Review*, por Daft y Mcintosh. Copyright 1978 por California Management Review. Reproducida con autorización de California Management Review por la vía de Copyright Clearance Center.

Las **tecnologías de destreza** se caracterizan por un flujo de actividades bastante estable, pero el proceso de conversión no es susceptible de análisis ni está bien comprendido. Las tareas requieren una amplia capacitación y experiencia, debido a que los empleados responden a factores intangibles con base en sus conocimientos, intuición y experiencia. Aun cuando los avances en la tecnología de las máquinas parecen haber reducido el número de tecnologías de destreza en las organizaciones, dichas tecnologías siguen siendo importantes. Por ejemplo, los ingenieros de las siderúrgicas siguen mezclando el acero basándose en la intuición y la experiencia, los fabricantes de patrones en las casas de moda como Louis Vuitton, Zara o H&M convierten los bosquejos de los diseñadores en prendas de vestir que se pueden vender y los equipos de escritores para las series de televisión como *Glee o The Mentalist* convierten las ideas en libretos.

Las **tecnologías de ingeniería** tienden a ser complejas, debido a que hay una variedad considerable en las tareas desempeñadas. Sin embargo, las diversas actividades se manejan con base en fórmulas, procedimientos y técnicas establecidos. Los empleados se refieren a un conjunto de conocimientos bien desarrollado para manejar los problemas. Las tareas de ingeniería y contabilidad con frecuencia tienen cabida en esta categoría.

Las **tecnologías no de rutina** tienen un nivel alto de variedad de tareas y el proceso de conversión no es sujeto de análisis ni está bien comprendido. En la tecnología no de rutina, gran parte del esfuerzo está dedicado a analizar los problemas y las actividades. Por lo general es posible encontrar varias opciones igualmente aceptables. La experiencia y el conocimiento técnico se utilizan para resolver los problemas y desempeñar el trabajo. La investigación básica, la planeación estratégica y otra clase de trabajo que involucra nuevos proyectos y problemas inesperados son no rutinarios. El desarrollo de la industria biotecnológica también representa tecnología no de rutina. Los adelantos en la comprensión del metabolismo y la fisiología a nivel celular dependen

de empleados altamente capacitados que utilizan su experiencia e intuición, así como sus conocimientos científicos.[63]

Rutina frente a no rutina. La figura 7.9 también ilustra que la variedad y la posibilidad de análisis se pueden combinar en una sola dimensión de la tecnología. Esta dimensión se llama *tecnología de rutina frente a no de rutina* y se encuentra en la línea diagonal en la figura 7.9. Las dimensiones de la posibilidad de análisis y de la variedad a menudo están correlacionadas en los departamentos, lo que significa que las tecnologías con un alto nivel de variedad suelen tener un nivel bajo en la posibilidad de análisis y las tecnologías con un nivel bajo de variedad tienden a ser susceptibles de análisis. Los departamentos se pueden evaluar a lo largo de una sola dimensión de rutina en comparación con una no de rutina, que combina tanto lo susceptible de análisis como la variedad, lo que es una medida abreviada útil para analizar la tecnología departamental.

Las siguientes preguntas muestran cómo se puede analizar la tecnología departamental para determinar su colocación en la estructura de tecnología de Perrow en la figura 7.9.[64] Los empleados encierran en un círculo un número del 1 al 7 en respuesta a cada pregunta.

Variedad:

1. ¿Hasta qué grado diría usted que su trabajo es rutinario?
2. ¿Casi todos en esta unidad desempeñan más o menos el mismo trabajo, de la misma forma, la mayor parte del tiempo?
3. ¿Los miembros de la unidad están desempeñando actividades repetitivas en el desempeño de su trabajo?

Posibilidad de análisis:

1. ¿Hasta qué grado existe una forma bien conocida de desempeñar los principales tipos de trabajo que usted encuentra normalmente?
2. ¿Hasta qué grado hay una secuencia comprensible de pasos que usted puede seguir en el desempeño de su trabajo?
3. Para desempeñar su trabajo, ¿hasta qué grado puede confiar realmente en procedimientos y prácticas establecidos?

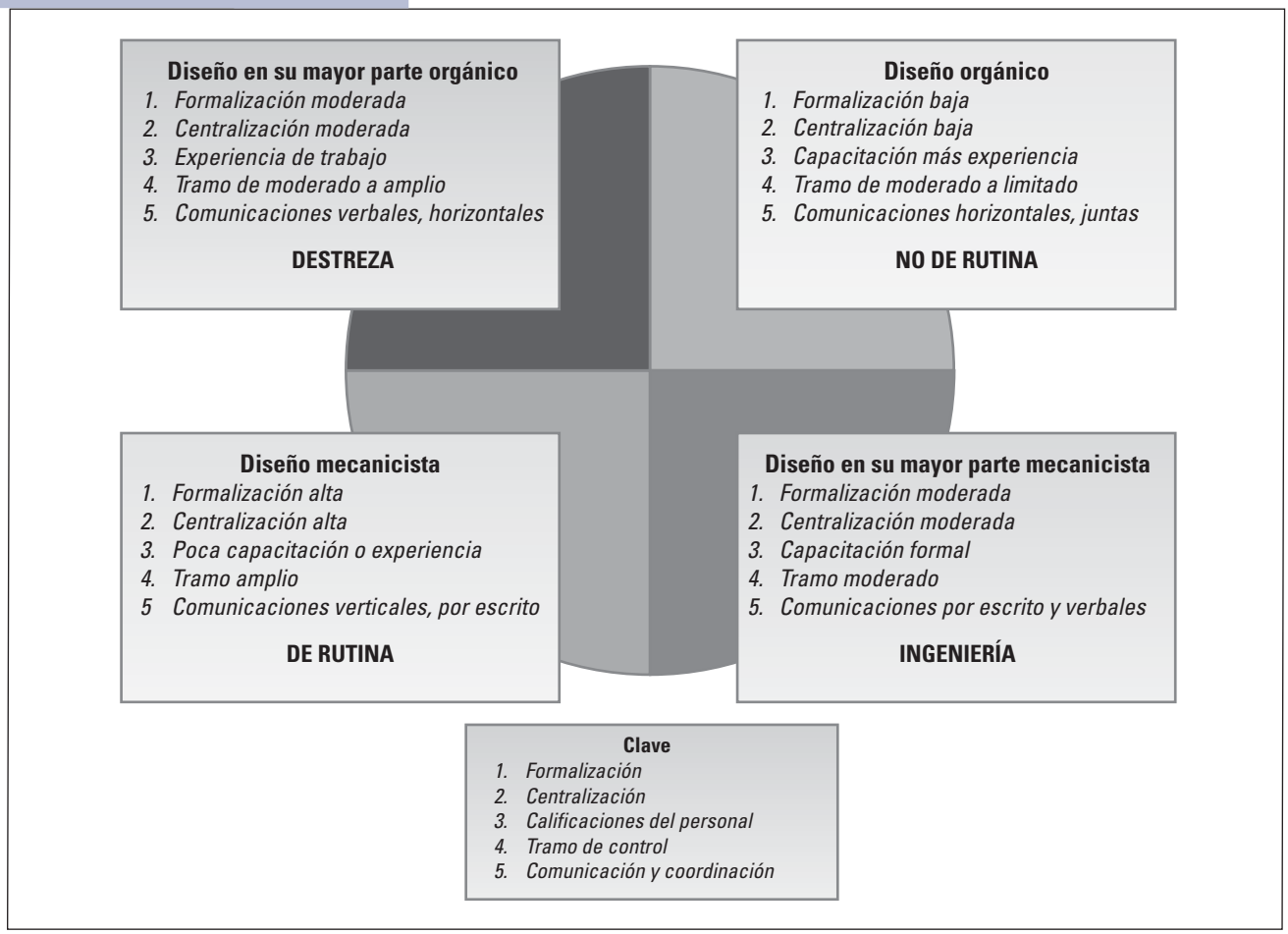
Si las respuestas a las preguntas anteriores indican calificaciones altas para lo susceptible de análisis y calificaciones bajas para la variedad, el departamento tiene una tecnología de rutina. Si ocurre lo opuesto, la tecnología sería no de rutina. El nivel bajo tanto de variedad como en la posibilidad de análisis indica una tecnología de destreza y un nivel alto tanto de variedad como de posibilidad de análisis indica una tecnología de ingeniería. Como una cuestión práctica, la mayoría de los departamentos tiene cabida en alguna parte a lo largo de la diagonal y es posible caracterizarlos más fácilmente como de rutina o no de rutina.

DISEÑO DEPARTAMENTAL

Una vez que se ha identificado la tecnología de un departamento, es posible determinar la estructura apropiada. La tecnología departamental tiende a estar asociada con un conjunto de características departamentales, como el nivel de capacidad de los empleados, la formalización y los métodos de comunicación. Existen patrones definitivos en la relación entre la tecnología de la unidad de trabajo y las características departamentales que están asociadas con el desempeño departamental.[65] Las relaciones clave entre la tecnología y otras dimensiones de los departamentos, como se describen en esta sección, se resumen en la figura 7.10.

La estructura general de los departamentos se puede caracterizar en orgánica o mecanicista. Las tecnologías de rutina están asociadas con una estructura y procesos mecanicistas, con reglas formales y rígidos procesos administrativos. Las tecnologías no de rutina están asociadas con una estructura orgánica y la administración del departamento es más flexible y de libre flujo. Las

FIGURA 7.10
Relación de la tecnología departamental con las características estructurales y administrativas



características de diseño específicas de formalización, centralización, nivel de capacidad del trabajador, tramo de control y comunicación y coordinación varían, dependiendo de la tecnología de la unidad de trabajo.

1. *Formalización*. La tecnología de rutina se caracteriza por la estandarización y la división del trabajo en pequeñas tareas que están normadas por reglas y procedimientos formales. En el caso de las tareas no de rutina, la estructura es menos formal y menos estandarizada. Cuando el nivel de variedad es alto, como en un departamento de investigación, pocas actividades están cubiertas por procedimientos formales.[66]
2. *Descentralización*. En las tecnologías de rutina, la mayor parte de la toma de decisiones acerca de las actividades de la tarea está centralizada en la gerencia.[67] En las tecnologías de ingeniería, los empleados que tienen una capacitación técnica tienden a adquirir una autoridad moderada en la toma de decisiones, debido a que el conocimiento técnico es importante para el logro de la tarea. Los empleados de producción que tienen años de experiencia obtienen la autoridad para tomar decisiones en las tecnologías de destreza, debido a que saben cómo responder a los problemas. La descentralización en los empleados es mayor en escenarios no de rutina, en donde los empleados pueden tomar muchas decisiones.
3. *Nivel de capacidad del trabajador*. El personal que trabaja en tecnologías de rutina requiere poca formación o experiencia, lo que es congruente con las actividades de trabajo

repetitivas. En las unidades de trabajo con mayor variedad, el personal está más capacitado y a menudo tiene una capacitación formal en escuelas técnicas o en universidades. La capacitación para las actividades de destreza, que son menos susceptibles de análisis, es más probable que sea por medio de la experiencia laboral. Las actividades no de rutina requieren tanto una educación formal como experiencia laboral.[68]

4. *Tramo de control*. Es el número de empleados que se reportan a un gerente o supervisor. Esta característica normalmente está bajo la influencia de la tecnología departamental. Cuanto más compleja y no rutinaria sea la tarea, más problemas surgen cuando el supervisor llega a participar. Aun cuando el tramo de control puede estar bajo la influencia de otros factores, como el nivel de capacidad de los empleados, por lo general debe ser menor para las tareas complejas, debido a que en esas tareas el supervisor y el subordinado deben interactuar con frecuencia.[69]
5. *Comunicación y coordinación*. La actividad de comunicación y su frecuencia se incrementan a medida que lo hace la variedad.[70] Los problemas frecuentes requieren que se comparta más la información con el fin de resolverlos y asegurar la terminación apropiada de las actividades. La dirección de la comunicación es horizontal en las unidades de trabajo no de rutina y vertical en las de rutina.[71] La forma de la comunicación varía según lo susceptible del análisis de la tarea.[72] Cuando las tareas son altamente susceptibles de análisis, las formas de comunicación estadísticas y por escrito (memorandos, reportes, reglas y procedimientos) son frecuentes. Cuando las tareas son menos susceptibles de análisis, la información se transmite cara a cara, por teléfono o durante las juntas de grupo.

En la figura 7.10 se reflejan dos puntos importantes. En primer lugar, los departamentos difieren unos de otros y se pueden categorizar con base en su tecnología del flujo de trabajo.[73] En segundo, los procesos estructurales y administrativos difieren basándose en la tecnología departamental. Los gerentes deben diseñar sus departamentos de tal manera que sea posible satisfacer los requerimientos basados en la tecnología. Los problemas de diseño son más visibles cuando el diseño es claramente incongruente con la tecnología. Los estudios han revelado que cuando las características de la estructura y la comunicación no reflejan la tecnología, los departamentos tienden a ser menos efectivos.[74] Los empleados no se pueden comunicar con la frecuencia necesaria para resolver los problemas.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Utilizar las dos dimensiones de variedad y posibilidad de análisis para descubrir si el trabajo en un departamento es o no de rutina. Si el trabajo en un departamento es rutinario, utilizar una estructura y un proceso mecanicistas. Si el trabajo en un departamento no es rutinario, utilizar un proceso administrativo orgánico.

EVALÚE SU RESPUESTA

3 Las características de diseño y los procesos administrativos que son efi caces para el departamento de ventas de una estación de televisión tal vez no funcionarán tan bien en el caso del departamento de noticias.

RESPUESTA: *De acuerdo.* El departamento de noticias tiene una tecnología no de rutina en comparación con la del departamento de ventas. Nadie sabe qué acontecimientos dignos de aparecer en las noticias sucederán durante el día, cuándo o en dónde ocurrirán o cómo será necesario cubrirlos. Las tareas de ventas, en particular las ventas por teléfono a clientes recurrentes, implican tarifas estándar para la publicidad y se pueden llevar a cabo utilizando procedimientos estándar, pero el reporte de acontecimientos en las noticias no se puede estandarizar. Un departamento de ventas se caracterizaría como de rutina, debido a que hay poca variedad y las tareas se comprenden muy bien.

INTERDEPENDENCIA DEL FLUJO DE TRABAJO ENTRE LOS DEPARTAMENTOS

La característica final de la tecnología que influye en el diseño de la organización se llama interdependencia. **Interdependencia** significa el grado al cual los departamentos dependen unos de otros para obtener información, recursos o materiales para desempeñar sus tareas.

Un nivel bajo de interdependencia significa que los departamentos pueden desempeñar su trabajo de forma independiente unos de otros y que tienen poca necesidad de interacción, de consultas o de intercambio de materiales. Un nivel alto de interdependencia significa que los departamentos deben intercambiar constantemente sus recursos.

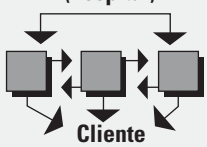
Tipos

James Thompson definió tres tipos de interdependencia que influyen en la estructura de la organización.[75] Estas interdependencias se muestran en la figura 7.11 y se estudian en las siguientes secciones.

Agrupada. La **interdependencia agrupada** es la forma más baja de la interdependencia entre los departamentos. De esta forma, el trabajo no fluye entre las unidades. Cada departamento es parte de la organización y contribuye al bien común de la misma, pero trabaja en forma independiente. Los restaurantes Subway o las sucursales de Bank of America son ejemplos de interdependencia agrupada. Una sucursal en Chicago no necesita interactuar con su similar en Urbana. La interdependencia agrupada se puede asociar con las relaciones dentro de una *estructura divisional*, que se define en el capítulo 3. Las divisiones o sucursales comparten los recursos financieros de un fondo común y el éxito de cada división contribuye al éxito de la organización como un todo.

Thompson propuso que la interdependencia agrupada existiera en las empresas con lo que él llamó una tecnología de mediación. Una **tecnología de mediación** proporciona productos o servicios que median o vinculan a los clientes con el entorno externo y, al hacerlo, permite que cada departamento trabaje independientemente. Los bancos, las firmas

FIGURA 7.11
Clasificación de Thompson de la interdependencia y las implicaciones administrativas

Forma de interdependencia	Demandas sobre la comunicación horizontal, toma de decisiones	Tipo de coordinación requerida	Prioridad para ubicar las unidades cerca unas de otras
Agrupada (banco) Clientes	Nivel bajo de comunicación	Estandarización, reglas, procedimientos Estructura divisional	Baja
Secuencial (línea de ensamble) Cliente	Nivel medio de comunicación	Planes, programas, retroalimentación Fuerzas de tarea	Media
Recíproca (hospital)  Cliente	Nivel alto de comunicación	Ajuste mutuo, juntas interdepartamentales, trabajo en equipo Estructura horizontal	Alta

de corretaje y las oficinas de bienes raíces median todas entre los compradores y los vendedores, pero las oficinas funcionan de forma independiente dentro de la organización.

Las implicaciones administrativas asociadas con la interdependencia agrupada son bastante sencillas. Thompson argumentaba que los gerentes deben utilizar reglas y procedimientos para estandarizar las actividades entre los departamentos. En cada uno se deben utilizar los mismos procedimientos y estados financieros, de manera que los resultados de todos los departamentos se puedan medir y agrupar. Se requiere muy poca coordinación día a día entre las unidades.

Secuencial. Cuando la interdependencia es de forma serial, es decir, cuando las partes producidas en un departamento se convierten en insumos para otro, se llama **interdependencia secuencial**. El primer departamento se debe desempeñar de forma correcta para que el segundo también lo haga. Es un nivel de interdependencia más alto que el de la interdependencia agrupada, debido a que los departamentos intercambian recursos y dependen unos de otros para tener un buen desempeño. La interdependencia secuencial crea una mayor necesidad de mecanismos horizontales como integradores o fuerzas de tarea.

La interdependencia secuencial ocurre en lo que Thompson llamó **tecnología de vínculos largos**, que "se refiere a la combinación en una organización de etapas sucesivas de la producción; cada una de ellas utiliza como sus insumos la producción de la etapa precedente y produce insumos para la siguiente etapa".[76] Un ejemplo de la interdependencia secuencial proviene de la industria de construcción naval. Hasta una época reciente, los diseñadores de barcos hacían los patrones y los moldes con papel y madera contrachapada, que después se enviaban a la línea de ensamble. El departamento de corte dependía de las mediciones exactas de los diseñadores y el departamento de ensamble a su vez de las partes cortadas con precisión del departamento de corte. Esta interdependencia secuencial significaba que los errores en la medición o en las mezclas de patrones a menudo causaban errores en los procesos de corte y ensamble, lo que producía demoras e incrementaba los costos. El arquitecto naval Filippo Cali creó un complejo software que computariza el proceso de elaborar los patrones y los moldes, eliminando así muchos de los problemas entre el diseño y el ensamblaje.[77] Otro ejemplo de la interdependencia secuencial sería el de una línea de ensamble automotriz que debe tener todas las partes que necesita, como motores, mecanismos direccionales y neumáticos, con el fin de que la producción pueda seguir adelante.

Los requerimientos administrativos para la interdependencia secuencial son más exigentes que los de la interdependencia agrupada. Se requiere una coordinación entre las plantas o departamentos vinculados. Debido a que la interdependencia implica un flujo de materiales en un solo sentido, por lo general se requieren una planeación y una programación extensivas. El Departamento B necesita saber qué debe esperar del Departamento A, de manera que ambos se puedan desempeñar de forma efectiva. También se requiere cierta comunicación cotidiana entre las plantas o los departamentos, para manejar los problemas y las excepciones inesperadas.

Recíproca. El nivel más alto de la interdependencia es la **interdependencia recíproca**. Ésta existe cuando el resultado de la operación A es el insumo de la operación B y el resultado de la operación B es el insumo que vuelve de nuevo a la operación A. Los insumos de los departamentos influyen en éstos de forma recíproca.

La interdependencia recíproca tiende a ocurrir en organizaciones que tienen lo que Thompson llamó **tecnologías intensivas**, que proporcionan una variedad de productos o servicios en combinación para un cliente. Una empresa que desarrolla nuevos productos proporciona un ejemplo de la interdependencia recíproca. Es necesaria una intensa coordinación entre diseño, ingeniería, manufactura y marketing para combinar todos sus recursos, con el fin de que se ajusten a la necesidad que tiene el cliente de su producto. Los hospitales, como el Seattle Children's Hospital, descrito anteriormente, también son excelentes ejemplos, ya que proporcionan servicios coordinados a los pacientes. En Seattle

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Evaluar la interdependencia entre los departamentos organizacionales. Utilizar la regla general de que, a medida que se incrementan las interdependencias, también deben hacerlo los mecanismos para la coordinación. Considerar una estructura divisional para la interdependencia agrupada. En el caso de la interdependencia secuencial, utilizar fuerzas de tarea e integradores para una mayor coordinación horizontal. En el nivel más alto de la interdependencia (la recíproca), una estructura horizontal puede ser apropiada.

Children's, los administradores del hospital cuidan que toda la organización entre en el proyecto de mejora continua debido al alto nivel de interdependencia que existe cuando se mueve a un paciente a través de los diferentes departamentos.

La interdependencia recíproca requiere que los departamentos trabajen juntos de forma estrecha y perfectamente coordinada. Un estudio reciente de los equipos en la alta dirección confirma que el desempeño efectivo de los equipos que se caracterizan por un alto nivel de interdependencia depende de una buena comunicación y una estrecha coordinación.[78] Con la interdependencia recíproca, la estructura debe permitir coordinación horizontal frecuente y ajuste, tal vez utilizando equipos transfuncionales o una estructura horizontal. Se requiere planeación amplia, pero los planes no anticiparán ni resolverán todos los problemas. Se requiere interacción diaria y un ajuste mutuo entre los departamentos. Los gerentes de varios departamentos participan de forma conjunta en una coordinación cara a cara, el trabajo en equipo y la toma de decisiones. Por estas razones, los gerentes en las organizaciones que se caracterizan por aplicar la interdependencia recíproca suelen organizar el trabajo de tal manera que fomentan y apoyan la coordinación relacional, como se describe en el capítulo 3, por lo que la gente comparte información y coordina los distintos departamentos como parte normal de su vida laboral. La coordinación y el intercambio de información están integrados en la estructura de la organización.[79] Southwest Airlines es un buen ejemplo.

EN LA PRÁCTICA

Southwest Airlines

Las aerolíneas se enfrentan a muchos retos, se enfrentan a cientos de ellos al día con aviones cargados para hacer que aterricen de manera segura y a tiempo. La salida de un vuelo es un proceso muy complejo. Incluye a numerosos empleados de varios departamentos, la realización de múltiples tareas dentro de un tiempo limitado, en condiciones inciertas y cambiantes.

La figura 7.12 ilustra la naturaleza altamente interdependiente del proceso de salida de un vuelo, que implica a vendedores de billetes, pilotos, asistentes de vuelo, despachadores de equipaje, agentes de embarque, agentes de operaciones, mecánicos, limpiadores de cabina, agentes de rampa, manipuladores de carga, auxiliares de combustible y empresas de catering. Si todos estos grupos no están estrechamente coordinados, una exitosa salida a tiempo es difícil de lograr.

Southwest Airlines tiene el tiempo de respuesta más corto en el negocio. ¿Cómo lo hace? Southwest promueve la coordinación relacional entre los grupos de la figura 7.12 para lograr un altísimo desempeño en tiempo y un alto nivel de satisfacción del cliente. En cualquier línea aérea puede haber desacuerdos graves entre los empleados acerca de quién tiene la culpa cuando un vuelo se retrasa, por lo que los administradores de Southwest establecieron lo que ellos llaman "demora de equipo". En lugar de buscar quién tiene la culpa cuando algo sale mal, la demora de equipo se utiliza para señalar los problemas de coordinación entre los distintos grupos. El énfasis del equipo está en que todo el mundo se enfoque en sus objetivos comunes de salida a tiempo, manejo de equipaje exacto, seguridad y satisfacción del cliente. Debido a que el retraso se convierte en un problema de equipo, el personal está motivado para trabajar en estrecha colaboración y coordinación de sus actividades en lugar de mirar hacia fuera y tratar de evitar o desviar la culpa. Los supervisores trabajan en estrecha colaboración con los empleados, pero su papel es menos "ser el jefe", ya que facilitan el aprendizaje y ayudan a la gente hacer su trabajo. Southwest utiliza un pequeño lapso de control de supervisión, un supervisor por cada ocho o nueve líneas de empleados, para que los supervisores tengan tiempo para entrenar y ayudar a los empleados, que son vistos como clientes internos.[80] ■

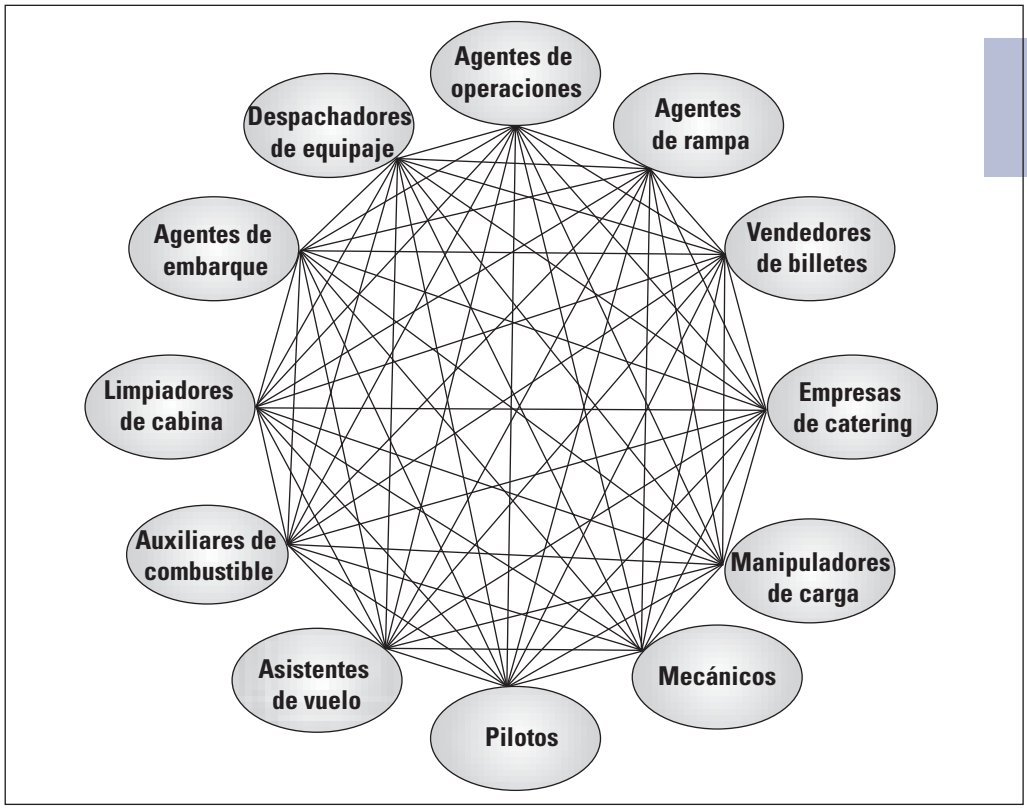


FIGURA 7.12
Interdependencia de los departamentos implicados en el proceso de salida del vuelo

Fuente: Jody Hoffer Gitzell, "Organizing Work to Support Relational Coordination", *International Journal of Human Resource Management* 11, núm. 3 (junio de 2000), 517–539, reproducido con la autorización de Taylor & Francis Ltd, http://www.tandf.co.uk/journals.

Mediante el uso de prácticas que apoyan el trabajo en equipo, los objetivos compartidos, el respeto mutuo, la responsabilidad compartida y la rendición de cuentas, Southwest facilita la coordinación relacional para que los departamentos interdependientes estén estrechamente coordinados. La interdependencia recíproca es la más compleja interdependencia de las organizaciones para manejar y la más difícil para los gerentes en el diseño de la organización.

Prioridad estructural

Como se indica en la figura 7.11, debido a que los problemas de toma de decisiones, comunicación y coordinación son más grandes en la interdependencia recíproca, ésta debe ser la prioridad número uno en la estructura de la organización. El desarrollo de nuevos productos es un área de interdependencia recíproca de creciente preocupación para los gerentes, a medida que las empresas se enfrentan a una creciente presión para hacer llegar los nuevos productos al mercado con mayor rapidez. Numerosas empresas renuevan su relación de diseño-manufactura, integrando estrechamente las tecnologías CAD y CAM, y el software PLM, que se estudiaron antes en este capítulo.[81] Las actividades que son recíprocamente interdependientes se deben agrupar de forma estrecha en la organización, de manera que los gerentes tengan un fácil acceso a las demás para un ajuste mutuo. Estas

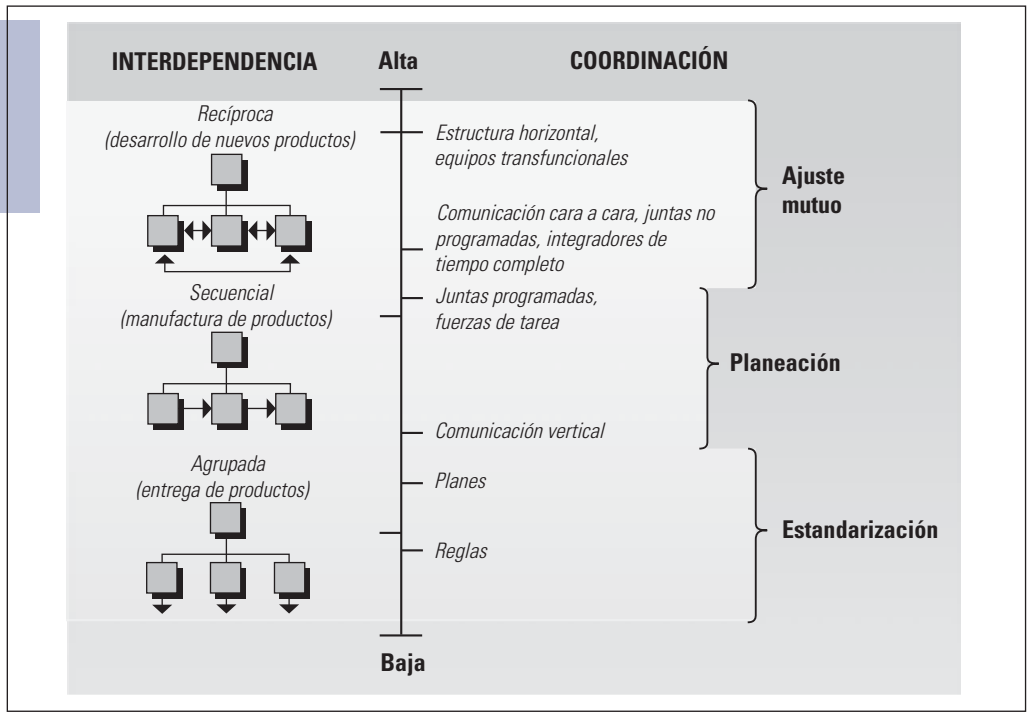
unidades se deben reportar a la misma persona en el organigrama y estar físicamente cerca, de manera que sea posible minimizar el tiempo y el esfuerzo requeridos para la coordinación. Una estructura horizontal, que vincula a grupos de equipos que trabajan en los procesos básicos, puede proporcionar la estrecha coordinación necesaria para respaldar la interdependencia recíproca. Una coordinación deficiente resultará en un desempeño deficiente para la organización. Si las unidades recíprocamente interdependientes no están ubicadas cerca una de la otra, la organización debe diseñar mecanismos para la coordinación, como juntas diarias entre los departamentos o una intranet para facilitar la comunicación. La siguiente prioridad se debe dar a las interdependencias secuenciales y, por último, a las interdependencias agrupadas.

Esta estrategia de organización hace que los canales de comunicación sean más cortos en donde la coordinación es más crítica para el éxito organizacional. Por ejemplo, Boise Cascade Corporation ofrecía un mal servicio al cliente, debido a que los representantes de servicio al cliente, ubicados en la ciudad de Nueva York, no se comunicaban con los encargados de planeación de la producción en las plantas de Oregon. Los clientes no podían recibir la entrega como la necesitaban. Boise se reorganizó y los dos grupos se consolidaron bajo un mismo techo, reportándose al mismo supervisor en las oficinas generales de la división. Ahora se pueden satisfacer las necesidades de los clientes, debido a que los representantes de servicio al cliente trabajan con la planeación de la producción a fin de programar los pedidos de los clientes.

Implicaciones estructurales

La mayoría de las organizaciones experimenta varios niveles de interdependencia y la estructura se puede diseñar para ajustarse a esas necesidades, como se muestra en la figura 7.13.[82] En una empresa de manufactura, el desarrollo de nuevos productos implica una interdependencia recíproca entre los departamentos de diseño, ingeniería, compras,

FIGURA 7.13
Medios principales para lograr la coordinación a distintos niveles de interdependencia de la tarea en una empresa de manufactura.



Fuente: Adaptada de Andrew H. Van de Ven, Andre Delbecq y Richard Koenig, "Determinants of Communication Modes within Organizations", *American Sociological Review* 41 (1976), 330.

manufactura y ventas. Tal vez se podría utilizar una estructura horizontal o equipos transfuncionales para manejar el flujo en dos sentidos de la información y los recursos. Una vez que se ha diseñado un producto, la manufactura real sería una interdependencia secuencial, con un flujo de bienes de un departamento a otro, por ejemplo entre compras, inventario, control de producción, manufactura y ensamblaje. El pedido y la entrega reales de los productos es una interdependencia agrupada y los almacenes trabajan de forma independiente. Los clientes hacen un pedido en la instalación más cercana, lo que no requiere coordinación ente los almacenes, excepto en casos extraordinarios, como cuando se agotan las existencias

Los tres niveles de interdependencia se ilustran con un estudio de equipos deportivos que examinó la interdependencia entre los jugadores y la forma en que influye en otros aspectos de los equipos de béisbol, fútbol y baloncesto.

EN LA PRÁCTICA

Equipos deportivos

Una diferencia importante entre el béisbol, el fútbol americano y el baloncesto es la interdependencia entre los jugadores. El béisbol tiene un bajo nivel de interdependencia, el fútbol un nivel medio y el baloncesto representa el nivel de interdependencia más alto entre los jugadores. Las relaciones entre la interdependencia y otras características del juego de equipo se pueden ver en la figura 7.14.

Pete Rose dijo, "El béisbol es un juego de equipo, pero nueve hombres que llegan a sus metas individuales constituyen un buen equipo". En el béisbol, la interdependencia entre los jugadores del equipo es de un nivel bajo y se puede definir como agrupada. Cada miembro actúa de forma independiente, turnándose para batear y jugando su propia posición. Cuando llega a ocurrir una interacción, sólo es entre dos o tres jugadores, como en el caso de una jugada en la que dos participantes quedan fuera del juego. Los jugadores están físicamente dispersos y las reglas del juego son el medio primordial para coordinar a los jugadores, quienes practican y desarrollan sus capacidades de forma individual, por ejemplo, practicando el bateo y sometiéndose a un acondicionamiento físico. El trabajo de la gerencia es seleccionar a buenos jugadores. Si cada jugador tiene éxito como individuo, el equipo debería ganar.

En el fútbol americano, la interdependencia entre los jugadores es más alta y tiende a ser secuencial. La línea bloquea primero a los oponentes para permitir que los corredores corran o pasen. Las jugadas se realizan de forma secuencial, desde la primera oportunidad hasta la cuarta. La dispersión física es de un nivel medio, lo que permite que los jugadores operen como una

FIGURA 7.14
Relaciones entre la interdependencia y otras características del juego en equipo

	Béisbol	Fútbol americano	Baloncesto
Interdependencia	Agrupada	Secuencial	Recíproca
Dispersión física de los jugadores	Alta	Media	Baja
Coordinación	Reglas que regulan al deporte	Plan de juego y roles de posición	Ajuste mutuo y responsabilidad compartida
Trabajo clave de la gerencia	Seleccionar a los jugadores y desarrollar sus habilidades	Preparar y ejecutar el juego	Influir en el flujo del juego

Fuente: Basada en William Pasmore, Carol E. Francis y Jeffrey Haldeman, "Sociotechnical Systems: A North American Reflection on the Empirical Studies of the 70s", *Human Relations* 35 (1982), 1179-1204.

unidad coordinada. El principal mecanismo para coordinar a los jugadores es desarrollar un plan de juego, junto con reglas que gobiernen el comportamiento de los miembros del equipo. Cada jugador tiene una función que se ajusta a otras asignaciones y el staff de entrenadores diseña el juego para lograr la victoria.

En el baloncesto, la interdependencia tiende a ser recíproca. El juego es de libre flujo y la división del trabajo es menos precisa que en otros deportes. Cada jugador participa tanto en la ofensiva como en la defensiva, maneja el balón y trata de anotar. El balón fluye de un lado a otro entre los jugadores. Los miembros del equipo interactúan en un flujo dinámico con el fin de alcanzar la victoria. Las habilidades para administrar implican la capacidad de influir en este proceso dinámico, ya sea al sustituir a los jugadores o trabajar el balón en ciertas áreas. Los jugadores deben aprender a adaptarse al flujo del juego y uno al otro a medida que se despliegan los acontecimientos.

La interdependencia entre los jugadores es un factor primordial que explica la diferencia entre los tres deportes. El béisbol está organizado alrededor de un jugador autónomo, el fútbol americano en torno a grupos que son secuencialmente interdependientes y el baloncesto alrededor del libre flujo de los jugadores recíprocos.[83] ■

IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA SOBRE EL DISEÑO DEL PUESTO

Hasta ahora, este capítulo ha descrito los modelos para analizar la forma en la cual las tecnologías de manufactura, de servicios y del departamento influyen en la estructura y en los procesos administrativos. La relación entre una nueva tecnología y la organización parece seguir un patrón, empezando con los efectos inmediatos sobre el contenido de los puestos y seguido (después de un periodo más prolongado) por el impacto sobre el diseño organizacional. El impacto final de la tecnología sobre los empleados se puede comprender parcialmente mediante los conceptos del diseño del puesto y de los sistemas sociotécnicos.

Diseño del puesto

El **diseño del puesto** incluye la asignación de las metas y tareas que deben llevar a cabo los empleados. Los gerentes pueden cambiar conscientemente el diseño del puesto para mejorar la productividad o la motivación del trabajador. Sin embargo, los gerentes también pueden influir inconscientemente en el diseño del puesto mediante la introducción de nuevas tecnologías, lo que puede cambiar la forma en que se desempeñan los puestos y la naturaleza de los mismos.[84] Los gerentes deben comprender la forma en que la introducción de una nueva tecnología puede afectar el desempeño de los empleados. El tema común de las nuevas tecnologías en el lugar de trabajo es que, de alguna manera, sustituyen al trabajo humano por maquinaria para transformar los insumos en resultados. Por ejemplo, los cajeros automáticos han reemplazado a miles de cajeros humanos. Los robots que se utilizan en los sistemas de manufactura digital están reemplazando a los trabajadores en la línea de producción, y la creación de puestos de trabajo que requieren que las personas tengan habilidades de nivel superior para operar maquinaria compleja.

Además de reemplazar a los trabajadores humanos, la tecnología puede tener varios efectos diferentes sobre los puestos humanos que quedan. La investigación ha indicado que las tecnologías de producción en masa tienden a producir una **simplificación del puesto**, lo cual significa que se reducen la variedad y la dificultad de las tareas desempeñadas por una persona. La consecuencia es puestos tediosos y repetitivos, que en general proporcionan muy poca satisfacción. En ocasiones, los gerentes introducen la **rotación de puestos**, que significa cambiar a los em-

pleados de un puesto a otro con el fin de ofrecerles mayor variedad de tareas. La tecnología más avanzada, por otra parte, tiende a causar el **enriquecimiento del puesto**, lo significa que el puesto proporciona responsabilidad, reconocimiento y oportunidades mayores para el crecimiento y el desarrollo. Las tecnologías avanzadas incrementan la necesidad de capacitación y formación de los empleados, debido a que éstos requieren habilidades de un nivel más alto y más competencias para dominar sus tareas. Por ejemplo, los cajeros automáticos les quitaron la mayor parte de las tareas de rutina (depósitos y retiros) a los cajeros bancarios y les dejaron las tareas más complejas que requieren habilidades de un nivel más alto. Los estudios de la manufactura digital han revelado que produce tres resultados perceptibles para los empleados: más oportunidades para un dominio intelectual y capacidades cognoscitivas mejoradas para los trabajadores; mayor responsabilidad del personal en lo que concierne a los resultados; y más interdependencia entre los trabajadores, lo que permite una mayor interacción social y el desarrollo del trabajo en equipo y de capacidades de coordinación.[85] La tecnología de manufactura digital también puede contribuir a la **ampliación del puesto**, que es una expansión del número de tareas diferentes desempeñado por un empleado. Se requieren menos trabajadores con la nueva tecnología y cada uno debe ser capaz de desempeñar un mayor número y variedad de tareas.

Con tecnología avanzada, los trabajadores deben seguir aprendiendo nuevas capacidades, debido a que la tecnología cambia con rapidez. Los adelantos en la *tecnología de información*, que se estudiará con detalle en el siguiente capítulo, tienen un efecto significativo sobre los puestos en la industria de los servicios, como consultorios y clínicas médicas, firmas de abogados, encargados de la planeación financiera y bibliotecas. Los trabajadores pueden encontrar que sus puestos cambian casi a diario debido al nuevo software, a los cambios en el uso de internet y a otros avances en la tecnología de información.

La tecnología avanzada no siempre tiene un efecto positivo sobre los empleados, pero los descubrimientos de la investigación en general son alentadores, lo que sugiere que los puestos para los trabajadores se enriquecen en vez de simplificarse, obligándolos a utilizar sus habilidades mentales de un nivel más alto, ofreciendo oportunidades para el aprendizaje y el crecimiento así como una mayor satisfacción laboral.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Adquirir conciencia de que la introducción de una nueva tecnología tiene un efecto significativo en el diseño de puestos. Considere el uso del enfoque de los sistemas sociotécnicos para equilibrar las necesidades de los trabajadores con los requerimientos del nuevo sistema tecnológico.

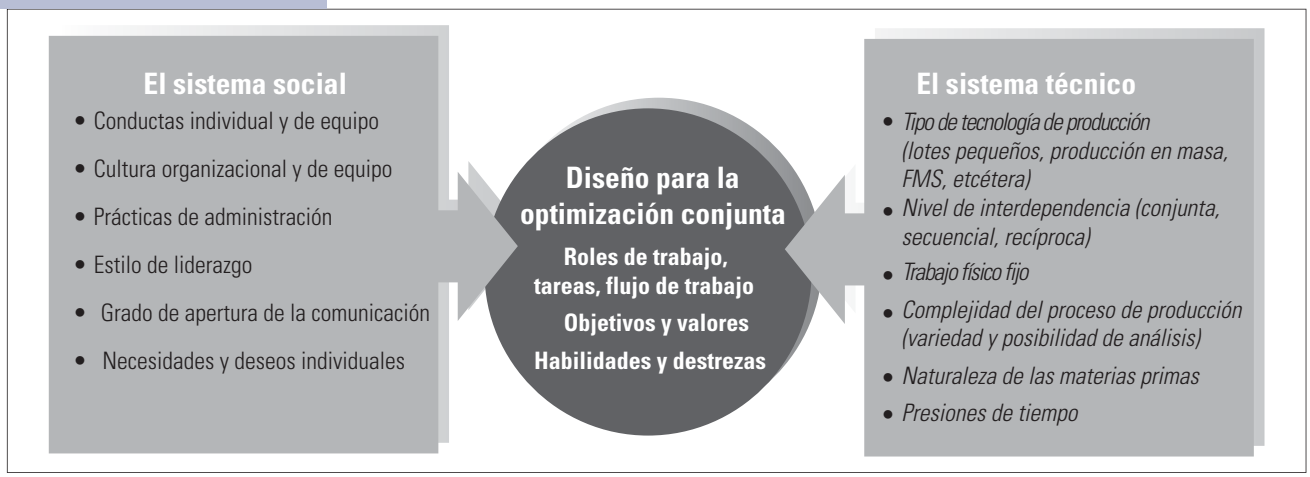
Sistemas sociotécnicos

El **enfoque de los sistemas sociotécnicos** reconoce la interacción de las necesidades técnicas y humanas en el diseño de puestos eficaz, al combinar las necesidades de las personas con la de la organización de una eficiencia técnica. La porción *socio* del enfoque se refiere a las personas y los grupos que trabajan en las organizaciones y a la forma en que el trabajo está organizado y coordinado. La porción *técnica* se refiere a los materiales, herramientas, máquinas y procesos empleados para transformar los insumos en resultados organizacionales.

La figura 7.15 ilustra los tres componentes principales del modelo de sistemas sociotécnicos.[86] El *sistema social* incluye a todos los elementos humanos, como comportamiento individual y del equipo, cultura organizacional, prácticas de la administración y el grado de apertura en las comunicaciones, que pueden influir en el desempeño laboral. El *sistema técnico* se refiere al tipo de tecnología de producción, el nivel de interdependencia, la complejidad de las tareas, etc. La meta del enfoque de los sistemas sociotécnicos es diseñar la organización para una **optimización conjunta**, lo cual significa que una organización funciona mejor cuando los sistemas social y técnico están diseñados para ajustarse a sus necesidades mutuas. El diseño organizacional para satisfacer las necesidades humanas mientras se ignoran los sistemas técnicos, o el cambio de la tecnología para mejorar la eficiencia ignorándose las necesidades humanas, puede causar inadvertidamente problemas de desempeño. El enfoque del sistema sociotécnico trata de encontrar un equilibrio entre lo que quieren y lo que necesitan los trabajadores y los requerimientos técnicos del sistema de producción de la organización.[87]

Un ejemplo proviene de un museo que instaló un sistema de televisión de circuito cerrado. En vez de hacer que varios guardias patrullaran el museo y toda el área, un guardia podría vigilar

FIGURA 7.15
Modelo de sistemas sociotécnicos



Fuente: Basada en T. Cummings, "Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis", *Academy of Management Review* 3 (1978), 625-634; Don Hellriegel, John W. Slocum y Richard W. Woodman, Organizational Behavior, 8a. ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western, 1998), 492; y Gregory B. Northcraft y Margaret A. Neale, *Organizational Behavior: A Management Challenge,* 2a. ed. (Fort Worth, Tex.: The Dryden Press, 1994), 551.

fácilmente el monitor. Aun cuando la tecnología ahorraba dinero debido a que sólo era necesario un guardia por turno, llevó a problemas de desempeño inesperados. Los guardias previamente habían disfrutado de la interacción social proporcionada por el patrullaje; el monitoreo de un circuito cerrado de televisión condujo a sentimientos de enajenación y tedio. Cuando una agencia federal hizo una prueba del sistema durante 18 meses, el guardia sólo detectó 5% de varios miles de intrusiones furtivas experimentales.[88] El sistema era inadecuado debido a que no se tomaban en cuenta las necesidades humanas.

Los principios sociotécnicos evolucionaron a partir de los trabajos del Tavistock Institute, una organización de investigación en Inglaterra, durante las décadas de 1950 y 1960.[89] Los ejemplos del cambio organizacional utilizando los principios de los sistemas sociotécnicos han ocurrido en numerosas organizaciones, como General Motors, Volvo, Tennessee Valley Authority (TVA) y Procter & Gamble.[90] Aun cuando han ocurrido fracasos en muchas de estas aplicaciones, la optimización conjunta de los cambios en la tecnología y la estructura para satisfacer las necesidades de las personas, así como la eficiencia, mejoraron el desempeño, la seguridad, la calidad, el ausentismo y la rotación del personal. En algunos casos, el diseño de puestos no era el más eficiente basándose en los principios técnicos y científicos, pero la participación y el compromiso del trabajador hicieron más que compensar la diferencia. De manera que, una vez más, la investigación muestra que las nuevas tecnologías no necesariamente tiene un impacto negativo sobre los trabajadores, debido a que la tecnología a menudo requiere habilidades mentales y sociales de un nivel más alto y se puede organizar para alentar la participación y el compromiso de los empleados, beneficiando así tanto a los empleados como a la organización.

El principio de los sistemas sociotécnicos de que se debe considerar a las personas como recursos y proporcionarles habilidades apropiadas, un trabajo significativo y recompensas adecuadas, se vuelve todavía más importante en el mundo actual de creciente complejidad tecnológica.[91] Un estudio de los fabricantes de papel encontró que las organizaciones que confían demasiado en las máquinas y la tecnología, pero prestan muy poca atención a la administración apropiada de las personas, no logran avances en la productividad y la flexibilidad. En la actualidad, las empresas más exitosas se esfuerzan para encontrar la mezcla apropiada de máquinas, sistemas de cómputo y personal, y la forma más efectiva de coordinarlas.[92]

Aun cuando muchos principios de los sistemas sociotécnicos todavía son válidos, los eruditos e investigadores actuales también argumentan a favor de una expansión del enfoque para capturar la naturaleza dinámica de las organizaciones actuales, el entorno caótico y el cambio de los puestos de rutina a los no de rutina producidos por los avances en la tecnología.[93]

FUNDAMENTOS DE DISEÑO

- En la literatura de la tecnología sobresalen varias ideas importantes. La primera es la investigación de Woodward de la tecnología de manufactura. Woodward se adentró en las organizaciones y recabó datos prácticos acerca de las características de la tecnología, la estructura de la organización y los sistemas administrativos. Identificó relaciones claras entre las tecnologías y las estructuras en las organizaciones de alto desempeño. Sus descubrimientos son tan claros que los gerentes pueden analizar sus organizaciones sobre las mismas dimensiones de la tecnología y la estructura. Además, la tecnología y la estructura se pueden coalinear con la estrategia organizacional para enfrentar las necesidades cambiantes y proporcionar nuevas ventajas competitivas.
- La segunda idea importante es que las tecnologías de servicios difieren de forma sistemática de las tecnologías de manufactura. Las tecnologías de servicios se caracterizan por resultados intangibles y una participación directa del cliente en el proceso de producción. Las empresas de servicios no tienen las tecnologías fijas y basadas en máquinas que aparecen en las organizaciones de manufactura; por consiguiente, el diseño organizacional también difiere a menudo.
- Una tercera idea significativa es la estructura de Perrow aplicada a las tecnologías del departamento. La comprensión de la variedad y la posibilidad de analizar una tecnología indica algo acerca del estilo de administración, la estructura y el proceso que deben caracterizar a ese departamento. Las tecnologías de rutina se caracterizan por un diseño mecánico y las tecnologías no rutinarias por un diseño orgánico. La aplicación de un sistema administrativo erróneo a un departamento resultará en descontento y eficiencia reducida.
- La cuarta idea importante es la interdependencia entre los departamentos. El grado al cual los departamentos dependen unos de otros en lo que concierne a materiales, información u otros recursos, determina la cantidad de coordinación requerida entre ellos. A medida que la interdependencia se incrementa, también lo hacen las demandas de coordinación de la organización. El diseño organizacional debe permitir la cantidad correcta de comunicación y coordinación para manejar la interdependencia entre los departamentos.
- La quinta idea es que las organizaciones están adoptando los avances de manufactura digital y de manufactura esbelta y que tienen un impacto sobre el diseño organizacional. En su mayor parte el impacto es positivo, con cambios hacia estructuras más orgánicas, tanto en el taller como en la jerarquía administrativa. Estas tecnologías reemplazan los puestos de rutina, conceden más autonomía a los empleados, producen más puestos desafiantes, fomentan el trabajo en equipo y permiten que la organización sea más flexible y tenga mayor capacidad de respuesta. Las nuevas tecnologías enriquecen los puestos al tiempo que las organizaciones son lugares más deseables para trabajar.
- Varios principios de la teoría de sistemas sociotécnicos, que tratan de diseñar los aspectos técnico y humano de una organización para que se ajusten unos a otros, son cada vez más importantes a medida que los avances en la tecnología alteran la naturaleza de los puestos y la interacción social en las empresas actuales.

Conceptos clave

ampliación del puesto
capacidad de análisis
fabricación digital
complejidad técnica
diseño del puesto
enfoque de sistemas sociotécnicos
enriquecimiento del puesto
interdependencia
interdependencia agrupada
interdependencia recíproca
interdependencia secuencial
manufactura esbelta
optimización conjunta
personalización en masa
posibilidad de análisis
producción de lotes grandes
producción de lotes pequeños
producción de proceso continuo
rotación de puestos
simplificación del puesto
tecnología
tecnología central
tecnología de mediación
tecnología de servicios
tecnología de vínculos
largos tecnología no central
tecnologías de destreza
tecnologías de ingeniería
tecnologías de rutina
tecnologías intensivas
tecnologías no de rutina
variedad

Preguntas para análisis

1. ¿Dónde estaría ubicada su universidad o su departamento universitario en la estructura de la tecnología de Perrow? ¿Un departamento dedicado exclusivamente a la enseñanza estaría en un cuadrante diferente del de un departamento dedicado exclusivamente a la investigación?
2. Explique los niveles de interdependencia de Thompson. ¿Cuál es el nivel de interdependencia entre los departamentos (finanzas, marketing) en una escuela de negocios? ¿Qué clases de mecanismos de coordinación se podrían utilizar para manejar esa interdependencia?
3. ¿Qué relación descubrió Woodward entre el tramo de control del supervisor y la complejidad tecnológica?
4. ¿En qué difieren la fabricación digital y la manufactura esbelta de otras tecnologías de manufactura? ¿Por qué son necesarios esos nuevos enfoques en el entorno actual?
5. ¿Qué es una tecnología de servicios? ¿Es probable que haya diferentes tipos de tecnologías de servicio asociadas con distintos diseños de organizaciones? Explique.
6. Los conceptos como la mejora continua y la reducción de residuos han sido utilizados por las empresas manufactureras. Discuta cómo las empresas de servicios pueden aplicar los mismos conceptos. ¿Por qué cree que muchas empresas de servicios están adoptando estas ideas?
7. ¿Por qué podrían los administradores de un hospital como el Seattle Children's Hospital, descrito anteriormente, fomentar la coordinación relacional?
8. Un alto directivo afirmaba que la alta gerencia es una tecnología de destreza, debido a que el trabajo contiene intangibles como manejo del personal, interpretación del entorno y enfrentarse a situaciones inusuales que se deben aprender por medio de la experiencia. Si eso es cierto, ¿es apropiado enseñar lo relacionado con la gerencia en una escuela de negocios? ¿La enseñanza relacionada con las actividades de la gerencia en un libro de texto supone que el trabajo del gerente es susceptible de análisis y, por consiguiente, que la capacitación es más importante que la experiencia?
9. ¿Hasta qué grado el desarrollo de una nueva tecnología simplifica y hace que sean rutinarios los puestos de los empleados? ¿Puede proporcionar un ejemplo? ¿En qué forma la nueva tecnología lleva a la ampliación del puesto? Explique.
10. Describa el modelo del sistema sociotécnico. ¿Por qué algunos gerentes podrían oponerse a un enfoque de sistemas sociotécnicos?

Cuaderno de trabajo del capítulo 7: Tecnología de pequeños restaurantes[94]

Usted analizará la tecnología empleada en tres restaurantes diferentes, McDonald´s, Subway y un típico restaurante familiar. Su profesor le dirá si debe realizar esta asignación individualmente o en equipo.

Debe visitar los tres restaurantes e inferir cómo se desempeña el trabajo, conforme a los siguientes criterios. No se permite que entreviste a ninguno de los empleados, en vez de eso será sólo un observador. Tome notas mientras esté allí.

	McDonald's	Subway	Restaurante familiar
Metas de la organización: Rapidez, servicio, ambiente, etcétera			
Estructura de autoridad			
Tipo de tecnología utilizando el modelo de Woodward			
Estructura organizacional: ¿Mecanicista u orgánica?			
Equipo frente a individuo: ¿Las personas trabajan juntas o solas?			
Interdependencia: ¿En qué forma dependen los empleados unos de otros?			
Tareas: De rutina frente a no de rutina			
Especialización de las tareas por empleado			
Estandarización: ¿Qué tan variados son las tareas y los productos?			
Expertise requerido: Técnico frente a social			
Toma de decisiones: Centralizada frente a descentralizada			

Preguntas

1. ¿La tecnología empleada es la mejor para cada restaurante, considerando sus metas y su entorno?
2. Con base en los datos anteriores, determine si la estructura y otras características se ajustan a la tecnología.
3. Si usted fuera parte de un equipo de consultoría asignado al mejoramiento de las operaciones de cada organización, ¿qué recomendaciones haría?

Caso para análisis: Departamento de acetato[95]

El producto del departamento de acetato consistía en alrededor de veinte clases diferentes de acetato líquido viscoso utilizadas por otro departamento para fabricar película transparente que se dejaría clara o se cubriría con una emulsión fotográfica o con óxido de hierro.

Antes del cambio: El departamento estaba ubicado en un viejo edificio de cuatro pisos, como se muestra en la figura 7.16. El flujo de trabajo era como sigue:

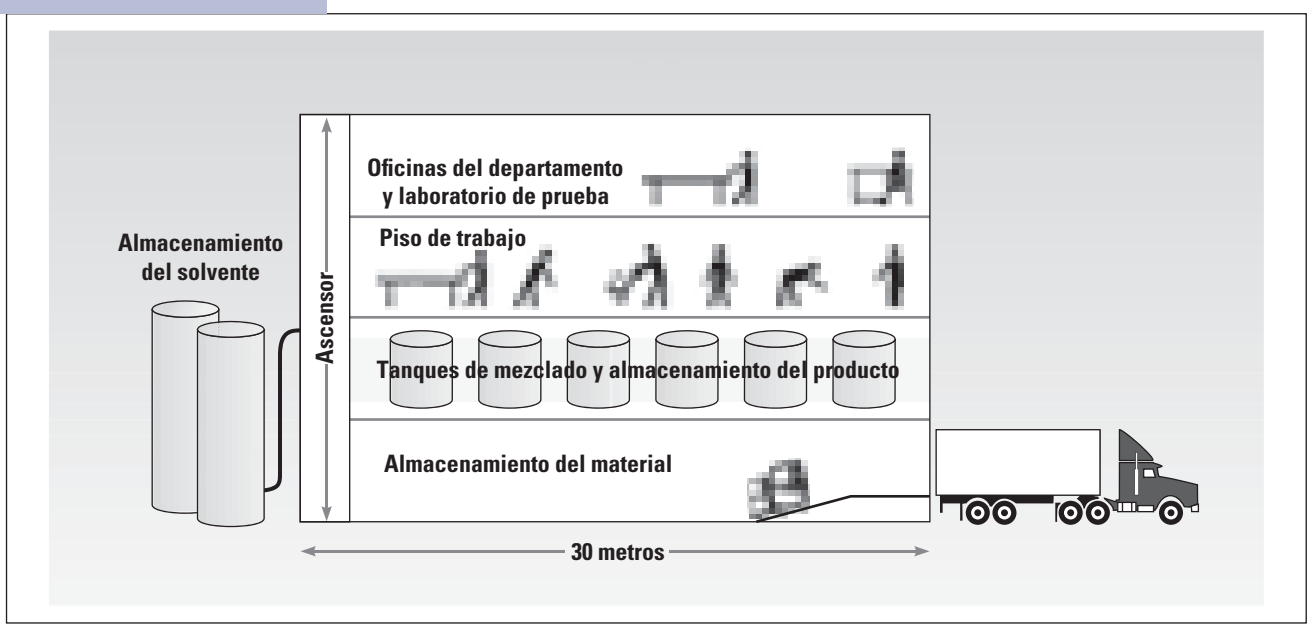
1. Veinte clases de polvos llegaban diariamente en bolsas de papel de 20 kilogramos. Además, los tanques de almacenamiento de líquido se debían llenar cada semana, utilizando camiones tanque.
2. Dos o tres ayudantes del departamento de acetato descargaban juntos las plataformas de bolsas y las llevaban al área de almacenamiento utilizando un camión montacargas.
3. Varias veces durante un turno, los ayudantes subían las bolsas de material utilizando un ascensor hasta el tercer piso, en donde se almacenaba temporalmente a lo largo de las paredes.
4. La mezcla de los lotes se hacía con la dirección del líder del grupo y era algo parecido a hornear un pastel. Siguiendo una fórmula prescrita, el líder del grupo, los mezcladores y los ayudantes operaban las válvulas para alimentar el solvente apropiado y vaciaban manualmente el peso y la mezcla apropiados de material sólido. El terrón se mezclaba utilizando batidoras gigantescas y se calentaba conforme a la receta.
5. Cuando el lote estaba terminado, se bombeaba a un tanque de almacenamiento de producto terminado.
6. Después de terminar cada lote, la cuadrilla limpiaba con cuidado el área de trabajo, retirando el polvo y las bolsas vacías, debido a que la limpieza era de suma importancia para el producto terminado.

Para llevar a cabo este trabajo, el departamento estaba estructurado como se muestra en la figura 7.17.

Los ayudantes por lo general eran hombres jóvenes de 18 a 25 años de edad; los mezcladores, de 25 a 40 años; y los líderes de grupo y el capataz, de 40 a 60 años. Los capataces percibían un sueldo; los líderes de grupo, los mezcladores y los ayudantes percibían un pago por hora.

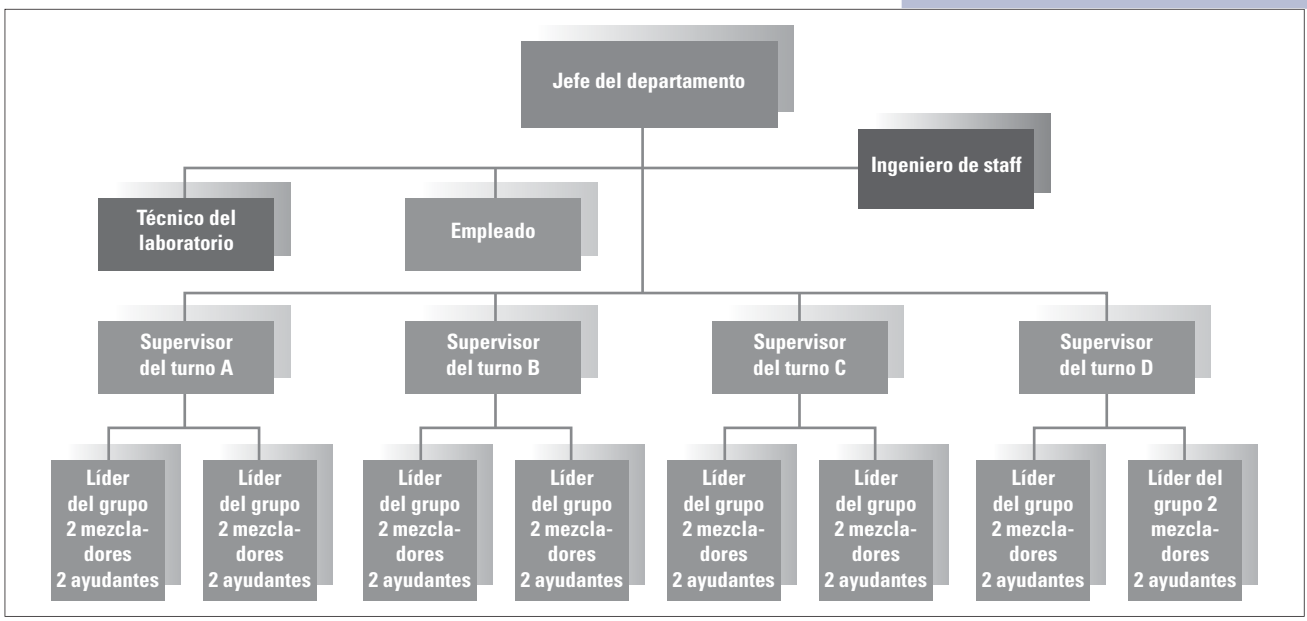
Para producir mil toneladas del producto cada año, el departamento operaba 24 horas al día, los siete días de la semana. Había una rotación de turnos entre cuatro cuadrillas: por ejemplo, el capataz del turno A y sus dos líderes de grupo y sus cuadrillas trabajaban dos semanas en el turno diurno

FIGURA 7.16
Vista por pisos del departamento de acetato antes del cambio



Fuente: Hampton, *Organizational Behavior Practice Management,* 4a. Edición, Copyright 1982, pp. 751-755. Reproducida con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

FIGURA 7.17
Organigrama del departamento de acetato antes del cambio



(de 8:00 a. m. a 4:00 p. m.), después dos semanas en el turno vespertino (de 4:00 p. m. hasta la media noche) y luego dos semanas en el turno nocturno (de la media noche a las 8:00 a. m.). Había dos días de descanso entre los cambios de turno.

Durante un turno típico, un líder de grupo y su cuadrilla terminaban dos o tres lotes. Con frecuencia se empezaba un lote durante un turno y lo terminaba la cuadrilla del siguiente turno. Había menos trabajo durante los turnos vespertino y nocturno, debido a que no se hacían entregas, pero esas cuadrillas hacían una limpieza más a fondo. El capataz del turno deba instrucciones al principio de cada jornada acerca de la condición de los lotes en proceso, de los que se mezclarían, de las entregas que se esperaban y de la clase de limpieza que se debía hacer. De forma periódica a lo largo del turno, el capataz recogía muestras en pequeñas botellas y las dejaba en el escritorio de los técnicos en el laboratorio para que las sometieran a pruebas.

La gerencia y el personal de oficina (el jefe de departamento, el ingeniero de staff, el técnico del laboratorio y el empleado del departamento) sólo trabajaban durante el turno matutino, aunque si surgía una emergencia en los otros turnos, el capataz los podría llamar.

En general, el departamento era un lugar agradable para trabajar. El taller era un poco caluroso, pero estaba bien iluminado, era tranquilo y limpio. Las charlas ruidosas y las bromas ocurrían cuando la cuadrilla no estaba cargando los lotes, en particular durante los turnos vespertino y nocturno. Los hombres tenían un juego de tiro al blanco y la competencia era intensa y ruidosa. Con frecuencia, los miembros de una cuadrilla jugaban boliche después del trabajo, incluso a la 1:00 a. m., debido a que los boliches de la comunidad estaban abiertos las 24 horas del día. El nivel de absentismo y de rotación era bajo. La mayoría de los empleados pasaba toda su carrera en la empresa, muchos de ellos en un solo departamento. La corporación era grande, paternalista, pagaba bien y ofrecía beneficios adicionales atractivos, como bonos considerables y virtualmente automáticos para todos. Entonces llegó el cambio.

El *nuevo sistema*: Con el fin de mejorar la productividad, el departamento de acetato se rediseñó totalmente; la tecnología cambió de lotes a un procesamiento continuo. Se conservó el edificio básico, pero se modificó de forma considerable, como se muestra en la figura 7.18. El flujo de trabajo modificado es el siguiente:

1. La mayor parte de la materia prima sólida se entrega por medio de camiones en grandes recipientes de aluminio que contienen 225 kilogramos.
2. Un encargado (antes un ayudante) está de guardia todo el tiempo en el primer piso para recibir la materia prima y vaciar los recipientes en el alimentador sin fin semiautomático.
3. El operador en jefe (antes el líder de grupo) dirige las operaciones de mezcla desde su panel de control en el cuarto piso, ubicado a lo largo de una pared frente a las oficinas del departamento. La mezcla es virtualmente una operación automática una vez que el material sólido se ha enviado al alimentador sin fin; un programa grabado abre

FIGURA 7.18
Vista por pisos del departamento de acetato después del cambio

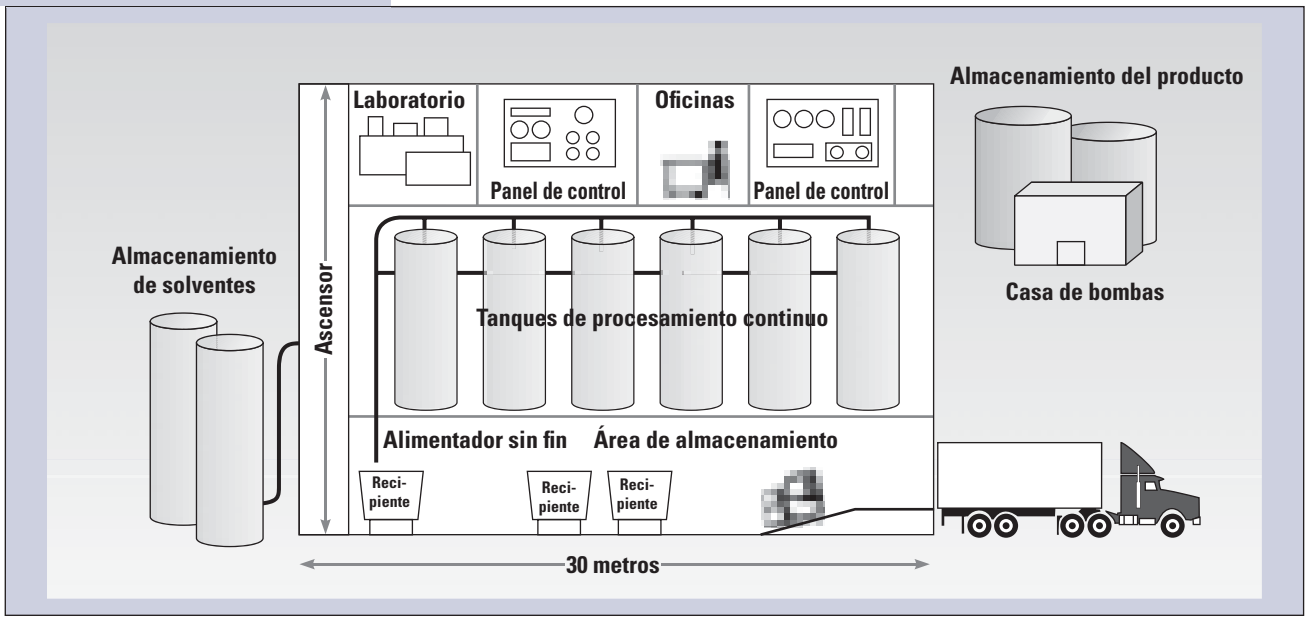
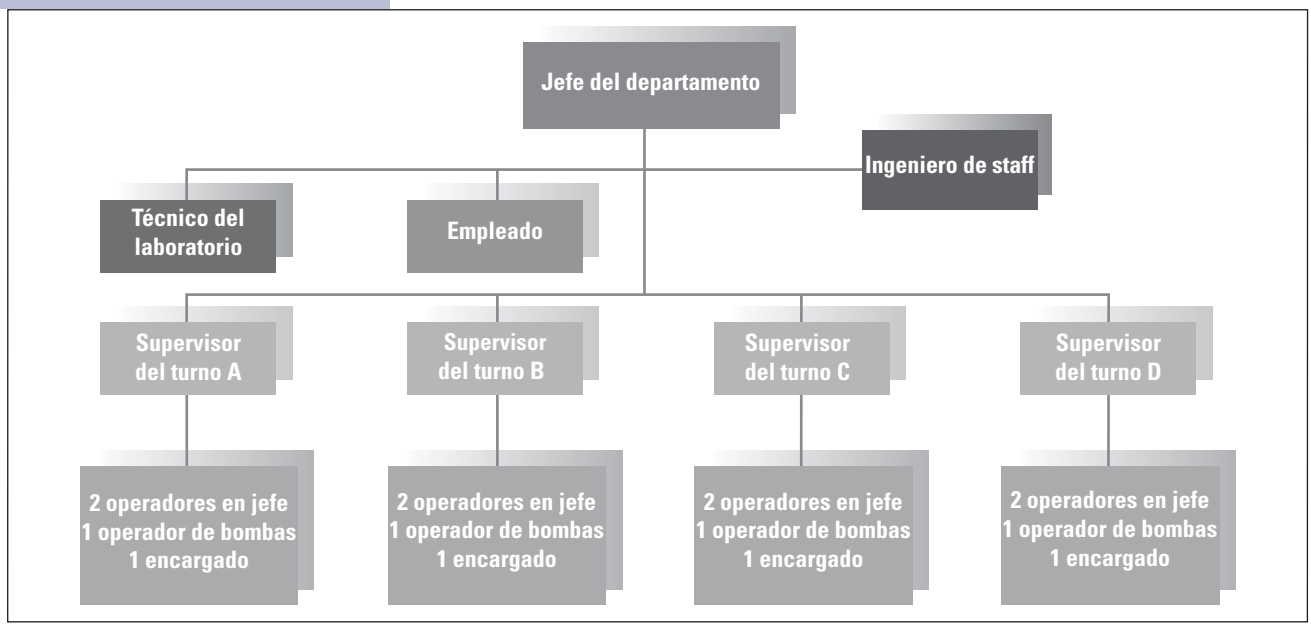


FIGURA 7.19
Organigrama del departamento de acetato después del cambio



y cierra las válvulas necesarias para añadir el solvente, calentar, mezclar, etc. Sentado frente a su panel instalado sobre una mesa, el operador en jefe monitorea el proceso para ver que todo opera dentro de las temperaturas y las presiones especificadas.

Este cambio técnico permitió que el departamento redujera de forma considerable su fuerza de trabajo. En la figura 7.19 se ilustra la nueva estructura. Se creó una nueva posición, la de operador de bombas, que está ubicado en un recinto pequeño y separado, a unos 90 metros del edificio principal. Opera las bombas y las válvulas que mueven el producto terminado entre varios tanques de almacenamiento.

Con el nuevo sistema, la capacidad de producción se incrementó a 1 250 toneladas por año. Todos los empleados restantes recibieron un incremento de 15% de su sueldo. El antiguo personal no retenido fue transferido a otros departamentos de la empresa. No despidieron a nadie.

Por desgracia, la producción real se ha quedado muy atrás y está muy por debajo de la capacidad en los varios meses transcurridos desde que se terminaron los trabajos de construcción y la capacitación. La producción actual es virtualmente idéntica a la lograda con la antigua tecnología. El absentismo se ha incrementado de forma muy marcada y varios errores de criterio de los operadores han resultado en considerables pérdidas.

Notas

1. Gene Bylinsky, "Heroes of Manufacturing", *Fortune*, 8 de marzo de 2004, 190[B]–190[H].
2. Charles Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", *American Sociological Review* 32 (1967), 194–208; y R.J. Schonberger, *World Class Manufacturing: The Next Decade* (Nueva York: The Free Press, 1996).
3. Wanda J. Orlikowski, "The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organizations", *Organization Science* 3 (1992), 398–427.
4. Linda Argote, "Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units", *Administrative Science Quarterly* 27 (1982), 420–434; Charles Perrow, *Organizational Analysis: A Sociological Approach* (Belmont, CA: Wadsworth, 1970); y William Rushing, "Hardness of Material as Related to the Division of Labor in Manufacturing Industries", *Administrative Science Quarterly* 13 (1968), 229–245.
5. Lawrence B. Mohr, "Organizational Technology and Organization Structure", *Administrative Science Quarterly* 16 (1971), 444–459; y David Hickson, Derek Pugh, y Diana Pheysey, "Operations Technology and Organization Structure: An Empirical Reappraisal", *Administrative Science Quarterly* 14 (1969), 378–397.
6. Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (Londres: Oxford University Press, 1965); y Joan Woodward, *Management and Technology* (Londres: Her Majesty's Stationery Office, 1958).
7. Hickson, Pugh y Pheysey, "Operations Technology and Organization Structure"; y James D. Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).
8. Edward Harvey, "Technology and the Structure of Organizations", *American Sociological Review* 33 (1 968), 241–259.
9. Basado en Woodward, *Industrial Organization and Management and Technology*.
10. Christina Passariello, "Brand-New Bag: Louis Vuitton Tried Modern Methods on Factory Lines—For Craftsmen, Multitasking Replaces Specialization", *The Wall Street Journal*, 9 de octubre de2006, A1.
11. Philip Siekman, "A Big Maker of Tiny Batches", *Fortune*, 27 de mayo de 2002, 152[A]–152[H].
12. Guy Chazan, "Clean-Fuels Refinery Rises in Desert", *The Wall Street Journal*, 16 de abril de 2010, B8; y "Renewed Optimism for the Future of GTL, CTL, and BTL", *Oil and Gas News,* 11 de julio de 2011.
13. Woodward, *Industrial Organization*, vi.
14. William L. Zwerman, *New Perspectives on Organizational Theory* (Westport, CT: Greenwood, 1970); y Harvey, "Technology and the Structure of Organizations".
15. Dean M. Schroeder, Steven W. Congden y C. Gopinath, "Linking Competitive Strategy and Manufacturing Process Technology", *Journal of Management Studies* 32, núm. 2 (marzo de 1995), 163–189.
16. Fernando F. Suarez, Michael A. Cusumano y Charles H. Fine, "An Empirical Study of Flexibility in Manufacturing", *Sloan Management Review* (otoño de 1995), 25–32.
17. Raymond F. Zammuto y Edward J. O'Connor, "Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits: The Roles of Organization Design and Culture", *Academy of Management Review* 17, núm. 4 (1992), 701 –728; y Schroeder, Congden y Gopinath, "Linking Competitive Strategy and Manufacturing Process Technology".
18. John S. McClenahen, "Bearing Necessities", *Industry Week* (octubre de 2004), 63–65.
19. Estadísticas de la Heritage Foundation, basadas en los datos del Departamento de Trabajo de Estados Unidos, Oficina de

Estadísticas Laborales, "Multifactor Productivity, 1987–2007", y reportadas en James Sherk, "Technology Explains Drop in Manufacturing Jobs", *Backgrounder* (12 de octubre de 2010), 1–8.
20. John Teresko, "Winning with Digital Manufacturing", *Industry Week* (julio de 2008), 45–47.
21. Jim Brown, "Leveraging the Digital Factory", *Industrial Management* (julio–agosto de 2009), 26–30; Teresko, "Winning with Digital Manufacturing"; Jack R. Meredith, "The Strategic Advantages of the Factory of the Future", *California Management Review* 29 (primavera de 1987), 27–41; y Althea Jones y Terry Webb, "Introducing Computer Integrated Manufacturing", *Journal of General Management* 12 (verano de 1987), 60–74.
22. Paul S. Adler, "Managing Flexible Automation", *California Management Review* (primavera de 1988), 34–56.
23. Bela Gold, "Computerization in Domestic and International Manufacturing", *California Management Review* (invierno de 1989), 129–143.
24. Brown, "Leveraging the Digital Factory".
25. Teresko, "Winning with Digital Manufacturing".
26. Graham Dudley y John Hassard, "Design Issues in the Development of Computer Integrated Manufacturing (CIM)", *Journal of General Management* 16 (1990), 43–53; y Tom Massung, "Manufacturing Efficiency", *Microsoft Executive Circle* (invierno de 2004), 28–29.
27. Dudley y Hassard, "Design Issues in the Development of Computer Integrated Manufacturing".
28. Grainger David, "One Truck a Minute", *Fortune*, 5 de abril de 2004, 252–258; y Scott McMurray, "Ford F-150: Have It Your Way", *Business 2.0*, marzo de 2004, 53–55.
29. Kate Linebaugh, "Honda's Flexible Plants Provide Edge; Company Can Rejigger Vehicle Output to Match Consumer Demand Faster Than Its Rivals", *The Wall Street Journal,* 23 de septiembre de 2008, B1.
30. 2006 Censo de manufactura, reportado en "Lean Choices", nota al margen de Jonathan Katz, "Back to School", *Industry Week* (mayo de 2007), 14.
31. Jeffrey K. Liker y James M. Morgan, "The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development", *Academy of Management Perspectives* (mayo de 2006), 5–20; y Brian Heymans, "Leading the Lean Enterprise", *Industrial Management* (septiembre–octubre de 2002), 28–33.
32. Jake Stiles, "Lean Initiatives Help Sealy Prepare for Market Rebound", *IndustryWeek.com* (6 de mayo de 2009) http://www.industryweek.com/articles/lean_initiatives_help_sealy_prepare_for_market_rebound_19073.aspx?ShowAll=1 (consultado el 17 de agosto de 2011); "Stiles Associates, LLC: Lean Companies Gain Even Greater Edge in Recessionary Times", *Science Letter* (17 de marzo de 2009), 4089; Paul Davidson, "Lean Manufacturing Helps Companies Survive Recession", *USA Today*, 1 de noviembre de 2009; y "About Sealy: Environmental Footprint", Sealy.com, http://www.sealy.com/About-Sealy/Environmental-Footprint.aspx (consultado el 17 de agosto de 2011).
33. Art Kleiner, "Leaning Toward Utopia", *Strategy + Business*, núm. 39 (Second Quarter 2005), 76–87; Fara Warner, "Think Lean", *Fast Company*, febrero de 2002, 40, 42; Norihiko Shirouzu, "Gadget Inspector: Why Toyota Wins Such High Marks on Quality Surveys", *The Wall Street Journal*, 15 de marzo de 2001; y James P. Womack y Daniel T. Jones, *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production* (Nueva York: HarperCollins, 1991).
34. Jonathan Katz, "Meeting of the Minds: Where Process and Discrete Manufacturing Converge", *Industry Week* (febrero de 2009), 34-36.
35. B. Joseph Pine II, *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition* (Boston: Harvard Business School Press, 1 999); y Fabrizio Salvador, Pablo Martin De Holan, y Frank Piller, "Cracking the Code of Mass Customization", *Sloan Management Review* (primavera de 2009), 71–78.
36. Barry Berman, "Should Your Firm Adopt a Mass Customization Strategy?" *Business Horizons* (julio–agosto de 2002), 51–60.
37. Erick Schonfeld, "The Customized, Digitized, Have-It-Your-Way Economy", *Fortune,* 28 de septiembre de 1998, 115–124.
38. Mark Tatge, "Red Bodies, Black Ink", *Forbes*, 18 de septiembre de 2000, 114–115.
39. Zammuto y O'Connor, "Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits".
40. Joel D. Goldhar and David Lei, "Variety Is Free: Manufacturing in the Twenty-First Century", *Academy of Management Executive* 9, núm. 4 (1995), 73–86.
41. Meredith, "The Strategic Advantages of the Factory of the Future".
42. Patricia L. Nemetz y Louis W. Fry, "Flexible Manufacturing Organizations: Implementations for Strategy Formulation and Organization Design", *Academy of Management Review* 13 (1988), 627–638; Paul S. Adler, "Managing Flexible Automation", *California Management Review* (primavera de 1988), 34–56; Jeremy Main, "Manufacturing the Right Way", *Fortune*, 21 de mayo de 1990, 54–64; y Frank M. Hull y Paul D. Collins, "High-Technology Batch Production Systems: Woodward's Missing Type", *Academy of Management Journal* 30 (1987), 786–797.
43. Goldhar y Lei, "Variety Is Free: Manufacturing in the Twenty-First Century"; P. Robert Duimering, Frank Safayeni, y Lyn Purdy, "Integrated Manufacturing: Redesign the Organization before Implementing Flexible Technology", Sloan Management Review (verano de 1993), 47–56; y Zammuto y O'Connor, "Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits".
44. Goldhar y Lei, "Variety Is Free: Manufacturing in the Twenty-First Century".
45. Reporte estimado en "Services Firms Expand at Slowest Pace in 17 Months," *MoneyNews. com* (3 de agosto de 2011), http://www.moneynews.com/Economy/ism-economy-Service-Sector/2011/08/03/id/405915 (consultado el 15 de agosto de 201 1).
46. Byron J. Finch y Richard L. Luebbe, *Operations Management: Competing in a Changing Environment* (Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1995), 51.

47. Esta discusión se basa en David E. Bowen, Caren Siehl y Benjamin Schneider, "A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing", *Academy of Management Review* 14 (1989), 79–95; Peter K. Mills y Newton Margulies, "Toward a Core Typology of Service Organizations", *Academy of Management Review* 5 (1980), 255–265; y Peter K. Mills y Dennis J. Moberg, "Perspectives on the Technology of Service Operations", *Academy of Management Review* 7 (1982), 467–478.
48. "Pandora Announces Listener Milestone", Pandora Press Release (12 de julio de 2011), http://blog.pandora.com/archives/press/2011/07/pandora_announc_1.html (consultado el 17 de agosto de 2011).
49. Jena McGregor, "When Service Means Survival", *BusinessWeek*, 2 de marzo de 2009, 26–30; y Heather Green, "How Amazon Aims to Keep You Clicking", *BusinessWeek*, 2 de marzo de 2009, 37–40.
50. Liker y Morgan, "The Toyota Way in Services".
51. Paul Migliorato, "Toyota Retools Japan", *Business 2.0*, agosto de 2004, 39–41.
52. Julie Jargon, "Latest Starbucks Buzzword: 'Lean' Japanese Techniques", *The Wall Street Journal*, 4 de agosto de 2009.
53. Julie Weed, "Factory Efficiency Comes to the Hospital", *The New York Times*, 9 de julio de 2010.
54. Geeta Anand, "The Henry Ford of Heart Surgery", *The Wall Street Journal*, 25 de noviembre de 2009, A16.
55. Richard B. Chase y David A. Tansik, "The Customer Contact Model for Organization Design", *Management Science* 29 (1983), 1037–1050.
56. Ibid.
57. David E. Bowen y Edward E. Lawler III, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When", *Sloan Management Review* (primavera de 1992), 31 –39: Gregory B. Northcraft y Richard B. Chase, "Managing Service Demand at the Point of Delivery", *Academy of Management Review* 10 (1985), 66–75; y Roger W. Schmenner, "How Can Service Businesses Survive and Prosper?" *Sloan Management Review* 27 (primavera de 1986), 21 –32.
58. Ann Zimmerman, "Home Depot Tries to Make Nice to Customers", *The Wall Street Journal*, 20 de febrero de 2007, D1.
59. Richard Metters y Vincente Vargas, "Organizing Work in Service Firms", *Business Horizons* (julio–agosto de 2000), 23–32.
60. Perrow, "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations" y *Organizational Analysis*.
61. Brian T. Pentland, "Sequential Variety in Work Processes", *Organization Science* 14, núm. 5 (septiembre–octubre de 2003), 528–540.
62. Jim Morrison, "Grand Tour. Making Music: The Craft of the Steinway Piano", *Spirit,* febrero de 1997, 42–49, 100.
63. Stuart F. Brown, "Biotech Gets Productive", *Fortune*, sección especial, "Industrial Management and Technology", 20 de enero de 2003, 170[A]–170[H].
64. Michael Withey, Richard L. Daft, y William C. Cooper, "Measures of Perrow's Work Unit Technology: An Empirical Assessment and a New Scale", *Academy of Management Journal* 25 (1983), 45–63.
65. Christopher Gresov, "Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies", *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), 431–453; y Dale L. Goodhue y Ronald L. Thompson, "Task-Technology Fit and Individual Performance", *MIS Quarterly* (junio de 1995), 213–236.
66. Gresov, "Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies"; Charles A. Glisson, "Dependence of Technological Routinization on Structural Variables in Human Service Organizations", *Administrative Science Quarterly* 23 (1978), 383–395; y Jerald Hage y Michael Aiken, "Routine Technology, Social Structure and Organizational Goals", *Administrative Science Quarterly* 14 (1969), 368–379.
67. Gresov, "Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies"; A. J. Grimes y S. M. Kline, "The Technological Imperative: The Relative Impact of Task Unit, Modal Technology, and Hierarchy on Structure", *Academy of Management Journal* 16 (1973), 583–597; Lawrence G. Hrebiniak, "Job Technologies, Supervision and Work Group Structure", *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), 395–410; y Jeffrey Pfeffer, *Organizational Design* (Arlington Heights, IL: AHM, 1978), capítulo 1.
68. Patrick E. Connor, *Organizations: Theory and Design* (Chicago: Science Research Associates, 1980); y Richard L. Daft y Norman B. Macintosh, "A Tentative Exploration into Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units", *Administrative Science Quarterly* 26 (1981), 207–224.
69. Paul D. Collins y Frank Hull, "Technology and Span of Control: Woodward Revisited", *Journal of Management Studies* 23 (1986), 143–164; Gerald D. Bell, "The Influence of Technological Components of Work upon Management Control", *Academy of Management Journal* 8 (1965), 127–132; y Peter M. Blau y Richard A. Schoenherr, *The Structure of Organizations* (Nueva York: Basic Books, 1971).
70. W. Alan Randolph, "Matching Technology and the Design of Organization Units", *California Management Review* 22–23 (1980–81), 39–48; Daft y Macintosh, "A Tentative Exploration into Amount and Equivocality of Information Processing"; y Michael L. Tushman, "Work Characteristics and Subunit Communication Structure: A Contingency Analysis", *Administrative Science Quarterly* 24 (1979), 82–98.
71. Andrew H. Van de Ven y Diane L. Ferry, *Measuring and Assessing Organizations* (Nueva York: Wiley, 1980); y Randolph, "Matching Technology and the Design of Organization Units".
72. Richard L. Daft y Robert H. Lengel, "Information Richness: A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design", en Barry Staw y Larry L. Cummings, eds., *Research in Organizational Behavior*, vol. 6 (Greenwich, CT: JAI Press, 1984), 1 91 –233; Richard L. Daft y Norman B. Macintosh, "A New Approach into Design and Use of Management Information", *California Management Review* 21 (1978),

82–92; Daft y Macintosh, "A Tentative Exploration into Amount and Equivocality of Information Processing"; W. Alan Randolph, "Organizational Technology and the Media and Purpose Dimensions of Organizational Communication", *Journal of Business Research* 6 (1 978), 237–259; Linda Argote, "Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units", *Administrative Science Quarterly* 27 (1 982), 420–434; y Andrew H. Van de Ven y Andre Delbecq, "A Task Contingent Model of Work Unit Structure", *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), 1 83–197.

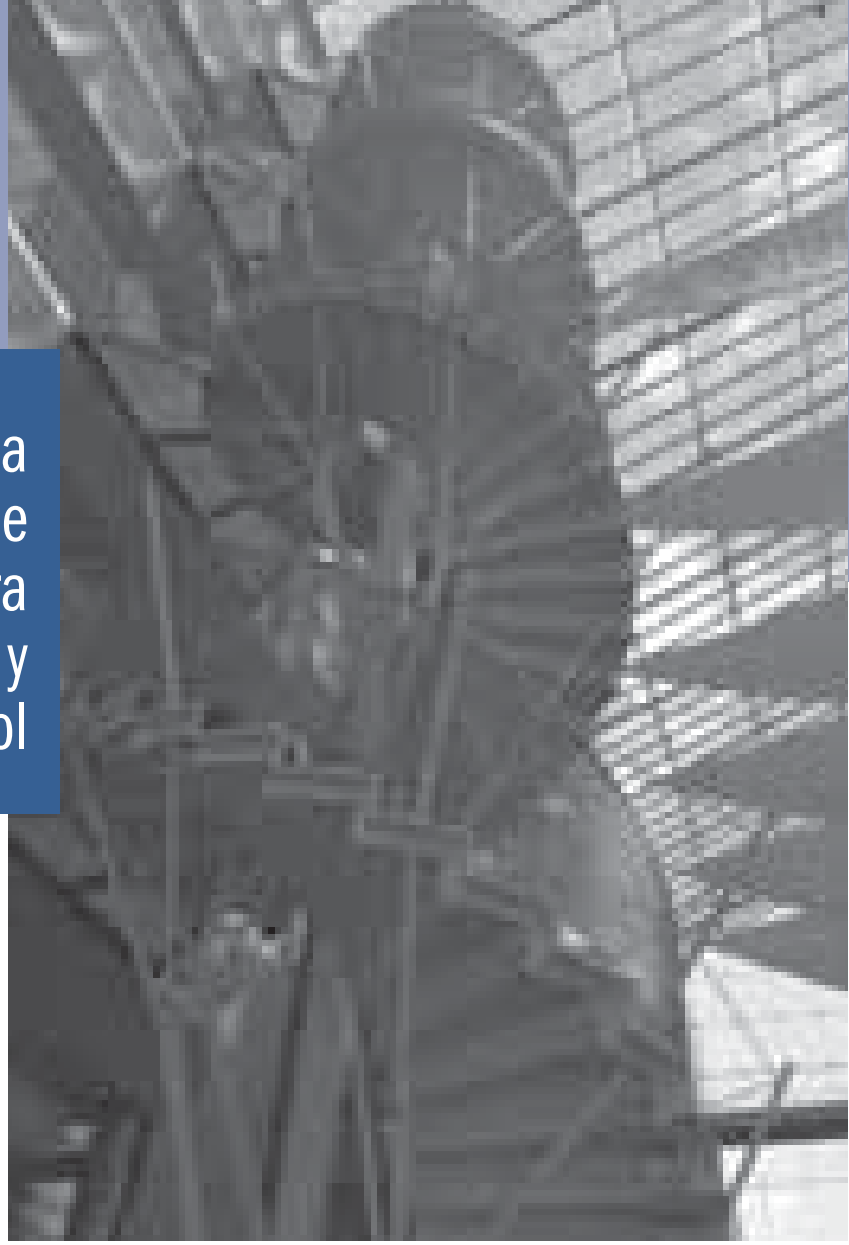
73. Peggy Leatt y Rodney Schneck, "Criteria for Grouping Nursing Subunits in Hospitals", *Academy of Management Journal* 27 (1984), 150–165; y Robert T. Keller, "Technology-Information Processing", *Academy of Management Journal* 37, núm.1 (1994), 167–179.
74. , "Exploring Fit and Misfit with Multiple Contingencies"; Michael L. Tushman, "Technological Communication in R&D Laboratories: The Impact of Project Work Characteristics", *Academy of Management Journal* 21 (1978), 624–645; y Robert T. Keller, "Technology-Information Processing Fit and the Performance of R&D Project Groups: A Test of Contingency Theory", *Academy of Management Journal* 37, núm. 1 (1994), 167–179.
75. James Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967).
76. Ibid., 40.
77. Gene Bylinsky, "Shipmaking Gets Modern", *Fortune*, sección especial, "Industrial Management and Technology", 20 de enero de 2003, 170[K]–170[L].
78. Murray R. Barrick, Bret H. Bradley, Amy L. Kristof-Brown, y Amy E. Colbert, "The Moderating Role of Top Management Team Interdependence: Implications for Real Teams and Working Groups", *Academy of Management Journal* 50, núm. 3 (2007), 544–557.
79. Jody Hoffer Gittell, "Organizing Work to Support Relational Coordination", *The International Journal of Human Resource Management* 11, núm. 3 (junio de 2000), 517–539.
80. Jody Hoffer Gittell, "Paradox of Coordination and Control", *California Management Review* 42, núm. 3 (verano de 2000), 101–117.
81. Paul S. Adler, "Interdepartmental Interdependence and Coordination: The Case of the Design/Manufacturing Interface", *Organization Science* 6, núm. 2 (marzo–abril de 1995), 147–167.
82. Esta discusión se basa en Christopher Gresov, "Effects of Dependence and Tasks on Unit Design and Efficiency", *Organization Studies* 11 (1990), 503–529; Andrew H. Van de Ven, Andre Delbecq y Richard Koenig, "Determinants of Coordination Modes within Organizations", *American Sociological Review* 41 (1976), 322–338; Argote, "Input Uncertainty and Organizational Coordination in Hospital Emergency Units"; Jack K. Ito y Richard B. Peterson, "Effects of Task Difficulty and Interdependence on Information Processing Systems", *Academy of Management Journal* 29 (1986), 139–149; y Joseph L. C. Cheng, "Interdependence and Coordination in Organizations: A Role-System Analysis", *Academy of Management Journal* 26 (1983), 156–162.
83. Robert W. Keidel, "Team Sports Models as a Generic Organizational Framework", *Human Relations* 40 (1987), 591–612; Robert W. Keidel, "Baseball, Football, and Basketball: Models for Business", *Organizational Dynamics* (invierno de 1984), 5–18; y Nancy Katz, "Sports Teams as a Model for Workplace Teams: Lessons and Liabilities", *Academy of Management Executive* 15, núm. 3 (2001), 56–67.
84. Michele Liu, Héléné Denis, Harvey Kolodny, y Benjt Stymne, "Organization Design for Technological Change", *Human Relations* 43 (enero de 1990), 7–22.
85. Gerald I. Susman y Richard B. Chase, "A Sociotechnical Analysis of the Integrated Factory", *Journal of Applied Behavioral Science* 22 (1986), 257–270; y Paul Adler, "New Technologies, New Skills", *California Management Review* 29 (otoño de 1986), 9–28.
86. Basado en Don Hellriegel, John W. Slocum, Jr., y Richard W. Woodman, *Organizational Behavior*, 8a. ed. (Cincinnati, OH: SouthWestern, 1998), 491–495; y Gregory B. Northcraft y Margaret A. Neale, *Organizational Behavior: A Management Challenge*, 2da ed. (Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1994), 550–553.
87. F. Emery, "Characteristics of Sociotechnical Systems", Tavistock Institute of Human Relations, documento 527 (1959); William Pasmore, Carol Francis, y Jeffrey Haldeman, "Sociotechnical Systems: A North American Reflection on Empirical Studies of the 70s", *Human Relations* 35 (1982), 1179–1204; y William M. Fox, "Sociotechnical System Principles and Guidelines: Past and Present", *Journal of Applied Behavioral Science* 31, núm. 1 (marzo de 1995), 91–105.
88. W.S. Cascio, *Managing Human Resources* (Nueva York: McGraw-Hill, 1986), 19.
89. Eric Trist y Hugh Murray, eds., *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology*, vol. II (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1 993); y William A. Pasmore, "Social Science Transformed: The Socio-Technical Perspective", *Human Relations* 48, núm. 1 (1995), 1–21.
90. R. E. Walton, "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review* 63, núm. 2 (1985), 76–84; E. E. Lawler, III, *High Involvement Management* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986), 84; y Hellriegel, Slocum y Woodman, *Organizational Behavior*, 491.
91. William A. Pasmore, "Social Science Transformed: The Socio Technical Perspective", *Human Relations* 48, núm. 1 (1995), 1–21.
92. David M. Upton, "What Really Makes Factories Flexible?" *Harvard Business Review* (julio–agosto de 1995), 74–84.
93. Pasmore, "Social Science Transformed: The Socio-Technical Perspective"; y H. Scarbrough, "Review Article: The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology, Vol. II", *Human Relations* 48, núm. 1 (1995), 23–33.
94. Adaptación libre de Dorothy Marcic de "Hamburger

Technology", en Douglas T. Halletal, *Experiences in Management and Organizational Behavior*, 2da. ed. (Nueva York: Wiley, 1982), 244–247, así como "Behavior, Technology and Work Design" en A. B. Shaniand James B.Lau, *Behavior in Organizations* (Chicago: Irwin, 1996), M16–23 a M16–26.

95. Hampton/Summer/Webber, *Organizational Behavior Practice Management*, 4a ed., ©1982. Reimpreso y reproducido electrónicamente con permiso de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey.

Capítulo 8

Uso de la tecnología de información para la coordinación y el control



xyno lorenzen

Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo usted debe ser capaz de:

1. Explicar cómo se desarrollan las aplicaciones de la tecnología de la información.
2. Definir los dos niveles de los sistemas de información de administración.
3. Explicar el modelo de control de retroalimentación y tablero ejecutivo.
4. Describir el valor del balanced scorecard para el control de la organización.
5. Identificar los mecanismos de coordinación interna de la tecnología de la información.
6. Describir los mecanismos de la tecnología de la información para lograr la coordinación con otras organizaciones.
7. Identificar el impacto de e-business en el diseño de la organización.

Evolución de la tecnología de información

Información para la toma de decisiones y el control

Sistemas organizacionales de toma de decisiones · Modelo de control de la retroalimentación · Sistemas de control administrativo

Nivel y enfoque de los sistemas de control

Nivel organizacional: balanced scorecard · Nivel departamental: control del comportamiento frente a control del resultado

Enfoque estratégico I: Fortalecimiento de la coordinación y la eficiencia de los empleados

Intranets · Redes sociales · Administración del conocimiento · Planeación de los recursos empresariales

Enfoque estratégico II: Fortalecimiento de la coordinación con asociados externos

La empresa integrada · Relaciones con el cliente

Diseño organizacional de e-business

División interna · Empresa separada · Diseño integrado

Impacto de la tecnología de la información en el diseño organizacional

Fundamentos de diseño

Antes de leer este capítulo, por favor, compruebe si está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones siguientes:

1 **Para un gerente, no debe importar mucho cómo o cuándo exactamente desempeñan su trabajo las personas, siempre y cuando produzcan buenos resultados.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

2 **Todos los gerentes deben tener un blog.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

3 **La mejor forma de que una empresa grande establezca una división de Internet es crear una unidad separada y autónoma, debido a que la unidad tendrá la autonomía y la flexibilidad para operar a la velocidad de Internet, en vez de verse obstaculizada por los reglas y los procedimientos de la organización mayor.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

Preguntas de la administración por diseño

Wood Flooring International (WFI), ubicada en Delran, Nueva Jersey, utiliza un complejo sistema basado en Internet para administrar cada eslabón de su cadena de suministro, desde los vendedores hasta llegar a los clientes de sus clientes. La pequeña empresa compra maderas exóticas en el extranjero, en su mayor parte a pequeños talleres de propiedad familiar en América Latina, la convierte en tablas para piso y vende los pisos a los distribuidores. Siempre que WFI levanta un pedido, el vendedor puede ver una actualización al instante en el sitio web y ajustar sus niveles de producción conforme a eso. Los talleres también pueden verificar los reportes de sus historias de ventas en tiempo real, comprobar si han llegado sus pedidos y asegurarse de que la contabilidad de WFI concuerde con la de ellos.[1] Olive Garden, una cadena de restaurantes, utiliza sistemas computarizados para medir y controlar todo, desde la limpieza de los baños hasta el tiempo de preparación de los alimentos. Y Memorial Health Services en Long Beach, California, utiliza tarjetas de identificación médica (disponibles en Internet) que se pueden utilizar en una computadora para agilizar el registro y proporcionar al personal un acceso inmediato a la información vital del paciente, lo que significa una mejor atención y menos errores.[2]

Como lo ilustran estos ejemplos, muchas organizaciones se han transformado con la tecnología de la información (TI). El uso efectivo de esta tecnología en empresas basadas en el conocimiento, como KPMG, firma de consultoría, Amerex Energy, una firma de correduría que se especializa en recursos de energía, y Business Wire, que proporciona información de negocios y corporativa, ha sido fundamental desde hace largo tiempo. En la actualidad, la tecnología de la información se ha convertido en un factor crucial al ayudar a las empresas en todas las industrias a mantener una ventaja competitiva frente a la creciente competencia global y a las cada vez mayores demandas del cliente en cuanto a rapidez, conveniencia, calidad y valor. Los principales beneficios de la tecnología de información para las organizaciones incluyen su potencial para mejorar la toma de decisiones, así como la coordinación y el control de la organización a nivel interno y con sus socios y clientes externos. Algunos teóricos de la organización argumentan que la tecnología de la información reemplaza de forma gradual a la jerarquía tradicional en la coordinación y el control de las actividades organizacionales.[3]

Propósito de este capítulo

Los gerentes pasan por lo menos 80% de su tiempo intercambiando activamente información. La necesitan para mantener unida a la organización. Por ejemplo, los vínculos de información vertical y horizontal que se describen en el capítulo 3 están diseñados para proporcionar a los gerentes la información pertinente para la toma de decisiones, la coordinación, la evaluación y el control. No sólo son las instalaciones, el equipo y ni siquiera los productos y servicios los que definen el éxito de la organización, sino más bien la información que tienen los gerentes y la forma en que la utilizan. En la actualidad, las organizaciones altamente exitosas son aquellas que aplican de forma más eficaz la tecnología de la información.

En este capítulo se estudia la evolución de la tecnología de la información. Inicia considerando los sistemas de tecnología de la información aplicados a las operaciones organizacionales y después examina la forma en que se utiliza dicha tecnología para la toma de decisiones y el control de la organización. Las siguientes secciones consideran la forma en que la tecnología de información puede añadir un valor estratégico mediante la utilización de aplicaciones de coordinación interna, como las intranets, la planeación de recursos empresariales y los sistemas de administración del conocimiento, así como de las aplicaciones para la coordinación y la colaboración externas, como las extranets, los sistemas de relaciones con el cliente, e-business y la empresa integrada. La última sección del capítulo presenta una perspectiva general de la forma en que la tecnología de la información afecta el diseño organizacional y las relaciones interorganizacionales.

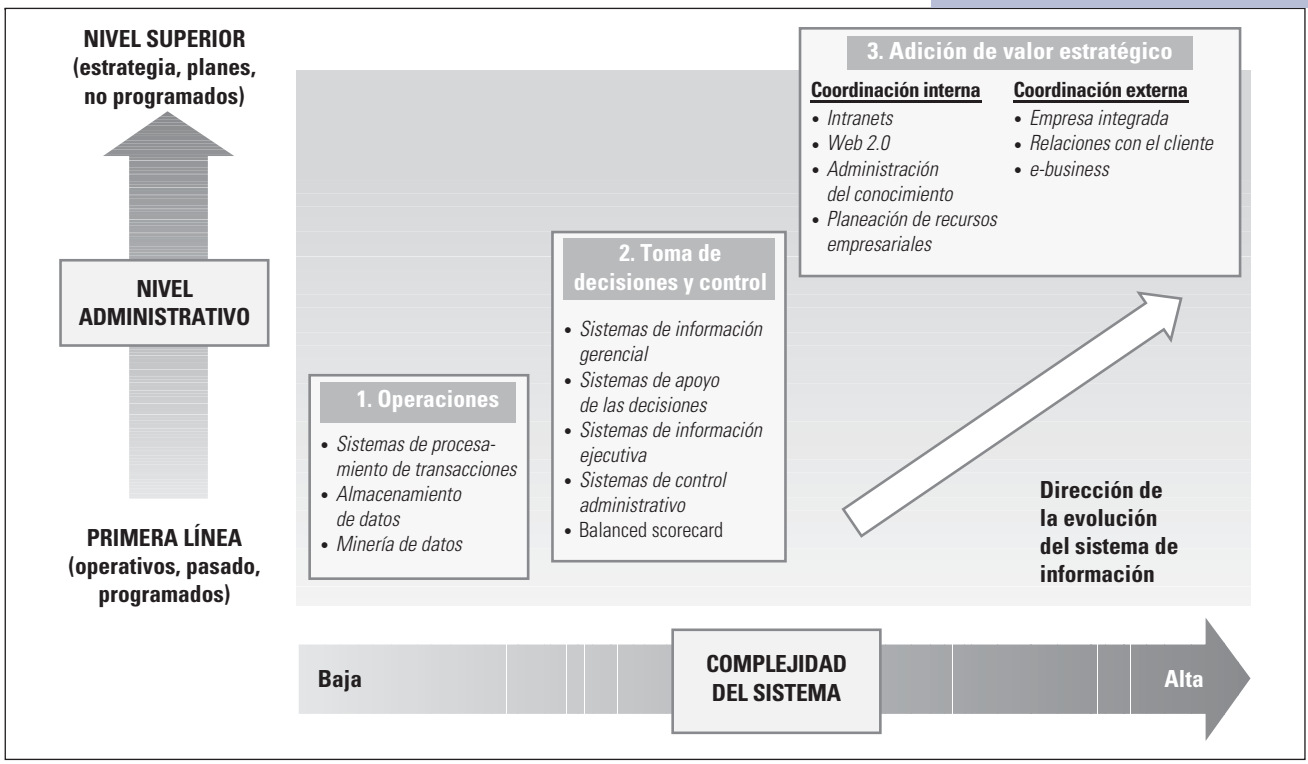
EVOLUCIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

La figura 8.1 muestra la evolución de la tecnología de información. El gerente de primera línea se preocupa por los problemas bien definidos acerca de los aspectos operativos y los acontecimientos pasados. La alta gerencia, por el contrario, aborda en su mayor parte los aspectos inciertos y ambiguos, como estrategia y planeación. Debido a que los sistemas de tecnología de la información basados en la computadora se han vuelto cada vez más complejos, las aplicaciones han aumentado para apoyar la coordinación, el control y la toma de decisiones de la gerencia acerca de problemas complejos e inciertos.

En sus inicios, los sistemas de tecnología de la información se aplicaban a las operaciones. Tales aplicaciones se basaban en la noción de la eficiencia de la sala de máquinas, es decir, las operaciones actuales se podían desempeñar en una forma más eficiente con el uso de la tecnología de las computadoras. La meta era reducir los costos laborales, permitiendo que la computadora se hiciera cargo de algunas tareas. Esos sistemas se llegaron a conocer como **sistemas de procesamiento de transacciones** (TPS, por sus siglas en inglés), que automatizan la rutina de la organización, es decir, las operaciones de negocios cotidianas. Un TPS recaba los datos de operaciones como ventas, compras a los proveedores y cambios en el inventario y los almacena en una base de datos. Por ejemplo, en Enterprise Rent-a-Car, un sistema computarizado hace un seguimiento de las 1.4 millones de operaciones que registra la empresa cada hora. El sistema puede proporcionar a los empleados de primera línea información actualizada al minuto sobre la disponibilidad de vehículos y otros datos, lo cual les permite proporcionar un excepcional servicio al cliente.[4] El Midland Memorial Hospital en Texas aprobó recientemente la tecnología de la información para los registros médicos electrónicos. El sistema ayudó a Midland a ponerse al día con una codificación de 16,700,000 dólares y una cartera de facturación de 4,500 registros de pacientes en sólo cuatro semanas, un proceso que probablemente hubiera tardado seis meses o más sin el sistema.[5]

En años recientes, el uso del software para almacenamiento de datos y de inteligencia de negocios ha ampliado la utilidad de esos datos acumulados. El **almacenamiento de datos** es el uso de enormes bases de datos que combinan todos los datos de la empresa

FIGURA 8.1
Evolución de las aplicaciones organizacionales de la tecnología de la información



y permiten que los usuarios tengan acceso directamente a ellos, creen reportes y obtengan respuestas a las preguntas de tipo "qué sucedería si…". La creación de una base de datos en una corporación grande es una empresa de gran magnitud, que incluye definir cientos de gigabytes de datos de muchos sistemas existentes, proporcionando un medio para actualizar continuamente los datos, hacer que todos sean compatibles y vincularlos con un software que hace posible que los usuarios busquen y analicen los datos y produzcan reportes útiles. El software de inteligencia de negocios, también llamado software analítico, ayuda a los usuarios a encontrar sentido a todos esos datos. La **inteligencia de negocios** se refiere al análisis de alta tecnología de los datos de una empresa con el fin de tomar mejores decisiones estratégicas.[6] En ocasiones conocida como *minería de datos*, la inteligencia de negocios significa buscar y analizar los datos de múltiples fuentes a nivel de toda la empresa y, en ocasiones, también de fuentes externas, con el fin de identificar patrones y relaciones que podrían ser significativos. Los minoristas son algunos de los mayores usuarios de software de inteligenia de negocios. Los directivos de empresas como Wet Seal, una tienda especializada en la venta de prendas de vestir principalmente para adolescentes, y Elie Tahari, un fabricante de ropa de diseño, tienen que detectar con rapidez las tendencias de cambio, por lo que emplean la minería de datos de ventas continuamente. Wet Seal crea una característica web llamada Coto de caza que permite a los usuarios poner en común sus propios trajes en línea; minar los 300,000 trajes generados por un usuario proporciona a los gerentes una ventaja temprana en la tendencia hacia el uso de prendas de vestir con pantalones casuales y jeans.[7]

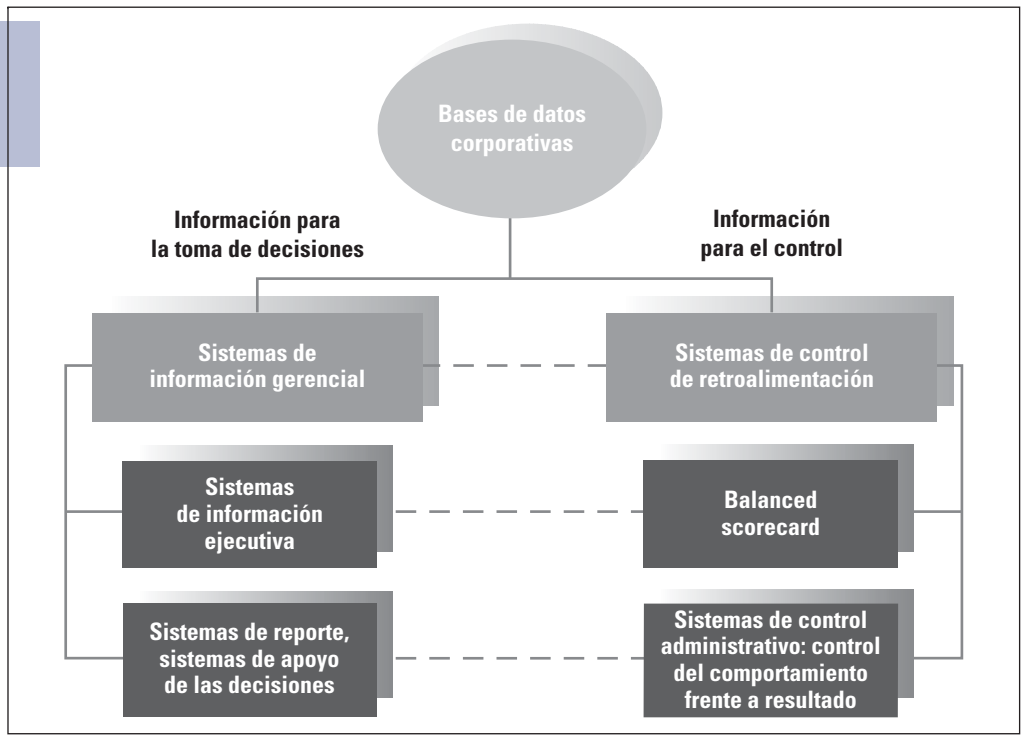
Al recabar los datos apropiados y utilizar el software de inteligencia de negocios para analizarlos y detectar tendencias y patrones, los gerentes pueden tomar decisiones más inteligentes. Por ejemplo, 1-800-Flowers.com utiliza la minería de datos para modificar su comercialización. Durante un periodo de seis meses, la compañía mejoró su tasa de

conversión (cambiando los navegadores en compradores) en un 20 por ciento debido a páginas más específicas y promociones.[8] De esta manera, la tecnología de la información ha evolucionado hacia sistemas más complejos para la toma de decisiones gerenciales y el control de las organizaciones, la segunda etapa que se presenta en la figura 8.1. Los adelantos posteriores han conducido al uso de la tecnología de la información para añadir valor estratégico, al proporcionar una rígida coordinación tanto a nivel interno como con los clientes externos y los proveedores y socios, el nivel más alto de la aplicación, que se muestra en la figura 8.1 El resto de este capítulo se enfocará en esas dos etapas de nivel más alto en la evolución de la tecnología de información.

INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES Y EL CONTROL

Mediante la aplicación de sistemas más complejos basados en la computadora, los gerentes disponen de herramientas para mejorar el desempeño de los departamentos y de la organización como un todo. Estas aplicaciones utilizan la información almacenada en las bases de datos corporativas para ayudar a los gerentes a controlar la organización y a tomar decisiones importantes. En la figura 8.2 se mencionan los diversos elementos de los sistemas de información utilizados para la toma de decisiones y el control. Los sistemas de información gerencial, incluidos los de reporte de la información, los de apoyo a las decisiones y los de información ejecutiva, facilitan una toma de decisiones rápida y efectiva. Los elementos para el control incluyen varios sistemas de control administrativo, como tableros de instrumentos ejecutivos y un procedimiento conocido como balanced scorecard. En una organización, esos sistemas están interconectados, como lo ilustran las líneas punteadas en la figura 8.2. Los sistemas para la toma de decisiones y el control a menudo incluyen los mismos datos básicos, pero los datos y los reportes están diseñados para el propósito primordial de toma de decisiones frente al control y se utilizan para eso.

FIGURA 8.2
Sistema de información para el control administrativo y la toma de decisiones gerenciales



Sistemas organizacionales de toma de decisiones

Un **sistema de información gerencial** (MIS, por sus siglas en inglés), es un sistema basado en la computadora que proporciona información y apoyo para la toma de decisiones gerenciales. El MIS está respaldado por los sistemas de procesamiento de transacciones de la organización y por las bases de datos organizacionales y externas. El **sistema de reporte de la información**, la forma más común del MIS, proporciona a los gerentes de nivel medio reportes que resumen los datos y apoyan la toma de decisiones cotidiana. Por ejemplo, cuando los gerentes necesitan tomar decisiones acerca de la programación de la producción, pueden revisar los datos acerca del número anticipado de pedidos en el transcurso del mes siguiente, los niveles del inventario y la disponibilidad de recursos humanos.

En los casinos Harra's, un sistema de reporte de la información lleva un registro de la información detallada sobre cada jugador y utiliza modelos cuantitativos para predecir el valor potencial a largo plazo de cada cliente. La información ayuda a los gerentes a crear planes adaptados a las necesidades, así como a proporcionar a los clientes exactamente la combinación apropiada de servicios y recompensas, con el fin de que sigan regresando en vez de irse a otro casino. "Casi todo lo que hacemos en marketing y en la toma de decisiones está bajo la influencia de la tecnología", comenta Gary Loveman, director de Harrah's.[9]

Un **sistema de información ejecutiva** (EIS, por sus siglas en inglés) es un nivel más alto de aplicación que facilita la toma de decisiones en los niveles más altos de la gerencia. Estos sistemas se basan en un software que puede convertir grandes cantidades de datos complejos en la información pertinente y proporcionarla a los gerentes en el nivel superior de forma oportuna. Por ejemplo, el Sector de productos de semiconductores de Motorola, ubicado en Austin, Texas, tenía cantidades masivas de datos almacenados, pero los gerentes no podían encontrar lo que necesitaban. La empresa implementó un EIS utilizando un software de procesamiento analítico en línea, de manera que los más de mil ejecutivos senior, así como los gerentes y analistas de proyectos en los departamentos de finanzas, marketing, ventas y contabilidad en todo el mundo, pudieran obtener fácil y rápidamente información acerca de las tendencias de compra de los clientes, manufactura, etcétera, desde sus computadoras, sin tener que aprender comandos de búsqueda complejos y misteriosos.[10]

Un **sistema de apoyo a las decisiones** (DSS, por sus siglas en inglés), proporciona beneficios específicos a los gerentes en todos los niveles de la organización. Esos sistemas interactivos basados en la computadora dependen de modelos de decisión y de bases de datos integradas. Utilizando el software de apoyo de las decisiones, los usuarios pueden plantear una serie de preguntas de qué sucedería si, para poner a prueba las posibles alternativas. Con base en los supuestos utilizados en el software, o especificados por el usuario, los gerentes pueden explorar varias alternativas y obtener una información que los ayude a elegir la alternativa que quizá tendrá el mejor resultado. La aerolínea alemana Deutsche Lufthansa AG y Fraport AG, propietario del aeropuerto de Lufthansa, han colaborado en un sistema computarizado valioso que ayuda a tomar decisiones para mejorar el manejo de equipaje.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Mejorar el desempeño de la organización utilizando la tecnología de la información para una mejor toma de decisiones. Implementar sistemas de información gerencial, sistemas de apoyo a las decisiones y sistemas de reporte de la información para proporcionar a la gerencia a nivel inferior y medio reportes e información que apoyen la toma de decisiones cotidiana. Utilizar los sistemas de información ejecutiva para facilitar una mejor toma de decisiones en los niveles más altos de la organización.

EN LA PRÁCTICA

Deutsche Lufthansa AG y Fraport AG

La gente tiene un montón de quejas sobre el transporte aéreo en estos días, pero uno de los más grandes es la pérdida del equipaje. No hay nada tan frustrante como llegar a su destino sólo para descubrir que su equipaje no llegó con usted. Los pasajeros sienten que a las aerolíneas no les importa, pero en realidad les importa mucho, porque las maletas extraviadas significan dinero perdido. Las aerolíneas gastan $100 dólares en promedio por el mal manejo del equipaje, el seguimiento, envío y el reembolso a los pasajeros.

La aerolínea alemana Deutsche Lufthansa AG se encarga de unas 100,000 maletas cada día en el aeropuerto de Frankfurt, y el 80 por ciento de ellas tienen que cambiar de avión, que es

cuando el equipaje es más propenso a ir por mal camino. Lufthansa y Fraport AG, propietaria del aeropuerto de Frankfurt, decidió que era el momento de atacar seriamente el problema. Un aspecto importante de un mejor manejo de equipaje es el uso de códigos de barras en las etiquetas de facturación, pero la mayoría de las líneas aéreas y los aeropuertos tienen sistemas informáticos que no se comunican entre sí. Lufthansa y Fraport vincularon sus computadoras y las conectaron a un sistema que ayuda a dar seguimiento al equipaje y a decidir qué hacer con él. Los empleados utilizan escáneres que registran cada maleta o contenedor que va a un avión. Las bolsas se analizan de nuevo al entrar en el sistema de clasificación automatizada del aeropuerto, y se escanean en repetidas ocasiones por el sistema para decidir dónde se deben enviar.

El sistema realmente vale la pena para el equipaje cuyos vuelos están conectados. Dos empleados, cada uno con seis pantallas en computadora, supervisan continuamente los datos de llegada y de salida de los pasajeros que tienen poco tiempo entre vuelos de conexión. El software de apoyo a las decisiones explora a través de cientos de miles de reservas y datos el tráfico aéreo en tiempo real para detectar posibles problemas e identificar las "maletas calientes", las que son propensas a la pérdida de un enlace. Los empleados pueden entonces etiquetar las maletas y notificar a los cargadores de equipaje para llegar rápidamente a retirarla del vuelo entrante y colocarla en el siguiente.[11] ■

Lufthansa y el aeropuerto de Frankfurt están excepcionalmente bien coordinados en el uso de la tecnología para el manejo de equipaje. El flujo constante de información permite a Lufthansa localizar casi cualquier bolsa en cuestión de segundos y tomar decisiones que la llevará a donde tenga que estar cuando necesite estar allí.

Modelo de control de la retroalimentación

Otro uso básico de la información en las organizaciones es para el control. Los sistemas de control eficaces implican el uso de la retroalimentación a fin de determinar si el desempeño organizacional cumple con los estándares establecidos que ayuden a la organización a alcanzar sus metas. Los gerentes instalan sistemas de control organizacional que consisten en los cuatro pasos clave en el **modelo de control de la retroalimentación** que se muestra en la figura 8.3.

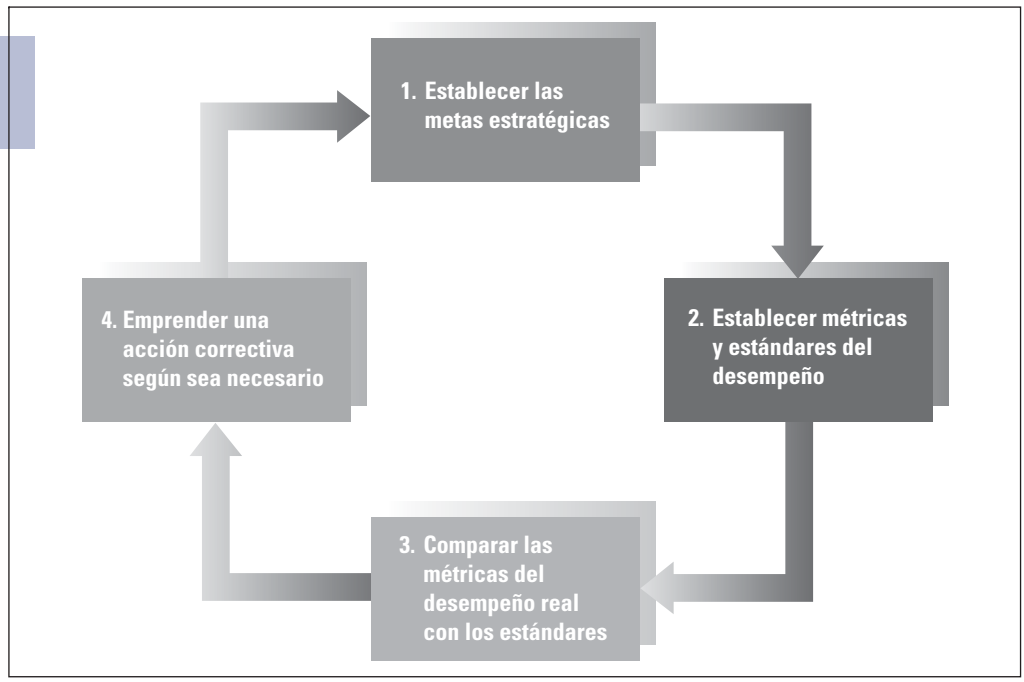


FIGURA 8.3
Modelo simplificado del control de la retroalimentación

El ciclo de control incluye el establecimiento de metas estratégicas para los departamentos o para la organización como un todo, el establecimiento de métricas y estándares del desempeño, la comparación de las métricas del desempeño real con los estándares y la corrección o el cambio de las actividades según sea necesario. Un ejemplo de Jefferson Pilot Financial, un servicio completo de seguro de vida y anualidades de la compañía, ilustra el modelo de control de retroalimentación. Los ejecutivos establecieron las metas de departamento para reducir el tiempo entre la recepción de una solicitud y la emisión de una política de un 60 por ciento y para reducir el número de políticas que volvían a expedirse debido al 40 por ciento de errores. Cuando se midió el rendimiento, la unidad había cumplido con su objetivo de reducir las reexpediciones 40 por ciento y había superado la meta de aplicación a la política, lo que reduce el tiempo de respuesta en un 70 por ciento.[12] El control de la retroalimentación ayuda a los gerentes a hacer los ajustes necesarios en las actividades de trabajo, los estándares del desempeño o las metas, con el fin de ayudar a la organización a tener éxito. Conteste el cuestionario en la sección "¿Cómo adapta usted el diseño?" para ver qué tan efectivo es estableciendo metas.

¿Cómo adapta usted el diseño?

¿El establecimiento de metas es su estilo?

¿Cómo se ajustan sus hábitos de trabajo con el hecho de hacer planes y establecer metas? Responda a los siguientes planteamientos según se apliquen a su comportamiento de trabajo o de estudio. Por favor, responda si cada declaración es En gran parte cierta o En gran parte falsa en lo referente a usted.

	En gran parte cierta	En gran parte falsa
1. Establezco metas claras y específicas en más de un área de mi trabajo y de mi vida.	_____	_____
2. Tengo un resultado definido en la vida y lo quiero lograr.	_____	_____
3. Prefiero las metas generales a las específicas.	_____	_____
4. Trabajo mejor sin límites de tiempo específicos.	_____	_____
5. Cada día o cada semana dedico algún tiempo a planear mi trabajo.	_____	_____
6. Soy claro acerca de las medidas que indican cuando he alcanzado una meta.	_____	_____
7. Trabajo mejor cuando me establezco metas desafiantes.	_____	_____
8. Ayudo a otras personas a aclarar y definir sus metas.	_____	_____
9. Tratar de establecerse metas específicas hace que la vida sea más divertida que cuando no se tienen metas.	_____	_____

Calificación: Otórguese un punto por cada pregunta que haya marcado como En gran parte cierta, con excepción de las preguntas 3 y 4. En estas últimas, otórguese un punto por cada una que haya marcado En gran parte falsa. Si obtuvo una calificación de cuatro o menos, tal vez el establecimiento de metas no es natural para usted. Una calificación de seis o superior sugiere un nivel positivo de comportamiento de establecimiento de metas y una mejor preparación para el rol gerencial en una organización.

Interpretación: Una parte importante de la vida organizacional es el establecimiento de metas, la medición de los resultados y la revisión del progreso de las personas y de los departamentos. La mayoría de las organizaciones tiene sistemas de establecimiento y revisión de metas. Las preguntas anteriores indican el grado al cual usted ya ha llegado en la utilización disciplinada de las metas en su vida y en su trabajo. La investigación indica que el establecimiento de metas claras, específicas y que presenten un desafío en las áreas clave producirá un mejor desempeño. No todos prosperan en un sistema disciplinado de establecimiento de metas, pero como gerente de una organización, el establecimiento de metas, la evaluación de los resultados y la actitud de hacer responsables a las personas incrementará su impacto El establecimiento de metas se puede aprender.

Los gerentes evalúan con cuidado lo que miden y cómo lo definen. En Sprint Nextel Corporation, el nuevo CEO descubrió que la compañía estaba luchando porque los gerentes estaban midiendo las cosas equivocadas. Por ejemplo, los gerentes del departamento de atención al cliente se centraron en parámetros que controlaban los costos, pero no resolvían los problemas. En consecuencia, Sprint tuvo la peor reputación de servicio al cliente, fue perdiendo usuarios y no estaba cumpliendo con sus objetivos financieros. Cuando Dan Hesse llegó a bordo como director general, dijo a los administradores que dejaran de preocuparse por el tiempo que le lleva a un agente de atención manejar una llamada, y que debían empezar a centrarse en la eficacia con que el agente resuelve el problema del cliente. En poco tiempo, Sprint se había movido hacia arriba en los índices de satisfacción de los consumidores y consiguió la adición de nuevos clientes.[13] En la industria automotriz, las calificaciones de pruebas de choque proporcionan un estándar de desempeño establecido por la Administración Nacional de Seguridad Vial de E.U. Cuando las calificaciones de pruebas de choque están por debajo del estándar, los administradores deben repensar los procesos de diseño y fabricación para mejorar los resultados en las pruebas.[14] En el caso de las compañías farmacéuticas como Wyeth, la obtención de mayor productividad en áreas como investigación y desarrollo es una prioridad máxima, de manera que Wyeth establece metas firmes y mide cuántos compuestos avanzan en cada etapa del proceso de desarrollo de medicamentos. La mayoría de las empresas, como Wyeth y Sprint Nextel, utiliza varias métricas operativas diferentes para hacer seguimiento del desempeño y controlar la organización, en vez de depender sólo de medidas financieras. Los gerentes hacen el seguimiento de las métricas en áreas como satisfacción del cliente, calidad del producto, compromiso y rotación de los empleados, desempeño operativo, innovación y responsabilidad social corporativa, por ejemplo, así como los resultados financieros.

Sistemas de control administrativo

Los **sistemas de control administrativo** se definen ampliamente como las rutinas formales, los reportes y los procedimientos que utilizan la información para mantener o alterar los patrones en las actividades organizacionales.[15] Estos sistemas de control de la retroalimentación incluyen las actividades basadas en la información formalizada para la planeación, el cálculo del presupuesto, la evaluación del desempeño, la asignación de recursos y las recompensas de los empleados. Los objetivos se establecen con anticipación, los resultados se comparan con los objetivos y las variaciones se reportan a los gerentes para que emprendan una acción correctiva. La figura 8.4 menciona cuatro elementos del sistema de control que a menudo se consideran el núcleo de los sistemas de control administrativo: reportes del presupuesto y financieros; reportes estadísticos periódicos no financieros; sistemas de recompensa y sistemas de control de calidad.[16]

FIGURA 7.4
Sistemas de control administrativo

Subsistema	Contenido y frecuencia
Presupuesto, reportes financieros	Financiero, gastos de recursos, pérdidas y ganancias; mensual
Reportes estadísticos	Erogaciones no financieras; semanal o mensual, a menudo basado en computadora
Sistemas de recompensa	Evaluación de los gerentes basada en las metas y el desempeño del departamento, establecer recompensas; annual
Sistemas de control de calidad	Participación, pautas de *benchmarking*, metas Six Sigma; continuo

Fuente: Basado en Richard L. Daft y Norman B. Macintosh, "The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation", *Journal of Management* 10 (1984), 43–66.

El *presupuesto* por lo general se utiliza con el propósito de establecer objetivos para los gastos de la organización durante el año y después se reportan los costos reales sobre una base mensual o trimestral. Como un medio de control, los presupuestos reportan tanto los gastos reales como los planeados de efectivo, activos, materia prima, salarios y otros recursos, de manera que los gerentes pueden emprender una acción con el fin de corregir las variaciones. En ocasiones, la variación entre las cantidades presupuestadas y reales para cada rubro se enumeran como una parte del presupuesto. Los gerentes también confían en una variedad de otros informes financieros. El *balance general* muestra la posición financiera de una empresa respecto a los activos y pasivos en una fecha específica. Un *estado de resultados*, en ocasiones llamado *estado de pérdidas y ganancias* (*P&L*, por sus siglas en inglés), resume el desempeño financiero de la empresa durante un intervalo determinado, por ejemplo: una semana, un mes o un año. Este estado financiero muestra los ingresos que llegan a la organización de todas las fuentes y resta todos los gastos, como el costo de los bienes vendidos, los intereses, los impuestos y la depreciación. El *rubro de la utilidad neta* indica el ingreso neto, utilidad o pérdida, para el periodo determinado.

Los gerentes utilizan reportes estadísticos periódicos para evaluar y monitorear el desempeño no financiero, como satisfacción del cliente, desempeño de los empleados o índice de rotación del personal. En el caso de las organizaciones de comercio electrónico, las medidas importantes del desempeño no financiero incluyen métricas como *apego* (qué tanta atención obtiene un sitio a lo largo del tiempo), el *índice de conversión*, la razón de compradores a visitantes del sitio y los *datos de desempeño del sitio*, cuánto tiempo se necesita para cargar una página o se requiere para hacer un pedido.[17] Los gerentes de comercio electrónico revisan con regularidad los reportes sobre los índices de conversión, la deserción de un cliente y otras métricas para identificar los problemas y mejorar sus negocios. En el caso de todas las organizaciones, los reportes no financieros se calculan con base en la computadora y pueden estar disponibles diaria, semanal o mensualmente.

Los gerentes en empresas a menudo hacen un seguimiento de los datos tanto financieros como no financieros por medio de un tablero ejecutivo. Un **tablero ejecutivo**, a menudo llamado *tablero de desempeño de negocios*, es un programa de software que presenta la información de negocios clave en una forma gráfica y fácil de interpretar y pone sobre aviso a los gerentes acerca de cualesquiera desviaciones o patrones inusuales en los datos. Los tableros extraen los datos de una variedad de sistemas y bases de datos organizacionales; miden los datos contra métricas clave del desempeño; y extraen los fragmentos de información correctos para llevarlos a las laptops o computadoras personales de los gerentes para que los analicen y emprendan una acción.[18] Por ejemplo, en el Emergency Medical Associates, un grupo de médicos que administra las salas de emergencia de hospitales de Nueva York y Nueva Jersey, los cuadros de mando permiten a los administradores ver rápidamente cuando no se cumplen las actividades de rendimiento relacionados con los tiempos de espera del paciente u otras métricas en diversos hospitales.[19]

La figura 8.5 muestra un ejemplo de un tablero ejecutivo. Los gerentes pueden ver a primera vista los indicadores de control clave, como las ventas en relación con las metas, los índices de pedidos, el número de productos en pedidos por entregar, el estado de la producción o el porcentaje de llamadas de servicio al cliente resueltas, y después buscar los detalles adicionales.[20] Los sistemas de tableros coordinan, organizan y muestran las métricas que los gerentes consideran que son más importantes para un monitoreo regular y el software actualiza automáticamente las cifras. Los gerentes en Erickson Retirement Communities utilizan un tablero para monitorear y controlar los costos en áreas como salarios y comidas de los residentes. En Verizon Communications, un sistema de tableros hace un seguimiento de más de 300 medidas diferentes del desempeño de negocios en tres categorías amplias: pulso del mercado (incluidas las cifras de ventas diarias y la participación de mercado); servicio al cliente (por ejemplo, tiempos de espera en el centro de servicio y problemas resueltos a la primera llamada); e impulsores de costos (como el número de camiones de reparación en campo). Los gerentes en varias unidades eligen qué métricas se exhibirán en el tablero, basándose en lo que se relaciona más con su unidad.[21]

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Idear sistemas de control que consistan en los cuatro pasos esenciales del modelo de control de la retroalimentación; fijar metas, establecer estándares del desempeño, medir el desempeño real y corregir o cambiar las actividades según sea necesario. Utilizar los tableros ejecutivos de manera que los gerentes pueden seguir con atención las métricas importantes del desempeño.

FIGURA 8.5
Un tablero ejecutivo

Visualización de datos de Dundas, Inc.

Otros elementos del sistema de control total que se muestran en la figura 8.4 son los sistemas de recompensa y los sistemas de control de calidad. Los primeros ofrecen incentivos para que los gerentes y los empleados mejoren su desempeño y alcancen las metas departamentales. Los gerentes y los empleados evalúan qué tan bien se cumplieron las metas previas, fijan nuevas metas y establecen recompensas por cumplir con los nuevos objetivos. Las recompensas a menudo están vinculadas con el proceso de evaluación del desempeño anual, durante el cual los gerentes evalúan el desempeño de los empleados y proporcionan una retroalimentación para ayudar a las personas a mejorar su desempeño y obtener recompensas.

Los sistemas de control de la calidad involucran la capacitación de los empleados en los métodos de control de calidad, la fijación de metas para la participación de los empleados, el establecimiento de pautas para el *benchmarking* y la asignación y medición de las metas *Six Sigma*. **Benchmarking** es el proceso de medir en forma persistente los productos, servicios y prácticas en comparación con los de los competidores más difíciles o los de otras organizaciones reconocidas como líderes de la industria.[22] **Six Sigma** específicamente es un estándar de calidad altamente ambicioso, que especifica una meta de no más de 3.4 defectos por cada millón de partes. Sin embargo, se ha desviado de ese significado preciso para referirse a toda una serie de procedimientos de control que hacen hincapié en la implacable búsqueda de un nivel de calidad más alto y de costos más bajos.[23] La disciplina se basa en una metodología a la que se hace referencia como DMAIC (por las siglas en inglés de: Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar), que proporciona una forma estructurada para que las organizaciones aborden los problemas y los resuelvan.[24] Las empresas como General Electric, ITT Industries, Dow Chemical, ABB Ltd. y 3M se han ahorrado millones de dólares erradicando las deficiencias y el desperdicio mediante procesos Six Sigma.[25]

Uno de los descubrimientos de la investigación de los sistemas de control administrativo es que cada uno de los cuatros sistemas de control que aparecen en la figura 8.4 se enfoca en un aspecto diferente del proceso de producción. Por consiguiente, estos cuatro sistemas constituyen un sistema de control administrativo general que proporciona a los gerentes de nivel medio información de control acerca de entradas de insumos, eficiencia del proceso y resultados.[26] Además, el uso específico de los sistemas de control depende de los objetivos estratégicos establecidos por la alta gerencia.

El presupuesto se utiliza principalmente para asignar los insumos. Los gerentes lo utilizan para planear el futuro y reducir la incertidumbre acerca de la disponibilidad de los recursos humanos y los materiales necesarios para desempeñar las tareas del departamento. Los reportes estadísticos basados en computadora se utilizan para controlar los resultados. Esos reportes contienen datos acerca del volumen y la calidad de los resultados y otros indicadores que proporcionan retroalimentación a los gerentes de nivel medio acerca de los resultados departamentales. El sistema de recompensas y el sistema de control de calidad están dirigidos al proceso de producción. Los sistemas de control de calidad especifican los estándares para la participación de los empleados, el trabajo en equipo y la solución de problemas. Los sistemas de recompensa proporcionan incentivos para cumplir con las metas y puede ayudar a guiar y corregir el comportamiento de los empleados. Los gerentes también pueden utilizar la supervisión directa para mantener las actividades de trabajo departamentales dentro de los límites deseados.

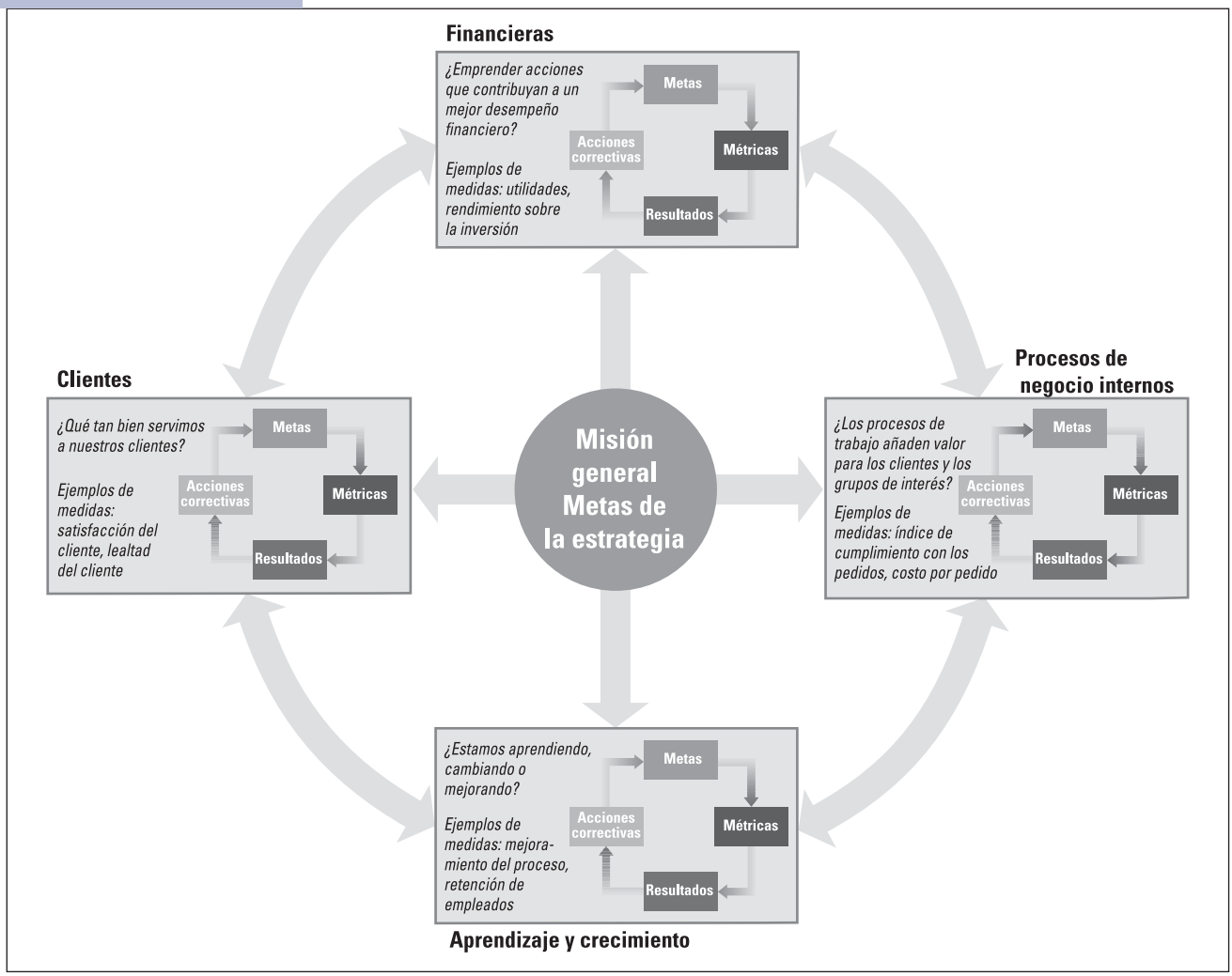
NIVEL Y ENFOQUE DE LOS SISTEMAS DE CONTROL

Los gerentes consideran tanto el control de la organización en general como el control de los departamentos, los equipos y las personas. Algunas estrategias de control aplican a los niveles superiores de una organización, donde el interés es por toda la organización o por las principales divisiones. El control también es un aspecto importante en el nivel operativo más bajo, donde los gerentes de departamento y los supervisores se enfocan en el desempeño de los equipos y de los empleados en lo individual.

Nivel organizacional: balanced scorecard

Como se mencionó, la mayoría de las empresas utiliza una combinación de métricas del desempeño y del control eficaz de la organización. Una reciente innovación del sistema de control es integrar las mediciones financieras y los reportes estadísticos internos con un interés en los mercados y los clientes, así como en los empleados. El **balanced scorecard (BSC)** es un sistema de control administrativo muy completo que equilibra las medidas financieras tradicionales con las medidas operativas relacionadas con los factores críticos de éxito de una empresa.[27] Un balanced scorecard contiene cuatro perspectivas importantes, como se muestra en la figura 8.6: desempeño financiero, servicio al cliente, procesos de negocio internos y la capacidad de la organización para el aprendizaje y el crecimiento.[28]

FIGURA 8.6
Perspectivas principales del balanced scorecard



Fuente: Basada en Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1996), 75-85; Chee W. Chow, Kamal M. Haddad y James E. Williamson, "Applying the Balanced Scorecard to Small Companies", *Management Accounting* 79, núm. 2 (agosto de 1997), 21-27; y Cathy Lazere, "All Together Now", *CFO* (febrero de 1998), 28-36.

Dentro de esas cuatro áreas, los gerentes identifican los indicadores clave del desempeño para que la organización haga seguimiento. La *perspectiva financiera* se ocupa de que las actividades de la organización contribuyan al mejoramiento del desempeño financiero a corto y largo plazo. Incluye medidas tradicionales como la utilidad neta y el rendimiento sobre las utilidades. Los *indicadores del servicio al cliente* miden cosas como la forma en que los clientes consideran a la organización, así como la retención y satisfacción del cliente. Los *indicadores del proceso de negocios* se enfocan en las estadísticas de producción y operación, como cumplimiento con los pedidos o costo por pedido. El último componente estudia el *potencial de aprendizaje y crecimiento* de la organización, enfocándose en lo bien que se están administrando los recursos y el capital humano para el futuro de la empresa. Las mediciones incluyen aspectos como retención de empleados, mejoras en el proceso de negocios y la introducción de nuevos productos. Los componentes del balanced scorecard están diseñados de manera integral y se refuerzan mutuamente y vinculan las acciones a corto plazo con las metas estratégicas a largo plazo, como se muestra en la figura 8.6. Los gerentes pueden utilizar el balanced scorecard para establecer metas, asignar recursos, planear los presupuestos y determinar las recompensas.

Los sistemas de información ejecutiva y los tableros facilitan el uso del balanced scorecard al permitir que los gerentes en el nivel superior hagan fácilmente un seguimiento de las métricas en múltiples áreas, analicen con rapidez los datos y conviertan grandes cantidades de datos en reportes de información claros. El balanced scorecard se ha convertido en el sistema de control administrativo fundamental para muchas organizaciones, como Hilton Hotels, Allstate, British Airways y Cigna Insurance. British Airways vincula su uso del balanced scorecard con el modelo de control de la retroalimentación que mostramos antes en la figura 8.3. Los balanced scorecard sirven como una agenda para las juntas administrativas mensuales, donde los gerentes evalúan el desempeño, discuten las acciones correctivas que es necesario emprender y establecen nuevos objetivos para las diversas categorías del BSC.[29]

En años recientes, el balanced scorecard ha evolucionado hasta convertirse en un sistema que ayuda a los gerentes a ver la forma en que los resultados del desempeño organizacional resultan de las relaciones de causa-efecto entre estas cuatro áreas que se respaldan mutuamente. La efectividad general es un resultado de lo bien que estén alineados estos cuatro elementos, de manera que las personas, los equipos y los departamentos estén trabajando en conjunto con el fin de alcanzar metas específicas, lo que causa un alto nivel de desempeño organizacional.[30]

La técnica de control de causa-efecto es el mapa estratégico. Un **mapa estratégico** proporciona una representación visual de los impulsores clave del éxito de una organización y muestra la forma en que están vinculados los resultados específicos en cada área.[31] El mapa estratégico es una forma poderosa para que los gerentes vean las relaciones de causa y efecto entre varias métricas del desempeño. El mapa estratégico simplificado en la figura 8.7 presenta las cuatro áreas clave que contribuyen al éxito a largo plazo de una empresa, a saber: aprendizaje y crecimiento; procesos internos; servicio al cliente, y desempeño financiero, y la forma en que varios resultados en un área se vinculan directamente con el desempeño en otra área. La idea es que el desempeño efectivo, en términos del aprendizaje y del crecimiento, sirva como fundamento para ayudar a lograr excelentes procesos de negocio internos. Los procesos de negocio excelentes, a su vez, permiten que la organización logre un alto nivel de servicio y satisfacción del cliente, lo que le permite alcanzar sus metas financieras y optimizar su valor para todos los grupos de interés.

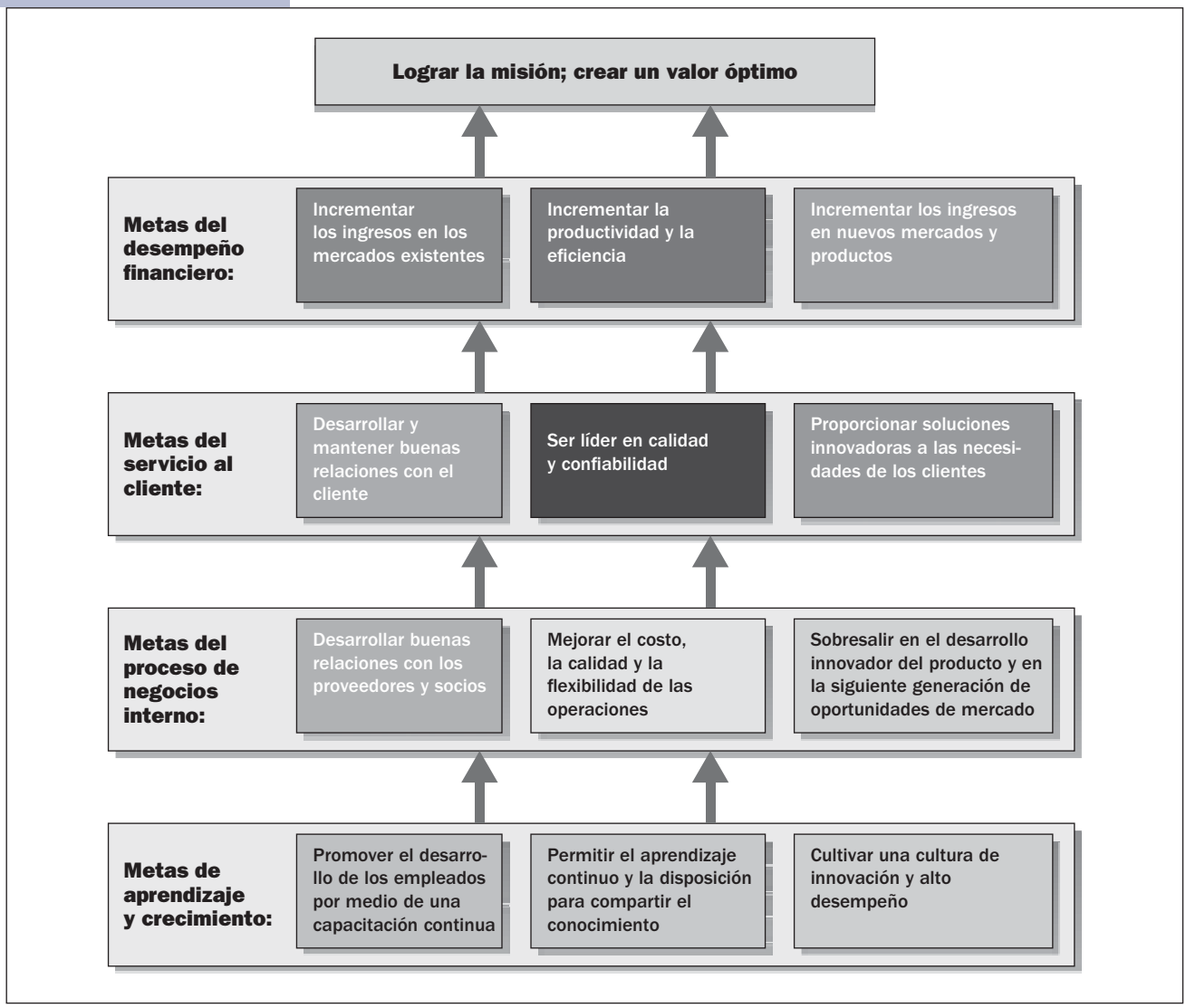
En el mapa estratégico que se muestra en la figura 8.7, la organización tiene metas de aprendizaje y crecimiento que incluyen la capacitación y el desarrollo de los empleados, un aprendizaje continuo y compartir los conocimientos y crear una cultura de innovación. El logro de todo esto ayudará a la organización a desarrollar procesos de negocio internos eficientes que promuevan las buenas relaciones con proveedores y socios, mejor en la calidad y la flexibilidad de las operaciones y lleven a sobresalir en el desarrollo de productos y servicios innovadores. El logro de las metas de los procesos internos, a su vez, permite

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Utilizar el balanced scorecard para integrar varias dimensiones del control y obtener una perspectiva más completa del desempeño organizacional. Seleccionar indicadores en las áreas de desempeño financiero, servicio al cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, y considerar un mapa estratégico para visualizar en qué forma están vinculados los resultados.

FIGURA 8.7
Un mapa estratégico para la administración del desempeño



Fuente: Basado en Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Mastering the Management System", *Harvard Business Review* (enero de 2008), 63-77; y R. S. Kaplan y D. P. Norton, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It," *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 2000), 167-176.

que la organización mantenga poderosas relaciones con los clientes, sea líder en calidad y confiabilidad, y proporcione soluciones innovadoras para las necesidades emergentes de los clientes. En la parte superior del mapa estratégico, el logro de estas metas de nivel más bajo ayuda a la organización a incrementar los ingresos en los mercados existentes, reducir los costos mediante una mejor productividad y eficiencia, y crecer vendiendo nuevos productos y servicios en nuevos segmentos de mercado.

En una organización real, el mapa estratégico sería más complejo y expresaría metas concretas específicas, resultados deseados y métricas pertinentes para el negocio particular. Sin embargo, el mapa genérico en la figura 8.7 ofrece una idea de la forma en que los gerentes pueden utilizar los mapas estratégicos para establecer metas, hacer seguimiento de las métricas, evaluar el desempeño y hacer cambios según se requiera.

Nivel departamental: control del comportamiento frente a control del resultado

El balanced scorecard y el mapa estratégico son técnicas que utiliza primordialmente la alta gerencia y los gerentes en el nivel superior. Los gerentes en el nivel inferior se enfocan en el desempeño de las personas a nivel del departamento y deben establecer metas y estándares si se quiere que la organización alcance sus metas generales. Aun cuando los gerentes en el nivel inferior pueden utilizar cualquiera de los sistemas de control que se menciona en la figura 8.4, el sistema de recompensas a menudo es de un interés primordial a nivel de supervisión.

Hay dos enfoques diferentes para evaluar y controlar el desempeño individual o del equipo y asignar las recompensas. Un enfoque se interesa principalmente en *cómo* desempeñan sus puestos las personas, mientras que el otro se interesa en especial en los *resultados* que ellas producen.[32] El **control del comportamiento** se basa en la observación por parte del gerente de las acciones de los empleados, para ver si la persona sigue los procedimientos deseados y desempeña las tareas como se lo indicaron. ¿Las personas llegan a tiempo al trabajo? ¿Se mantienen enfocadas en sus tareas o pasan mucho tiempo socializando con sus colegas? ¿Visten en forma apropiada para el trabajo? ¿Desempeñan sus puestos conforme a métodos establecidos o a las instrucciones del supervisor? Con el control del comportamiento, los gerentes proporcionan una supervisión y un monitoreo cuidadosos, prestan atención a los métodos que utilizan las personas para desempeñar sus puestos y las evalúan y recompensan con base en criterios específicos, que podrían incluir áreas como apariencia, puntualidad, capacidades, actividades, etcétera.

La tecnología de la información ha incrementado el potencial para que los gerentes utilicen el control del comportamiento. Por ejemplo, los dispositivos de localización GPS que el gobierno instaló en vehículos ayuda a muchas comunidades a reducir desperdicios y el abuso, en parte porque se captura a empleados de compras, haciendo ejercicio en el gimnasio, u holgazaneando. En Denver, 76 vehículos equipados con unidades de GPS fueron expulsados 5000 millas menos que la flota no equipada durante el mismo periodo del año anterior, lo que indica el valor de este tipo de medida cuantitativa.[33] Los gerentes en muchas empresas monitorean el correo electrónico de los empleados y otras actividades en línea. Algunas compañías transportistas hacen un seguimiento de los camiones por computadora, con el fin de monitorear el comportamiento del conductor.[34]

Un segundo enfoque del control es prestarle menos atención a lo que *hacen* las personas que en lo que *logran*. El **control del resultado** se basa en monitorear y recompensar los resultados, y los gerentes pueden dar menos atención a la forma en que se obtienen esos resultados. Con el control del resultado, los gerentes no supervisan a los empleados en el sentido tradicional. Las personas tienen una considerable autonomía en términos de cómo desempeñan sus puestos y, en ocasiones, en términos de dónde y cuándo los desempeñan, siempre que produzcan los resultados deseados. Por ejemplo, en vez de monitorear cuántas horas trabaja un empleado, los gerentes se enfocan en cuánto trabajo realiza el empleado. El programa de Entorno de trabajo de sólo resultados en Best Buy proporciona una ilustración del control del resultado llevado al extremo.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

No exagerar el uso del control del comportamiento. Establecer algunas pautas razonables para el comportamiento y las actividades de trabajo, pero hacer hincapié en el control del resultado, enfocándose en los resultados y otorgando a los empleados cierta discreción y autonomía acerca de cómo logran los resultados.

EN LA PRÁCTICA

Best Buy

Cuando los gerentes en Best Buy observaron un alarmante incremento en la rotación de empleados de las oficinas corporativas, empezaron a buscar formas de revertir la tendencia. Comprendieron que la cultura de Best Buy que hacía hincapié en largas jornadas de trabajo, procedimientos obligatorios y gerentes que "actuaban como monitores" ya no estaba funcionando. Entonces, ¿cuál era el mejor enfoque para impedir que las personas talentosas llegaran al punto del cansancio?

La respuesta resultó ser una innovadora iniciativa conocida como ROWE (Entorno de trabajo de sólo resultados), que permite que las personas trabajen cuando y donde quieren, siempre y cuando desempeñen el puesto. El experimento se inició en un departamento donde la moral había llegado a un desalentador punto bajo. Conforme al sistema ROWE, los procesadores de reclamaciones y los empleados que ingresan los datos ahora se enfocan en cuántas formas pueden procesar en una semana, en vez de cuántas horas trabajan cada día o cuántos golpes del teclado se requieren para llenar una forma. El programa dio tan buenos resultados que rápidamente se extendió a otros departamentos.

¿Los resultados? De 2005 a 2007, el índice de rotación en los departamentos que utilizaban ROWE disminuyó casi 90%, mientras que la productividad tuvo un notable incremento de 41%. En la actualidad los gerentes han implementado el programa ROWE a nivel de las oficinas corporativas. No hay un horario de trabajo fijo ni juntas obligatorias y los gerentes no vigilan las actividades de los empleados. John Thomson, vicepresidente senior, que al principio se mostraba escéptico en lo concerniente al programa ROWE, se convirtió en un decidido creyente cuando vio los resultados. "Durante años me había enfocado en la moneda errónea", dice Thompson. "Siempre estaba tratando de ver si las personas estaban allí. Debí averiguar qué era lo que estaban haciendo".[35] ■

El cambio del control del comportamiento al control del resultado ha tenido efectos significativos positivos en las oficinas corporativas de Best Buy y en la actualidad los gerentes están tratando de implementar una forma del sistema ROWE en las tiendas minoristas. Con el control de los resultados, la tecnología de la información no se utiliza para monitorear y controlar el comportamiento de los empleados, sino más bien para evaluar los resultados del desempeño. Por ejemplo, en Best Buy, el gerente del departamento de pedidos en línea puede utilizar la tecnología de la información para medir cuántos pedidos por hora procesan los miembros de su equipo, incluso si uno de ellos está trabajando en un extremo del pasillo, otro está trabajando desde su hogar, uno se ha tomado la tarde libre y otro está trabajando desde la cabaña donde pasa sus vacaciones, a 400 millas de distancia.[36] Las buenas métricas del desempeño son la clave para lograr que un sistema de control de los resultados funcione de forma eficaz.

Sin embargo, el control del resultado no necesariamente es lo mejor para todas las situaciones. En algunos casos, el control del comportamiento es más apropiado y efectivo pero, en general, los gerentes en las organizaciones exitosas se están desviando de la actitud de monitores y controlar de cerca el comportamiento hacia concederles más discreción y autonomía a los empleados en lo que concierne a la forma en que desempeñan sus puestos. El BookMark describe una sencilla herramienta que los administradores pueden utilizar para dar a los empleados una mayor autonomía y al mismo tiempo mantener el control sobre las actividades de trabajo críticos. En la mayoría de las organizaciones, los gerentes utilizan tanto el control del comportamiento como el control del resultado.

EVALÚE SU RESPUESTA

1 **Para un gerente, no debe importar mucho cómo o cuándo exactamente desempeñan su puesto las personas, siempre y cuando produzcan buenos resultados.**

RESPUESTA: *De acuerdo.* El enfoque en los resultados, o en los productos, puede ser altamente efectivo para el control a nivel de departamento en numerosas organizaciones. Los empleados resienten el hecho de que los microsupervisen y no les agrada que los traten como si fueran niños. La mayoría de los gerentes encuentra que es necesario establecer límites razonables para un comportamiento correcto y el mayor énfasis del control debe ser en los resultados para lograr un desempeño del nivel más alto posible.

BookMark 8.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)

The Checklist Manifesto: How to get Things Right
Por Atul Gawande

Los edificios se derrumban debido a modificaciones de diseño que no tienen en cuenta las especificaciones críticas de ingeniería. Los incendios, las explosiones en plataformas petroleras y los accidentes de minas se producen porque se pasan por alto las medidas de seguridad importantes. Cada año sólo en los Estados Unidos cerca de 100,000 personas mueren a causa de infecciones adquiridas en hospitales debido a que se pierden las medidas básicas de esterilización. "Sabemos que el volumen y la complejidad supera nuestra capacidad individual para entregar beneficios correctamente, con seguridad, o de forma fiable", dice Atul Gawande, médico y autor de The Checklist Manifesto: How to get Things right.

UNA FORMA SIMPLE DE CONTROL DE TRABAJO COMPLEJO

El libro de Gawande describe cómo usar una lista de control para reducir y eliminar muchos errores en los trabajos complejos, teniendo prioridades claras, ayudando a la gente a recordar los pasos críticos específicos que pueden ser fácilmente olvidados en medio de la complejidad, y con la prevención de problemas de comunicación. Utilizando ejemplos de cirugía, de inteligencia exterior, construcción, aviación, conciertos de rock, diseño de software y otras áreas, Gawande muestra cómo la lista de verificación mejora los resultados por la captura de los "defectos mentales inherentes en todos nosotros, defectos de la memoria y la atención y el rigor". Aquí se muestra cómo utilizar con eficacia una lista de comprobación:

- Debe ser sencillo. Una lista de verificación no debe tratar de detallar cada paso de un proceso como la realización de la cirugía, la creación de un concierto de rock o el diseño de una nueva pieza de software. Más bien, debe ser simple y precisa, para comprender "sólo los pasos más importantes y básicos" que son propensos a errores. Una buena lista de comprobación hace claras unas prioridades para que todo el mundo la utilice.
- Recordar que la complejidad oculta lo evidente. Una lista de verificación debe asegurar que las personas no cometen errores estúpidos porque están abrumados por una situación compleja. Un especialista en cuidados intensivos creó una lista de cinco pasos diseñados para reducir las infecciones del catéter IV de los pacientes en la Unidad de Cuidados Intensivos: lavarse las manos con agua y jabón, esterilizar la piel del paciente, colocar paños estériles sobre el paciente; utilizar máscara, bata y guantes; poner un apósito estéril sobre el sitio de inserción. La tasa de infecciones se redujo de 11 por ciento a cero en un año.
- Una herramienta de comunicación. Una lista de control de comunicación pone la fuerza allí donde se necesita. Por ejemplo, en la construcción, incluso un pequeño cambio en la estructura de soporte puede afectar a una gama de otros pasos previstos, tales como la fontanería y la eléctrica. Las listas de verificación se pueden utilizar para asegurarse de que los responsables de los diferentes aspectos de un proyecto sean consultados sobre cualquier decisión que potencialmente afecte a su parte del proyecto. "Marcar casillas no es el único objetivo final aquí", escribe Gawande. "Se trata de abrazar una cultura del trabajo en equipo y de la disciplina."

LISTAS DE VERIFICACIÓN DEL PODER DESCENTRALIZADO

Las buenas listas de verificación permiten a los administradores "llevar el poder de toma de decisiones a la periferia y al centro", dice Gawande. Las listas de verificación significan que los administradores pueden centrarse menos en las formas estrictas de control de la conducta. "Proporcionan un conjunto de controles para garantizar que la materia simple, pero crítica, no se pase por alto, y suministran otra serie de comprobaciones para asegurar que las personas hablen, se coordinen y acepten la responsabilidad, mientras que se deja el poder de manejar los matices y lo impredecible a lo mejor que saben."

The Checklist Manifesto: How to Get Things Right, de Atul Gawande, está publicado por Metropolitan Books.

ENFOQUE ESTRATÉGICO I: FORTALECIMIENTO DE LA COORDINACIÓN Y LA EFICIENCIA DE LOS EMPLEADOS

Después del uso de sistemas de información para la toma de decisiones gerenciales y el control administrativo, la tecnología de la información ha evolucionado todavía más como una herramienta estratégica para la coordinación, TI ha evolucionado como una herramienta estratégica, para aumentar la coordinación y la eficiencia interna y la mejora de la coordinación con los clientes y socios externos. Éste es el nivel de aplicación más

alto, como se muestra en la figura 8.1 al principio del capítulo. Las principales aplicaciones de la tecnología de la información para la coordinación interna son las intranets, las redes sociales, los sistemas de administración del conocimiento y la planeación de los recursos empresariales (ERP). La coordinación con partes externas se discutirá en la siguiente sección.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Mejorar la coordinación interna y la posibilidad de compartir la información con intranets, redes sociales, sistemas de planeación de los recursos empresariales (ERP) y sistemas de administración del conocimiento. Proporcionar a las personas una forma de comunicarse fácilmente y de colaborar por medio de blogs, wikis y redes sociales.

Intranets

La creación de redes o **networking**, que vincula a las personas y los departamentos dentro de un edificio particular o con las oficinas corporativas, permitiéndoles compartir información y cooperar en proyectos, se ha convertido en una importante herramienta estratégica para numerosas empresas. Por ejemplo, un sistema de registros médicos electrónicos en red vincula a empleados en los hospitales de Partners HealthCare System, la mayor red de hospitales en Nueva Inglaterra, con las oficinas de más de 4,000 médicos con privilegios de admisión. El sistema vincula a médicos, enfermeras, especialistas en personal y otros en un equipo coordinado para ofrecer una mejor atención, y evitar pruebas redundantes y prescripciones potencialmente conflictivas. Al explicar el razonamiento detrás del sistema, el jefe del grupo de médicos de los socios dijo: "No quiero que los médicos sólo trabajen mejor. Quiero que funcionen mejor con sus colegas".[37]

Una forma prevaleciente del networking corporativo es una **intranet**, un sistema de información privado a nivel de toda la empresa, que utiliza los protocolos y estándares de comunicación de Internet, pero que sólo es accesible para las personas dentro de la empresa. Para ver los archivos y la información, los usuarios simplemente navegan en el sitio como un navegador web estándar, abriendo los enlaces. En la actualidad, la mayoría de las empresas con intranets ha cambiado sus sistemas de información gerencial, sus sistemas de información ejecutiva, etcétera, a través de la intranet, de manera que sean accesibles para cualquiera que los necesite. Además, el hecho de tener esos sistemas como parte de la intranet significa que es posible añadir fácilmente nuevas características y aplicaciones y tener acceso a ellas por medio de un navegador estándar. Las intranets pueden mejorar las comunicaciones internas y abrir la información oculta. Permiten que los empleados se mantengan en contacto con lo que está sucediendo en toda la organización, que encuentren rápida y fácilmente la información que necesitan, que compartan ideas y que trabajen en los proyectos de manera colaborativa.

Administración del conocimiento

La **administración del conocimiento** se refiere a los esfuerzos para encontrar, organizar y hacer disponible el capital intelectual de una empresa y de fomentar una cultura de aprendizaje continuo y de compartir el conocimiento, de manera que las actividades organizacionales se basen en lo que ya se conoce.[38] El **capital intelectual** de una empresa es la suma de sus conocimientos, experiencia, entendimiento, relaciones, procesos, innovaciones y descubrimientos.

Las empresas necesitan formas de transferir el conocimiento tanto explícito como implícito, o tácito, a través de toda la organización.[39] El **conocimiento explícito** es el conocimiento sistemático formal que se puede codificar, escribir y pasar a otros en forma de documentos o de instrucciones generales. El conocimiento tácito, por otra parte, a menudo es difícil de expresar en palabras. El **conocimiento tácito** se basa en la experiencia personal, reglas empíricas, intuición y criterio. Incluye el conocimiento práctico y el expertise (conocimiento experto) profesionales, los puntos de vista y la experiencia personales y las soluciones creativas que son difíciles de comunicar y transmitir a otros. El conocimiento explícito se puede capturar y compartir fácilmente en documentos y por medio de sistemas de tecnología de información, pero aproximadamente 80% de los

FIGURA 8.8
Dos enfoques para la administración del conocimiento

	Explícito	Tácito
	Proporciona sistemas de información de alta calidad, confiables y rápidos para tener acceso a un conocimiento codificado y reutilizable.	Canaliza la experiencia práctica individual para proporcionar un consejo creativo acerca de los problemas estratégicos.
Estrategia de administración del conocimiento	**Enfoque de personas a documentos** *Desarrolla un sistema electrónico de documentos que codifica, almacena y difunde el conocimiento, y permite que se reutilice.*	**Enfoque de persona a persona** *Desarrolla redes para vincular a las personas, de manera que sea posible compartir el conocimiento tácito.*
Enfoque de tecnología de la información	*Invierte considerablemente en tecnología de la información, con la meta de conectar a las personas con un conocimiento codificado y reutilizable.*	*Invierte moderadamente en tecnología de la información, con la meta de facilitar las conversaciones y el intercambio personal del conocimiento tácito.*

Fuente: Basada en Morten T. Hansen, Nitin Nohria, y Thomas Tierney, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1999), 106-116.

conocimientos valiosos de una organización puede ser un conocimiento tácito que no se puede capturar y transferir con facilidad.[40] Por lo tanto, un tema central en las empresas que usan tecnologías de la información se refiere a los sistemas de localización de expertos que identifican y catalogan una base de datos que la gente pueda identificar rápidamente y cuyos conocimientos puedan utilizar.[41]

En la figura 8.8 se muestran dos enfoques diferentes de la administración del conocimiento.[42] El primer enfoque trata primordialmente de recabar y compartir el conocimiento explícito, en gran parte mediante el uso de complejos sistemas de tecnología de la información. El conocimiento explícito puede incluir propiedades intelectuales como patentes y licencias; procesos de trabajo como políticas y procedimientos; información específica sobre clientes, mercados, proveedores o competidores; reportes de inteligencia competitiva; datos de benchmarking; etcétera. El segundo método se enfoca en apalancar el expertise y el conocimiento individuales; es decir, el conocimiento tácito, conectando a las personas cara a cara o utilizando medios interactivos. El conocimiento tácito incluye conocimientos profesionales prácticos, puntos de vista y creatividad individuales y experiencia e intuición personales. Con este enfoque, los gerentes se concentran en desarrollar redes personales que vinculan a las personas para que puedan compartir el conocimiento tácito. La organización utiliza sistemas de tecnología de la información primordialmente para facilitar la conversación y la posibilidad de compartir la experiencia, los puntos de vista y las ideas de persona a persona.

Consideremos el ejemplo de Converteam, una empresa con sede en el Reino Unido que mantiene los sistemas de propulsión y generación de energía para cientos de buques y plataformas de exploración de petróleo en todo el mundo. Los empleados que trabajan en China, India, Brasil, Estados Unidos y Noruega necesitan una forma de compartir conocimientos y experiencias entre sí y con la sede. Un sistema de tecnologías de la información incluye datos de contacto de los ingenieros que trabajan en varios países, junto con un inventario de experiencias. Los ingenieros pueden ponerse en contacto entre sí directamente con respecto a nuevos productos, desafíos, y así sucesivamente, en lugar de tener que pasar por la sede.[43]

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Establecer sistemas que faciliten la disposición para compartir el conocimiento tanto tácito como explícito, con el fin de ayudar a la organización a aprender y mejorar

Redes sociales

Fomentar y facilitar el intercambio de conocimiento tácito no es fácil. A pesar del hecho de que las empresas gastan miles de millones en software y otras tecnologías para la gestión del conocimiento, hay algunos indicios de que el intercambio de conocimientos ha estado a la altura de los objetivos de los gerentes. Por ejemplo, el 60 por ciento de los empleados consultados en una encuesta Harris dijo que el trabajo era a menudo repetitivo en sus organizaciones porque las personas no eran conscientes del trabajo del otro. El 54 por ciento dijo que sus empresas pierden oportunidades para innovar debido a la escasa colaboración y el intercambio de información, y el 51 por ciento dijo que los gerentes toman regularmente malas decisiones porque el conocimiento de los empleados no se aprovecha de manera efectiva.[44]

Un enfoque reciente que mantiene la promesa de un intercambio más eficaz de conocimiento tácito es el uso de los medios sociales, que incluyen las redes sociales corporativas y otras herramientas de la tecnología social, tales como blogs y wikis.[45] Un **blog** es un sitio web que permite a una persona colocar en él ideas y opiniones acerca de cualquier cosa, desde proyectos y procesos de trabajo, hasta datos del clima y relaciones de pareja. La simplicidad e informalidad de los blogs los hace un medio fácil y cómodo para que las personas se comuniquen y compartan ideas. Además, el servicio de microblogging Twitter es cada vez más utilizado por las empresas como una forma rápida para resolver problemas. La gente puede enviar una pregunta y obtener rápidamente las respuestas de todas partes de la organización o de los forasteros. Un **wiki** es similar a un blog y utiliza un software para crear un sitio web que permite que las personas creen, compartan y editen el contenido por medio de una interacción basada en un navegador. En vez de simplemente compartir opiniones e ideas como en el caso de un blog, los wikis son de forma libre, permitiendo que las personas editen lo que encuentran en el sitio y añadan algún contenido.[46] En Rosen Law, una firma de abogados con sede en Raleigh, Carolina del Norte, los directivos movieron todos los contratos, órdenes judiciales, expedientes y otros documentos a una wiki segura. Si la gente ve una mejor manera de organizar la información, siguen adelante y lo hacen. Los abogados y asistentes legales, por ejemplo, tienen necesidades diferentes, por lo que los dos grupos editaron las entradas hasta que ambos estaban contentos con ciertas categorizaciones.[47] Otro de los beneficios, además de mejorar la coordinación, es que los motores de búsqueda pueden extraer los blogs y los wikis de la empresa para ayudar a las personas a identificar quién tiene experiencia en un área específica o conocimientos que podrían ser útiles para un proyecto en particular.

Las **redes sociales** son una extensión de los blogs y los wikis. Las redes sociales proporcionan un canal sin precedentes peer-to-peer (punto a punto) de comunicación donde las personas interactúan en una comunidad en línea, compartiendo información y fotos personales y profesionales, producen e intercambian todo tipo de ideas y opiniones. Debido a la popularidad de Facebook en la vida personal de la gente, la mayoría de los empleados se sienten cómodos con la idea de "seguir" y comunicarse con sus compañeros en línea. El uso de las redes sociales para una empresa permite a las personas conectarse fácilmente entre sí a través de fronteras organizativas y geográficas en función de las relaciones profesionales, intereses compartidos, problemas u otros criterios. Un vendedor de Symantec en Dubai abrió un grupo en la red social de la empresa para intercambiar consejos de ventas de los empleados de todo el mundo.[48] Las personas pueden usar la red social para buscar etiquetas que identifiquen a otros con el conocimiento y los recursos que pueden ayudar a resolver un problema o hacer mejor su trabajo. Por otra parte, la naturaleza de las redes sociales genera confianza para que las personas sean más propensas a cooperar y compartir información.[49]

Muchas organizaciones, desde pequeñas empresas emprendedoras y agencias sin fines de lucro a las grandes corporaciones, están experimentando con el uso de los medios sociales para fines comerciales. Una organización que ha implementado una estrategia de medios sociales claramente pensada es Cognizant.

EN LA PRÁCTICA

Cognizant

Pocas empresas han aplicado los medios sociales tan eficazmente como Cognizant, con sede en Teaneck, Nueva Jersey, con los empleados de los centros de desarrollo en todo el mundo. Cognizant ofrece tecnología de la información, consultoría y servicios de outsourcing de negocios para empresas que abarcan los cinco continentes y todas las principales industrias.

Muchos de los empleados de Cognizant son jóvenes y aprecian la oportunidad de utilizar las redes sociales para construir sus redes personales y profesionales, tanto dentro como fuera de la empresa. Todos los proyectos y los directores de proyectos se clasifican en lo bien que utilizan las redes sociales, y Cognizant analiza regularmente la fortaleza de sus redes de empleados. Al observar que tienen un gran número de seguidores, los administradores pueden acceder a estas personas para ayudar a difundir las nuevas ideas u obtener retroalimentación de toda la organización. El CEO Frank D'Souza contribuye regularmente a los foros de blogs y utiliza los blogs para comunicar las nuevas iniciativas y obtener retroalimentación.

Gran parte del conocimiento de Cognizant es tácito, lo que no permite que se capture fácilmente de una manera estructurada. Más bien, tiene que estar situado y se accede a través de los vínculos sociales y personales entre colegas. Uno de los aspectos del sistema de medios de comunicación social es una plataforma de gestión del conocimiento, denominado Knowledge Management Appliance, que incluye la posibilidad de "etiquetar" a documentos y personas, por lo que un empleado puede buscar fácilmente aquellos conocimientos relacionados con las tecnologías o proyectos específicos. Además de las preguntas y respuestas, los empleados publican blogs, comentarios y mensajes de Twitter, lo que ayuda a construir conexiones. KM Appliance se integra con la iniciativa Cognizant C2, que está diseñada para proporcionar a las personas el acceso a los conocimientos codificados específicos en el contexto de un proceso de trabajo en particular. Para cualquier tarea, un usuario puede ver las dependencias de tareas, información de guía, plantillas, artefactos de proyectos similares, notas y listas de verificación.

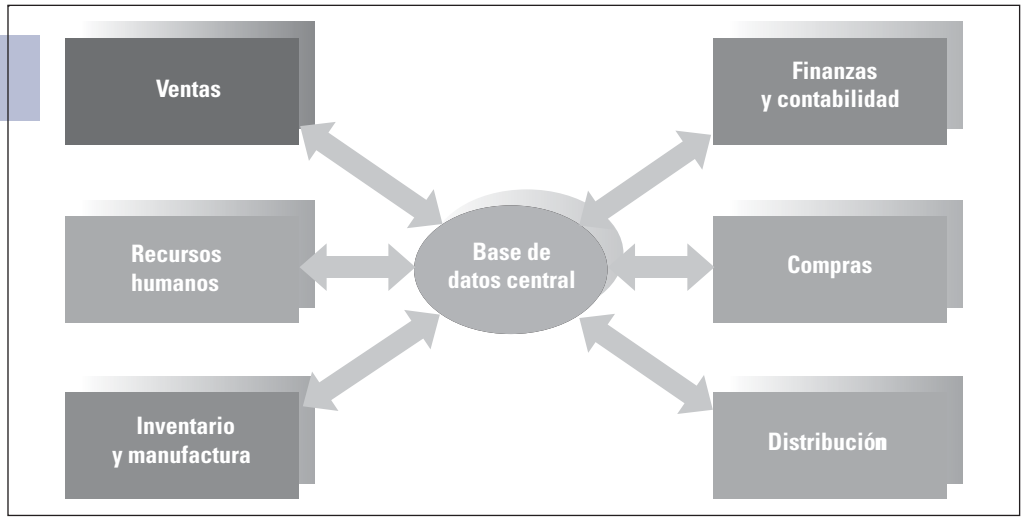
El último aspecto para lo que utilizan los medios sociales es para conectar con las partes interesadas externas, tales como clientes, expertos de la industria y académicos. Un punto importante es que Cognizant no usa las redes con fines de marketing, sino más bien para la construcción de un ambiente de confianza en línea donde la gente puede conectarse entre sí, compartir contenido y opiniones, seguir actividades de otros, y tener un diálogo sobre asuntos de negocios importantes.[50]

En Cognizant se usan los medios sociales para crear un ambiente de aprendizaje e intercambio de conocimientos, tanto para sus empleados como para sus socios y clientes. Como se dijo en el sitio web de la compañía, el uso de alto nivel de los medios sociales permite a Cognizant "acceder a los conocimientos especializados de nuestra reserva de talento de profundidad desde cualquier parte del mundo, para solucionar cualquier problema". Los clientes y expertos de la industria están de acuerdo en que este enfoque proporciona a Cognizant una ventaja competitiva en su industria.

Planeación de los recursos empresariales

Otro enfoque reciente de la administración de la información y el conocimiento combina varios tipos de información para ver la forma en que las decisiones y acciones en una parte de la organización afectan a otras partes de la empresa. Un creciente número de empresas están utilizando sistemas de información en gran escala que adoptan un amplio punto de vista de las actividades de la organización. Estos sistemas de **planeación de los recursos empresariales** (ERP) recaban, procesan y proporcionan información acerca de todas las iniciativas de una empresa, como procesamiento de pedidos, diseño de productos, compras, inventario, manufactura, distribución, recursos humanos, recibo de pagos y pronóstico de la futura demanda.[51] Los sistemas ERP pueden ser costosos y difíciles de implementar, pero cuando se aplica con éxito, un sistema ERP puede servir como la espina

FIGURA 8.9
Ejemplo de una red ERP



dorsal de toda una organización al integrar y optimizar todos los procesos de negocio a nivel de la empresa completa.[52]

Un sistema así vincula todas esas áreas de actividad formando una red, como se muestra en la figura 8.9. Cuando un vendedor toma un pedido, el sistema de planeación de los recursos empresariales puede verificar para ver la forma en que el pedido afecta los niveles del inventario, la programación, los recursos humanos, las compras y la distribución. El sistema duplica los procesos organizacionales en el software, guía a los empleados paso a paso a todo lo largo del proceso y automatiza tantos de ellos como sea posible. Por ejemplo, el software de administración de los recursos de la empresa puede deducir de manera automática un cheque de cuentas por pagar tan pronto como un empleado confirma que los bienes se han recibido en inventario, enviar un pedido de compra en línea inmediatamente después de que un gerente ha autorizado una compra o programar la producción en la planta más apropiada después de que se recibe un pedido.[53] Además, debido a que el sistema integra los datos acerca de todos los aspectos de las operaciones, los gerentes y los empleados en todos los niveles pueden ver la forma en que las decisiones y las acciones en una parte de la empresa afectan a otras partes, utilizando esta información para tomar mejores decisiones. La planeación de los recursos empresariales puede suministrar la clase de información proporcionada por los sistemas de procesamiento de operaciones, así como la facilitada por los sistemas de reporte de la información, los sistemas de apoyo de las decisiones o los sistemas de información ejecutiva. La clave es que ERP combina todos estos sistemas, de manera que las personas puedan ver la perspectiva más amplia y actuar con rapidez, ayudando a que la organización sea más inteligente y efectiva. En una época más reciente, ERP ha incorporado herramientas para la administración de la cadena de suministro, de manera que también se refuerza la coordinación a través de las fronteras organizacionales.[54]

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Utilizar las aplicaciones de la tecnología de la información como extranets, sistemas de administración de la cadena de suministro y sistemas de e-business para reforzar las relaciones con clientes, proveedores y socios de negocios.

ENFOQUE ESTRATÉGICO II: FORTALECIMIENTO DE LA COORDINACIÓN CON ASOCIADOS EXTERNOS

Las aplicaciones externas de tecnología de la información para fortalecer la coordinación entre clientes, proveedores y socios incluyen sistemas para la administración de la cadena de suministro y la empresa integrada, herramientas para mejorar las relaciones con el cliente y diseño de organizaciones de e-business. Un enfoque básico es extender la intranet corporativa para incluir a clientes y socios. Una **extranet** es un sistema de comu-

nicación externa que utiliza internet y se comparte entre dos o más organizaciones. Cada organización mueve ciertos datos fuera de su intranet privada, pero pone los datos sólo a disposición de las otras empresas que comparten la extranet.

La empresa integrada

Las extranets desempeñan un papel crítico en la empresa integrada moderna. La **empresa integrada** es una organización que utiliza tecnología de la información avanzada para permitir una estrecha coordinación dentro de la empresa, así como con proveedores, clientes y socios. Un aspecto importante de la empresa integrada es utilizar el *sistema de administración de la cadena de suministro*, que administra la secuencia de proveedores y compradores que cubren todas las etapas de procesamiento, desde la obtención de la materia prima hasta la distribución de los bienes terminados a los consumidores.[55]

Enlaces de la información. La aplicación de los sistemas de la cadena de suministro permite que las organizaciones logren el equilibrio adecuado de niveles bajos de inventario y capacidad de respuesta hacia el cliente. La figura 8.10 muestra los eslabones de información horizontales en la empresa integrada. Al establecer vínculos electrónicos entre la organización y los socios clave para compartir e intercambiar datos, la empresa integrada crea una línea integrada ininterrumpida que se extiende desde los consumidores finales hasta las proveedores de materia prima.[56] Por ejemplo, en la figura, a medida que los clientes compran los productos en la tienda minorista, los datos se alimentan de manera automática al sistema de información de la cadena minorista. A su vez, la cadena le proporciona acceso a estos datos constantemente actualizados a la empresa de manufactura mediante una extranet segura. Con el conocimiento de estos datos de la demanda, el fabricante puede producir y enviar los productos cuando sea necesario. A medida que el fabricante elabora los productos, los datos acerca de la materia prima utilizada en el proceso de producción, la información del inventario actualizado y la demanda pronosticada actualizada se proporcionan electrónicamente a los proveedores del fabricante y los proveedores reabastecen de manera automática el inventario de materia prima del fabricante según sea necesario.

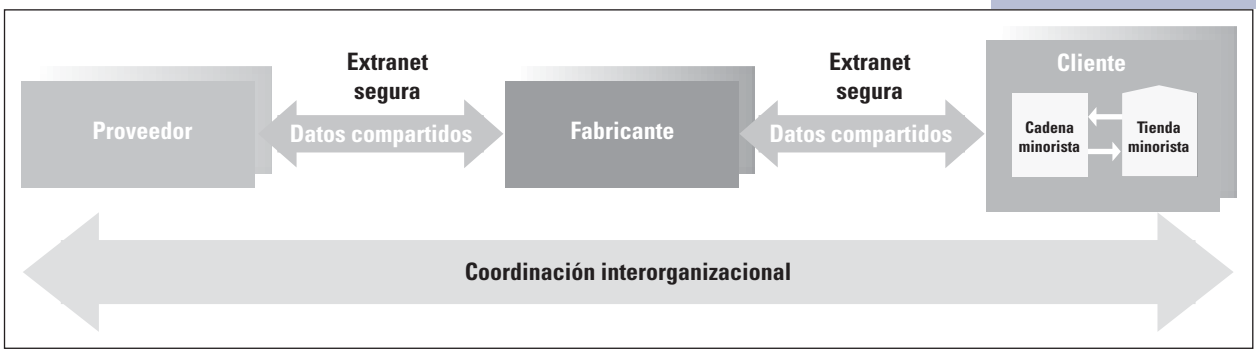
Relaciones horizontales. El propósito de integrar la cadena de suministro es que todos trabajen en estrecha colaboración, avanzando en filas cerradas para satisfacer las demandas del cliente en lo concerniente al producto y el tiempo. Honeywell Garrett Engine Boosting Systems, que fabrica turbinas alimentadoras para automóviles, camiones y aviones ligeros, utiliza una extranet para proporcionar a sus proveedores el acceso a sus datos de inventario y producción, de manera que puedan responder con rapidez a las necesi-

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Transformar su organización en una empresa integrada, estableciendo eslabones horizontales de información entre la organización y las personas externas clave. Crear una línea integrada ininterrumpida que se extienda desde los consumidores finales hasta los proveedores de materia prima que satisfarán las demandas de los clientes en lo concerniente a producto y tiempo.

FIGURA 8.10
La empresa integrada



Fuente: Basada en Jim Turcotte, Bob Silveri y Tom Jobson, "Are You Ready for the E-Supply Chain?" *APICS–The Performance Advantage* (agosto de 1998), 56-59.

dades de partes del fabricante. Honeywell también está trabajando con clientes grandes, como Ford y Volkswagen, con el fin de integrar sus sistemas de manera que la empresa también pueda tener mejor información acerca de la demanda de los clientes de turbinas alimentadoras. "Nuestra meta", dice Paul Hopkins de Honeywell, "es una conectividad ininterrumpida de la cadena de valor, desde la demanda del cliente hasta los proveedores".[57] Otra organización que ha utilizado en forma excelente la tecnología para forjar relaciones horizontales integradas es Corrugated Supplies.

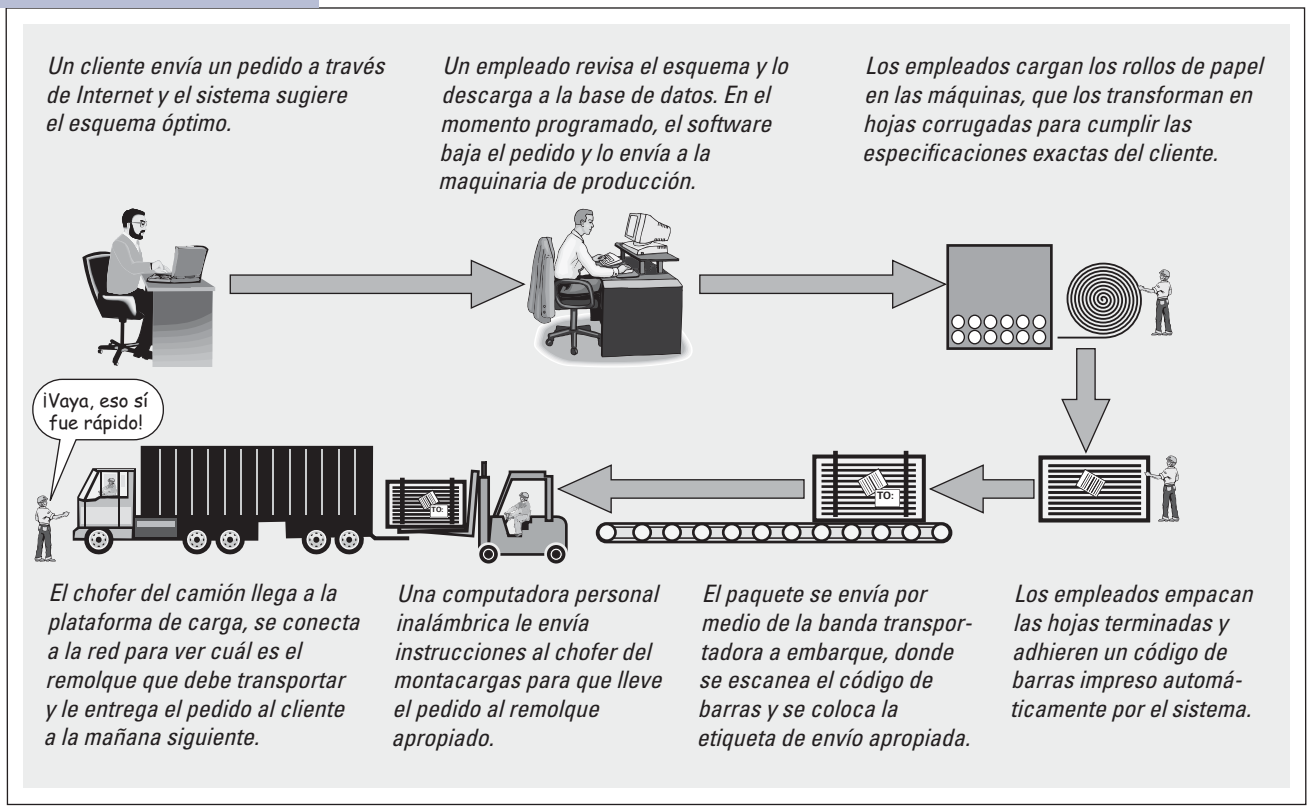
EN LA PRÁCTICA

Corrugated Supplies

Tal vez usted no esperaría que un fabricante de cartón esté a la vanguardia en la tecnología de la información, pero Rick Van Horne transformó a Corrugated Supplies en una de las primeras plantas de producción del mundo totalmente basada en la web. El equipo de la planta alimenta continuamente los datos a Internet, donde el resto de la empresa, así como los proveedores y clientes, puede hacer un seguimiento de lo que está sucediendo en el piso de la fábrica en tiempo real. Utilizando una contraseña, los clientes piden ver los programas de producción de Corrugated para averiguar exactamente en qué proceso se encuentran sus pedidos y cuándo llegarán. Los proveedores aprovechan el sistema para administrar el inventario.

La figura 8.11 muestra la forma como funciona el sistema para un cliente que hace un pedido: el cliente entra el sitio web y mecanografía un pedido de papel corrugado, cortado y doblado con precisión, para 20 000 cajas. El pedido se ingresa a la base de datos y las computadoras en la fábrica de Corrugated determinan la mejor forma de combinar ese pedido con otros muchos pedidos, que varían desde unas decenas de cajas hasta 50 000. La computadora encuentra el esquema óptimo; es decir, el que obtenga más pedidos de un solo rollo y con menor

FIGURA 8.11
El sistema de Corrugated Supplies en acción



Fuente: Adaptada de Bill Richards, "Superplant", *eCompany* (noviembre de 2000), 182-196.

merma de papel. Un operador humano verifica el esquema en uno de los numerosos monitores de computadora dispersos por toda la planta y oprime el botón de *Enviar*. El software de la computadora dirige las corrugadoras, cortadoras, ranuradoras y otro equipo masivo, que empieza a producir los pedidos de papel a una velocidad de 245 metros por segundo. Las bandas transportadoras controladas por computadora llevan los pedidos hasta la plataforma de carga, donde montacargas equipados con computadoras personales inalámbricas llevan la carga al remolque designado. Los conductores de los camiones entran al sitio web y allí les indican cuál es el remolque que deben enganchar para maximizar la eficiencia de su viaje. El pedido por lo general se entrega al cliente al día siguiente.

Alrededor de 70% de los pedidos de Corrugated se presenta a través de internet y los pedidos se envían electrónicamente al taller de la planta. El sistema le ahorra tiempo y dinero a Corrugated al programar automáticamente los detalles de pedidos especiales y reducir la merma de papel. Para los clientes, significa un servicio más rápido y menos confusiones. Un cliente, Gene Mazurek, copropietario de Suburban Corrugated Box Co., comenta: "es lo mejor que ha podido suceder... Es como si Rick hubiera instalado su máquina corrugadora justo en el interior de mi planta".[58] ■

Para que la empresa integrada funcione como se debe, las relaciones horizontales como las que existen entre Corrugated y sus proveedores y clientes adquieren mayor énfasis que las relaciones verticales. La integración de la empresa puede crear un nivel de cooperación previamente inimaginable si los gerentes abordan la práctica con una actitud de confianza y asociación, como en las relaciones interorganizacionales que se describen en el capítulo 5.

Relaciones con el cliente

Recordemos de la sección anterior el ejemplo de Cognizant, que extiende el uso de medios sociales para clientes y socios. No es la única empresa que aplica las nuevas tecnologías para construir relaciones más fuertes. Muchas organizaciones, incluyendo Ford Motor Company, Harrah's Entertainment, McDonald's, Petco y AT&T, contrataron a directores de medios sociales que están a cargo de varias actividades, tales como la comercialización y promoción, servicio al cliente y apoyo.[59] Los directores de medios sociales utilizan blogs, Twitter, Facebook, los sitios web de la compañía y otras tecnologías, principalmente para fortalecer relaciones con los clientes. Los gerentes respondieron a una encuesta en la que se señala que el uso de estas tecnologías sirve para mejorar el servicio al cliente, el desarrollo de nuevos mercados, lograr la participación del cliente en el desarrollo de productos y ofrecer oportunidades para que los clientes interactúan entre ellos.[60] Por ejemplo, Dr. Pepper construyó una base de fans en Facebook de 8,5 millones de personas. Los gerentes ponen dos mensajes al día en la página de fans de la empresa y luego mina los datos para ver lo que la gente está pensando.[61]

Las redes sociales y los blogs son tecnologías particularmente populares que están frente al cliente. En 2011, el 65 por ciento de las empresas encuestadas reportaron tener un blog de la compañía para comunicarse con los clientes, por encima del 48 por ciento en 2009.[62] Los blogs dan a las organizaciones una voz humana, que les permiten influir en la opinión y proporcionar una manera fácil de compartir noticias de la compañía directamente con los de afuera. Para muchos ejecutivos, tener un blog o una cuenta de Twitter ya no es una cuestión de elección, sino un requisito para ser un buen líder. Para aumentar las ventas en el negocio de vinos de su familia, Wine Library, Gary Vaynerchuk ofreció en línea el envío gratis de pedidos y lo promovió de tres maneras. Un correo de marketing directo costó $15,000 dólares y atrajo a 200 nuevos clientes. Una valla publicitaria costó $7,500 y trajo 300 nuevos clientes. Cuando Vaynerchuk publicó la promoción en Twitter, sin ningún costo, atrajo a 1,800 nuevos clientes. Vaynerchuk también se conecta diariamente con los consumidores a través de una publicación que ha ganado muchos seguidores. Él lo llama "apretón de manos virtual, trabajando la habitación".[63]

EVALÚE SU RESPUESTA

2 Todos los gerentes deben tener un blog.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Los blogs son una forma cada vez más popular para que los gerentes se comuniquen tanto con los empleados como con los clientes. Muchas personas creen que dentro de pocos años, el blogging (o blogueo) será tan común para los gerentes como lo es en la actualidad el correo electrónico. Pero los blogs todavía no son apropiados para muchos gerentes en numerosos entornos de trabajo.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

- Utilizar una división de e-business interna para proporcionar una estrecha integración entre la operación en internet y la operación tradicional y apalancar el nombre de la marca, la información del cliente, a los proveedores y la fuerza de la empresa matriz.
- Crear una empresa separada si la unidad de e-business necesita una mayor autonomía y flexibilidad para adaptarse a las condiciones rápidamente cambiantes del mercado.
- Pensar en una asociación estratégica como un terreno intermedio, pero recordar que las asociaciones implican una dependencia de otras empresas y requieren que se dedique más tiempo a la administración de las relaciones y a resolver los conflictos potenciales.

DISEÑO ORGANIZACIONAL DE E-BUSINESS

E-business se puede definir como cualquier negocio que tiene lugar mediante procesos electrónicos a través de una red de computadora, en vez de que ocurra en un espacio físico. Sin embargo, la expresión e-business se refiere más comúnmente a los vínculos a través de internet con clientes, proveedores, empleados u otros elementos clave. El e-commerce (comercio electrónico) es un término más limitado que se refiere específicamente a los intercambios comerciales u operaciones que se producen de forma electrónica. Hoy en día, el comercio electrónico se está transformando en m-commerce, que simplemente significa la capacidad de realizar transacciones comerciales a través de un dispositivo móvil. El mundo se ha vuelto móvil. Para muchas personas, su teléfono móvil está siempre a la mano, y lo utilizan para todo, desde pedir una pizza hasta para el acceso a su cuenta bancaria.[64] Un estudio realizado por ABI Research indica que en 2015 los compradores de todo el mundo gastarán alrededor de $119 mil millones en bienes y servicios adquiridos a través de sus teléfonos móviles.[65] Desde teléfonos móviles hasta computadoras personales en los mercados en desarrollo como China, India y Tailandia, los dispositivos móviles son el punto de conexión principal a Internet para muchos consumidores.

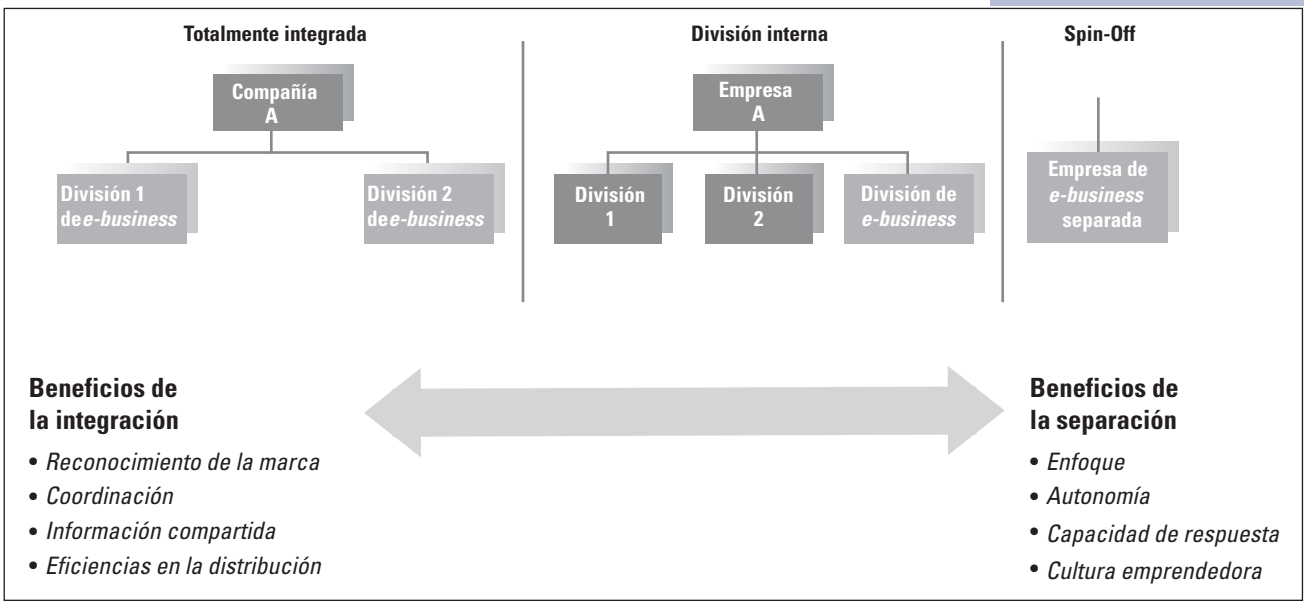
Muchas organizaciones tradicionales han establecido operaciones en Internet para reforzar y mejorar esas relaciones externas, pero los gerentes deben tomar una decisión acerca de la forma de integrar mejor *bricks y clics* (elementos físicos y cibernéticos), es decir, cómo combinar sus operaciones tradicionales con una iniciativa en Internet. En los primeros días de los e-business, numerosas empresas establecieron iniciativas punto-com con muy poca comprensión de cómo se podían y debían integrar esas actividades con el negocio en general. A medida que ha evolucionado la realidad de los e-business, las empresas han recibido valiosas lecciones sobre cómo fusionar las actividades en línea y fuera de línea.[66]

El rango de estrategias básicas para establecer una operación en internet se ilustra en la figura 8.12. Una opción es la creación de una división de Internet como un negocio separado, ya sea mediante la creación de una empresa spin-off o mediante la participación en una empresa conjunta con otra organización. Algunas empresas optan por establecer una división interna que se encuentre más estrechamente integrado con el negocio tradicional. A medida que Internet continúa evolucionando, otras compañías se están moviendo a una tercera opción, que consiste en mezclar las operaciones tradicionales y el e-commerce en un diseño totalmente integrado. Cada una de estas opciones presenta ventajas y desventajas.[67]

Empresa separada

Con el fin de proporcionar a la operación en internet una mayor autonomía, flexibilidad y enfoque, algunas organizaciones eligen la creación de una empresa separada o spin-off o joint venture. Las ventajas de una empresa separada incluyen una toma de decisiones más rápida, cada vez más flexibilidad y capacidad de respuesta a las condiciones cambiantes del

FIGURA 8.12
Rango de estrategias para integrar elementos físicos y cibernéticos.



Fuente: Basada en Ranjay Gulati y Jason Garino, "Get the Right Mix of Bricks and Clicks", *Harvard Business Review* (mayo-junio de 2000), 107-114.

mercado, una cultura emprendedora y una administración totalmente enfocada en el éxito de la operación en línea. Las desventajas potenciales son la pérdida del reconocimiento de la marca y de las oportunidades de marketing, costos de iniciación más altos y la pérdida del apalancamiento con los proveedores. Por ejemplo, el minorista Kmart abrió originalmente una división spin-off llamada Bluelight.com, y la farmacia CVS lanzó originalmente CVS.com como una empresa separada. En ambos casos, la operación de e-business como unidad separada demostró ser ineficaz para los minoristas en el largo plazo. Los gerentes comenzaron a reintegrar las operaciones en línea de nuevo bajo el esquema del negocio tradicional para que funciones como el marketing, la promoción de ventas y las compras se pudieran manejar con mayor eficiencia internamente. La autonomía, la flexibilidad y el enfoque de la empresa escindida fueron una ventaja durante la fase del inicio, pero más adelante la organización ganó en eficiencia al llevar de nuevo el negocio electrónico internamente, con una mejor coordinación con otros departamentos.[68] Otro enfoque para la creación de un negocio independiente es entrar en una empresa conjunta o sociedad. Especialmente para las empresas que tienen poca experiencia en Internet, la formación de una empresa conjunta con un socio con experiencia puede otorgarle más éxito que al hacerlo solo. Por ejemplo, en 2011, Belle International Holdings Ltd., el mayor minorista de zapatos de mujer de China, formó una empresa conjunta con Baidu, el mayor proveedor de búsqueda en Internet en China, para poner en marcha un negocio de venta de zapatos en línea.[69]

División interna

Una división interna ofrece una estrecha integración entre la operación en internet y la operación tradicional de la organización. La organización crea una unidad separada dentro de la empresa, que funciona dentro de la estructura y con la guía de la organización tradicional. Por ejemplo, Disney.com es una división bajo la guía y el control de Walt Disney Company, y Lowes.com está totalmente operado y controlado por Lowe. *The New York Times* adoptó la idea de la web desde el principio, con una división interna que en la

actualidad proporciona un creciente porcentaje del negocio de equipamiento del periódico y de ingresos publicitarios.[70] El enfoque interno le proporciona a la nueva división varias ventajas al operar dependiendo de la empresa establecida. Esas ventajas incluyen el reconocimiento de la marca, un apalancamiento en las compras a proveedores, una información y oportunidades de marketing compartidas con el cliente y eficiencias en la distribución. Sin embargo, un problema potencial con una división interna es que la nueva operación no tiene la flexibilidad necesaria para avanzar con rapidez en el mundo de internet.

Diseño integrado

Una tercera opción es el diseño totalmente integrado. Con este enfoque, no hay separación entre lo que se define como la parte tradicional del negocio y lo que se define como la parte de e-business. El e-business se incorpora en el trabajo de cada empleado. Es decir, lo que pudo comenzar como una división dentro de la empresa se divide y se asigna a los distintos departamentos y unidades del negocio como parte de la forma cotidiana de funcionamiento. Virtualmente cada empleado participa en ambas actividades tradicionales y de e-business. La revista *The Atlantic* es un buen ejemplo.

EN LA PRÁCTICA

The Atlantic

Fue la revista que publicó por primera vez el "Himno de Batalla de la República" y marcó el comienzo de las primeras historias de Mark Twain, Henry James y Ernest Hemingway para que fueran a la imprenta; contaba con 153 años de antigüedad y parecía no conseguir mucho más cuando Justin Smith llegó en el año 2007. Smith tenía que encontrar una manera de reinventar *The Atlantic* (originalmente *The Atlantic Monthly*) para el siglo XXI. Smith y el editor James Bennet llegaron con los directivos y la gente de la editorial para juntos hacer una lluvia de ideas: "¿Qué haríamos", preguntaron, "si el objetivo era recuperar agresivamente las piezas aprovechables para nosotros mismos?"

El resultado fue que *The Atlantic* se convirtió en una de las primeras revistas en combinar firmeza en su impresión y en el terreno digital. Literalmente había muros entre el personal de impresión y el del área digital, y figurativamente se vinieron abajo. A los vendedores de publicidad se les dijo que ya no importaba qué porcentaje de sus ventas fuera digital o de impresión. Los jóvenes escritores con experiencia en la red fueron contratados para escribir blogs y columnas de opinión, una medida de miedo para una revista acostumbrada a producir artículos libres de errores y muy pulidos, totalmente cuadrados. Para asegurarse de que las personas leían los contenidos, los administradores desmantelaron la suscripción Paywall de la página web para que cualquiera pudiera navegar libremente por The Atlantic Online. En tres años, la empresa se encontraba en negro, y Smith y Bennett fueron aclamados como una maravilla en el mundo de la edición debido a las decisiones que habían tomado para llegar allí. La plena integración de impresión y digital (el lado del negocio tradicional y el lado de e-business) resultó ser la decisión correcta para revivir a The Atlantic para una nueva generación.[71] ■

A medida que Internet crece como un lugar para hacer negocios, más empresas se convierten a un diseño totalmente integrado. Walmart, por ejemplo, comenzó a reestructurar sus operaciones de e-commerce, ya que se enfrenta a una creciente presión para competir con sus rivales web como Amazon. Los gerentes de e-commerce de Walmart en los Estados Unidos, Japón, Reino Unido y Canadá ahora se reportan a los ejecutivos responsables de las tiendas de ladrillo y mortero en cada país en lugar de que la gestión y la coordinación las realice el equipo global de e-commerce. El e-commerce en los mercados emergentes todavía se maneja por separado ya que está menos establecido en esos países. Los ejecutivos de Walmart dicen que la razón principal de la reestructuración es que "nuestro cliente [en los mercados desarrollados] exige la continuidad entre ambos canales, una experiencia perfecta para que haga compras en su tienda y en línea".[72]

EVALÚE SU RESPUESTA

3 **La mejor forma de que una empresa grande establezca una división en Internet es creando una unidad separada y autónoma, debido a que la unidad tendrá la autonomía y la flexibilidad necesarias para operar a la velocidad de Internet, en vez de verse obstaculizada por las reglas y los procedimientos de la organización mayor.**

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Cada enfoque para crear una operación de *e-business* tiene ventajas y desventajas. La creación de una empresa escindida autónoma le puede proporcionar a la nueva unidad una mayor autonomía y flexibilidad, pero también puede reducir la eficiencia y requerir costos de inicio más altos. Los gerentes consideran cuidadosamente si deben utilizar una división interna, una empresa separada, o un diseño integrado, cualquiera de las cuales puede funcionar mejor, dependiendo de las circunstancias de la organización.

IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Los gerentes y los teóricos de la organización han estudiado la relación entre la tecnología y el diseño y el funcionamiento de la organización durante más de medio siglo. En años recientes, los avances en la tecnología de la información han tenido un mayor impacto en la mayoría de las organizaciones.[73] Algunas implicaciones específicas de estos avances para el diseño organizacional son organizaciones más pequeñas, estructuras descentralizadas, coordinación interna y externa mejorada y nuevas estructuras de red de la organización.

1. *Organizaciones más pequeñas*. Algunos negocios basados en internet existen casi totalmente en el ciberespacio; no hay una organización formal en términos de un edificio con oficinas, escritorios, etcétera. Una o dos personas pueden mantener el sitio desde sus hogares, o desde un espacio de trabajo arrendado. Incluso en el caso de los negocios tradicionales, la nueva tecnología de la información permite que la organización desempeñe una mayor cantidad de trabajo con menos personas. Los clientes pueden comprar seguros, ropa, herramientas, equipo y prácticamente cualquier otra cosa a través de internet, sin hablar nunca con un agente o un vendedor. Además, los sistemas de planeación de los recursos empresariales y otros sistemas de tecnología de la información se hacen cargo de muchos deberes administrativos dentro de las organizaciones, reduciendo la necesidad de personal de oficina. El Departamento de Transporte de Michigan (MDOT) requería normalmente un ejército de empleados para verificar el trabajo de los contratistas. Los grandes proyectos a menudo requerían hasta 20 inspectores en la ubicación cada día, para hacer seguimiento de los miles de problemas de trabajo. En la actualidad, el MDOT muy rara vez envía a más de un técnico de campo a una ubicación. El empleado registra los datos en una laptop utilizando un software de administración de construcción de carreteras, conectado a las computadoras en las oficinas corporativas. El sistema puede generar de manera automática estimaciones de los pagos y manejar otros procesos administrativos que requerían horas de trabajo.[74] Gracias a las tecnologías de la información, las empresas hoy también pueden realizar por outsourcing diversas funciones y, por consiguiente, utilizar menos recursos internos.
2. *Estructuras descentralizadas de la organización*. Aun cuando la filosofía administrativa y la cultura corporativa tienen un impacto considerable sobre la decisión de si se utiliza la TI para descentralizar la información y la autoridad, o para reforzar una estructura de autoridad centralizada,[75] en la actualidad la mayoría de las organizacio-

Portafolios

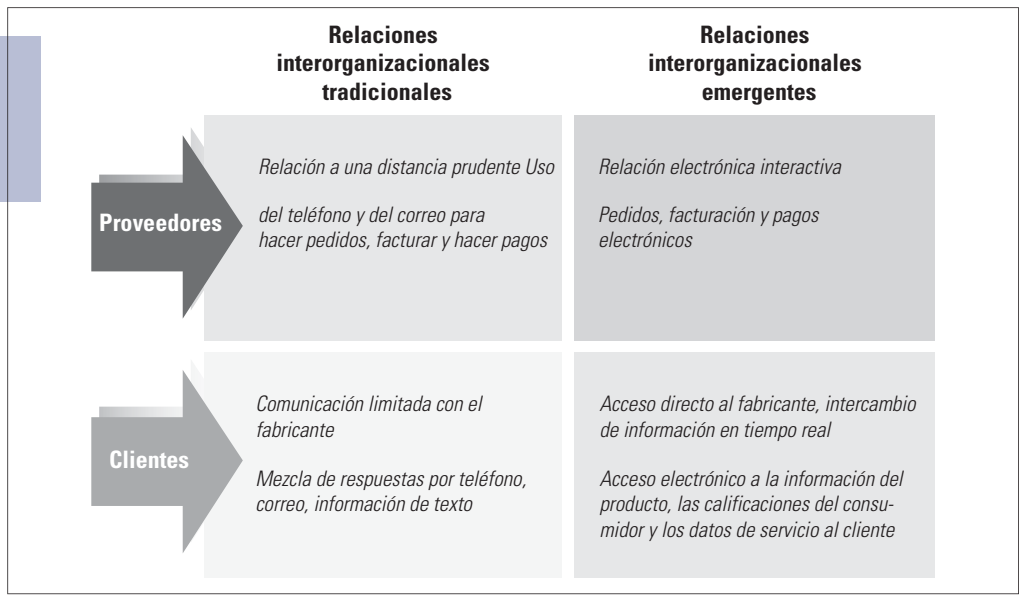
Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Con un mayor uso de la tecnología de la información, considerar las unidades organizacionales más pequeñas, las estructuras descentralizadas, una coordinación interna mejorada y una mayor colaboración interorganizacional, incluida la posibilidad del outsourcing o de una estructura de red.

nes utiliza la tecnología para fomentar la descentralización. Con la TI, la información que previamente tal vez estaba disponible para los gerentes en el nivel superior en las oficinas corporativas, ahora se puede compartir rápida y fácilmente a nivel de toda la organización, incluso a grandes distancias geográficas. Los gerentes en diversas divisiones de negocios u oficinas tienen con rapidez la información que necesitan para tomar decisiones importantes, en vez de tener que esperar las decisiones de las oficinas corporativas. Las tecnologías que permiten que las personas se reúnan, coordinen y colaboren en línea facilitan la comunicación y la toma de decisiones entre grupos distribuidos y autónomos de trabajadores, como en los equipos virtuales. Además, la tecnología permite el trabajo a distancia, mediante el cual los trabajadores pueden desempeñar el trabajo que antes se hacía en la oficina desde las computadoras instaladas en sus hogares o en otras ubicaciones remotas. Margaret Hooshmand se mudó a Texas, pero sigue trabajando como asistente ejecutiva de Marthin De Beer, el vicepresidente senior de Cisco, en California. Hosshmand se reporta virtualmente para trabajar, apareciendo cada mañana en una pantalla de plasma de alta definición de 65 pulgadas, frente a De Beer. Contesta de manera satisfactoria sus llamadas, hace arreglos para las juntas y puede ver y escuchar todo lo que está sucediendo en los pasillos de Silicon Valley.[76]

3. *Coordinación horizontal mejorada*. Tal vez uno de los resultados más grandes de la TI es su potencial para mejorar la coordinación y la comunicación dentro de la empresa. Las aplicaciones de la TI pueden conectar a las personas incluso cuando sus oficinas, fábricas o tiendas están dispersas por el mundo. Por ejemplo, IBM hace un uso extenso de los equipos virtuales, cuyos miembros utilizan una amplia variedad de herra mientas de TI para comunicarse fácilmente y colaborar. Un equipo conformado por miembros en Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido utilizó el software colaborativo como una sala de juntas virtual para resolver los problemas técnicos de un cliente, resultantes del huracán Katrina, en el transcurso de pocos días.[77] Siemens utiliza una intranet global que conecta a 450 000 empleados en todo el mundo para que compartan el conocimiento y colaboren en los proyectos.[78] MITRE Corporation, una organización que proporciona servicios de consultoría y de investigación y desarrollo de servicios, principalmente a clientes del gobierno E.U., como el Departamento de Defensa y la Administración Federal de Aviación, utiliza las redes sociales para superar las barreras

FIGURA 8.13
Características clave de las relaciones interorganizacionales tradicionales, frente a las emergentes



Fuente: Basado en Charles V. Callahan y Bruce A. Pasternack, "Corporate Strategy in the Digital Age", *Strategy & Business*, tema 15 (segundo trimestre de 1999), 10-14.

tradicionales como la tenencia, la ubicación y la afiliación funcional, que antes tenían un intercambio de información limitado en la colaboración con la empresa.[79]

4. *Relaciones interorganizacionales mejoradas*. La TI también puede mejorar la coordinación horizontal y la colaboración con partes externas, como proveedores, clientes y socios. La figura 8.13 muestra las diferencias entre las características de la relación interorganizacional tradicional y las características emergentes de las relaciones. Por tradición, las organizaciones tenían una relación a distancia prudente con los proveedores. Sin embargo, como se estudia en el capítulo 5, los proveedores se están convirtiendo en socios más cercanos, conectados electrónicamente con la organización para manejar los pedidos, las facturas y los pagos.

   Los estudios han demostrado que las redes de información interorganizacional tienden a incrementar la integración, borran las fronteras organizacionales y crean contingencias estratégicas compartidas entre las empresas.[80] Un buen ejemplo de la colaboración interorganizacional es la alianza PulseNet, patrocinada por los Centers for Disease Control and Prevention (CDC). La red de información de PulseNet utiliza la tecnología de colaboración para ayudar a las agencias estatales y federales de Estados Unidos a anticipar, identificar y prevenir los brotes de enfermedades causadas por alimentos. Mediante una comunicación más frecuente y compartida en tiempo real, han evolucionado valiosas relaciones entre varias agencias. Los laboratorios de salud estatales y los CDC antes tenían un contacto poco frecuente, pero en la actualidad están involucrados en una planeación estratégica conjunta concerniente al proyecto PulseNet.[81]
5. *Estructuras mejoradas de red*. El alto nivel de colaboración interorganizacional necesario en una estructura de organización de red, descrito en el capítulo 3, sería imposible sin el uso de una TI avanzada. En el mundo de los negocios, en ocasiones también se les llama *estructuras modulares* u *organizaciones virtuales*. El outsourcing se ha convertido en una tendencia importante, gracias a la tecnología de computadora que puede vincular a las empresas en un flujo de información ininterrumpido. Por ejemplo, Li & Fung, de Hong Kong, es uno de los principales proveedores de ropa para minoristas como Abercrombie & Fitch, Guess, Ann Taylor, the Limited y Disney, pero la empresa no es propietaria de ninguna fábrica, de máquinas o de telas. Li & Fung se especializa en administrar la información, dependiendo de una red electrónicamente conectada de 7 500 socios en 37 países, que proporcionan la materia prima y ensamblan la ropa. La utilización de una extranet permite que Li & Fung se mantenga comunicado con sus socios en todo el mundo y que mueva los productos con rapidez de las fábricas a los minoristas. También permite que los minoristas hagan seguimiento de los pedidos a medida que avanzan a lo largo de la línea de producción y que hagan cambios y adiciones en el último minuto.[82] Con una estructura de red, la mayoría de las actividades se lleva a cabo por medio del outsourcing, de manera que diferentes empresas desempeñan las diversas funciones que necesita la organización. La rapidez y facilidad de la comunicación electrónica hace que la estructura de red sea una opción viable para las empresas que desean mantener los costos bajos, pero que quieren ampliar sus actividades o su presencia en el mercado.

FUNDAMENTOS DE DISEÑO

En la actualidad, las organizaciones más exitosas son las que aplican la tecnología de la información de la forma más eficaz. Los sistemas de TI han evolucionado en una variedad de aplicaciones para satisfacer las necesidades de información de las organizaciones. Las aplicaciones para las operaciones se destinan a tareas bien definidas en los niveles más bajos de la organización y ayudan a mejorar la eficiencia. Estas aplicaciones incluyen sistemas de procesamiento de operaciones, almacenamiento y minería de datos.

- Los sistemas avanzados basados en la computadora también se utilizan para una mejor toma de decisiones, coordinación y control de la organización. Los sistemas de toma de decisiones incluyen sistemas de administración de la información, sistemas de reporte, sistemas de apoyo de las decisiones y sistemas de información ejecutiva, que por lo general se utilizan en los niveles medio y superior de la organización. Los sistemas de control administrativo incluyen presupuestos y reportes financieros, reportes estadísticos, periódicos no financieros, sistemas de recompensa y sistemas de control de calidad.
- A nivel del control de la organización, una innovación llamada balanced scorecard proporciona a los gerentes una perspectiva equilibrada de la organización, al integrar las mediciones financieras y los reportes estadísticos tradicionales con un interés por los mercados, los clientes y los empleados. Los gerentes también deben utilizar mapas estratégicos para ver las relaciones de causa y efecto entre esos factores críticos de éxito. A nivel departamental, los gerentes utilizan el control del comportamiento o el control de los resultados. El control del comportamiento implica monitorear de cerca las actividades del empleado, mientras que el control de los resultados mide los resultados y los recompensa. La mayoría de los gerentes utiliza una combinación de control del comportamiento y de los resultados, con un mayor énfasis en este último, pues conduce a un mejor desempeño y a un nivel de motivación más alto.
- En la actualidad todos los diversos sistemas basados en computadora se han empezado a fusionar en un sistema total de TI que añade valor estratégico al permitir una estrecha coordinación a nivel interno y con partes externas. Las intranets, los sistemas de administración del conocimiento y los ERP se utilizan primordialmente para apoyar una mayor coordinación y flexibilidad internas. Los sistemas que apoyan y refuerzan las relaciones externas incluyen las extranets y los sistemas de administración de la cadena de suministro, los sistemas de relaciones con el cliente y los e-business. La empresa integrada utiliza TI avanzada para permitir una estrecha coordinación entre una empresa y sus proveedores, socios y clientes. Para establecer un negocio electrónico, las empresas pueden elegir entre una división interna, una empresa separada o mezclar las dos caras de la empresa en un todo integrado.
- La TI avanzada está teniendo un impacto significativo sobre el diseño organizacional y algunos expertos sugieren que, a la larga, reemplazará a la jerarquía tradicional como un medio importante de coordinación y control. La tecnología ha permitido la creación de la estructura de las organizaciones de red, en la que una empresa subcontrata la mayoría de sus funciones principales con empresas independientes. Además, la mayoría de otras organizaciones también evoluciona con rapidez hacia una mayor colaboración interorganizacional. Otras implicaciones específicas de la TI avanzada para el diseño organizacional incluyen organizaciones más pequeñas, estructuras de organización descentralizada y una coordinación interna y externa mejoradas.

Conceptos clave

administración del conocimiento
almacenamiento de datos
balanced scorecard
benchmarking
blog
capital intelectual
conocimiento explícito
conocimiento tácito
control del comportamiento
control del resultado
e-business
empresa integrada
evaluación comparativa
extranet
inteligencia de negocios
intranet
mapa estratégico
modelo de control de la retroalimentación
networking
planeación de los recursos empresariales
redes sociales
sistema de apoyo a las decisiones
sistema de control administrativo
sistema de información ejecutiva
sistema de información gerencial
sistema de procesamiento de transacciones
sistema de reporte de la información
Six Sigma
tablero ejecutivo
wiki

Preguntas para análisis

1. ¿Cree usted que a la larga la tecnología permitirá que los gerentes en el nivel superior desempeñen su trabajo con muy poca comunicación cara a cara? Explique.
2. ¿Qué tipos de tecnología de la información utiliza usted como estudiante regularmente? ¿Cómo podría ser diferente su vida si esta tecnología no estuviera a su disposición?
3. ¿En qué forma se podría utilizar el sistema de planeación de los recursos empresariales para mejorar la administración de una organización de manufactura?
4. Discuta algunas formas en que una compañía de seguros grande como Allstate, Progressive o State Farm podría utilizar las herramientas de la red como blogs, wikis o las redes sociales. ¿Considera que esas herramientas son más aplicables a una empresa de servicios que a una organización de manufactura? Explique.
5. Describa cómo se podrían utilizar los cuatro componentes del balanced scorecard que se estudian en el capítulo para el control de la retroalimentación dentro de las organizaciones. ¿Cuál de esos componentes es más similar al control del resultado? ¿Al control del comportamiento?
6. Describa su uso del conocimiento explícito cuando investiga y redacta una composición para un examen trimestral. ¿Utiliza el conocimiento tácito en lo concerniente a esta actividad? Explique.
7. ¿Por qué la administración de conocimiento es particularmente importante para una empresa que quiere aprender y cambiar de continuo en vez de operar en un estado estable?
8. ¿Qué es una *empresa integrada*? Describa la forma en que las organizaciones pueden utilizar las extranets para ampliar y mejorar las relaciones horizontales requeridas para la integración de la empresa.
9. ¿Cuáles son algunos aspectos competitivos que podrían conducir a que una empresa adopte un enfoque de sociedad para un negocio electrónico, en vez de establecer una división interna en internet? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada enfoque?
10. ¿Por qué la aplicación de la TI avanzada conduce a menudo a una mayor descentralización? ¿Se podría utilizar también para una mayor centralización en algunas organizaciones? Explique.

Cuaderno de trabajo del capítulo 8: Ejercicio de balanced scorecard

Lea las medidas y los objetivos que se presentan a continución para una empresa comercial y una organización de cuidado de la salud. Marque cada objetivo/medida en la columna correcta del balanced scorecard. Si cree que un objetivo/medida tiene cabida en dos categorías del balanced scorecard, escriba los números 1 y 2 para su primera preferencia contra la segunda.

	Financiero	Clientes	Procesos de negocio	Aprendizaje y crecimiento
Empresa comercial				
Rendimiento sobre el capital empleado (ROCE)	_____	_____	_____	_____
Crear un foro de recreación para los empleados para diciembre de 2014	_____	_____	_____	_____
Desarrollar nuevos productos en un periodo de ocho meses	_____	_____	_____	_____
Proporcionar un programa de capacitación para el líder del equipo para julio de 2012	_____	_____	_____	_____
Lograr 98% de satisfacción del cliente para diciembre de 2014	_____	_____	_____	_____
Número de quejas mensuales de los clientes	_____	_____	_____	_____
Reducir 10% el costo por unidad vendida	_____	_____	_____	_____
Incrementar 15% la retención del cliente	_____	_____	_____	_____
Mejorar 20% la puntuación de satisfacción del empleado	_____	_____	_____	_____
Ser líder del mercado en la rapidez de la entrega para 2013	_____	_____	_____	_____
El costo más bajo en la industria para 2014	_____	_____	_____	_____
Mejorar las utilidades 12% durante el próximo año	_____	_____	_____	_____
Exactitud en el pronóstico del presupuesto	_____	_____	_____	_____
Introducir tres nuevos productos para diciembre de 2013	_____	_____	_____	_____
Porcentaje completado de capacitación de empleados	_____	_____	_____	_____

(continúa)

	Financiero	Clientes	Procesos de negocio	Aprendizaje y crecimiento
Número de líderes preparados para una promoción (o ascenso)				
Plan de sucesión completado				
Porcentaje de empleados de medio tiempo				
El crecimiento de las ventas se debe incrementar 1% mensualmente				
Número de quejas de los empleados				
Puntuación del compromiso de los empleados				
Número de liquidaciones de empleados				
Tiempo para la implementación de la política				
Índice de entregas a tiempo al distribuidor				
Ingresos anuales totales				
Costo del consumo de servicios públicos				
Reclamaciones de compensación de los trabajadores				
EBITDA				
Organización del cuidado de la salud				
Objetivos de recabar fondos				
Satisfacción del paciente				
Citas aceptadas a tiempo				
Porcentaje de pacientes devueltos a su plena recuperación				
Número de pacientes que desean servicio				
Porcentaje del personal de apoyo de la clínica				
Satisfacción de las enfermeras				
Duración del empleo del médico				
Satisfacción del paciente con la programación				
Satisfacción con el tiempo de espera				
Percepción del paciente acerca de la calidad				
Costo del cuidado del paciente				
Cumplimiento del personal con las regulaciones de privacidad				
Índice de camas ocupadas				
Caídas por cada 100 pacientes				
Porcentaje de enfermeras graduadas de maestría				
Rapidez de las admisiones y el alta de los pacientes				
Educación sobre cuidado del paciente para los miembros de la familia				
Calidad de control del dolor				
Porcentaje de medicamentos administrados con precisión				
Índice de rotación de las enfermeras				
Índice de escasez de enfermeras				
Índice de terminación de los servicios prescritos				
Costos laborales totales				
Márgenes de operación				
Cantidad de cuidado de beneficencia				
Costo no pagado de programas públicos				
Efectividad del programa de no fumar				
Resultados de la auditoría de reembolsos de cuidados médicos				
Índice de terminación de la educación				

Caso para análisis: Century Medical[83]

Sam Nolan hizo *clic* con el mouse para jugar una ronda más de solitario en la computadora en su oficina. Había dedicado a eso más de una hora y hacía largo tiempo que su esposa había renunciado a tratar de persuadirlo para ir al cine o pasar una noche especial de sábado en la ciudad. El juego aturdía la mente de Sam y parecía ser lo único que lo calmaba lo suficiente para dejar de pensar en el trabajo y en la forma en que su trabajo parecía empeorar cada día.

Nolan era un funcionario en Century Medical, una importante compañía de productos médicos ubicada en Connecticut. Se había unido a la empresa hacía cuatro años y desde esa época Century había logrado grandes progresos en la integración de la tecnología en sus sistemas y procesos. Nolan ya había guiado los proyectos para diseñar y crear dos sistemas altamente exitosos para Century. Uno de ellos era un sistema de administración de beneficios para el departamento de recursos humanos de la empresa. El otro era un complejo sistema de compras basado en la web, que modernizaba el proceso de compra de suministros y bienes de capital. Aun cuando el sistema había funcionado desde hacía algunos meses, las proyecciones más modestas eran que le ahorraría anualmente a Century casi 2 millones de dólares.

Antes de eso, los gerentes de compras de Century estaban abrumados por el papeleo. El proceso de compra se iniciaba cuando un empleado llenaba una forma de solicitud de materiales. Después la forma recorría varias oficinas para su aprobación y obtener las firmas necesarias antes de que finalmente se convirtiera en una orden de compra. El nuevo sistema basado en la web permitía que los empleados llenaran formas de solicitud electrónicas que automáticamente se enviaban por correo electrónico a cualquier persona cuya aprobación era necesaria. El tiempo de procesamiento de las formas de solicitud se redujo de semanas a días o incluso horas. Una vez que se contaba con todas las autorizaciones, el sistema le enviaba automáticamente una orden de compra al proveedor apropiado. Además, debido a que el nuevo sistema había reducido de manera considerable el tiempo que los gerentes de compras dedicaban al papeleo, ahora disponían de más tiempo para trabajar en colaboración con los grupos de interés clave con el fin de seleccionar a los mejores proveedores y negociar mejores tratos.

Nolan pensó hastiado en todas las horas que había dedicado a generar confianza entre las personas en toda la empresa y a mostrarles la forma en que la tecnología no sólo ahorraría tiempo y dinero, sino que también apoyaría el trabajo en equipo y le daría a cada quien un mayor control sobre sus propios puestos. Sonrió brevemente al recordar a Ethel Moore, de 61 años de edad, una empleada de recursos humanos que había trabajado largo tiempo allí. Se había sentido aterrorizada la primera vez que Nolan le mostró la intranet de la empresa, pero ahora era una de sus principales defensoras. De hecho, había sido Ethel la primera en abordarlo con una idea acerca de un sistema de anunciar ofertas de trabajo con base en la web. Los dos habían formado un equipo y desarrollaron una idea para enlazar a los gerentes de Century, a los reclutadores internos y a los aspirantes al puesto utilizando un software de inteligencia artificial, además de un sistema integrado basado en la web. Cuando Nolan le había presentado esa idea a su jefa, Sandra Ivey, vicepresidenta ejecutiva, ella lo había apoyado con entusiasmo y, en el transcurso de pocas semanas, el equipo tenía la autorización para seguir adelante con el proyecto.

Pero todo empezó a cambiar cuando Ivey renunció a su puesto seis meses después, para aceptar un atractivo trabajo en Nueva York. Tom Carr, el sucesor de Ivey, parecía tener muy poco interés en el proyecto. Durante su primera junta, Carr se refirió abiertamente al proyecto como una pérdida de tiempo y dinero. De inmediato desaprobó varias nuevas características sugeridas por los reclutadores internos de la empresa, aun cuando los miembros del equipo del proyecto argumentaban que podrían duplicar la contratación interna y ahorrar millones en costos de capacitación. "Sólo apéguense al plan original y pónganlo en práctica. De cualquier forma, todo esto se debe manejar personalmente", replicó Carr. "No pueden aprender de una computadora más de lo que pueden aprender hablando con personas reales y, en cuanto al reclutamiento interno, no debe ser tan difícil hablar con las personas si ya están trabajando aquí en la empresa". Carr parecía no tener la menor comprensión de cómo y por qué se estaba utilizando la tecnología. Se sintió irritado cuando Ethel Moore se refirió al sistema como "basado en la web". Se jactó de que él nunca había visitado el sitio intranet de Century y sugirió que "esa moda de Internet" desaparecería a la postre. Ni siquiera el entusiasmo de Ethel logró convencerlo. Ella trató de mostrarle algunos de los recursos disponibles en la red para el departamento de recursos humanos y de explicarle en qué forma eso beneficiaría al departamento y a la empresa, pero él la ignoró. "La tecnología es para esas personas en el departamento de TI. Mi trabajo es tratar con personas y el de ustedes también debería serlo." Ethel se sintió abrumada y Nolan comprendió que tratar de persuadir a Carr del punto de vista del equipo sería como golpearse la cabeza contra una pared de ladrillo. Casi al final de la junta, Carr incluso sugirió bromeando que el equipo del proyecto simplemente debería comprar un par de archiveros y ahorrarles a todos tiempo y dinero.

Justo cuando el equipo empezó a pensar que las cosas no podrían empeorar, Carr dejó caer otra bomba. No les permitirían recabar información de los usuarios del nuevo sistema. Nolan temía que sin la entrada de los usuarios potenciales, el sistema no podría satisfacer sus necesidades, o incluso que los usuarios boicotearan el sistema debido a que no les habían permitido participar. Sin duda, eso haría aparecer una amplia sonrisa de "se lo dije" en el rostro de Carr.

Nolan suspiró y se acomodó en su silla. El proyecto había empezado a parecer una broma. El vibrante e innovador departamento de recursos humanos que su equipo había imaginado ahora no parecía nada más que un sueño fantástico. Pero a pesar de su frustración, un nuevo pensamiento se adentró en la mente de Nolan: "¿Carr es simplemente obstinado y de mentalidad estrecha, o tiene razón al decir que recursos humanos es un negocio de personas y que no necesita un sistema de alta tecnología para postear temas del trabajo?"

Caso para análisis: ¿Alguien escucha?

Bart Gaines miró el panel de identificación de llamadas y de mala gana respondió el teléfono.

"Bart, tú, Craig y yo tenemos que hablar de lo que vamos a hacer acerca de T-latch."

"¿Otra vez?", pensó Bart, pero contestó: "Claro, LeRon. Haremos algo. Estoy en ello".

T-latch era una innovación especial para el asiento trasero con pestillo en la puerta y una medida de seguridad muy promocionada para la nueva línea de un importante fabricante de automóviles familiares. Para una industria plagada de varios años de retiros mecánicos, informes de medios de investigación desastrosos y demandas de alto perfil, la alta dirección y la gerencia de comercialización acogieron con entusiasmo la perspectiva de la seguridad de la familia. En una economía difícil, un nuevo precio medio, un vehículo familiar de alto kilometraje atrajo a los consumidores, y una serie de anuncios emotivos tranquilizó a los compradores potenciales por el renovado enfoque de la empresa en "seguridad para sus seres queridos".

Sin embargo, en medio del bombardeo de los medios de publicidad, comenzaron los primeros rumores sobre el T-latch curiosamente de tres de los gerentes de planta del fabricante: Bart Gaines, LeRon Cathy y Craig Langley. El problema que descubrieron, casi al mismo tiempo, fue que las temperaturas extremas podían causar grietas debido a la falla del producto, incluso durante incidentes menores, poniendo a los pasajeros de los asientos traseros (en especial a los niños) en un pequeño riesgo de lesiones o muerte. En estas etapas iniciales de su preocupación, los tres coincidieron en que cualquier discusión sobre el tema se llevaría a cabo por teléfono en lugar del correo electrónico hasta que conocieran la magnitud del problema.

"Mientras más de estos vehículos golpeen la carretera, es cuestión de tiempo para que la prensa y el público alcen la voz por las investigaciones y las demandas", mencionó LeRon durante una conferencia telefónica. "Una gran parte de la responsabilidad cae en nosotros, chicos."

"Pero tenemos que mirar varios problemas aquí", señaló Craig. "No podemos entregar a la alta dirección una bomba como esta cuando las ventas se disparen y cuando nuestra propia evidencia es mínima. Esto no será bien recibido y no podemos simplemente darles un escenario de 'y si…'. Quiero decir, nuestros chicos dicen que esto puede suceder, ¿pero necesitamos más pruebas o qué?"

"Vamos a hacer esto", sugirió Bart: "Vamos a tomarnos algún tiempo y con cuidado elaboramos un memorando en el que algunos de los chicos de los mandos medios digan que detectamos un problema potencial que se manifiesta en condiciones extremas y que sugieren determinar el siguiente paso antes de contactar con la alta dirección".

"Eso suena bien", dijo Craig. "Pero vamos a limitar la charla sobre esto en la nota para que no parezca que estamos en pánico. Sólo queremos que vean lo que debe hacerse aquí y vamos a hacer lo que ellos sugieran."

Los tres elaboraron cuidadosamente una nota en la que expresaban sus preocupaciones y la enviaron a la cadena de los mandos medios en las oficinas corporativas. En poco tiempo, recibieron un lacónico: "Vamos a comprobarlo". Un informe posterior en que el equipo no vio ningún problema con el T-latch sorprendió a los gerentes de la planta. "¿Lo comprobaron en temperaturas extremas?" El trío contrarrestó.

"Todo está bien", fue la respuesta. "Escuche, este es el mejor vehículo familiar producido en años. La alta dirección está encantada con las ventas, al público le encanta, y no hemos visto ninguna evidencia de algún problema importante de seguridad."

Cuando los gerentes de la planta tuvieron una teleconferencia días más tarde, Bart dijo a sus amigos que se sentía como los ingenieros de la NASA que repetidamente se quejaban de las juntas teóricas antes de la trágica explosión del Challenger en 1986. "Eso también fue un problema con la temperatura, y recuerden que tampoco nadie los escuchó a ellos", advirtió. Entonces Bart añadió: "¿Por qué la gente por encima de nosotros no saben sobre este problema en sus propios sistemas de información? ¿Están distraídos por grandes ventas o sus sistemas de información no proporcionan datos detallados sobre este tipo de problemas?"

De los tres, Craig estaba menos convencido del peligro o de la necesidad de insistir en el tema. "Usted sabe, tal vez exageramos. Claro, existe el riesgo que ha aparecido, pero ¿es más del peligro que está presente cada vez que se pone detrás del volante de un vehículo?"

"Dime, Craig", dijo LeRon, "sabiendo lo que sabemos, ¿pondrías a tus hijos en el asiento trasero de este auto?"

"Eso no es justo, LeRon. Creo en nuestra empresa y todo lo que digo es que nosotros les presentamos nuestras preocupaciones y los directivos de la cadena lo han visto y están satisfechos. Vamos a darle a esto algo de tiempo."

"Quizá tenga razón", dijo Bart. "Es posible que funcione si los mandos intermedios envían algo a diseño. Ellos sin duda emitirán un retiro para los compradores que tomen el vehículo en la concesionaria para realizar ajustes si hay un problema importante."

El hecho de que alguien en la empresa conociera sus preocupaciones, y de que la alta dirección probablemente fuera insensible a las malas noticias sobre el vehículo en venta a altas velocidades, los tres se convencieron de dar marcha atrás y dejar que los mandos medios manejaran el tema.

Durante los meses de invierno, dos trágicos accidentes (uno en Minnesota y otro en Colorado) que resultaron en la muerte de tres niños, y mientras que las investigaciones de la Administración Nacional de Seguridad de Tráfico (NHTSA, por sus siglas en inglés) estaban todavía en curso, no se había mencionado la conexión de las tragedias con problemas en el T-latch. Sin embargo, Bart hizo una llamada a LeRon.

"¿Qué piensa usted, LeRon?"

"Voy un paso adelante, Bart. Hice una llamada a los mandos medios, los mismos chicos con los que hablamos antes, y dijeron que es demasiado pronto para adelantarse a los acontecimientos. Pero están dispuestos a entregar algunas versiones resumidas a los altos mandos. Ellos darán la clase de pun-

tos clave que le gusta a la administración. Esto hará que sean conscientes de los problemas potenciales sin ser demasiado negativos sobre su importante nueva línea."

"Eso va a significar más retrasos."

"La producción es muy grande y la empresa acapara cada posible premio. Los chicos creen que no tenemos suficiente evidencia de un problema importante y que aún es demasiado pronto para obligar a la empresa a hacer anuncios o cambios en el vehículo. Escucha, no están tratando de poner a nadie en peligro. El enfoque principal está en la seguridad de la familia. Pero no hay información definitiva sobre esto incluso de la NHTSA. La información se publicará cuando sea necesario. Pienso que a lo mejor estoy de acuerdo en esto y estoy seguro de que Craig también lo estaría."

"Ok." Bart colgó el teléfono, cogió una muestra del T-latch de su escritorio y lo examinó. Bueno, sólo tendremos que esperar a ver qué pasa, pensó y la colocó en un cajón del escritorio.

Notas

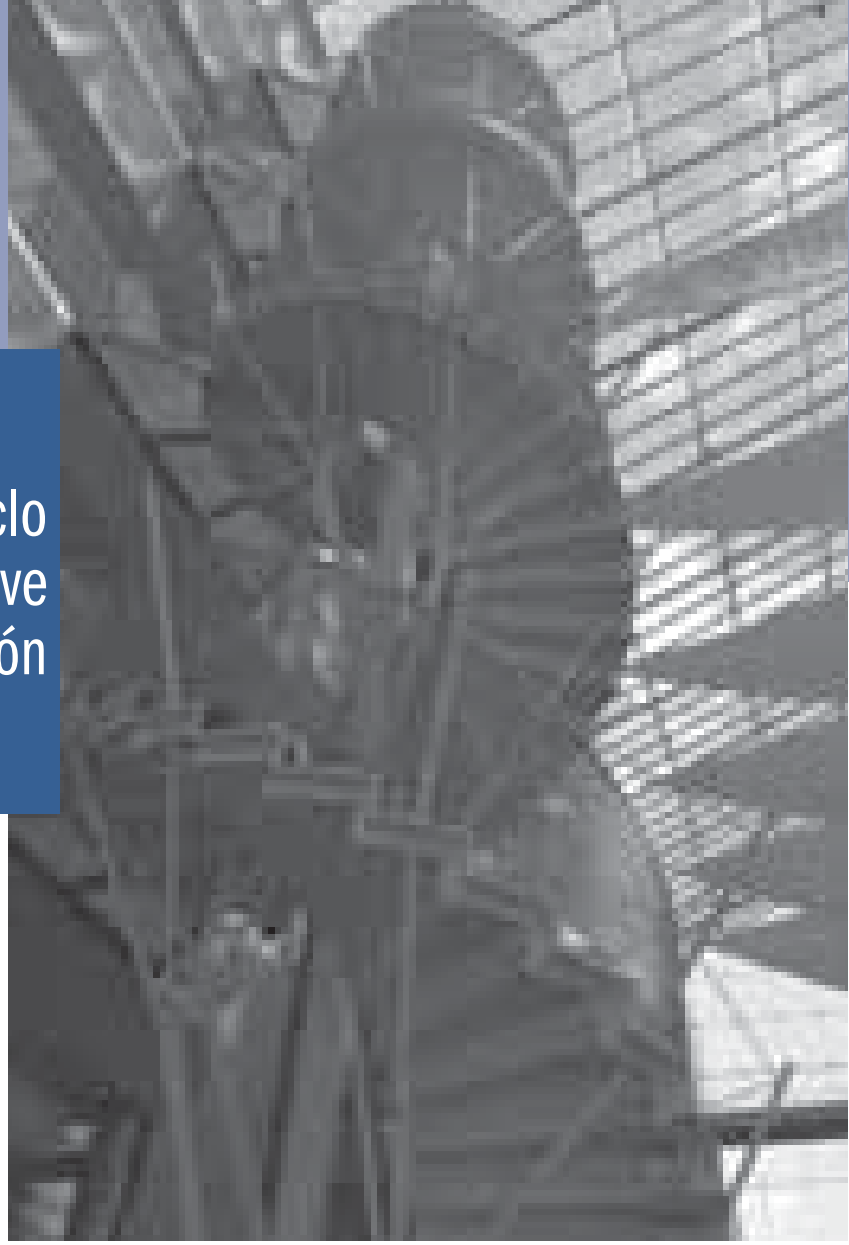
1. Leigh Buchanan, "Working Wonders on the Web", *Inc. Magazine* (noviembre de 2003), 76-84, 104.
2. James Cox, "Changes at Olive Garden Have Chain Living 'La Dolce Vita'", *USA Today* (18 de diciembre de 2000), B1; Bernard Wysocki Jr., "Hospitals Cut ER Waits", *The Wall Street Journal* (3 de Julio de 2002), D1, D3.
3. Raymond F. Zammuto, Terri L. Griffith, Ann Majchrzak, Deborah J. Dougherty y Samer Faraj, "Information Technology and the Changing Fabric of Organization", *Organization Science* 18, núm. 5 (septiembre-octubre de 2007), 749-762.
4. Erik Berkman, "How to Stay Ahead of the Curve", *CIO* (1 de febrero de 2002), 72-80; y Heather Harreld, "Pick-Up Artists", *CIO* (1 de noviembre de 2000), 148-154.
5. Laura Landro, "An Affordable Fix for Modernizing Medical Records", *The Wall Street Journal*, 30 de abril de 2009, A11.
6. "Business Intelligence", sección especial de publicidad, *Business 2.0*, febrero de 2003, S1–S4; Alice Dragoon, "Business Intelligence Gets Smart", *CIO*, 15 de septiembre de 2003, 84–91; y Steve Lohr, "A Data Explosion Remakes Retailing", *The New York Times*, 3 de enero de 2010, BU3.
7. Lohr, "A Data Explosion Remakes Retailing".
8. Ibid.
9. Gary Loveman, "Diamonds in the Data Mine", *Harvard Business Review* (mayo de 2003), 109–113; Joe Ashbrook Nickell, "Welcome to Harrah's", *Business 2.0*, abril de 2002, 48–54; y Meridith Levinson, "Harrah's Knows What You Did Last Night", *Darwin Magazine*, mayo de 2001, 61–68.
10. Megan Santosus, "Motorola's Semiconductor Products Sector's EIS", Working Smart column, *CIO*, sección 1, 15 de noviembre de 1998, 84.
11. Daniel Michaels, "Airline Industry Gets Smarter with Bags—Carriers, Airports Use Scanners, Radio Tags, and Software to Improve Tracking of Luggage", *The Wall Street Journal,* 30 de septiembre de 2009, B5.
12. Cynthia Karen Swank, "The Lean Service Machine", *Harvard Business Review* (octubre de 2003), 123–129.
13. Shayndi Raice, "Sprint Tackles Subscriber Losses; Carrier Stems Defections as Customer-Service Gains Take Root", *The Wall Street Journal Online* (17 de diciembre de 2010), http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704073804576023572789952028.html (consultado el 17 de diciembre de 2010).
14. Peter Valdes-Dapena, "Tiny Smart Car Gets Crash Test Kudos", *Fortune* (14 de mayo de 2008), http://money.cnn.com/2008/05/14/autos/smart_fortwo_iihs_crash_test/index.htm (consultado el 14 de mayo de 2008).
15. Robert Simons, "Strategic Organizations and Top Management Attention to Control Systems", *Strategic Management Journal* 12 (1991), 49–62.
16. Richard L. Daft y Norman B. Macintosh, "The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation", *Journal of Management* 10 (1984), 43–66.
17. Susannah Patton, "Web Metrics That Matter", *CIO*, 14 de noviembre de 2002, 84–88; y Ramin Jaleshgari, "The End of the Hit Parade", *CIO*, 14 de mayo de 2000, 183–190.
18. Spencer E. Ante, "Giving the Boss the Big Picture", *BusinessWeek* (13 de febrero de 2006), 48–51; Doug Bartholomew, "Gauging Success", *CFO-IT* (verano de 2005), 17–19; y Russ Banham, "Seeing the Big Picture: New Data Tools Are Enabling CEOs to Get a Better Handle on Performance Across Their Organizations", *Chief Executive* (noviembre de 2003), 46.
19. Bartholomew, "Gauging Success".
20. Kevin Ferguson, "Mission Control", *Inc. Magazine*, noviembre de 2003, 27–28; y Banham, "Seeing the Big Picture".
21. Carol Hymowitz, "Dashboard Technology: Is It a Helping Hand or a New Big Brother?" *The Wall Street Journal*, 26 de septiembre de 2005, B1; y Christopher Koch, "How Verizon Flies by Wire", *CIO*, 1 de noviembre de 2004, 94–96.
22. Howard Rothman, "You Need Not Be Big to Benchmark", *Nation's Business* (diciembre de 1992), 64–65.
23. Tom Rancour y Mike McCracken, "Applying 6 Sigma Methods for Breakthrough Safety Performance", *Professional Safety* 45, núm. 10 (octubre de 2000), 29–32; y Lee Clifford, "Why You Can Safely Ignore Six Sigma", *Fortune*, 22 de enero de 2001, 140.
24. Michael Hammer y Jeff Goding, "Putting Six Sigma in Perspective", *Quality* (octubre de 2001), 58–62; y Michael Hammer, "Process Management and the Future of Six Sigma", *Sloan Management Review* (invierno de 2002), 26–32.
25. Michael Arndt, "Quality Isn't Just for Widgets", *BusinessWeek*, 22 de julio de 2002, 72–73.
26. Daft y Macintosh, "The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation"; y Scott S. Cowen y J. Kendall Middaugh II, "Matching an Organization's Planning and Control System to Its Environment", *Journal of General Management* 16 (1990), 69–84.
27. Robert Kaplan y David Norton, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review* (enero–febrero de 1992), 71–79; "On Balance", una entrevista de CFO con Robert Kaplan and David Norton, *CFO* (febrero de 2001), 73–78; Chee W. Chow, Kamal M. Haddad y James E. Williamson, "Applying the Balanced Scorecard to Small Companies", *Management Accounting* 79, núm. 2 (agosto de 1997), 21–27; y Meena Chavan, "The Balanced Scorecard: A

New Challenge", *Journal of Management Development* 28, núm. 5 (2009), 393–406.
28. Basado en Kaplan y Norton, "The Balanced Scorecard"; Chow, Haddad, y Williamson, "Applying the Balanced Scorecard"; y C. A. Latshaw y Y. Choi, "The Balanced Scorecard and the Accountant as a Valued Strategic Partner", *Review of Business* 23, núm. 1 (2002), 27–29.
29. Nils–Göran Olve, Carl-Johan Petri, Jan Roy y Sofie Roy, "Twelve Years Later: Understanding and Realizing the Value of Balanced Scorecards", *Ivey Business Journal* (mayo–junio de 2004), 1–7.
30. Geary A. Rummler y Kimberly Morrill, "The Results Chain", *TD* (febrero de 2005), 27–35; Chavan, "The Balanced Scorecard: A New Challenge"; y John C. Crotts, Duncan R. Dickson, y Robert C. Ford, "Aligning Organizational Processes with Mission: The Case of Service Excellence", *Academy of Management Executive* 19, núm. 3 (agosto de 2005), 54–68.
31. Esta discusión se basa en Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Mastering the Management System", *Harvard Business Review* (enero de 2008), 63–77; y Robert S. Kaplan y David P. Norton, "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It", *Harvard Business Review* (septiembre–octubre de 2000), 167–176.
32. Esta discusión sobre el comportamiento contra el control de resultados se basa en Erin Anderson y Vincent Onyemah, "How Right Should the Customer Be?" *Harvard Business Review* (julio–agosto de 2006), 59–67.
33. Frank Eltman, "Tracking Systems Help Cities Monitor Employees, Save", *The Tennessean,* 16 de noviembre de 2007.
34. Pui-Wing Tam, Erin White, Nick Wingfield, y Kris Maher, "Snooping E-Mail by Software Is Now a Workplace Norm", *The Wall Street Journal*, 9 de marzo de 2005, B1; y Jennifer S. Lee, "Tracking Sales and the Cashiers", *The New York Times*, 11 de julio de 2001, C1, C6.
35. Bill Ward, "Power to the People: Thanks to a Revolutionary Program Called ROWE, Best Buy Employees Can Lead Lives—Professional and Personal—On Their Own Terms", *Star Tribune*, 1 de junio de 2008, E1; Michelle Conlin, "Smashing the Clock", *BusinessWeek,* 11 de diciembre de 2006, 60ff; y Jyoti Thottam, "Reworking Work", *Time*, 25 de julio de 2005, 50–55.
36. Conlin, "Smashing the Clock".
37. Catherine Arnst, "Upsetting the Caste System", *BusinessWeek*, 4 de mayo de 2009, 36.
38. Basado en Andrew Mayo, "Memory Bankers", *People Management* (22 de enero de 1998), 34–38; William Miller, "Building the Ultimate Resource", *Management Review* (enero de 1999), 42–45; y Todd Datz, "How to Speak Geek", *CIO Enterprise*, sección 2 (15 de abril de 1999), 46–52.
39. La discusión del conocimiento explícito y tácito se basa en Gustavo Guzman y Luiz F. Trivelato, "Transferring Codified Knowledge: Socio-technical Versus Top-Down Approaches", *The Learning Organization* 15, núm 3 (2008), 251–276; Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (Nueva York: Oxford University Press, 1995), 8–9; Robert M. Grant, "Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm", *Strategic Management Journal* 17 (invierno de 1996), 109–122; y Martin Schulz, "The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows", *Academy of Management Journal* 44, núm. 4 (2001), 661–681.
40. C. Jackson Grayson, Jr. y Carla S. O'Dell, "Mining Your Hidden Resources", *Across the Board* (abril de 1998), 23–28.
41. Dorit Nevo, Izak Benbasat y Yair Wand, "Knowledge Management; Who Knows What?" *The Wall Street Journal*, 26 de octubre de 2009.
42. Basado en Morten T. Hansen, Nitin Nohria y Thomas Tierney, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?" *Harvard Business Review* (marzo–abril de 1999), 106–116.
43. Mark Easterby-Smith y Irina Mikhailava, "Knowledge Management: In Perspective", *People Management* (junio de 2011), 34–37.
44. David Gilmore, "How to Fix Knowledge Management", *Harvard Business Review* (octubre de 2003), 16–17.
45. Esta discusión se basa en Verne G. Kopytoff, "Companies Stay in the Loop by Using In-House Social Networks", *The New York Times*, 27 de junio de 2011, B3; Daniel Burrus, "Social Networks in the Workplace: The Risk and Opportunity of Business 2.0", *Strategy & Leadership* 38, núm. 4 (2010), 50–53; Evelyn Nussenbaum, "Tech to Boost Teamwork", *Fortune Small Business* (febrero de 2008), 51–54; Nevo et al., "Who Knows What?"; y "Building the Web 2.0 Enterprise: McKinsey Global Survey Results", *The McKinsey Quarterly* (julio de 2008), http://www.mckinseyquarterly.com/Building_the_Web_20_Enterprise_McKinsey_Global_ Survey_2174 (consultado el 18 de octubre de 2011).
46. Cindy Waxer, "Workers of the World—Collaborate", *Fortune Small Business* (abril 2005), 57–58.
47. Nussenbaum, "Tech to Boost Teamwork".
48. Kopytoff, "Companies Stay in the Loop".
49. Nevo et al., "Who Knows What?
50. Bala Iyer, Salvatore Parise, Sukumar Rajagopal y Thomas H. Davenport, "Putting Social Media to Work at Cognizant", *Ivey Business Journal* (julio–agosto de 2011), http://www.ivey-businessjournal.com/topics/strategy/putting-social-media-to-work-at-cognizant (consultado el 15 de agosto de 2011); y "About Us", sitio web de *Cognizant*, http://www.cognizant.com/aboutus/about-us (consultado el 25 de agosto de 2011).
51. Derek Slater, "What Is ERP?" *CIO Enterprise*, seción 2 (15 de mayo de 1999), 86; y Jeffrey Zygmont, "The Ties That Bind", *Inc. Tech,* núm. 3 (1998), 70–84.
52. Vincent A. Mabert, Ashok Soni y M. A. Venkataramanan, "Enterprise Resource Planning: Common Myths Versus Evolving Reality", *Business Horizons* (mayo–junio de 2001), 69–76.
53. Slater, "What Is ERP?"
54. Zammuto et al., "Information Technology and the Changing Fabric of Organization".
55. Steven A. Melnyk y David R. Denzler, *Operations Management: A Value-Driven Approach* (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1996), 613.
56. Jim Turcotte, Bob Silveri y Tom Jobson, "Are You Ready for the E-Supply Chain?" *APICS–The Performance Advantage* (agosto de 1998), 56–59.
57. Sandra Swanson, "Get Together", *Information Week* (1 de julio de 2002), 47–48.
58. Bill Richards, "Superplant", *eCompany* (noviembre de 2000), 182–196.
59. Felix Gillette, "Twitter, Twitter, Little Stars", *Bloomberg Businessweek* (19–25 de julio de 2010), 64–67.
60. "Building the Web 2.0 Enterprise: McKinsey Global Survey Results."
61. Geoffrey A. Fowler, "Leadership: Information Technology (A Special Report)—Are You Talking to Me?" *The Wall Street Journal* (25 de abril de 2011), R5.
62. Andreas M. Kaplan y Michael Haenlein, "Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media", *Business Horizons* 53 (2010), 59–68; y Los datos de la empresa HubSpot de software y marketing se publicaron en Andrew Shafer, "Inc. Data Bank: Crunching the Numbers", *Inc.* (julio–agosto de 2011), 30.

63. Jan M. Rosen, "Be It Twittering or Blogging, It's All About Marketing", *The New York Times* (12 de marzo de 2009), http://www.nytimes.com/2009/03/12/business/smallbusiness/12social.ready.html (consultado el 12 de marzo de 2009).
64. Stephanie Marcus, "Top 5 Mobile Commerce Trends for 2010", *Mobile Trends Series,* Mashable.com (22 de julio de 2010), http://mashable.com/2010/07/22/2010-mobile-commerce-trends/ (consultado el 25 de agosto de 2011); y Julie Jargon, "Business Technology: Domino's IT Staff Delivers Slick Site, Ordering System", *The Wall Street Journal*, 24 de noviembre de 2009, B5.
65. Investigación ABI reportada en Stephanie Marcus, "Top 5 Mobile Commerce Trends for 2010".
66. Christopher Barnatt, "Embracing E-Business", *Journal of General Management* 30, núm. 1 (otoño de 2004), 79–96.
67. Esta discusión se basa en parte en Ranjay Gulati y Jason Garino, "Get the Right Mix of Bricks and Clicks", *Harvard Business Review* (mayo–junio de 2000), 107–114.
68. George Westerman, F. Warren McFarlan y Marco Iansiti, "Organization Design and Effectiveness Over the Innovation Life Cycle", *Organization Science* 17, núm. 2 (marzo–abril de 2006), 230–238; y Miguel Bustillo y Geoffrey Fowler, "Struggling Sears Scrambles Online", *The Wall Street Journal*, 15 de enero de 2010, A1.
69. "Belle, Baidu Launch Online Shoe Market", *China Business News* (11 de julio de 2011).
70. Merissa Marr, "Updated Disney.com Offers Networking for Kids; Web Site's Strategic Revamp Encourages More Interaction—But Parents Will Be in Charge", *The Wall Street Journal,* 2 de enero de 2007, B1; John Heilemann, "All the News That's Fit for Bits", *Business 2.0* (septiembre de 2006), 40–43.
71. Jeremy W. Peters, "Web Focus Helps Revitalize The Atlantic", *The New York Times,* 13 de diciembre de 2010, B1; y "A History of The Atlantic Monthly", de la presentación dada en 1994 por Cullen Murphy, *The Atlantic Online,* http://www.theatlantic.com/past/docs/about/atlhistf.htm (consultado el 25 de febrero de 2011).
72. Miguel Bustillo, "Wal-Mart Shakes Up Its Online Business", *The Wall Street Journal*, 13–14 de agosto de 2011, B1.
73. Zammuto et al., "Information Technology and the Changing Fabric of Organization".
74. Stephanie Overby, "Paving over Paperwork", *CIO* (1 de febrero de 2002), 82–86.
75. Siobhan O'Mahony y Stephen R. Barley, "Do Digital Telecommunications Affect Work and Organization? The State of Our Knowledge", *Research in Organizational Behavior* 21 (1999), 125–161.
76. Robert D. Hof, "The End of Work As You Know It", (The Future of Work: Technology on the March section), *BusinessWeek* (20 de agosto de 2007), 80–83.
77. "Big and No Longer Blue", *The Economist* (21–27 de enero de 2006), http://www.economist.com/node/5380442 (consultado el 18 de octubre de 2011).
78. "Mandate 2003: Be Agile and Efficient", *Microsoft Executive Circle* (primavera de 2003), 46–48.
79. Salvatore Parise, Bala Iyer, Donna Cuomo y Bill Donaldson, "MITRE Corporation: Using Social Technologies to Get Connected", *Ivey Business Journal* (enero–febrero de 2011), http://www.iveybusinessjournal.com/topics/strategy/mitre-corporation-using-social-technologies-to-get-connected (consultado el 25 de agosto de 2011).
80. O'Mahony y Barley, "Do Digital Telecommunications Affect Work and Organization?"
81. Michael A. Fontaine, Salvatore Parise y David Miller, "Collaborative Environments: An Effective Tool for Transforming Business Processes", *Ivey Business Journal* (mayo–junio de 2004), http://wwwold.iveybusinessjournal.com/view_article.asp?intArticle_ID=489 (consultado el 18, 2011).
82. Joanne Lee-Young y Megan Barnett, "Furiously Fast Fashions", *The Industry Standard* (11 de junio de 2001), 72–79.
83. Basado en Carol Hildebrand, "New Boss Blues", *CIO Enterprise*, sección 2 (15 de noviembre de 1998), 53–58; y Megan Santosus, "Advanced Micro Devices' Web-Based Purchasing System", *CIO,* sección 1 (15 de mayo de 1998), 84.

Capítulo 9

Tamaño, ciclo de vida y declive de la organización



xyno lorenzen

Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo usted debe ser capaz de:

1. Explicar las ventajas y desventajas de una organización de gran tamaño.
2. Definir el ciclo de vida de la organización y explicar las cuatro etapas.
3. Definir las características de la burocracia.
4. Explicar cómo se utiliza la burocracia para el control.
5. Discutir enfoques para reducir la burocracia en las grandes organizaciones.
6. Contrastar el control de mercado y el control de clan con el control burocrático.
7. Describir el modelo de las etapas del declive y los métodos del downsizing.

Tamaño de la organización: ¿más grande es mejor?
Presiones para crecer · Dilemas del tamaño grande

Ciclo de vida organizacional
Etapas de desarrollo del ciclo de vida · Características organizacionales durante el ciclo de vida

Tamaño, burocracia y control de la organización
¿Qué es la burocracia? · Control del tamaño y de la estructura

La burocracia en un mundo cambiante
Organización de sistemas temporales · Otros enfoques para combatir la burocracia

La burocracia frente a otras formas de control
Control burocrático · Control de mercado · Control de clan

Declive organizacional y downsizing
Definición y causas · Un modelo de las etapas del declive · Implementación del downsizing

Fundamentos de diseño

Antes de leer este capítulo, por favor, compruebe si está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones siguientes:

1 **Es prudente que el emprendedor que inicia una nueva empresa mantenga un control administrativo directo a medida que la misma crece.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

2 **Un gerente debe hacer hincapié en los valores compartidos, la confianza y el compromiso con la misión de la organización como el medio primordial para controlar el comportamiento de los empleados.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

3 **Cuando los gerentes utilizan la política, por lo general se llega al confl icto y a la falta de armonía y tal vez alterará el funcionamiento fl uido de la organización.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

Preguntas de la administración por diseño

Si a finales del siglo XX se le preguntara a alguien "¿Conoces Google?", probablemente se hubiera obtenido una de dos respuestas: una gran sonrisa y un entusiasta "¿¡No es maravilloso!?", o una mirada de asombro y un frustrado "¿De qué estás hablando?" En 1999, Google tenía ocho empleados y un promedio de alrededor de 500 mil búsquedas en Internet al día. Sin embargo, no pasaron demasiados años para que casi todo el mundo conociera Google, y muchos consideraban al innovador motor de búsqueda el mejor invento desde el pan rebanado. La compañía obtuvo un seguimiento casi de culto. En 2011, Google tenía casi 27,000 empleados en todo el mundo y más de 3,6 millones de búsquedas al día. Pero para los fundadores, Larry Page y Sergey Brin, algo desconcertante sucedió: Google perdió su factor de frescura y se convirtió en una gran corporación en lugar de una joven, el inicio de la puesta en marcha. Page y Brin entendieron que el cambio era parte de "crecer" como empresa, pero también sabían que con el crecimiento llegaban problemas y oportunidades. Organizaciones como Google que crecen grandes y complejas, necesitan sistemas y procedimientos para guiarse y controlarse. Además, la adición de sistemas y procedimientos más complejos puede causar problemas de ineficiencia, rigidez y tiempo de respuesta lento, lo que significa que la empresa tendrá dificultades para innovar o adaptarse rápidamente a las necesidades de clientes o consumidores. Page volvió recientemente como CEO para tratar de regresar a Google a sus raíces empresariales y reavivar la cultura de la extravagancia, la pasión y la creatividad que la empresa tuvo inicialmente como nombre familiar.[1]

Cada organización, desde los restaurantes de propiedad local y los talleres de reparación de carrocerías de automóviles, hasta las grandes empresas internacionales, las organizaciones sin fines de lucro y agencias de aplicación de la ley, luchan con preguntas acerca del tamaño organizacional, la burocracia y el control. Durante el siglo xx, las grandes corporaciones se han propagado y la burocracia se ha convertido en un tema de estudio importante en la teoría de la organización.[2] La mayoría de las grandes organizaciones tiene características burocráticas, que pueden ser muy efectivas. Estas organizaciones nos proporcionan abundantes bienes y servicios y logran hazañas sorprendentes, como explo-

raciones a Marte, entrega de paquetería de la noche a la mañana en cualquier ubicación del mundo, la programación y coordinación de miles de vuelos diarios de las aerolíneas, que son un testimonio de su efectividad. Por otra parte, también se acusa a la burocracia de muchos pecados, como ineficiencia, rigidez y un trabajo rutinario degradante que enemista a los empleados y a los clientes a quienes trata de atender una organización.

Propósito de este capítulo

En este capítulo exploramos el aspecto de las grandes organizaciones frente a las pequeñas y la forma en que el tamaño se relaciona con la estructura y el control. El tamaño organizacional es una variable contextual que influye en el diseño y el funcionamiento organizacional como lo hacen las variables contextuales, llámese tecnología, entorno, metas, que discutimos en los capítulos anteriores. En la primera sección, estudiamos las ventajas del tamaño grande frente al pequeño. Después exploramos lo que se llama el ciclo de vida de una organización y las características estructurales en cada etapa. Más adelante examinamos la necesidad histórica de la burocracia como un medio para controlar a las grandes organizaciones y comparamos el control burocrático con varias otras estrategias de control. Por último, el capítulo estudia las causas del declive organizacional y algunos métodos para abordar el downsizing. Al final del capítulo, usted debe reconocer cuándo el control burocrático puede hacer que una organización sea efectiva y cuándo son más apropiados otros tipos de control.

TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN: ¿MÁS GRANDE ES MEJOR?

La pregunta de grande frente a pequeño se inicia con la noción del crecimiento y las razones por las que tantas organizaciones experimentan la necesidad de ser más grandes.

Presiones para crecer

¿Ha soñado usted alguna vez en iniciar una pequeña empresa? Muchas personas sueñan con eso y los inicios empresariales son el elemento vital de la economía estadounidense. Sin embargo, la esperanza de prácticamente todo emprendedor es ver que su propia empresa crezca con rapidez y llege a ser más grande, incluso que aparecezca en la lista de *Fortune* 500.[3] En ocasiones, esta meta es más urgente que fabricar los mejores productos o mostrar las mayores utilidades. Sin embargo, en algunas empresas prósperas los gerentes se han resistido a las presiones para un crecimiento interminable y en vez de eso se han enfocado en diferentes metas, como se estudia en la sección BookMark de este capítulo.

Las recientes adversidades económicas y los despidos en muchas empresas grandes han estimulado a los emprendedores prometedores a correr el riesgo de iniciar su propia empresa o actuar solos en una propiedad exclusiva. Sin embargo, a pesar de la proliferación de nuevas organizaciones pequeñas, los gigantes como Toyota, General Electric, Samsung y Wal-Mart han seguido creciendo. Por ejemplo, la base de empleados de Wal-Mart en 2010 era casi tan grande como la población de la ciudad de Houston, Texas. Apple, con 50,000 empleados y unos ingresos anuales de casi $100 mil millones, sigue creciendo 60 por ciento al año. A pesar de sus problemas y que acaba de salir de la bancarrota en noviembre de 2010, los ingresos de General Motors aumentaron casi un 30 por ciento para colocarlo en el número 8 de la revista Fortune 2011 la lista de las mayores corporaciones de Estados Unidos.[4]

Las empresas en todas las industrias, desde la minorista hasta la aeroespacial y de medios, se esfuerzan por crecer con el fin de adquirir el tamaño y los recursos necesarios para competir a escala global, invertir en nuevas tecnologías y controlar los canales de

BookMark 9.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)

Small Giants: Companies That Choose to Be Great Instead of Big
De Bo Burlingham

La mentalidad convencional de los negocios es eqiparar el crecimiento con el éxito. Pero Bo Burlingham, un editor independiente de la revista *Inc.*, nos recuerda que hay una clase diferente de excelentes empresas que se enfocan no en ser más grandes, sino en ser mejores. Las llama *pequeñas gigantes*. En su libro ya mencionado, Burlingham estudia 14 pequeñas empresas que son admiradas en sus industrias y que son reconocidas por sus logros y en las que los gerentes han tomado una decisión consciente de no ampliarse de forma significativa, cotizar en la Bolsa o convertirse en parte de una empresa más grande.

¿QUÉ DISTINGUE A LAS PEQUEÑAS GIGANTES?

Las empresas que Burlingham perfila provienen de una gran variedad de industrias y varían considerablemente en términos del número de empleados, estructura corporativa, enfoque administrativo y etapa en el ciclo de vida. ¿Qué las hace similares? Burlingham describe siete características compartidas que les dan a esas empresas una calidad casi mágica. Las siguientes son tres de ellas:

- *Los fundadores y líderes hicieron una elección cuidadosa para crear la clase de negocio donde querían "vivir", en vez de adaptarse a un negocio modelado por fuerzas externas*. Danny Meyer, propietario del Union Square Café, dice que "ganó más dinero eligiendo las cosas apropiadas que debería decir, que las cosas a las que debería responder sí". Fritz Maytag de Anchor Brewery, satisfecho con limitar su distribución a la parte norte de California, incluso ayudó a los cerveceros rivales a desarrollar sus capacidades para ajustarse a la creciente demanda de su clase de cerveza.
- *Cada una de las pequeñas gigantes está íntimamente conectada con la comunidad donde hace negocios*. CityStorage, la primera empresa independiente de almacenamiento de discos en Estados Unidos, construyó su almacén en un deprimente vecindario en el centro de una ciudad grande con el fin de ahorrar dinero. Pero rápidamente estableció un vínculo con la comunidad, contratando a residentes locales, abriendo sus instalaciones para los eventos comunitarios y haciendo generosos donativos a la escuela local.
- *Sus líderes tienen una pasión por el negocio*. No importa si se trata de hacer música, crear efectos especiales, diseñar y fabricar goznes de torsión continua, elaborar cerveza o planear proyectos de construcción comercial, los líderes de esas empresas muestran una verdadera pasión por lo que tienen entre manos, así como un profundo compromiso emocional con el negocio y sus empleados, clientes y proveedores.

¿QUIERE USTED CREAR UNA PEQUEÑA GIGANTE?

Un resultado benéfico del libro de Burlingham ha sido demostrarles a los nuevos empresarios o a los aspirantes a serlo que mejor no necesariamente significa más grande. Para algunos, esto disminuye el impulso de aprovechar cada oportunidad para una expansión. Pero Burlingham advierte que, para resistirse a las presiones para el crecimiento, se requiere tener fuerza de carácter. El libro, de lectura amena, proporciona excelentes puntos de vista acerca de algunos empresarios y gerentes que hicieron acopio de su fortaleza para hacer las elecciones que consideraban correctas.

Small Giants: Companies That Choose to Be Great Instead of Big, de Bo Burlingham, está publicado por Portfolio, una división de Penguin Books.

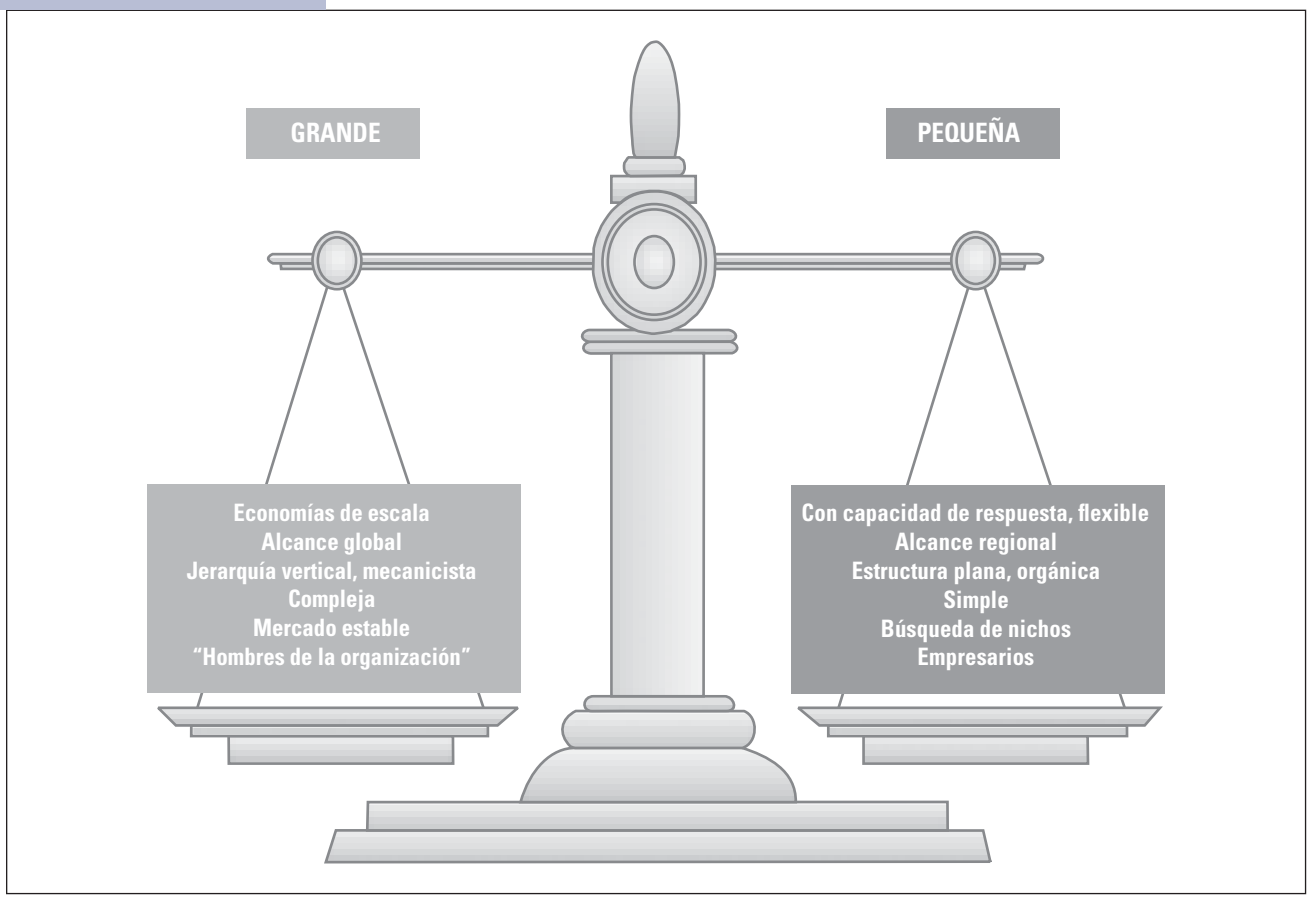
distribución y garantizar su acceso a los mercados.[5] Existen otras presiones para que las organizaciones crezcan. Muchos ejecutivos han encontrado que las empresas deben crecer para seguir siendo económicamente saludables. Dejar de crecer significa estancarse. Ser estable significa que tal vez no será posible satisfacer a cabalidad las demandas de los clientes o que la competencia incrementará su participación de mercado a costa de su empresa. Como Mark Hurd, ex CEO de Hewlett-Packard, dijo que "si usted no tiene la escala y no tiene apalancamiento, no será capaz de dar al cliente lo que quiere".[6] En Wal-Mart, los gerentes han prometido continuar con un énfasis en el crecimiento, aun cuando eso signifique una disminución en el *rendimiento sobre la inversión* (ROI, por sus siglas en inglés). Tienen arraigada la idea de que dejar de crecer significa estancarse y morir. Como lo expresó Tom Schoewe, vicepresidente de finanzas, "incluso si el ROI pudiera disminuir un poco y pudiéramos crecer con mayor rapidez, para mí eso estaría bien".[7]

El tamaño grande permite que las empresas corran riesgos que podrían arruinar a las empresas más pequeñas y la escala es crucial para la salud económica en algunas industrias. En la actualidad existe una oleada de fusiones en el sector de salud de E.U., por ejemplo, como los hospitales, grupos médicos y aseguradoras que se esfuerzan por controlar los costes sanitarios y resolver los problemas provocados por la ley federal de reforma de salud.[8] En el caso de empresas que requieren un marketing intensivo como CocaCola y Procter & Gamble, un tamaño mayor proporciona poder en el mercado y, por consiguiente, crecientes ingresos.[9] A través de una serie de fusiones y adquisiciones, la compañía cervecera Bélgica Interbrew (ahora Anheuser-Busch InBev) se convirtió en la mayor cervecera del mundo y distribuidor de cerveza, obteniendo así un poder tremendo en la industria. Además, las organizaciones en crecimiento son lugares de trabajo vibrantes y excitantes, lo que permite que esas empresas atraigan y conserven empleados de calidad. Cuando el número de empleados está aumentando, la empresa puede ofrecer muchos retos y oportunidades para progresar.

Dilemas del tamaño grande

Las organizaciones se sienten obligadas a crecer, ¿pero cuánto y qué tan grandes deben ser? ¿Cuál es el tamaño de la organización mejor equilibrado para competir en un entorno global rápidamente cambiante? En la figura 9.1 se resumen los argumentos.

FIGURA 9.1
Diferencias entre las organizaciones grandes y pequeñas



Fuente: Basada en John A. Byrne, "Is Your Company Too Big?" *BusinessWeek* (27 de marzo de 1989), 84-94.

Grande. Son necesarios considerables recursos y economías de escala para que muchas organizaciones puedan competir a nivel global. Sólo las grandes organizaciones pueden construir un masivo oleoducto en Alaska. Sólo una corporación grande como General Electric se puede permitir la construcción de turbinas ultra eficientes que contienen 8 000 partes diferentes y con un costo de dos millones de dólares.[10] Sólo una empresa grande como Johnson & Johnson puede invertir cientos de millones de dólares en nuevos productos, como lentes de contacto bifocales y un parche que libera anticonceptivos a través de la piel. Además, las organizaciones grandes cuentan con los recursos para ser una economía de apoyo y una fuerza social en tiempos difíciles. Después del terremoto de 2011, el tsunami y el desastre nuclear en Japón, la compañía de seguros Aflac, que obtiene la mayor parte de sus ingresos de ese país, dio a los clientes un periodo de gracia de seis meses para pagar sus primas de seguro. Además, Aflac donó millones de dólares para los trabajos de rescate.[11] Las grandes organizaciones son también capaces de volver al trabajo más rápidamente después de un desastre, dando a los empleados y a las comunidades un sentido de seguridad durante un tiempo incierto. Después del huracán Irene en los Estados Unidos, Allstate fue capaz de configurar rápidamente los centros de reclamos móviles equipados con generadores, tecnología de satélite y conexiones a Internet de alta velocidad en las zonas más afectadas, lo que permitió a las personas poner sus vidas en orden más rápidamente.[12]

Las grandes empresas están estandarizadas, a menudo se administran mecánicamente y son complejas. La complejidad ofrece cientos de especialidades funcionales dentro de la organización para desempeñar tareas de múltiples facetas y elaborar productos variados y complicados. Además, una vez establecidas, las grandes organizaciones pueden ser una presencia que estabiliza un mercado durante años. Los gerentes se pueden unir a la empresa y esperar una carrera evocadora de los "hombres de la organización" de las décadas de 1950 y 1960. La organización puede proporcionar una larga carrera, aumentos y promociones.

Pequeña. El argumento contrario dice que pequeño es bello, debido a que los requerimientos cruciales para el éxito en una economía global son la capacidad de respuesta y la flexibilidad en los mercados muy dinámicos. La pequeña escala puede proporcionar ventajas significativas en términos de una reacción rápida a las necesidades cambiantes del cliente y a las condiciones variables del entorno y del mercado.[13] Además, las pequeñas organizaciones a menudo disfrutan de un mayor compromiso de parte de los empleados, debido a que es más fácil para las personas sentir que son parte de una comunidad. Los empleados por lo general trabajan en diversas tareas, en vez de hacer trabajos limitados y especializados. Para muchas personas, trabajar en una pequeña empresa es más excitante y satisfactorio que laborar en una organización grande. ¿En dónde se sentiría usted feliz como gerente? Complete el cuestionario en la sección de "¿Cómo adapta usted el diseño?" para tener una idea.

En los años recientes, muchas empresas grandes han llegado a ser todavía más grandes por medio de fusiones o adquisiciones y, sin embargo, la investigación indica que muy pocas están a la altura de los niveles de desempeño esperados. Los estudios realizados por firmas de consultoría como McKinsey & Company, Hay Group y otras sugieren que, después de la adquisición, el desempeño disminuye casi en 20% de las empresas adquiridas. Según algunos estimados, 90% de las fusiones nunca está a la altura de las expectativas. Considere Pulte Group, el segundo mayor constructor de casas de E.U, que adquirió Centex Corporation en 2009. Los retos de la integración de las dos compañías, junto con un debilitamiento del mercado inmobiliario, causaron estragos en la rentabilidad de Pulte. Entre el momento de la adquisición y mediados de 2011, Pulte tenía sólo un trimestre rentable y había perdido millones de dólares.[14] La figura 9.2 muestra una lista de las fusiones y adquisiciones de algunas empresas que salieron mal. Aun cuando hay numerosos factores involucrados en la disminución del valor, muchos investigadores y analistas convienen en que, con frecuencia, ser más grande simplemente no equivale a tener un mejor desempeño.[15]

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Decidir si una organización debe actuar como una empresa grande o pequeña. Según el grado al que las economías de escala, el alcance global y la complejidad sean importantes, introducir una mayor burocratización a medida que se incrementa el tamaño de la organización. Según sea necesario, añadir reglas y regulaciones, una documentación por escrito, especialización del trabajo, competencia técnica en la contratación y la promoción y descentralización.

¿Cómo adapta usted el diseño?

¿Qué tamaño de organización prefiere?

¿Cómo se ajustan sus preferencias al tamaño de la organización? Responda a los siguientes planteamientos según reflejen lo que le agrada y lo que le desagrada. Por favor, responda si cada aspecto es En gran parte cierto o En gran parte falso en lo referente a usted.

	En gran parte cierta	En gran parte falsa
1. Valoro la estabilidad y lo predecible en la organización para la cual trabajo.	_____	_____
2. Las reglas se hicieron para quebrantarlas.	_____	_____
3. Los años de servicio deben ser un factor de importancia para determinar el sueldo y las promociones.	_____	_____
4. Por lo general, prefiero trabajar en muchas cosas diferentes en vez de especializarme en una cuantas.	_____	_____
5. Antes de aceptar un trabajo, me gustaría asegurarme de que la empresa tiene buenas prestaciones.	_____	_____
6. Preferiría trabajar en un equipo donde se comparte la responsabilidad gerencial en vez de trabajar en un departamento con un solo gerente.	_____	_____
7. Me gustaría trabajar para una empresa grande y muy conocida.	_____	_____
8. Preferiría ganar 90 000 dólares al año como vicepresidente de una pequeña empresa, que ganar 100 000 dólares al año como gerente de nivel medio en una empresa grande.	_____	_____

Calificación: Anótese un punto por cada número non que haya marcado como En gran parte cierto y un punto por cada número par que haya marcado como En gran parte falso.

Interpretación: Trabajar en una organización grande es una experiencia muy diferente a la de trabajar en una pequeña. La organización grande está bien establecida, tiene buenas prestaciones, es estable y tiene reglas, puestos bien definidos y una clara jerarquía de autoridad administrativa. Una pequeña organización puede estar luchando para sobrevivir, ofrece emoción, múltiples tareas y la responsabilidad se comparte. Si obtuvo una calificación de 6 o más, una organización grande puede ser lo indicado para usted. Si obtuvo una calificación de 3 o menos, tal vez será más feliz en una organización más pequeña y menos estructurada.

Fuente: De *Hellriegel/Jackson/Slocum.* Managing, 11E. Copyright 2008 South-Western, una parte de Cengage Learning, Inc. Reproducido con autorización. http://www.cengage.com/permissions.

A pesar del creciente tamaño de muchas empresas, la vitalidad económica de Estados Unidos, así como de la mayor parte del resto del mundo desarrollado, está vinculada con los negocios de pequeño y mediano tamaño. Según la Administración de Pequeños Negocios, las pequeñas empresas representan alrededor del 99 por ciento de todas las empresas en los Estados Unidos y dan empleo a poco más de la mitad de todos los empleados del sector privado. Además, las pequeñas empresas han generado el 64 por ciento de nuevos empleos al año durante los últimos 15 años.[16] Un gran porcentaje de los exportadores son pequeñas empresas. El crecimiento de Internet y de otras tecnologías de la información ha hecho que a las pequeñas empresas les resulte más fácil competir con las más grandes. Y el creciente sector de servicios también contribuye a una disminución en el tamaño promedio de la organización, debido a que muchas empresas de servicios siguen siendo pequeñas para servir mejor a los clientes.

Las pequeñas organizaciones tienen una estructura plana y orgánica y un estilo administrativo de libre flujo que alienta el espíritu emprendedor y la innovación. Por ejem-

FIGURA 9.2
Cinco fusiones y adquisiciones malogradas

Adquisición	Año del acuerdo	Resultado
Bank of America/ Countrywide ($4,1 mil millones)	2008	En el cuarto trimestre de 2011, Bank of America reportó una pérdida de casi $5 mil millones en su unidad de hipotecas, principalmente de préstamos que absorbió de Countrywide.
Time Warner/AOL ($111 mil millones)	2001	Las acciones de Time Warner cayeron un 80 por ciento, una destrucción de 148 mil millones dólares de valor para los accionistas. El "matrimonio" se disolvió en 2009.
Yahoo/Broadcast.com ($5.7 mil millones)	1999	El precio de las acciones de Yahoo cayó de más de $100 a menos de $ 17 dólares.
Daimler/Chrysler ($37 mil millones)	1998	Después de una década de fuertes pérdidas, Daimler Chrysler se vendió por alrededor de $7 mil millones.
Quaker/Snapple ($1.7 mil millones)	1994	La marca Snapple no podía mantener su posición en las grandes tiendas de comestibles. Después de 27 meses, Quaker se vendió por sólo $300 millones

Fuente: Basado en Mary DiMaggio, "The Top 10 Best (and Worst) Corporate Mergers of All Time . . . Or, the Good, the Bad, and the Ugly", Rasmussen.edu (15 de septiembre, 2009), http://www.rasmussen.edu/degrees/business/blog/best-and-worst-corporate-mergers/ (consultado el 31 de agosto, 2011); y Chris Roush, "10 Worst Deals of All Time", LifeGoesStrong.com (24 de enero, 2011), http://work.lifegoesstrong.com/news-corp-buys-dow-jones-co (consultado el 31 de agosto, 2011).

plo, en la actualidad, los principales medicamentos de biotecnología fueron descubiertos todos por pequeñas empresas, como Gilead Sciences, que desarrolló medicamentos para tratar el Virus de Inmunodeficiencia Humana, y no por grandes empresas como Pfizer.[17] Además, la participación personal de los empleados en las pequeñas empresas fomenta la motivación y el compromiso, debido a que los empleados se identifican personalmente con la misión de la empresa. Con base en estudios de las sociedades primitivas, las sectas religiosas, las organizaciones militares y de algunos negocios, el antropólogo Robin Dunbar propuso que 150 es el tamaño óptimo para cualquier grupo que trata de alcanzar una meta. Dunbar dice que más allá de ese tamaño, la efectividad del grupo decrece, debido a que hay demasiadas reglas, procedimientos y trámites burocráticos que demoran las cosas y minan la moral, el entusiasmo y el compromiso del grupo.[18]

Híbrido de empresa grande/empresa pequeña. La paradoja es que las ventajas de las pequeñas empresas en ocasiones les permiten triunfar y, por consiguiente, llegar a ser más grandes. Las pequeñas empresas se pueden convertir en víctimas de su propio éxito a medida que crecen, cambiando a una estructura mecanicista que hace hincapié en la jerarquía vertical y que produce "hombres de la organización", en vez de emprendedores. Las empresas gigantes están "creadas para la optimización, no para la innovación".[19] Las empresas grandes se comprometen con sus productos y tecnologías existentes y experimentan dificultades para apoyar una innovación para el futuro.

La solución es lo que Jack Welch, presidente del consejo y CEO retirado de General Electric, llamó el "híbrido de empresa grande/empresa pequeña", que combina los recursos y el alcance de una corporación grande con la simplicidad y flexibilidad de una pequeña empresa. La estructura divisional, que describimos en el capítulo 3, es una forma en que algunas organizaciones grandes logran un híbrido de empresa grande/ empresa pequeña. Al reorganizarse en grupos de pequeñas empresas, las grandes corporaciones como Johnson & Johnson capturan la mentalidad y las ventajas de ser pequeñas. En la actualidad, Johnson & Johnson es un grupo de 250 empresas separadas que operan en 60 países.[20]

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Si la capacidad de respuesta, la flexibilidad, la simplicidad y la búsqueda de nichos son importantes, subdivida a la organización en divisiones sencillas y autónomas que tengan la libertad y el enfoque de una pequeña empresa.

El desarrollo de nuevas formas organizacionales, con un énfasis en descentralizar la autoridad y reducir los niveles de la jerarquía, combinado con la creciente utilización de la tecnología de la información que se describe en el capítulo 8, está haciendo que resulte más fácil que nunca que las empresas sean simultáneamente grandes y pequeñas, capturando así las ventajas de cada una. El cambio se puede ver incluso en la milicia estadounidense. Por ejemplo, a diferencia de la Segunda Guerra Mundial, que se combatió con grandes masas de soldados guiadas por decisiones que se tomaban en los niveles superiores, en la actualidad la "guerra contra el terrorismo" depende de una toma de decisiones descentralizada y de fuerzas más reducidas de soldados altamente capacitados con acceso a una información de último minuto.[21] Las empresas grandes también encuentran una variedad de formas para actuar como grandes y pequeñas a la vez. Considere cómo W. L. Gore & Associates mantiene una pequeña empresa.

EN LA PRÁCTICA

W. L. Gore & Associates

Bill y Vieve Gore fundaron W.L. Gore & Associates en el sótano de su casa en 1958. Hoy en día es una de las 200 compañías privadas más grandes de Estados Unidos. La compañía, quizás la más conocida en tejidos Gore-Tex y cuerdas de guitarra Elixir, tiene 9,000 empleados en 30 países en todo el mundo y $2,5 mil millones de ingresos anuales. La empresa no es enorme, pero definitivamente es lo suficientemente grande como para perder algo de la creatividad y la flexibilidad que tenía a principios de año. Pero los gerentes de Gore, a partir de la filosofía del fundador, se aseguraron de que no fuera así.

Gore tiene un diseño extremadamente flojo, flexible, orgánico. En general, la compañía se divide en cuatro divisiones que sirven para diferentes industrias: electrónica, tejidos, industriales y médicos. Gore establece pequeñas plantas de fabricación en un área en lugar de utilizar una gran fábrica, de modo que las personas pueden conocerse y establecer relaciones estrechas. El trabajo se realiza por equipos pequeños; algunos son continuos, pero otros surgen con base en los requerimientos. La autoridad formal no la ejercen los líderes específicos. En cambio, los líderes surgen porque ganan credibilidad ante los demás socios en función de su conocimiento, experiencia o habilidades especiales. La estructura flexible funciona bien cuando se necesita un tiempo de respuesta rápido. Un líder con experiencia surge y reúne un equipo con base en el conocimiento para analizar y resolver un problema rápidamente.

El CEO actual Terry Kelly y otros tres líderes sirven en un Equipo de Liderazgo Empresarial que es responsable de la salud y el crecimiento de la empresa, pero por lo demás hay pocos títulos, organigramas u otros arreglos estructurales que se utilizan normalmente por las grandes empresas. La gente espera para interactuar con todos los demás en el sistema de trabajo en lugar de tener que ir a través de una cadena de mando. Gore tiene un fuerte programa de orientación y formación que se enfoca en la construcción de relaciones. Se espera que los nuevos asociados pasen los primeros tres a seis meses la simple construcción de una red de relaciones en toda la empresa.[22]

Otras empresas también encuentran maneras de ser grandes y pequeñas. El gigante minorista Lowe, por ejemplo, utiliza la ventaja de tamaño en áreas como la publicidad, las compras y el aumento de capital, pero también le da a cada gerente de tienda la autonomía necesaria para atender a los clientes como si se tratara de una pequeña tienda, una ciudad natal. Para evitar el problema de los altos directivos aislados, el administrador de los fondos mutuos Vanguard requiere que todos -incluso el CEO- pasen algo de tiempo cada mes en el servicio telefónico y atiendan directamente a los clientes.[23] Las pequeñas empresas en crecimiento pueden utilizar esas ideas para ayudar a su organización a conservar la flexibilidad y el enfoque en el cliente que impulsaron su crecimiento.

CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Una forma útil de pensar en el crecimiento y el cambio organizacionales es el concepto de **ciclo de vida**[24] de la organización, que sugiere que las organizaciones nacen, envejecen y, con el tiempo, mueren. La estructura organizacional, el estilo de liderazgo y los sistemas administrativos siguen un patrón bastante predecible a todo lo largo de las etapas del ciclo de vida. Las etapas son secuenciales y siguen una progresión natural.

Etapas de desarrollo del ciclo de vida

La investigación sobre el ciclo de vida organizacional sugiere que hay cuatro etapas principales que caracterizan al desarrollo de la organización.[25] La figura 9.3 ilustra estas cuatro etapas, junto con los problemas asociados con la transición a cada etapa.

Definiciones. El crecimiento no es fácil. Cada vez que una organización entra en una nueva etapa en el ciclo de vida, entra en un nuevo juego de pelota con un nuevo conjunto de reglas sobre cómo funciona la organización interna y cómo se relaciona con el ambiente externo.[26]

1. *Etapa emprendedora.* Cuando una organización nace, el énfasis es en la creación de un producto o servicio y en sobrevivir en el mercado. Los fundadores son personas emprendedoras y dedican todas sus energías a las actividades técnicas de producción y marketing. La organización es informal y no burocrática. Las jornadas de trabajo son largas. El control se basa en la supervisión personal de los propietarios. El crecimiento es a partir de un nuevo producto o servicio. Por ejemplo, Dennis Crowley y Naveen Selvadurai crearon la primera versión de Foursquare, un servicio de redes móviles que permite a los usuarios compartir su ubicación con amigos, información acerca de lugares que deseen visitar e intercambiar consejos y experiencias, en la cocina de Crowley en East Village, Nueva York. Se puso en marcha el servicio en 2009 en Austin, Texas, y en abril de 2011 tenía 10 millones de usuarios en todo el mundo. Crowley actuó como consejero delegado y continúa proporcionando personal de supervisión de la empresa, que ha crecido a 75 empleados.[27]

   La fundación de Foursquare es una reminiscencia de Apple (originalmente Apple Computer), que estaba la **etapa empresarial** cuando la crearon Steve Jobs y Stephen Wozniak en el garaje de los padres de Wozniak en 1976.

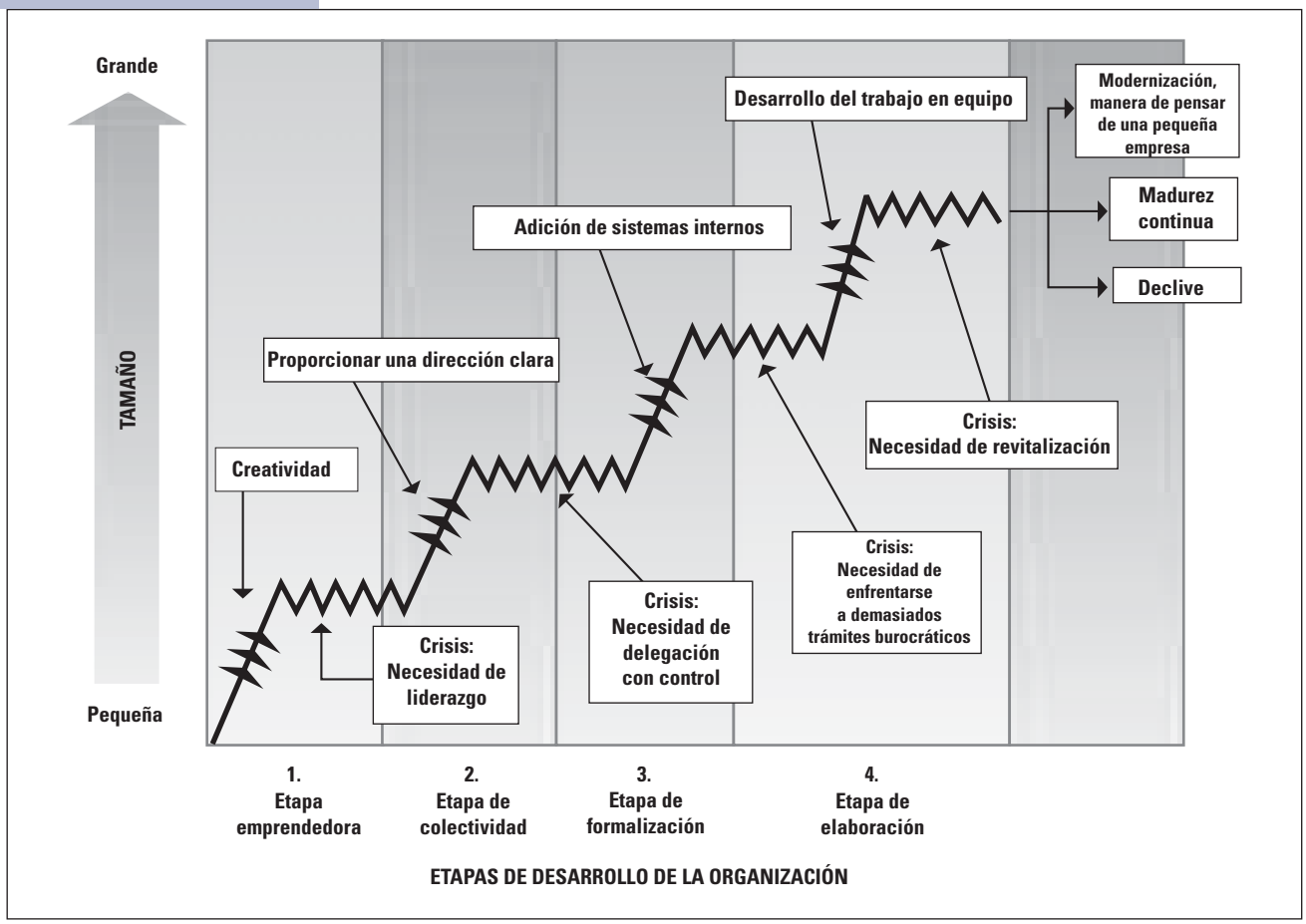
   Crisis: necesidad de un nuevo liderazgo. A medida que la organización empieza a crecer, el mayor número de empleados causa problemas. Los propietarios, creativa y técnicamente orientados, se enfrentan a problemas administrativos, pero tal vez prefieren concentrar sus energías en fabricar y vender el producto o en desarrollar nuevos productos y servicios. En esos tiempos de crisis, los empresarios no ajustan la estructura de la organización para que se adapte a un crecimiento continuo ni traen a nuevos gerentes que tengan el poder para hacerlo. Cuando Apple inició un periodo de rápido crecimiento, llevaron a A.w C. Markkula como líder, debido a que ni Jobs ni Wozniak estaban calificados para administrar la empresa en expansión ni les interesaba hacerlo.
2. *Etapa de colectividad.* Si el liderazgo en situaciones de crisis es resuelto, se obtiene un poderoso liderazgo y la organización empieza a desarrollar metas y una dirección claras. Se establecen departamentos una jerarquía de autoridad, se asignan los puestos y una división del trabajo inicial. En la etapa de colectividad, los empleados se identifican con la misión de la organización y pasan muchas horas ayudando a que la organización tenga éxito. Los miembros se sienten parte de una colectividad. La comunicación y el control son en gran parte informales, aun cuando empiezan a aparecer algunos sistemas formales. Apple se encontraba en la **etapa de colectividad**

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Crecer cuando sea posible. Con el crecimiento, usted puede proporcionar oportunidades para el progreso de los empleados y una mayor rentabilidad y efectividad. Aplicar nuevos sistemas administrativos y configuraciones estructurales en cada etapa del desarrollo de una organización. Interpretar las necesidades de la organización en crecimiento y responder con los sistemas administrativo e interno que ayudarán a la organización a salir adelante a lo largo de la siguiente etapa del desarrollo.

FIGURA 9.3
Ciclo de vida organizacional



Fuente: Adaptada de Robert E. Quinn y Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science* 29 (1983), 33-51; y Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review* 50 (julio-agosto de 1972), 37-46.

durante los años de rápido crecimiento, de 1978 a 1981. Jobs siguió siendo el CEO y el líder visionario, aun cuando Markkula y otros ejecutivos se encargaban de la mayor parte de las responsabilidades gerenciales. Los empleados se lanzaron al negocio con entusiasmo cuando se estableció la principal línea de productos y firmaron a más de dos mil distribuidores.

Crisis: necesidad de delegación. Si la nueva administración tiene éxito, los empleados en el nivel inferior de forma gradual se empiezan a sentir restringidos por el poderoso liderazgo de arriba hacia abajo. Los gerentes en el nivel inferior empiezan a adquirir confianza en sus propias áreas funcionales y desean tener más libertad. Una crisis de autonomía ocurre cuando los gerentes en el nivel superior, que tuvieron éxito debido a su poderoso estilo de liderazgo y a su visión, no quieren renunciar a la responsabilidad. Los gerentes en el nivel superior se quieren asegurar de que todas las partes de la organización estén coordinadas y avancen juntas. La organización debe encontrar mecanismos para controlar y coordinar los departamentos sin una supervisión directa del nivel superior. Por ejemplo, cuando Diamond Wipes Internacional llegó a un punto en el que se cometían errores costosos debido a la falta de comuni-

cación entre los departamentos, el empresario taiwanés Yen Eve contrató a un gerente general y le encargó coordinar el trabajo de todos los departamentos.[28]

EVALÚE SU RESPUESTA

1 Es prudente que el emprendedor que inicia una nueva empresa mantenga un control administrativo directo a medida que la misma crece.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Los empresarios disfrutan su creatividad para fabricar o vender nuevos productos o servicios. Muchos se quedan trabajando en algo práctico durante largo tiempo, debido a que experimentan cierta dificultad para cambiar a su rol de administrar a otras personas y establecer los procedimientos y sistemas que necesita la empresa a medida que crece. En la mayoría de los casos, los empresarios exitosos contratan gerentes capacitados para que administren el negocio y lleven a la organización al siguiente nivel.

3. *Etapa de formalización*. La **etapa de formalización** implica el establecimiento y la utilización de reglas, procedimientos y sistemas de control. La comunicación es menos frecuente y más formal. Es posible añadir ingenieros, especialistas en recursos humanos y otros miembros del staff. La alta gerencia se empieza a preocupar por aspectos como la estrategia y la planeación y deja las operaciones de la empresa en manos de los gerentes de nivel medio. Es posible formar grupos del producto u otras unidades descentralizadas para mejorar la coordinación. Se pueden implementar sistemas de incentivos basados en las utilidades, con el fin de asegurarse de que los gerentes trabajen orientándose a lo que es mejor para la empresa en general. Cuando son eficaces, la nueva coordinación y los sistemas de control permiten que la organización siga creciendo, mediante el establecimiento de mecanismos de vinculación entre la alta gerencia y las unidades de campo. Las empresas de Internet como eBay y Amazon.com actualmente se encuentran en la etapa de formalización del ciclo de vida, con los administradores elaborando nuevos sistemas para gestionar la creciente complejidad de las operaciones. Apple estaba en la etapa de formalización en la década de 1980 y principios de 1990.

   Crisis: demasiados trámites burocráticos. En este punto en el desarrollo de la organización, la proliferación de sistemas y programas puede empezar a asfixiar a los gerentes de nivel medio. La organización parece burocratizada. La gerencia de nivel medio puede resentir la intrusión del personal. La innovación puede estar restringida. La organización parece demasiado grande y compleja para administrarla por medio de programas formales. Google, que se describe en la apertura de este capítulo, se encuentra actualmente en un momento de crisis, con el co-fundador Larry Page tratando de reducir la burocracia y traer de vuelta el espíritu emprendedor. Fue durante esta etapa de crisis en Apple que Steve Jobs renunció en 1985 y un nuevo director general tomó el control para hacer frente a sus propios desafíos de administración.
4. *Etapa de elaboración*. La solución a la crisis de los trámites burocráticos es un nuevo sentido de colaboración y de trabajo en equipo. A nivel de toda la organización, los gerentes desarrollan capacidades para enfrentarse a los problemas y trabajar juntos. La burocracia tal vez ha llegado a su límite. El control social y la autodisciplina reducen la necesidad de controles formales. Los gerentes aprenden a trabajar dentro de los límites de la burocracia, sin sumarse a ella. Los sistemas formales se pueden simplificar y reemplazar con equipos de gerentes y fuerzas de tarea. Para lograr la colaboración, los equipos a menudo se forman entre las funciones o divisiones de la empresa. La or-

ganización también se puede agrupar en múltiples divisiones con el fin de mantener la filosofía de una pequeña empresa. En la actualidad, Apple se encuentra en la **etapa de elaboración** del ciclo de vida, lo mismo que empresas grandes como General Electric, Caterpillar y Toyota.

Crisis: necesidad de revitalización. Una vez que la organización ha llegado a la madurez, puede atravesar por periodos de declive temporal.[29] Puede ocurrir una necesidad de renovación cada 10 a 20 años. La organización se desalinea con el entorno o tal vez se mueve lentamente y se burocratiza en exceso y debe pasar por una etapa de modernización e innovación. Durante este periodo, a menudo se reemplaza a los gerentes. En Apple, el puesto en el nivel superior cambió de manos varias veces a medida que la empresa luchaba por revitalizarse. Los CEO John Sculley, Michael Spindler y Gilbert Amelio fueron expulsados por el consejo de administración cuando los problemas de Apple se profundizaron. Steve Jobs regresó a mediados de 1997 para administrar la empresa que había fundado hacía casi 25 años. Jobs la reorganizó con rapidez, eliminó las ineficiencias y volvió a enfocar a Apple en productos innovadores para el mercado de consumo. Jobs le devolvió a Apple el espíritu emprendedor y movió a la empresa en una dirección totalmente nueva con el sistema de música iPod y el iPhone. Las ventas y las utilidades se empezaron a incrementar y Apple entró en un periodo de éxito.[30] En los años transcurridos desde que salió de Apple, Jobs había adquirido habilidades gerenciales y experiencia, pero también fue bastante astuto para llevar a otros gerentes capacitados. Por ejemplo, se ha hecho referencia a Timothy D. Cook, contratado por Jobs en 1998, como "la historia detrás de la historia". Jobs proporciona visión y espíritu emprendedor, pero Cook, como vicepresidente de operaciones, se asegura de que todo funcione sin el menor tropiezo tras bambalinas. Cook asumió el cargo de director general a mediados de 2011, tras la renuncia de Jobs y posterior fallecimiento.[31] Justo ahora Apple es una empresa exitosa, pero enfrenta los problemas comunes de todas las organizaciones maduras, las cuales han tenido que pasar por periodos de revitalización, de lo contrario entrarán en declive, como se muestra en la última etapa de la figura 9.3.

Resumen. De los negocios que logran sobrevivir al primer año, 84% pueden fracasar en el transcurso de cinco años, debido a que no pueden hacer la transición de la etapa emprendedora.[32] Las transiciones se vuelven cada vez más difíciles a medida que las organizaciones avanzan a lo largo de las futuras etapas del ciclo de vida. Las organizaciones que no resuelven con éxito los problemas asociados con esas transiciones se ven restringidas en su crecimiento e incluso pueden fracasar. Dentro de una organización, las crisis del ciclo de vida son muy reales. Considere los desafíos a los que se enfrentan los administradores de Facebook mientras la empresa está en crecimiento.

EN LA PRÁCTICA

Facebook

Para las empresas de tecnología, los ciclos de vida son cada vez más cortos. Para seguir siendo competitivas, las compañías como Facebook, Netflix y Google tienen que avanzar con éxito y más rápido a través de las etapas del ciclo. La empresa de redes sociales Facebook, por ejemplo, que comenzó a funcionar en 2004 y originalmente estaba restringida a los estudiantes de la Universidad de Harvard, ahora cuenta con alrededor de 750 millones de usuarios en todo el mundo. Con el rápido crecimiento y la veloz naturaleza cambiante de Internet, Facebook se trasladó rápidamente de lo empresarial, a través de la colectividad, a la etapa de formalización. El fundador y CEO, Mark Zuckerberg, se dio cuenta de que su compañía tenía que "crecer a la velocidad de Internet", por lo que a principios de 2008 comenzó a reclutar directivos con experiencia para ayudar a desarrollar los procedimientos y las estructuras necesarias para gestionar eficazmente la empresa en crecimiento.

En los primeros años, la inteligencia de la tecnología, el entusiasmo, el compromiso y la supervisión personal por los fundadores fueron suficientes, pero Facebook necesitaba habilidades de gestión más tradicionales para obtener éxito continuo. Zuckerberg comenzó a consultar con los inversionistas y mentores acerca de cómo diseñar la empresa y construir un equipo de gestión. Reclutó a un ejecutivo de Google superior, Sheryl Sandberg, para ser el segundo al mando como director de operaciones, y también comenzó a contratar a otros ejecutivos capacitados para manejar diversas funciones como el marketing, las finanzas, lo legal, las comunicaciones y la política pública. Los gerentes de recursos humanos ayudaron a instituir nuevas directrices para las revisiones del desempeño, los procesos de reclutamiento y los programas de capacitación.

Ellos saben que se necesitan procedimientos formales en esta etapa de crecimiento, por lo que Zuckerberg y otros ejecutivos están tratando de encontrar maneras de mantener un espíritu emprendedor en la empresa. Por ejemplo, un asesor inmobiliario recientemente ayudó a negociar un acuerdo para que la compañía trasladara sus oficinas de Palo Alto en las antiguas oficinas de Sun Microsystems, en Menlo Park. Ese sitio, además del adicional "West Campus" que Facebook planea construir, albergará a más de 9,000 empleados, aproximadamente el doble de lo que la empresa tiene en la actualidad. Zuckerberg dijo que tiene previsto instalar puertas de garaje en todo el complejo para contrastarlo con Silicon Valley, el garaje de puesta en marcha. Servirá como "un símbolo de la cultura creativa, colaborativa y luchadora" que Facebook quiere retener.[33] ■

Características organizacionales durante el ciclo de vida

A medida que las organizaciones evolucionan a lo largo de las cuatro etapas del ciclo de vida, tienen lugar cambios en la estructura, los sistemas de control, la innovación y las metas. En la figura 9.4 se resumen las características organizacionales asociadas con cada etapa.

Emprendedora. Al inicio, la organización es pequeña, no es burocrática y es como un espectáculo de sólo una persona. La alta gerencia proporciona la estructura y el sistema de control. La energía organizacional está dedicada a la supervivencia y a la producción de un solo producto o servicio.

Colectividad. Es la etapa de la juventud de la organización. El crecimiento es rápido y los empleados se sienten emocionados y comprometidos con la misión de la organización. La estructura es todavía informal en su mayor parte, aun cuando empiezan a surgir algunos procedimientos. Los líderes carismáticos poderosos proporcionan la dirección y las metas para la organización. El crecimiento continuo es una meta primordial.

Formalización. En este punto, la organización está entrando a la etapa de madurez. Surgen las características burocráticas. La organización añade grupos de personal de apoyo, formaliza los procedimientos y establece una jerarquía clara y una división del trabajo. En la etapa de formalización, las organizaciones también pueden desarrollar productos complementarios para ofrecer una línea de productos completa. La innovación se puede lograr estableciendo un departamento separado de investigación y desarrollo. Las metas principales son la estabilidad interna y la expansión del mercado. La alta gerencia delega, pero también implementa sistemas de control formales.

Elaboración. La organización madura es grande y burocrática, con extensos sistemas de control, reglas y procedimientos. Los gerentes de la organización tratan de desarrollar una orientación al equipo dentro de la burocracia, con el fin de impedir una burocratización adicional. Los gerentes en el nivel superior se interesan en el establecimiento de una organización completa. La estatura y la reputación organizacionales son importantes. La innovación se institucionaliza por medio de un departamento de investigación y desarrollo. La gerencia puede atacar la burocracia y agilizarla.

FIGURA 9.4
Características de la organización durante las cuatro etapas del ciclo de vida

Característica	1. Emprendedora No burocrática	2. Colectividad Pre burocrática	3. Formalización Burocrática	4. Elaboración Muy burocrática
Estructura	Informal, espectáculo de una sola persona	En su mayor parte informal, algunos procedimientos	Procedimientos formales, división del trabajo, se añaden nuevas especialidades	Trabajo en equipo dentro de la burocracia, mentalidad de una pequeña empresa
Productos o servicios	Un solo producto o servicio	Un producto o servicio principales, con variaciones	Línea de productos o servicios	Líneas de múltiples productos o servicios
Sistemas de recompensa y control	Personal, paternalista	Personal, contribución al éxito	Impersonal, sistemas formalizados	Extensiva, ajustada al producto y al departamento
Innovación	Por el propietario-gerente	Por los empleados y los gerentes	Por un grupo de innovación separado	Por el departamento institucionalizado de investigación y desarrollo
Meta	Supervivencia	Crecimiento	Estabilidad interna, expansión del mercado	Reputación, organización completa
Estilo de alta gerencia	Individualista, empresarial	Carismática, proporcionando una dirección	Delegación con control	Enfoque de equipo, ataque a la burocracia

Fuente: Adaptada de Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review* 50 (julio-agosto de 1972), 37-46; G. L. Lippitt y W. H. Schmidt, "Crises in a Developing Organization", *Harvard Business Review* 45 (noviembre-diciembre de 1967), 102-112; B. R. Scott, "The Industrial State: Old Myths and New Realities", *Harvard Business Review* 51 (marzo-abril de 1973), 133-148; y Robert E. Quinn y Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness", *Management Science* 29 (1983), 33-51.

Resumen. Las organizaciones en crecimiento avanzan a lo largo de las etapas de un ciclo de vida y cada una está asociada con características específicas de estructura, sistemas de control, metas e innovación. El fenómeno del ciclo de vida es un concepto poderoso que se utiliza para comprender los problemas a los que se enfrentan las organizaciones y la forma en que los gerentes responden de forma positiva para llevar a una organización a la siguiente etapa.

TAMAÑO, BUROCRACIA Y CONTROL DE LA ORGANIZACIÓN

En tanto que las organizaciones progresan a lo largo del ciclo de vida, por lo general adoptan características burocráticas a medida que son más grandes y complejas. El estu-

dio sistemático de la burocracia fue iniciado por Max Weber, un sociólogo que estudió las organizaciones gubernamentales en Europa y desarrolló un marco de referencia de características administrativas que haría que las organizaciones grandes fueran racionales y eficientes.[34] Weber quería comprender la forma en que se podrían diseñar las organizaciones para que desempeñaran un papel positivo en la sociedad en general.

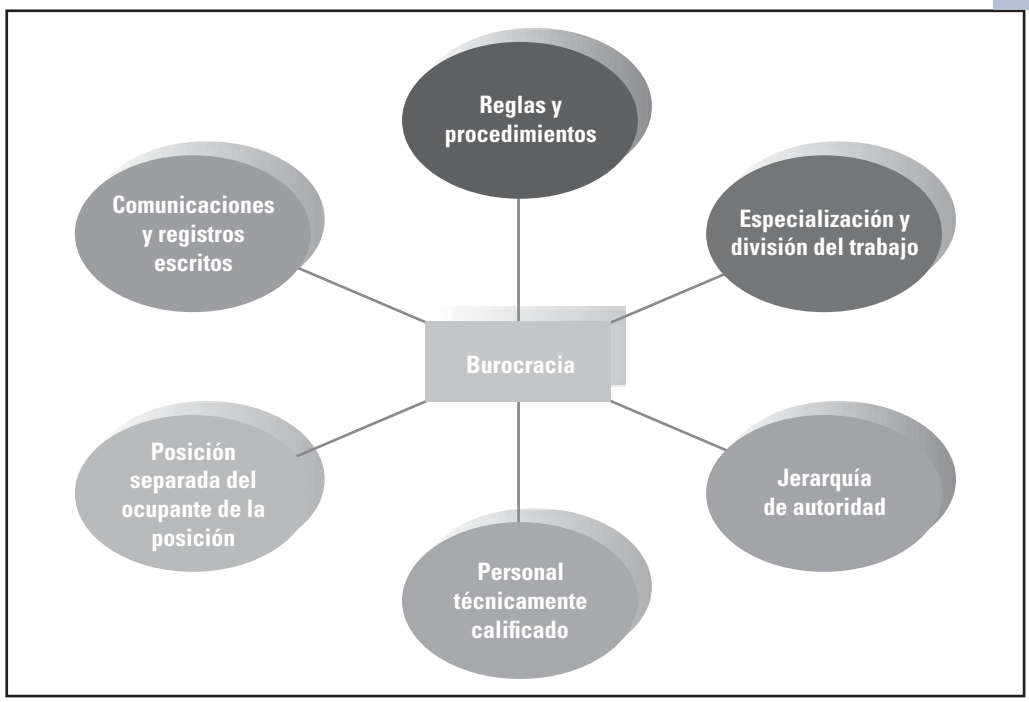
¿Qué es la burocracia?

Aun cuando Weber percibía a la **burocracia** como una amenaza para las libertades personales básicas, también reconocía que es el sistema de organización más eficiente posible. Predijo el triunfo de la burocracia, debido a su capacidad para asegurar un funcionamiento más eficiente de las organizaciones, en escenarios tanto de negocios como del gobierno. Weber identificó una serie de características organizacionales, que se presentan en la figura 9.5, que se podrían encontrar en las organizaciones burocráticas exitosas.

Las reglas y los procedimientos estándar permitían que las actividades organizacionales se desempeñaran de forma predecible y rutinaria. Las obligaciones especializadas significaban que cada empleado tenía una tarea clara a desempeñar. La jerarquía de autoridad proporcionaba un mecanismo sensible para la supervisión y el control. La competencia técnica era la base mediante la cual se contrataba a las personas, y no la amistad, los lazos familiares y el favoritismo. La separación de quien ocupaba la posición significaba que los individuos no tenían un derecho inherente al trabajo, lo que promovía la eficiencia. Los registros escritos proporcionaban una memoria organizacional y una continuidad a través del tiempo.

Aun cuando las características burocráticas llevadas al extremo son objeto de grandes críticas en la actualidad, el control racional presentado por Weber fue una idea importante y una nueva forma de organización. La burocracia proporcionó muchas ventajas sobre las formas de organización basadas en el favoritismo, la posición social, las relaciones familiares o los sobornos. Considere la situación en muchos países latinoamericanos donde el soborno, la corrupción y el nepotismo están muy difundidos a nivel de todas

FIGURA 9.5
Dimensiones de la burocracia, según Weber



las instituciones del gobierno y de negocios. En Brasil, por ejemplo se ha acusado a los funcionarios del gobierno de sobornar a los legisladores para que los apoyen, favoreciendo a los contratistas que hicieron contribuciones clandestinas a su campaña y utilizando su influencia para obtener trabajos o circunstancias favorables para los miembros de la familia.[35] En China, la tradición de otorgar puestos en el gobierno a los miembros de la familia todavía está muy difundida, pero a los miembros de la clase naciente de personas educadas no les agrada ver que los mejores puestos se asignan a los hijos y otros familiares de los funcionarios.[36] También Estados Unidos tiene su parte de culpa en la corrupción, como lo evidencia el reciente caso de gobernador Rod Blagojevich, de Illinois, acusado de una amplia gama de casos de corrupción, que incluía tratar de vender el escaño en el Senado que dejó vacante el presidente Barak Obama.[37] En comparación con estos ejemplos, la forma de organización lógica y racional descrita por Weber permite que el trabajo se desempeñe en forma justa, eficiente y conforme a reglas establecidas.

Un estudio reciente de la investigación empírica de la organización a lo largo de cuatro décadas confirma la validez y persistencia del modelo de burocracia de Weber, mostrando las relaciones entre elementos como especialización, formalización y estandarización, como se muestra en la figura 9.5.[38] Las características burocráticas pueden tener un efecto positivo para muchas organizaciones grandes. Considere el ejemplo de UPS, una de las grandes corporaciones más eficientes en la actualidad.

EN LA PRÁCTICA

United Parcel Service (UPS)

UPS es la compañía de distribución de paquetería más grande del mundo, llamado a veces Big Brown por el color de los camiones de reparto y los uniformes de los empleados, entrega más de 15 millones de paquetes al día y además es líder global en la cadena de suministro y en servicios de logística e información. La empresa opera en más de 200 países y territorios en todo el mundo.

¿Cómo llegó a tener tanto éxito UPS? Muchas eficiencias se realizaron mediante la adopción del modelo burocrático de organización. UPS opera conforme a una cantidad considerable de normas y regulaciones. Les enseña a los choferes la sorprendente cantidad de 340 pasos pre-cisos para entregar correctamente un paquete. Por ejemplo, les indica cómo cargar sus camio-nes, sujetarse el cinturón de seguridad, descender del camión, caminar y llevar sus llaves. Se aplican códigos estrictos, como uniformes limpios todos los días, zapatos pulidos color café o negro con suela antiderrapante, la camisa no debe ir desabotonada más abajo del primer botón, el cabello no debe llegar más abajo del cuello de la camisa, no deben llevar barba ni tatuajes visibles durante las entregas, etc. Antes de cada turno, los choferes realizan un "scan Z", que es una inspección en forma de Z de los lados y el frente de sus vehículos. Hay reglas de seguridad para choferes, cargadores, empleados y gerentes. Se pide a los empleados que limpien sus escritorios al final de cada día, de manera que puedan empezar a trabajar de manera renovada a la mañana siguiente. Se les entregan copias de los manuales de políticas a los gerentes, con la expectativa de que los utilicen con regularidad y los memorandos sobre varias reglas y políticas circulan por cientos cada día.

A pesar de las reglas estrictas y las numerosas políticas, los empleados se sienten satis-fechos y UPS tiene un alto índice de retención de empleados. Éstos últimos reciben buen trato, remuneración y la empresa ha mantenido un sentido de igualad y justicia. Todos se hablan por su nombre. El manual de políticas dice: "un líder no tiene que recordar su autoridad a los demás utilizando un título. Los conocimientos, el desempeño y la capacidad deben ser una evidencia adecuada de la posición y del liderazgo". Las calificaciones técnicas, no el favoritismo, son el criterio para la contratación y promoción. Los altos directivos empezaron en el nivel inferior, el antiguo CEO James Kelly inició su carrera como chofer temporal durante las horas de intenso tráfico, y el recientemente retirado CEO Michael Eskew empezó en UPS rediseñando un estacio-namiento para darle cabida a un mayor número de camiones. El énfasis en la calidad, la justicia y una mentalidad de promoción interna inspiran la lealtad y el compromiso entre los empleados en todos los niveles.[39] ■

UPS ilustra la forma en que las características burocráticas se incrementan con el tamaño grande. UPS es tan productiva y confiable que domina el mercado de entrega de paquetes pequeños. A medida que pasa por una expansión y hace la transición a una empresa global, un negocio de logística basado en los conocimientos, los gerentes de UPS necesitan encontrar formas para reducir la burocracia. La nueva tecnología y los nuevos servicios les exigen más a los trabajadores, que quizá necesiten mayor flexibilidad y autonomía para desempeñarse bien. Veamos ahora algunas formas específicas en que el tamaño afecta la estructura y el control organizacionales.

Control del tamaño y de la estructura

En el terreno de la teoría organizacional, el tamaño de la organización se ha descrito como una variable importante que influye en el diseño estructural y en los métodos de control. ¿Una organización se debe volver más burocrática a medida que crece? ¿En qué tamaño de organización son más apropiadas las características burocráticas? Más de 100 estudios han tratado de responder a estas preguntas.[40] La mayoría de esos estudios indica que las corporaciones grandes son diferentes de las pequeñas a lo largo de varias dimensiones de la estructura burocrática, como formalización, centralización y proporción del personal.

Formalización y centralización. La **formalización**, como se describió en el capítulo 1, se refiere a las reglas, los procedimientos y la documentación escritos, como manuales de políticas y descripciones de puestos, que indican los derechos y las obligaciones de los empleados.[41] La evidencia respalda la conclusión de que las organizaciones grandes son más formalizadas, como en el caso de UPS. La razón es que las compañías grandes dependen de reglas, procedimientos y papeleo para lograr la estandarización y el control de su gran número de empleados y departamentos, mientras que los gerentes en el nivel superior pueden utilizar la observación personal para controlar a una pequeña organización.[42] Por ejemplo, una cafetería de propiedad privada en una pequeña ciudad no necesita los detallados manuales, políticas y procedimientos que utiliza Starbucks para estandarizar y controlar sus operaciones en todo el mundo.

La **centralización** se refiere al nivel de la jerarquía con autoridad para tomar decisiones. En las organizaciones centralizadas, las decisiones tienden a tomarse en el nivel superior. En las descentralizadas, las decisiones similares se tomarían en un nivel más bajo.

La *descentralización* representa una paradoja debido a que, en la burocracia perfecta, todas las decisiones las tomaría el gerente en el nivel superior, que tendría un perfecto control. Sin embargo, a medida que una organización crece y tiene más personas y departamentos, las decisiones no se pueden pasar al nivel superior, debido a que los altos directivos se sentirían sobrecargados de trabajo. Por consiguiente, la investigación sobre el tamaño de la organización indica que las más grandes permiten una mayor descentralización.[43] Por otra parte, en las pequeñas organizaciones que inician, el fundador o un alto directivo se puede involucrar de forma efectiva en todas las decisiones, grandes y pequeñas.

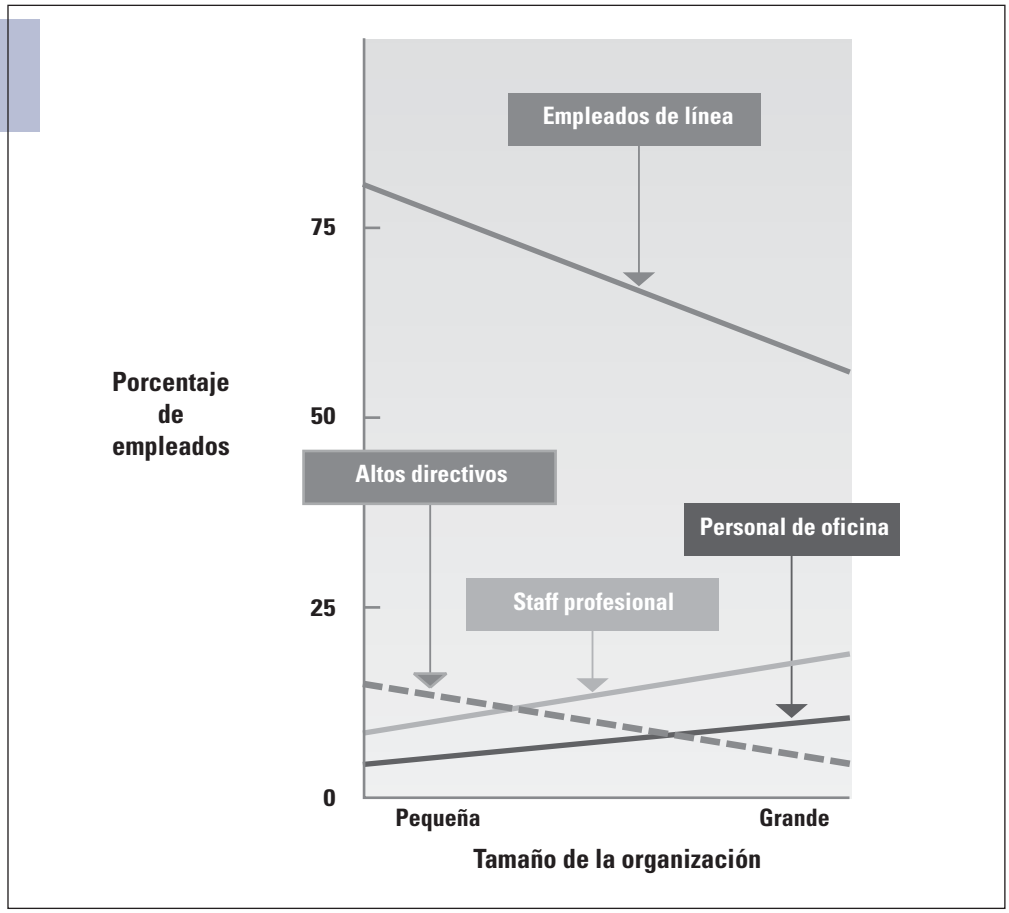
Razones de personal. Otra característica de la burocracia se relaciona con las **razones de personal**, que comprenden al personal administrativo, de oficina y de apoyo profesional. La razón que se estudia con mayor frecuencia es la administrativa.[44] Han surgido dos patrones. El primero es que la razón del nivel superior de la administración con el total de empleados es realmente más pequeña en las organizaciones grandes,[45] lo que indica que las organizaciones experimentan economías administrativas a medida que son más grandes. El segundo patrón concierne a las razones de personal de oficina y las razones del staff de apoyo profesional.[46] Estos grupos tienden a *incrementarse* en proporción con el tamaño de la organización. La razón de empleados de oficina se incrementa debido a los mayores requerimientos de comunicación y reporte necesarios a medida que una compañía es más grande. La razón del staff profesional se incrementa debido a la mayor necesidad de habilidades especializadas en las organizaciones más grandes y complejas.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

A medida que la organización crece, proporcionar una mayor formalización, con el fin de lograr la estandarización y el control. Cuidarse del exceso de gastos generales, manteniendo bajos los costos administrativos, de oficina y del personal de apoyo.

FIGURA 9.6
Porcentaje del personal asignado a las actividades administrativas y de apoyo



La figura 9.6 muestra las razones administrativa y de apoyo para las pequeñas y grandes organizaciones. A medida que el tamaño de las corporaciones se incrementa, la razón administrativa disminuye y las razones de otros grupos de apoyo aumentan.[47] El efecto neto para los trabajadores directos es que disminuyen como un porcentaje de los empleados totales. En resumen, mientras que los gerentes en el nivel superior no constituyan un número desproporcionado de empleados en las organizaciones grandes, se apoya la idea de que se requieren gastos generales proporcionalmente mayores en tales compañías. Con la economía de Estados Unidos en declive, muchas empresas han luchado de nuevo para reducir los costos de los gastos generales. El hecho de mantener bajos los costos del personal administrativo, de oficina y de apoyo profesional representa un reto continuo para las grandes organizaciones.

LA BUROCRACIA EN UN MUNDO CAMBIANTE

La predicción de Weber del triunfo de la burocracia resultó ser acertada. Las características burocráticas tienen muchas ventajas y han funcionado extremadamente bien para muchas de las necesidades de la era industrial.[48] Al establecer una jerarquía de autoridad y reglas y procedimientos específicos, la burocracia proporciona una forma efectiva de llevar el orden a grandes grupos de personas y de minimizar los abusos de poder. Las relaciones impersonales basadas en los roles, más que en las personas, redujeron el favoritismo y el nepotismo característicos de muchas organizaciones preindustriales. La

burocracia provee también formas sistemáticas y racionales de organizar y administrar las tareas más complejas a ser entendidas y manejadas por algunos individuos, lo cual mejora ampliamente la eficiencia y la eficacia de las organizaciones grandes.

Sin embargo, el mundo actual se encuentra en un cambio continuo y el sistema burocrático de la era industrial, semejante a una maquinaria, ya no funciona tan bien en las organizaciones que enfrentan nuevos retos y que necesitan responder muy rápido. Considere a Microsoft, de la que algunos empleados y ex empleados se quejan de que se ha vuelto lenta y anquilosada por una intensa burocracia en años recientes. Comentan que casi cada acción significativa requiere la firma de un abogado y que la obtención de la aprobación incluso para cuestiones rutinarias se puede llevar semanas. Un empleado salió de la empresa porque estaba cansado de verse inundado por el papeleo. "El problema más pequeño se incrementa rápidamente hasta convertirse en una pesadilla de mensajes de correo electrónico",[49] dice. Los gerentes están tratando de encontrar formas de reducir la burocracia, de manera que las personas puedan desempeñar sus trabajos en una forma más efectiva y ayudar a Microsoft a seguir siendo competitiva. Lo mismo que Microsoft, numerosas organizaciones luchan tanto contra una creciente formalización como contra una razón de profesionales. ConAgra Foods, por ejemplo, implementó una iniciativa llamada RoadMap, que une a las personas de toda la empresa para simplificar y modernizar los procesos de reporte, planeación, administración del desempeño, etcétera. Los procesos simplificados reducen los costos de gastos generales y mejoran la rapidez de las comunicaciones y de la toma de decisiones.[50]

Los problemas causados por la excesiva burocratización son evidentes en las ineficiencias de algunas grandes organizaciones gubernamentales de Estados Unidos. En respuesta a la demanda del presidente Barack Obama de que sus secretarios de gabinete encontraron $100 millones en recortes presupuestales, por ejemplo, la Oficina de Estados Unidos de Supervisión de Ahorros (una división del Departamento del Tesoro) identificó las líneas telefónicas no utilizadas que costaban $320,000 dólares anuales.[51] Un estudio reciente encontró un promedio de 18 capas de gestión Federal entre la parte superior e inferior de la mayoría de los organismos, como entre el secretario de la agricultura y el guarda forestal o el secretario del Interior y el inspector de la plataforma petrolera.[52] Algunas agencias tienen tantos miembros de personal de oficina y confusos títulos de puestos que ya nadie está seguro de quién hace qué cosa. Richard Cavanagh, ex auxiliar del ex presidente Jimmy Carter, reporta su título federal favorito como "asistente administrativo al administrador asistente para la administración de la Administración de Servicios Generales".[53] Algunos críticos han culpado a la burocracia del gobierno por las fallas en inteligencia, comunicación y contabilidad relacionadas con los ataques terroristas de 2001, el desastre del transbordador espacial Columbia, los abusos en la prisión de Abu Ghraib y la lenta respuesta a la marea negra del Golfo en 2010 y a la devastación del huracán Katrina en 2005. "Cada vez que se añade una capa de burocracia, se demora el movimiento de la información a todo lo largo de la cadena de mando... Y la información se diluye, debido a que en cada paso se eliminan algunos detalles", dice Richard A. Posner, un juez federal del tribunal de apelaciones, que ha escrito un libro sobre la reforma de inteligencia.[54] Numerosas corporaciones de negocios también deben reducir la formalización y la burocracia. Por ejemplo, las descripciones de puestos mal definidas y las reglas excesivas tienden a limitar la creatividad, la flexibilidad y la respuesta rápida que en la actualidad son necesarias en las organizaciones basadas en el conocimiento.

Organización de sistemas temporales

¿Cómo puede superar una organización los problemas de la burocracia en entornos rápidamente cambiantes? Algunas implementan soluciones estructurales innovadoras. Un concepto estructural es utilizar sistemas o estructuras temporales para responder a una situación de urgencia o de crisis. Este enfoque es el que utilizan a menudo organizaciones

como los departamentos de policía y de bomberos, u otras agencias de manejo de urgencias, con el fin de mantener los beneficios de la eficiencia y del control de la burocracia, así como prevenir el problema de la lenta respuesta.[55] Este enfoque lo están adaptando otros tipos de organizaciones para que les ayude a responder rápidamente a nuevas oportunidades, a amenazas competitivas imprevistas o a crisis organizacionales.

La idea básica es que la organización se puede deslizar con facilidad entre una estructura jerárquica altamente formalizada que es efectiva durante las épocas de estabilidad y una estructura más flexible y libremente estructurada, necesaria para responder bien a las condiciones inesperadas y demandantes del entorno. El aspecto jerárquico, con sus reglas y procedimientos y su cadena de mando, ayuda a mantener el control y asegurar el apego a las reglas que se han desarrollado y puesto a prueba a lo largo de muchos años para enfrentarse a problemas y situaciones bien comprendidas. Sin embargo, durante las épocas de un alto nivel de incertidumbre, la estructura más efectiva es una que relaja las líneas de mando y permite que las personas trabajen a través de las líneas departamentales y jerárquicas para anticipar, evitar y resolver problemas únicos dentro del contexto de misión y pautas claramente comprendidas. El enfoque se puede ver en acción en la sección sobre el Ejército de Salvación, al que se ha llamado "la organización más efectiva del mundo".

EN LA PRÁCTICA

El Ejército de Salvación

El Ejército de Salvación proporciona una ayuda cotidiana a los desamparados que no tienen hogar y a quienes se encuentran en desventaja económica. Además, la organización se apresura a intervenir siempre que hay un desastre importante, ya sea que se trate de tornados, inundaciones, huracanes, accidentes aéreos o ataques terroristas, para trabajar en red con otras agencias y proporcionar un alivio durante el desastre. La administración del ejército comprende que las urgencias requieren un alto nivel de flexibilidad. Al mismo tiempo, la organización debe tener un alto nivel de control y responsabilidad para asegurar la continuidad de su existencia y cumplir con sus obligaciones cotidianas. Como lo expresa un antiguo comandante nacional: "Debemos hacer las cosas en ambas formas. No podemos elegir entre ser flexibles y temerarios o responsables y sensibles. Debemos tener varias clases de organización al mismo tiempo".

En los primeros momentos de urgencia durante una crisis, el Ejército de Salvación despliega una organización temporal que tiene su propia estructura de mando. La personas deben tener una clara idea de quién está a cargo para impedir que las rápidas demandas de una respuesta degeneren en caos. Por ejemplo, si el Ejército responde a una inundación en Tennessee o a un tornado en Oklahoma, los manuales especifican claramente con anticipación quién es responsable de hablar con los medios, quién está a cargo de los inventarios de suministros, quién se enlaza con otras agencias, etcétera. Este modelo de la organización temporal ayuda al Ejército de Salvación a ser responsable y congruente. Sin embargo, durante las últimas fases de recuperación y reconstrucción de una crisis, los supervisores con frecuencia proporcionan a las personas pautas generales y les permiten improvisar las mejores soluciones. No hay tiempo para que los supervisores revisen y aprueben con su firma cada decisión que es necesario tomar para lograr que las familias y las comunidades se restablezcan.

De manera que el Ejército de Salvación tiene realmente a personas que trabajan de forma simultánea en todos los diferentes tipos de estructuras, desde las tradicionales de mando vertical hasta los equipos horizontales y una especie de red que se basa en la colaboración con otras agencias. La operación en esa forma tan fluida permite que la organización logre resultados sorprendentes. En un año, el Ejército de Salvación ayudó a más de 2.3 millones de personas atrapadas en desastres en Estados Unidos, además de muchas otras a las que proporciona servicio mediante programas cotidianos regulares. Ha sido reconocido como un líder en darle su máximo uso al dinero, lo que significa que los donantes están dispuestos a dar porque confían en que la organización será responsable, al mismo tiempo que es flexible e innovadora cuando se trata de satisfacer las necesidades humanas.[56] ■

Otros enfoques para combatir la burocracia

Las organizaciones están tomando otras medidas menos drásticas para reducir la burocracia, a menudo impulsadas por principales líderes. Muchas están recortando capas de la jerarquía, manteniendo un número reducido de personal en las oficinas corporativas y concediendo a los trabajadores en el nivel inferior mayor libertad para tomar decisiones, en vez de abrumarlos con excesivas reglas y regulaciones. El compromiso de la alta dirección es esencial cuando una organización necesita reducir la burocracia y ser más flexible y sensible.[57] Considere los siguientes ejemplos:

- Como se mencionó anteriormente, Larry Page regresó recientemente como director general de Google para tratar de disminuir la burocracia que se había acumulado y había convertido a la empresa en una gran corporación. Un mecanismo que utilizó Page para acelerar la toma de decisiones y restaurar el sentido de los inicios fue una sesión diaria de "bullpen". Todas las tardes, Page y otros altos ejecutivos trabajaban juntos en un área pública en la sede de Google para que los empleados pudieran dirigirse directamente a los directivos sobre problemas o preocupaciones. "Cuanta más gente dice que no se puede tener una empresa grande que actúe como una pequeña [Larry Page] más empeñada debe estar en encontrar la manera de hacer eso precisamente", dijo Steven Levy, autor de un libro sobre Google.[58]
- Los ejecutivos de una fábrica multinacional de bienes de consumo crearon pequeños equipos basados en cada región geográfica para centrarse en las necesidades del cliente y las condiciones de competencia en cada área. También racionalizaron los procedimientos en que los equipos y las divisiones se comunicaban y trabajaban en la sede. El recorte por la mitad en el número de rondas de consultas relacionadas con un problema, condujo a la toma de decisiones más rápida y a menos frustración y pérdida de tiempo para los empleados y clientes.[59] El punto es reducir la burocracia que inhibe la flexibilidad y la autonomía de las divisiones y los equipos.
- En GlaxoSmithKline PLC, la compañía farmacéutica con sede en Londres, los científicos de primera línea son los que determinan las prioridades y asignan los recursos para los medicamentos en desarrollo, no los altos directivos ni un comité de investigación. El cambio de quién decide qué proyectos de investigación de medicamentos fondear, ha llevado un espíritu emprendedor a la gigantesca empresa, similar al de una pequeña empresa de biotecnología.[60]

Otro ataque a la burocracia proviene del creciente profesionalismo de los empleados. El *profesionalismo* se define como la duración de la capacitación formal y la experiencia de los empleados. Un mayor número de personal necesita títulos universitarios, maestrías y otros títulos profesionales para trabajar como abogados, investigadores o médicos en Google, Zurich Financial Services o GlaxoSmithKline. Además, las empresas basadas en Internet pueden contar totalmente con un personal conocedor y con un buen nivel de educación. Los estudios realizados por profesionales muestran que la formalización no es necesaria, debido a que la capacitación profesional regulariza un alto estándar de comportamiento para los empleados, que actúa como un sustituto de la burocracia.[61] Las empresas mejoran esta tendencia cuando proporcionan una capacitación continua a *todos* los empleados, desde las oficinas de atención al público hasta el taller, en un impulso por lograr un aprendizaje individual y organizacional continuo. El incremento de la capacitación sustituye las reglas y los procedimientos burocráticos que pueden restringir la creatividad de los empleados para resolver problemas, además de mejorar la capacidad individual y organizacional.

Ha surgido una forma de organización llamada *sociedad profesional*, que se compone totalmente de profesionales.[62] Estas organizaciones incluyen firmas contables, de práctica médica, legales y de consultoría. El descubrimiento general concerniente a las sociedades

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Considerar el uso de un enfoque de sistemas temporales para mantener la eficiencia y controlar los beneficios de la burocracia, pero evitar el problema de una respuesta lenta al rápido cambio del entorno. Permitir que la organización se deslice sin tropiezos de un sistema formalizado durante las épocas de estabilidad a uno más flexible y estructurado en una forma más relajada cuando se enfrenta a amenazas, crisis o cambios inesperados en el entorno.

profesionales es que las sucursales tienen una considerable autonomía y una autoridad descentralizada para tomar las decisiones necesarias. Trabajan con una orientación de consenso, en vez de la forma típica de arriba abajo de los negocios tradicionales y las organizaciones del gobierno. Por consiguiente, la tendencia de un creciente profesionalismo, combinada con entornos rápidamente cambiantes, conduce a un menor grado de burocracia en el mundo corporativo estadounidense.

LA BUROCRACIA FRENTE A OTRAS FORMAS DE CONTROL

Aun cuando muchas organizaciones tratan de reducir la burocracia y modernizar las reglas y los procedimientos que restringen a los empleados, todas las corporaciones necesitan sistemas para guiarlas y controlarlas. Los empleados pueden tener más libertad en las empresas actuales, pero el control todavía es una responsabilidad importante de la gerencia.

Los gerentes en los niveles superior y medio de una organización pueden elegir entre tres estrategias de control generales. Estas estrategias provienen de un marco de referencia para el control organizacional propuesto por William Ouchi, de la Universidad de California en Los Ángeles. Ouchi sugirió tres estrategias de control que las organizaciones podían adoptar: burocrática, de mercado y de clan.[63] Cada forma de control utiliza diferentes tipos de información. Sin embargo, los tres pueden aparecer simultáneamente en una organización. En la figura 9.7 se presentan los requerimientos para cada estrategia de control.

Control burocrático

El **control burocrático** es el uso de reglas, políticas, jerarquías de autoridad, documentación escrita, estandarización y otros mecanismos burocráticos para estandarizar el comportamiento y evaluar el desempeño. El control burocrático utiliza las características burocráticas definidas por Weber que se ilustran en el caso de UPS. El propósito primordial de las reglas y los procedimientos burocráticos es estandarizar y controlar el comportamiento de los empleados.

Debemos recordar que las organizaciones progresan a lo largo del ciclo de vida y llegan a ser más grandes y se vuelven más formalizadas y estandarizadas. Dentro de una organización grande, tienen lugar miles de intercambios de conductas de trabajo e información, tanto vertical como horizontalmente. Las reglas y políticas evolucionan mediante un proceso de prueba y error, para regular tales conductas. Virtualmente en todas las

FIGURA 9.7
Tres estrategias de control organizacional

Tipo	Requerimientos
Burocracia	Reglas, estándares, jerarquía, autoridad legítima
Mercado	Precios, competencia, relación de intercambio
Clan	Tradición, valores y creencias compartidas, confianza

Fuente: Basada en William G. Ouchi, "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science* 25 (1979), 833-848.

FIGURA 9.8
Ejemplo de reglas para empleados del Yacht Club

Reglas de Northeast Harbor Yacht Club para empleados

- Los empleados deberán mantener un aspecto limpio y bien vestido en el trabajo.
- El uniforme de verano es pantalones cortos verdes, cinturón negro o marrón, camisa blanca fajada y zapatos del barco. Ropa raída no está permitida en el club.
- Los empleados deben llegar al trabajo antes o en el momento de cambio de personal.
- Los empleados no deben fumar o consumir alcohol en la propiedad del Club en cualquier momento.
- Los empleados están obligados a ser educados y serviciales con los miembros del Club en todo momento.
- Los empleados deben permanecer a una distancia respetuosa de los miembros del Club y no deben aceptar invitaciones sociales de los mismos.
- Los empleados no deben estar en la propiedad del Club cuando no estén trabajando.
- Los empleados no están autorizados a utilizar los teléfonos del Club para hacer o recibir llamadas personales.
- Los instructores deben proporcionar sus propios manuales y radio.
- Los empleados de mantenimiento deben proporcionar y utilizar sus propias herramientas.

organizaciones se utiliza cierto grado de control burocrático. Las reglas, los reglamentos y las directrices contienen información acerca de una variedad de conductas. Por ejemplo, tenga en cuenta la variedad de comportamientos que los gerentes tratan de controlar a través de las normas en un exclusivo club náutico, que se enumeran en la figura 9.8.

Para que el control burocrático dé resultado, los gerentes deben tener la autoridad para mantener el control sobre la organización. Weber argumentaba que la autoridad legítima y racional concedida a los gerentes era preferible a otros tipos de control (por ejemplo, favoritismo o recompensas) como la base para las decisiones y actividades organizacionales. Sin embargo, dentro de la sociedad como un todo, Weber identificó tres tipos de autoridad que podrían explicar la creación y el control de una organización grande.[64]

La **autoridad racional-legal** se basa en la creencia de los empleados en la legalidad de las reglas y su derecho para acceder a posiciones de autoridad para dar órdenes. La autoridad racional-legal es la base, tanto de la creación como del control de la mayoría de las organizaciones gubernamentales y es la base más común del control en las corporaciones en todo el mundo. La **autoridad tradicional** es la creencia en las tradiciones y en la legitimidad de la posición de las personas que ejercen la autoridad basándose en esas tradiciones. La autoridad tradicional es la base del control en el caso de las monarquías, las iglesias y algunas organizaciones en América Latina y el Golfo Pérsico. La **autoridad carismática** se basa en la devoción al carácter ejemplar o al heroísmo de una persona y al orden definido por la misma. Las organizaciones militares revolucionarias a menudo se basan en el carisma del líder, como en el caso de las organizaciones estadounidenses guiadas por individuos carismáticos como Jobs, el CEO de Apple, recientemente fallecido, o la empresaria de medios Oprah Winfrey, quien dirige una revista exitosa y una cadena de televisión, entre otras empresas.

Más de un tipo de autoridad, como la tradicional y la del carisma de un líder pueden existir en las organizaciones, pero la autoridad racional-legal es la forma más utilizada para regir las actividades de trabajo internos y la toma de decisiones, sobre todo en las grandes organizaciones. El control burocrático puede ser muy eficaz, pero cuando se lleva al extremo, también puede crear problemas. Considere los siguientes ejemplos en Japón.

EN LA PRÁCTICA

Centro de Evacuación de la Escuela Primaria Shizugawa y Toyota Motors

Un reportero de un periódico describió recientemente a Japón como "una nación obsesionada con una inclinación por la creación de la burocracia, la designación de los títulos y de los comités, incluso para la más mundana de las tareas". Cuando el pueblo de pescadores de Minamisanriku fue arrasado por el tsunami en la primavera de 2011, esta propensión sirvió a un propósito valioso. La creación de normas, procedimientos y estructuras de autoridad ayudó a crear un sentido de normalidad y comodidad en el Centro de Evacuación de la Escuela Primaria Shizugawa. El grupo de evacuación creó seis divisiones para supervisar diversos aspectos de la vida diaria, tales como alimentación, limpieza, control de inventario y atención médica, y cada función tenía normas y procedimientos a seguir detallados. Los equipos de limpieza, por ejemplo, siguieron una hoja de instrucciones que describía minuciosamente cómo separar los tipos de basura y materiales reciclables, la forma de sustituir las bolsas de basura, y así sucesivamente. Los procedimientos exhaustivos y meticulosos mantienen el Centro funcionando sin problemas y ayudaron a las personas a hacer frente a una situación devastadora. "El pueblo japonés es del tipo que se siente más tranquilo si más reglas están en su lugar", dijo Shintaro Goto, un actor de 32 años de edad, y electricista que se trasladó de nuevo a la aldea desde Tokio a sólo meses antes del tsunami.

Sin embargo, mientras las normas, los procedimientos y las listas detalladas eran altamente benéficos para los centros de evacuación de tsunami, también eran parcialmente culpables de los problemas de calidad y seguridad que han afectado a la japonesa Toyota Motors en los últimos años. "La conclusión es que sucumbimos a la 'Enfermedad de Gran Empresa'", dijo Shinichi Sasaki, miembro del directorio de Toyota y vicepresidente ejecutivo a cargo de calidad. "Eso nos ha llevado a cuestionar algunas de nuestras suposiciones básicas." El sólido sistema burocrático de arriba hacia abajo de Toyota generó problemas oscuros. Por ejemplo, la compañía quería que los proveedores, los distribuidores y otros socios, así como los empleados, siguieran a la letra pautas estrictas. Las reglas y listas de verificación se pusieron en el camino de los ejecutivos cuando empezaron a ver que las cosas iban mal, sin embargo, las quejas de los clientes ya habían comenzado a acumularse. Toyota ya ha puesto en marcha una serie de reformas a sus operaciones, muchas de ellas diseñadas para superar los problemas causados por su gran tamaño y por la burocracia.[65]

Toyota no es la única empresa grande que notó que demasiadas reglas pueden modelar una forma de atender a los clientes. Los empleados de Starbucks, una pequeña empresa que creció rápidamente a partir de seis tiendas en 1987 y que hoy cuenta con miles de tiendas en todo el mundo, son oprimidos por las normas y las políticas minuciosas que ya no funcionan. La consistencia es importante para cualquier empresa, así como las normas y los procedimientos que facilitaron los resultados predecibles que permitieron crecer y tener éxito a Starbucks. Sin embargo, si las normas se aplican de manera inflexible y ciegamente, pronto comenzarán a causar problemas. Un empresario de software y colaborador de la revista Inc. cuenta una historia acerca de un encargado de pedidos en una tienda de Starbucks que se metió en una pelea a gritos con un cliente que quería recoger su bocadillo en el mostrador. "¡Ellos no están autorizados para servirle aquí!" gritaba el empleado a un cliente sorprendido y frustrado.[66]

Control de mercado

El **control de mercado** ocurre cuando la competencia de precios se utiliza para evaluar los resultados y la productividad de una organización o de sus principales departamentos y divisiones. La idea del control de mercado se originó en la economía.[67] Un precio en dólares es una forma eficiente de control, debido a que los gerentes pueden comparar los precios y las utilidades para evaluar la eficiencia de su corporación. Los gerentes en el nivel superior casi siempre utilizan el mecanismo del precio para evaluar el desempeño de sus corporaciones. Las ventas y los costos corporativos se resumen en un estado de resultados que se puede comparar con el desempeño en los años anteriores o con el de otras corporaciones.

La utilización del control de mercado requiere que los resultados sean suficientemente explícitos para que se pueda asignar un precio y exista competencia. Si no hay competencia, el precio no refleja con exactitud la eficiencia interna. Incluso algunas organizaciones gubernamentales y tradicionalmente sin fines de lucro están recurriendo al control de mercado. Por ejemplo, la Federal Aviation Administration de Estados Unidos aceptó licitaciones para operar sus computadoras de nóminas. El Departamento de Agricultura derrotó a IBM y a otras dos empresas privadas y ganó la licitación.[68] La ciudad de Indianápolis requiere que todos sus departamentos liciten contra empresas privadas. Cuando una empresa privada derrotó al departamento de transporte en una licitación para rellenar baches, el sindicato de trabajadores de la ciudad presentó una contrapropuesta que implicaba eliminar a la mayoría de los gerentes de nivel medio del departamento y una reingeniería de los trabajos del sindicato, para ahorrar dinero. Despidieron a 18 supervisores, los costos se redujeron 25% y el departamento ganó la licitación.[69]

El control de mercado antes se utilizaba principalmente a nivel de toda la organización, pero se está utilizando cada vez más en las divisiones por producto o en los departamentos en lo individual. Los centros de utilidades son divisiones autónomas del producto, como las que se describen en el capítulo 3. Cada división contiene los insumos necesarios para la fabricación de un producto. Cada división se puede evaluar sobre la base de las utilidades o las pérdidas, comparadas con otras divisiones. Asea Brown Boveri (ABB), un contratista eléctrico multinacional y fabricante de equipo eléctrico, incluye tres tipos diferentes de centros de utilidades, todos operando conforme a su propio rubro de utilidad neta y todos interactuando unos con otros en las actividades de compra y venta y con los clientes externos.[70] La organización en red, que también se describe en el capítulo 3, ilustra el control de mercado. Diferentes empresas compiten en el precio para proporcionar las funciones y los servicios requeridos por la organización central. La organización por lo general contrata a la empresa que ofrece el mejor precio y valor.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Implementar una de tres elecciones básicas: burocrática, de clan o de mercado, como el medio principal del control organizacional. Utilizar el control burocrático cuando las organizaciones son grandes, tienen un entorno estable y utilizan una tecnología rutinaria. Utilizar el control de clan en los pequeños departamentos inciertos y el control de mercado cuando se puede fijar el precio de los productos y cuando está disponible la licitación competitiva.

Control de clan

El **control de clan** es el uso de características sociales, como valores compartidos, compromiso, tradiciones y creencias, para controlar el comportamiento. Las organizaciones que utilizan el control de clan tienen poderosas culturas que hacen hincapié en los valores compartidos y la confianza entre los empleados.[71] El control de clan es importante cuando hay un alto nivel de ambigüedad e incertidumbre. Un alto nivel de incertidumbre significa que la organización no puede asignar un precio a sus servicios, y que las cosas cambian con tanta rapidez que las reglas y regulaciones no pueden especificar cada comportamiento correcto. Bajo el control del clan es posible contratar a las personas, porque están comprometidas con el propósito de la organización, como en el caso de una organización religiosa o enfocada en una misión social. Los nuevos empleados están sujetos a un periodo de socialización más prolongado, para que logren la aceptación de sus colegas. Hay

EVALÚE SU RESPUESTA

2 **Un gerente debe hacer hincapié en los valores compartidos, la confi anza y el compromiso con la misión de la organización como medio primordial para controlar el comportamiento de los empleados.**

RESPUESTA: *De acuerdo o en desacuerdo.* El control de clan, que se basa en la cultura, la confi anza, el compromiso y los valores y tradiciones compartidos, puede ser altamente efectivo y es particularmente útil en los departamentos o las organizaciones que experimentan un alto nivel de incertidumbre o de turbulencia en el entorno. Sin embargo, otras formas de control, como el burocrático o el de mercado, también son efectivas y apropiadas en las circunstancias correctas.

una poderosa presión para ajustarse a las normas del grupo, que gobiernan una amplia gama de conductas de los empleados. Los gerentes actúan principalmente como mentores, modelos del rol y agentes para la transmisión de valores.[72]

Los mecanismos de control tradicional que se basan en reglas estrictas y en una estrecha supervisión no son eficaces para controlar el comportamiento en condiciones de un alto nivel de incertidumbre y de cambio rápido.[73] Además, el uso de redes de computadora y de internet, que a menudo conduce a una difusión democrática de la información a todo lo largo de la organización, influyen en las empresas para que dependan menos del control burocrático y más de los valores compartidos que guían las acciones individuales para el bien corporativo.[74] El control del clan se utiliza con más frecuencia en las pequeñas organizaciones informales, donde las personas tienen un poderoso compromiso con el propósito de la organización, o en ciertos departamentos o divisiones de las organizaciones más grandes. Algunas grandes empresas hacen uso de control de clanes en lugar de basarse en las normas y reglamentos, pero su gran tamaño aumenta las exigencias sobre los administradores para mantener los valores culturales fuertes que apoyan este tipo de control.

Un concepto similar es el *control del yo*. El control del yo es similar al control de clan, pero mientras este último es una función de socializar para formar parte de un grupo, el control del yo se deriva de los valores, metas y estándares individuales. La organización trata de inducir un cambio, de manera que los propios valores internos y las preferencias de trabajo de los empleados en lo individual estén alineados con los valores y las metas de la organización.[75] Con el control del yo, los empleados por lo general establecen sus metas y monitorean su desempeño; sin embargo, las empresas que se basan en el control del yo requieren líderes poderosos que puedan aclarar los límites dentro de los cuales las personas ejercen sus conocimientos y discreción.

El control de clan o el control del yo también se pueden utilizar en algunos departamentos, como planeación estratégica, donde el nivel de incertidumbre es alto y resulta difícil medir el desempeño. Los gerentes de los departamentos que se basan en estos mecanismos de control informal no deben suponer que la ausencia de medios de control burocrático por escrito significa que no existe ningún control. El control de clan es invisible y, sin embargo, es muy poderoso. Un estudio reveló que las acciones de los empleados estaban controladas en una forma todavía más poderosa y completa con el control de clan que con una jerarquía burocrática.[76] Cuando el control de clan da resultado, no es necesario el control burocrático.

DECLIVE ORGANIZACIONAL Y DOWNSIZING

Antes en este capítulo, hablamos del ciclo de vida organizacional, que sugiere que las organizaciones nacen, crecen y con el tiempo mueren. El tamaño se puede convertir en una carga para muchas organizaciones. Por ejemplo, General Motors (GM) se está colapsando bajo su propio peso. La empresa no sólo trabaja con una carga financiera de obligaciones de pensión y cuidado de la salud, sino que su burocracia difícil de manejar ha hecho que a GM le resulte difícil conectarse con las necesidades de los clientes. Los gerentes regionales dicen que sus ideas y sugerencias para cambios en el producto o enfoques de la publicidad nunca llegan a quienes tomas las decisiones o bien caen en oídos sordos.[77] Todas las organizaciones pasan por periodos de declive temporal. Además, una realidad en el entorno actual es que para algunas empresas, el crecimiento continuo y la expansión tal vez no son posibles.

Por todas partes vemos evidencia de que algunas organizaciones han dejado de crecer y que muchas están a la baja. Las grandes compañías de servicios financieros, como Lehman Brothers y Bear Stearns, se colapsaron en parte como resultado de un crecimiento desencadenado y un control no efectivo. Starbucks se vio obligado a ponerle fin a su periodo de expansión desenfrenada cuando fue evidente que estaba canibalizando las ven-

tas y amenazando el éxito de la cadena. Cuando Howard Schultz regresó como CEO en 2008, de inmediato detuvo la apertura de nuevas tiendas y cerró 900 en los siguientes tres años.[78] Con la economía en declive, muchas organizaciones han hecho grandes recortes de puestos de trabajo en los últimos años. Los gobiernos locales se han visto obligados a cerrar escuelas, despedir oficiales de policía y cerrar las estaciones de bomberos ya que los ingresos fiscales se han reducido. Los colegios y las universidades congelaron las contrataciones, detuvieron los proyectos de construcción y redujeron las tareas de mantenimiento, como el poder de lavado de ventanas y aceras.[79]

En esta sección se estudian las causas y etapas del declive organizacional y después se analiza la forma en que los líderes pueden administrar de manera eficaz el downsizing, que en la actualidad es una realidad en las empresas.

Definición y causas

El término **declive organizacional** se utiliza para definir una condición en la que ocurre una disminución absoluta y significativa en la base de recursos de una organización en el tiempo.[80] El declive organizacional a menudo está asociado con la decadencia del entorno, en el sentido de que el campo de acción organizacional experimenta una reducción de tamaño (como una disminución en la demanda del cliente o una erosión de la base de impuestos de una ciudad) o una reducción en la forma (como un cambio en la demanda del cliente). En general, se considera que hay tres factores que causan el declive organizacional.

1. *Atrofia organizacional.* La atrofia ocurre cuando las organizaciones envejecen y se vuelven ineficientes y demasiado burocratizadas. La capacidad de la organización para adaptarse a su entorno se deteriora. A menudo, la atrofia sigue a un prolongado periodo de éxito, debido a que una corporación da por sentado el éxito, se apega a las prácticas y las estructuras que le dieron resultado en el pasado, pero no se adapta a los cambios del entorno.[81] Algunas señales de advertencia de la atrofia organizacional incluyen un exceso de personal administrativo y de apoyo, engorrosos procedimientos, falta de comunicación y coordinación eficaces y una estructura organizacional obsoleta.[82]
2. *Vulnerabilidad.* La vulnerabilidad refleja la incapacidad estratégica de una organización para prosperar en su entorno. Esto les sucede a menudo a las pequeñas organizaciones que no se han establecido totalmente. Son vulnerables a los cambios en los gustos del consumidor o a la salud económica de la comunidad en general. Las pequeñas empresas de comercio electrónico que todavía no se habían establecido a cabalidad fueron las primeras en salir del negocio cuando el sector de tecnología empezó a entrar en declive. Algunas organizaciones son vulnerables debido a que son incapaces de definir la estrategia correcta que se ajuste al entorno. Las organizaciones vulnerables requieren redefinir su terreno en el entorno para ingresar a nuevas industrias o mercados.
3. *Decadencia del entorno o de la competencia.* La decadencia del entorno se refiere a la reducción en la energía y los recursos disponibles para apoyar a una organización. Cuando el entorno tiene menos capacidad para apoyar a las organizaciones, éstas deben reducir sus operaciones o cambiar a otro terreno.[83] Los directivos de la Cruz Roja de Estados Unidos, por ejemplo, luchan por recabar los fondos suficientes para cubrir los gastos. Las donaciones han ido disminuyendo desde hace varios años, y los recientes desastres de gran magnitud, como el terremoto en Haití, el terremoto y el tsunami en Japón, y el huracán Irene en los Estados Unidos, han tensado los recursos de la organización. Las bruscas bajas en el mercado de valores, los precios en aumento y el pesimismo general acerca de la economía estadounidense están creando un entorno difícil a fin de recabar fondos para todas las organizaciones sin fines de lucro.[84] La nueva competencia también puede ser un problema, en especial para las pequeñas organizaciones. Considere lo que les sucede a los fabricantes de herramientas estadounidenses, las empresas que fabrican dados, moldes, plantillas y accesorios y calibrado-

ras que se utilizan en los talleres de las fábricas para producir desde portezuelas para automóvil hasta bombas guiadas por láser. Cientos de esas compañías, incluidas una de sólo dos empresas en Estados Unidos capaces de fabricar las herramientas que se utilizan para elaborar componentes secretos para aviones, han salido del negocio en años recientes al no poder competir con los precios súper bajos que ofrecen sus contrapartes en China. A medida que aumentan el número de fabricantes de herramientas que salen del negocio, la National Tooling and Machining Association ha instado al Congreso para que apruebe una legislación que "nivelaría el terreno de juego" y permitiría que esas pequeñas empresas sigan siendo competitivas con las firmas chinas.[85]

Estos tres factores estuvieron implicados en el descenso de Borders Group, la librería de segunda mano más grande de Estados Unidos.

EN LA PRÁCTICA

Borders Group Inc.

En 1971, Tom y Louis Borders abrieron una tienda de libros usados de 800 metros cuadrados, en Ann Arbor, Michigan. A finales de 1990, la pequeña librería se había convertido en Borders Group, la segunda librería más grande de Estados Unidos, con una cadena internacional de súper tiendas de libros y pequeños puntos de venta en centros comerciales. El innovador sistema de administración del inventario de la compañía fue considerada la envidia de la industria de la venta de libros.

En 2006, Borders Group tenía 36,000 empleados y más de 1,000 tiendas. A mediados de 2011, la compañía estaba muerta, con los administradores liquidando las 399 tiendas restantes y cerrando la cadena. ¿Qué pasó? Borders fue golpeado simultáneamente por los tres factores que causan la disminución de la organización. La causa principal fue la creciente competencia de las tiendas de descuento como Walmart y de los vendedores en línea. Amazon.com cambió para siempre las reglas de venta de libros. Las ventas de libros en línea se dispararon mientras que en las librerías comenzaron a declinar. Los gerentes de Borders no fueron capaces de adaptarse a los cambios, en parte debido a la atrofia de la organización. La compañía había tenido un gran éxito desde hace muchos años, y los gerentes no podían aceptar que su forma de hacer negocios ya no fuera eficaz. Se mantuvieron con la estrategia de construir más almacenes grandes, optando por asociarse con Amazon para la venta online en lugar de establecer su propia unidad de comercio electrónico. En el momento en que Borders decidió detener la expansión de las tiendas y "convertirse en una fuerza en la venta de libros en línea" ya era demasiado tarde. La vulnerabilidad también fue un factor en la muerte de Borders. La creciente popularidad de los libros digitales ha hecho vulnerables a todos los libreros tradicionales, y los gerentes de Borders no pudieron encontrar la estrategia correcta y redefinir su dominio de la organización para ir más allá de la librería tradicional. Las ventas de libros tradicionales disminuyeron un estimado de 11.4 por ciento en 2011, mientras que las ventas de libros digitales se incrementaron 111 por ciento durante el mismo periodo.[86]

Los directivos de Borders fueron incapaces de superar el triple golpe de la atrofia organizacional, la vulnerabilidad y la competencia del entorno. Después que la compañía se declaró en quiebra; había señales de que podría sobrevivir con un nuevo propietario. En última instancia, sin embargo, el acuerdo no se concretó, y no había nada que hacer sino cerrar la empresa. En la siguiente sección, se examinan las etapas de declive organizacional y algunos administradores de los errores comunes hacen que puedan conducir a la disolución, tal como en Borders Group.

Un modelo de las etapas del declive

Con base en un extenso repaso de la investigación del declive organizacional, se ha propuesto un modelo de sus etapas, las cuales se resumen en la figura 9.9. Este modelo sugiere que el declive, si no se administra de forma apropiada, puede avanzar a lo largo de cinco etapas que resultan en la disolución organizacional.[87]

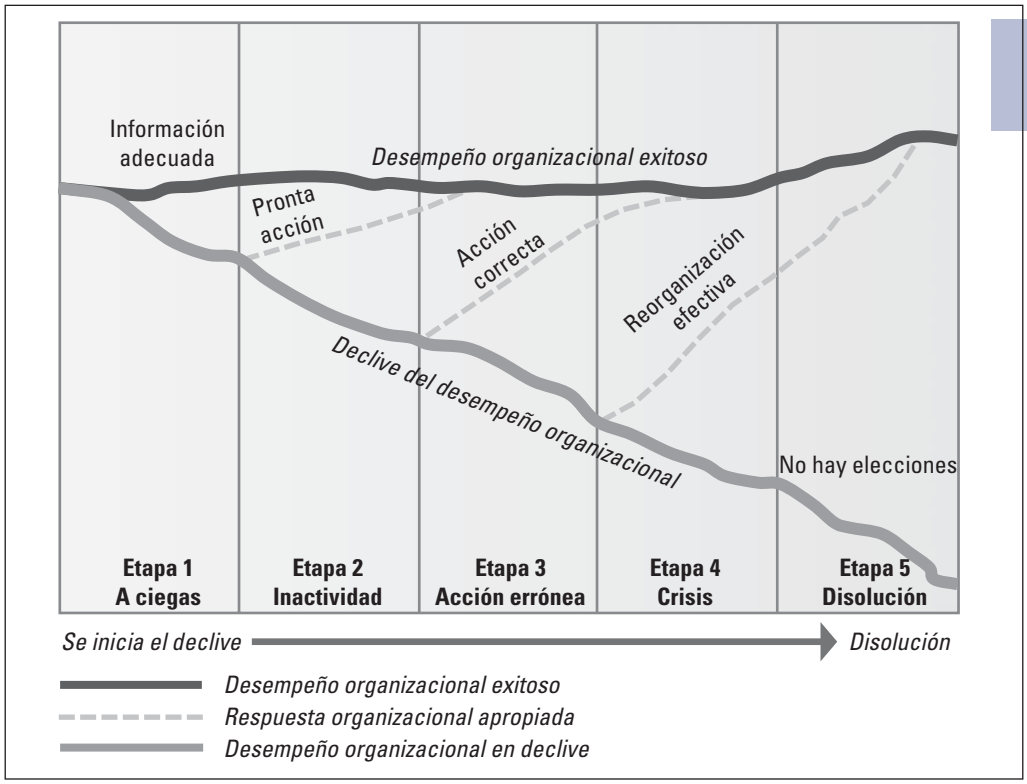


FIGURA 9.9
Etapas del declive y ensanchamiento de la brecha en el desempeño

Fuente: *Administrative Science Quarterly*. "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension", por William Weitzel y Ellen Jonsson, vol. 34, pp. 99-109, marzo de 1989. Reimpreso con autorización de SAGE Publications.

1. *Etapa a ciegas*. La primera etapa del declive es el cambio interno y el externo que amenaza la supervivencia a largo plazo y que puede requerir que la organización se restrinja. La empresa puede tener un exceso de personal, procedimientos engorrosos, o puede haber una falta de armonía con los clientes. Los líderes a menudo pasan por alto las señales del declive en este punto y la solución es desarrollar un escaneo efectivo y sistemas de control que indiquen cuando algo anda mal. Con una información oportuna, los ejecutivos precavidos pueden llevar de nuevo a la organización a un desempeño de nivel superior.
2. *Etapa de inactividad*. La segunda etapa del declive se llama *inactividad* en la cual se da una actitud de negación, a pesar de las señales de deterioro en el desempeño. En 2008, por ejemplo, con la disminución de las ventas y el stock en picada, el entonces presidente ejecutivo de Borders dijo a un periodista que lo entrevistó sobre la situación de la empresa: "No estamos en problemas; nosotros no tenemos problemas en absoluto".[88] En algunos casos, los gerentes utilizan la "contabilidad creativa" para que las cosas se vean bien durante este periodo. La solución es que los líderes reconozcan el declive y emprendan una pronta acción para realinear a la organización con el entorno. Las acciones del liderazgo pueden incluir nuevos enfoques de la solución de problemas, un incremento de la participación en la toma de decisiones y fomentar las expresiones de descontento al enterarse de lo que anda mal.
3. *Etapa de una acción errónea*. En la tercera etapa, la organización se enfrenta a serios problemas y no se deben ignorar los indicadores de desempeño deficiente. El no ajustarse a la espiral descendente en este punto puede conducir al fracaso organizacional. Las severas circunstancias obligan a los líderes a considerar la posibilidad de hacer cambios importantes. Las acciones pueden implicar una reducción, como un recorte de personal. Los líderes deben reducir la incertidumbre de los empleados, aclarando

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Comprender las causas y las etapas del declive. Estar vigilante para detectar las señales de declive en la organización y emprender una acción tan rápido como sea posible para revertir el curso. Una acción rápida en las primeras etapas evita que la organización se deteriore hasta el punto de la crisis de la etapa 4, cuando un cambio de posición es mucho más difícil.

los valores y proporcionando información. Un error grave en esta etapa disminuye la probabilidad de un cambio de posición para la organización.

4. *Etapa de crisis*. En la cuarta etapa, la organización todavía no se ha podido enfrentar al declive de forma efectiva y afronta una situación de pánico. La organización puede experimentar un caos, esfuerzos para regresar a lo básico, cambios marcados y sentimientos de cólera. Lo mejor es que los gerentes prevengan una crisis de la etapa cuatro, en la cual la única solución es una considerable reorganización. La trama social de la organización se está erosionando y se requieren acciones drásticas, como reemplazar a los gerentes del nivel superior y hacer cambios revolucionarios en la estructura, la estrategia y la cultura. El downsizing de la fuerza de trabajo puede ser severo.
5. *Etapa de disolución*. Esta etapa del declive es irreversible. La organización sufre la pérdida de los mercados y de su reputación, la pérdida de su mejor personal y la reducción del capital. La única estrategia disponible es cerrar la organización en una forma ordenada y reducir el trauma de la separación de los empleados.

El declive organizacional administrado de forma apropiada es necesario si se quiere que una organización evite la disolución. Los líderes tienen la responsabilidad de detectar las señales del declive, reconocerlas, implementar la acción necesaria y revertir el curso. Algunos de las decisiones más difíciles atañen al **downsizing**, que se refiere a reducir intencionalmente el tamaño de la fuerza de trabajo de una empresa.

Implementación del downsizing

La depresión económica ha hecho que el downsizing sea una práctica común en las corporaciones de Estados Unidos. Además, la reducción es una parte integral de la vida de las organizaciones durante el último par de décadas, ya que las empresas hacen cambios para hacer frente a la competencia mundial y al entorno rápidamente cambiante.[89] Los proyectos de reingeniería, las fusiones y adquisiciones, la competencia global y la tendencia al outsourcing han conducido a las reducciones en el empleo.[90]

Algunos investigadores han encontrado que el downsizing masivo a menudo no logra los beneficios pretendidos y que, en algunos casos, ha perjudicado de forma significativa a la organización.[91] El CEO de Honeywell, David Cote, está de acuerdo en que los despidos generalizados duelen a las empresas en el largo plazo. Él dice que el despido masivo de 31,000 empleados de Honeywell en la década de 2000 "diezmó nuestra base industrial". Durante la reciente recesión, Honeywell tomó un enfoque más limitado y específico de reducción de personal.[92] Sin embargo, hay ocasiones en que el downsizing es una parte necesaria de la administración del declive organizacional. Hay varias técnicas que pueden ayudar a allanar el proceso de downsizing y a mitigar las tensiones para los empleados que salen de la organización y para aquellos que permanecen.[93]

1. Buscar alternativas. Los gerentes pueden utilizar métodos creativos para reducir costes y limitar el número de personas que tienen que dejar ir durante un descenso. Honeywell utilizó permisos de salida y recortes para limitar los despidos durante la reciente recesión. El estado de Connecticut, Tri-Star Industries y otras numerosas organizaciones implementan programas de repartición de trabajo, en los que los empleados trabajan menos horas. Otras organizaciones recortan salarios, ofreciendo sabáticos sin pagar o parcialmente pagados, con días de descanso obligatorios, y la aplicación de otras técnicas para evitar los recortes totales de personal.[94]
2. *Comunicar más, no menos*. Algunos gerentes parecen pensar que cuanto menos se diga acerca de un inminente despido, es mejor. Pero no es así. Los rumores pueden ser mucho más nocivos que una comunicación abierta. En 3Com Corporation, ahora parte de Hewlett-Packard, los gerentes trazaron un plan de tres etapas cuando se preparaban para los despidos. En primer lugar, advirtieron a los empleados, con varios meses de anticipación, que los despidos eran inevitables. Poco después, organizaron

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Cuando los despidos son necesarios, manejarlos con sumo cuidado. Tratar de forma humana a los empleados que salen, comunicarse con ellos y proporcionar tanta información como sea posible, brindarles ayuda a los trabajadores desplazados y recordar las necesidades emocionales de los empleados restantes.

presentaciones en todas las ubicaciones para explicarles por qué eran necesarios los despidos y para proporcionar tanta información como era posible acerca de lo que los empleados deberían esperar.[95] Los gerentes deben recordar que es imposible "un exceso de comunicación" durante los tiempos turbulentos. Los empleados restantes deben saber qué se espera de ellos, si los futuros despidos son una posibilidad y lo que hace la organización para ayudar a sus compañeros que han perdido su trabajo.

3. *Proporcionar ayuda a los trabajadores desplazados*. La organización tiene la responsabilidad de ayudar a los trabajadores desplazados a enfrentarse a la pérdida de su empleo y a reincorporarse al mercado de trabajo. La corporacion puede proporcionar capacitación, paquetes de cesantía y ayuda cuando se quedan sin empleo. En eBay, los gerentes permitían a los empleados despedidos permanecer durante un máximo de cuatro semanas para cuidar de sus necesidades personales. La compañía proporciona a cada empleado despedido cinco meses de indemnización, cuatro meses de beneficios para la salud y varios meses de servicios de colocación. "La forma de tratar a los egresados tiene un fuerte impacto en la forma en que los que se quedan se sienten acerca de la compañía", dijo el alto ejecutivo de Recursos Humanos de eBay.[96] Además, los servicios de consejería, tanto para los empleados como para sus familias, pueden mitigar el trauma asociado con la pérdida del trabajo. Un creciente número de empresas ofrece a los trabajadores despedidos un acceso continuo a programas de asistencia para empleados, con el fin de ayudarlos a enfrentar el estrés, la depresión y otros problemas.[97] Otro paso clave es permitir que los empleados se retiren con dignidad, ofreciéndoles la oportunidad de despedirse de sus compañeros y de reunirse con los líderes para expresar su dolor y enojo.
4. *Ayudar a prosperar a los sobrevivientes*. Se han llevado a cabo muchas investigaciones sobre "el síndrome del sobreviviente de un despido".[98] Numerosas personas experimentan sentimientos de culpa, enojo, confusión y tristeza por la pérdida de sus compañeros, y los líderes deben reconocer esos sentimientos. Los sobrevivientes también se podrían preocupar por la pérdida de su trabajo, perder la confianza en la gerencia de la empresa, deprimirse y volverse cínicos. En ocasiones, las personas experimentan dificultades para adaptarse a los cambios en los deberes de trabajo, las responsabilidades y las relaciones de reporte después del downsizing. Es extremadamente importante que los gerentes no se escondan detrás de las puertas cerradas, no importa lo deprimido que podrían estar sintiéndose ellos mismos. Tienen que salir e interactuar con los empleados, haciendo todo lo posible para reducir la incertidumbre, el estrés y la confusión que la gente experimenta. "Uno de los peores actos de administración que puede cometer durante este tiempo es no reconocer la situación y el impacto que está teniendo en los empleados", aconseja la consultora de gestión Simma Lieberman.[99]

EVALÚE SU RESPUESTA

3 **Después de un downsizing necesario, los gerentes no deben dedicar mucho tiempo a ayudar a los trabajadores despedidos, sino que más bien se deben concentrar en asegurarse de que los empleados restantes se encarguen de hacer lo necesario para revivir a la empresa.**

RESPUESTA: *En desacuerdo.* La manera de cuidar de los empleados restantes después de un downsizing es cuidar a las personas despedidas. El hecho de ayudar a las personas despedidas les envía una señal a los trabajadores restantes de que la organización se preocupa por los compañeros de trabajo y amigos que salieron, lo cual contribuye a que la empresa siga adelante de nuevo. La administración del downsizing signifi ca proporcionar ayuda tanto a los trabajadores que salieron cono a los que permanecieron.

Incluso las organizaciones mejor administradas en ocasiones tal vez necesitan despedir a empleados en un entorno turbulento o para revitalizar a la organización y revertir el declive. Los líderes pueden lograr resultados positivos si manejan el downsizing en forma tal que permita que los empleados se vayan con dignidad y que los miembros restantes de la organización se sientan motivados, productivos y comprometidos con un futuro mejor.

FUNDAMENTOS DEL DISEÑO

- Las organizaciones experimentan muchas presiones para crecer y el tamaño grande es crucial para la salud económica en algunas industrias. El tamaño permite economías de escala, proporciona una extensa variedad de oportunidades para los empleados y permite que las empresas inviertan en proyectos costosos y riesgosos. Sin embargo, las organizaciones grandes pasan por momentos difíciles para adaptarse a los cambios rápidos en el entorno. Las organizaciones grandes por lo general son estandarizadas, están administradas en forma mecanicista y son complejas. Las pequeñas organizaciones tienen una estructura más plana y una administración orgánica y de libre flujo. Pueden responder con mayor rapidez a los cambios en el entorno y son más apropiadas para fomentar la innovación y el espíritu emprendedor. Los gerentes en las empresas grandes o en crecimiento tratan de encontrar mecanismos para hacer que sus organizaciones sean más flexibles y con capacidad de respuesta.
- Las organizaciones evolucionan a lo largo de distintas etapas del ciclo de vida a medida que crecen y maduran. La estructura organizacional, los sistemas internos y los problemas administrativos son diferentes para cada etapa del desarrollo. El crecimiento crea crisis y revoluciones a lo largo del camino hacia el tamaño grande. Una tarea importante de los gerentes es guiar a la organización a lo largo de las etapas emprendedora, de colectividad, de formalización y de elaboración.
- A medida que las organizaciones progresan a lo largo del ciclo de vida y llegan a ser más grandes y complejas, adoptan características burocráticas, como reglas, división del trabajo, registros escritos, una jerarquía de autoridad y procedimientos impersonales. La burocracia es una forma lógica de organización que permite que las empresas utilicen los recursos en una forma eficiente. Sin embargo, en muchas corporaciones grandes y en las organizaciones gubernamentales, la burocracia ha sido objeto de ataques con intentos para descentralizar la autoridad, hacer más plana la estructura de la organización, reducir las reglas y los registros escritos y crear la mentalidad de una pequeña empresa. Esas empresas están dispuestas a cambiar las economías de escala por organizaciones con capacidad de respuesta y adaptables. Numerosas empresas se subdividen para obtener las ventajas de una pequeña empresa. Otro enfoque para superar los problemas de la burocracia es utilizar sistemas temporales, permitiendo que la organización se deslice sin tropiezos entre un estilo jerárquico altamente formalizado que es efectivo durante los tiempos de estabilidad y uno estructurado de forma más flexible y relajada, necesaria para responder a condiciones inesperadas o volátiles del entorno.
- Todas las empresas, grandes y pequeñas, necesitan sistemas para su control. Los gerentes pueden elegir entre tres estrategias de control generales: de mercado, burocrática y de clan. El control burocrático se basa en reglas estandarizadas y en la autoridad racionallegal de los gerentes. El control de mercado se utiliza cuando se puede fijar un precio a los resultados del producto o servicio y existe competencia. El control de clan y, más recientemente, el control del yo, están asociados con la incertidumbre y los procesos rápidamente cambiantes de la organización. Se basan en el compromiso, la tradición y los valores compartidos para lograr el control. Los gerentes pueden utili-

zar una combinación de los enfoques del control para satisfacer las necesidades de la organización

- Numerosas corporaciones han dejado de crecer y algunas están en declive. Las organizaciones pasan por las etapas de declive y es responsabilidad de los gerentes detectar las señales del mismo, implementar la acción necesaria y revertir el curso. Una de las decisiones más difíciles corresponde al downsizing de la fuerza de trabajo. Para allanar el proceso de downsizing, los gerentes pueden buscar alternativas creativas a los despidos masivos, comunicarse con los empleados y proporcionar tanta información como sea posible, proveer ayuda a los trabajadores desplazados y recordar que es necesario abordar las necesidades emocionales de aquellos que siguen en la organización.

Conceptos clave

autoridad carismática
autoridad racional-legal
autoridad tradicional
burocracia
centralización
ciclo de vida
control burocrático
control de clan
control de mercado
declive organizacional
downsizing
etapa de colectividad
etapa de elaboración
etapa de formalización
etapa emprendedora
formalización
razones de personal

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué las organizaciones grandes tienden a tener razones mayores de personal de oficina y de apoyo administrativo? ¿Por qué son más formalizadas que las pequeñas organizaciones?
2. Aplique el concepto del ciclo de vida a una organización con la que usted esté familiarizado, como un negocio local. ¿En qué etapa se encuentra ahora la organización? ¿Cómo manejó la organización las crisis de su ciclo de vida, o cómo pasó por ellas?
3. ¿Por qué considera que las organizaciones experimentan presión para crecer? ¿Cómo cree que las empresas descritas en la sección BookMark del capítulo, *Small Giants*, se resisten a esa presión?
4. Describa las tres bases de la autoridad identificadas por Weber. ¿Es posible que cada uno de esos tipos de autoridad funcione al mismo tiempo dentro de una organización? Explique.
5. Lea varios ejemplares recientes de una revista de negocios como *Fortune*, *BusinessWeek* o *Fast Company* y encuentre ejemplos de dos empresas que están utilizando enfoques para ponerle fin a la burocracia. Analice las técnicas que están aplicando esas empresas.
6. Al escribir acerca de los tipos de control, William Ouchi dijo, "El Mercado es como la trucha y el clan es como el salmón, cada cual es una bella especie altamente especializada que requiere condiciones fuera de lo común para su supervivencia. En comparación, el método de control burocrático es como el bagre, torpe y de aspecto desagradable, pero capaz de vivir en la gama más amplia de entornos y, por último, es la especie dominante". Analice lo que quiso decir Ouchi con esa analogía.
7. Las organizaciones del gobierno a menudo parecen más burocráticas que aquellas con fines de lucro. ¿Podría eso ser en parte el resultado del tipo de control utilizado en las organizaciones del gobierno? Explique.
8. ¿Cómo se las arregla el Ejército de Salvación para ser "varias clases diferentes de organización al mismo tiempo"? ¿El enfoque del Ejército de Salvación parece viable para una gran empresa de medios, como Time Warner o Disney, que quiere reducir la burocracia?
9. Numerosas instituciones financieras grandes, como Lehman Brothers y Merrill Lynch, experimentaron un significativo declive o una disolución en años recientes. ¿Cuál de las tres causas del declive organizacional descritas en el capítulo parece aplicar con mayor claridad a estas empresas?
10. ¿Considera usted que una filosofía de "no crecer" de la gerencia se debería enseñar en las escuelas de negocios? Explique.

Cuaderno de trabajo del capítulo 9: Mecanismos de control[100]

Piense en dos situaciones en su vida: sus experiencias en el trabajo y en su escuela. ¿Cómo se ejerce el control? Llene las tablas.

En el trabajo

Sus responsabilidades en el trabajo	Cómo ejerce su jefe el control	Aspectos positivos de ese control	Aspectos negativos de ese control	Cómo mejoraría usted el control
1.				
2.				
3.				
4.				

En la universidad

Aspectos	Cómo controla el profesor A (un grupo pequeño)	Cómo controla el profesor B (un grupo grande)	Cómo influyen esos controles en usted	Cuál cree usted que es el mejor control
1. Exámenes				
2. Tareas/puestos				
3.Participación en el aula				
4. Asistencia				
5. Otros				

Preguntas

1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los varios controles?
2. ¿Qué sucede cuando hay demasiado control? ¿Muy poco?
3. ¿El tipo de control depende de la situación y del número de personas involucradas?
4. *Opcional*: ¿Cómo se comparan los mecanismos de control en sus tablas con los de otros estudiantes?

Caso para análisis: Sunflower Incorporated[101]

Sunflower Incorporated es una empresa distribuidora grande con más de 5 000 empleados y ventas brutas de más de 700 millones de dólares (2008). La empresa compra bocadillos salados y licores y los distribuye a minoristas independientes en todo Estados Unidos y Canadá. Los bocadillos salados incluyen hojuelas de maíz, hojuelas de papa frita, rollitos de queso, hojuelas de tortilla y cacahuates. Estados Unidos y Canadá están divididos en 22 regiones, cada una con un almacén central, vendedores, un departamento de finanzas y uno de compras propios. La empresa distribuye marcas nacionales y locales y empaca algunos artículos con etiquetas privadas. La competencia en esta industria es intensa. La demanda de licor ha disminuido y los competidores como Procter & Gamble y Frito-Lay desarrollan nuevos bocadillos y opciones con un bajo contenido en carbohidratos para arrebatar su participación de mercado a las empresas más pequeñas como Sunflower. La oficina corporativa fomenta la idea de que cada región sea autónoma, debido a los gustos y las prácticas locales. Por ejemplo, en el noreste de Estados Unidos, las personas consumen un mayor porcentaje de whiskey canadiense y bourbon estadounidense, mientras en el oeste consumen más licores ligeros como vodka, ginebra y ron. Los bocadillos en el sureste a menudo están sazonados para reflejar el sabor mexicano y los clientes en el noreste compran un mayor porcentaje de pretzels.

A principios de 2003, Sunflower empezó a utilizar un sistema de reportes financieros que comparaba las ventas, los costos y las utilidades entre todas las regiones de la empresa. Cada región era un centro de utilidades y la alta gerencia se sorprendió al enterarse de que las utilidades variaban de forma considerable. Para 2006, las diferencias eran tan grandes que la gerencia decidió que era necesaria una estandarización.

Los gerentes creían que las regiones altamente rentables en ocasiones estaban utilizando productos de calidad inferior, incluso de segunda clase, para mejorar los márgenes de utilidad. Esa práctica podría perjudicar la imagen de Sunflower. La mayoría de las regiones se enfrentaba a una despiadada competencia de precios para conservar su participación de mercado. Provocados por las reducciones de precios de la división de Eagle Snacks de Anheuser-Busch, los distribuidores nacionales como Frito-Lay, Borden, Nabisco, Procter & Gamble (Priglets) y Standard Brands (cacahuates Planters) presionaban para retener o incrementar su participación de mercado, reduciendo precios y lanzando al mercado nuevos productos. Los distribuidores independientes de bocadillos pasaban por momentos cada vez más difíciles para competir y muchos estaban saliendo del negocio.

A medida que se acumulaban esos problemas Joe Steelman, CEO de Sunflower, decidió crear una nueva posición para monitorear las prácticas de fijación de precios y de compras. Contrataron a Loretta Williams, que trabajaba en el departamento de finanzas de una organización competidora. Su nuevo título era CEO de fijación de precios y compras y le reportaba al vicepresidente de finanzas, Peter Langly. Éste le concedió a Williams una amplia libertad para organizar su trabajo y la alentó para que estableciera cualesquiera reglas y procedimientos que fueran necesarios. También la alentó para que recabara información de cada región. A cada región se notificó su nombramiento por medio de un memorando oficial enviado a los 22 CEO regionales y se colocó una copia del boletín en el tablero de anuncios de cada almacén. El anuncio también se hizo por medio del periódico de la empresa.

Después de tres semanas en el trabajo, William decidió que había dos problemas que requerían su atención. A largo plazo, Sunflower debería hacer un mejor uso de la tecnología de la información. William creía que la tecnología de la información podría proporcionar más información a las oficinas corporativas para la toma de decisiones. Se conectó a los gerentes en el nivel superior en las divisiones con la oficina matriz por medio de una intranet, pero los empleados en el nivel inferior y los vendedores no estaban conectados. Sólo algunos altos directivos de aproximadamente la mitad de las divisiones utilizaban el sistema con regularidad.

A corto plazo, Williams decidió que las decisiones fragmentadas de fijación de precios y de compras eran un problema y que las mismas deberían estandarizarse en todas las regiones de inmediato. Esta estrategia debió llevarse a cabo de inmediato. Como un primer paso, quería que el ejecutivo de finanzas de cada región le notificara a ella cualquier cambio de más de 3% en los precios locales. También decidió que todos los nuevos contratos de compras locales de más de 5 000 dólares deberían ser aprobados por su oficina (aproximadamente 60% de los artículos distribuidos en las regiones se compraban en grandes cantidades y los suministraban las oficinas corporativas. Sólo 40% se compraba y distribuía dentro de la región). William creía que la única forma de estandarizar las operaciones era que cada región notificara con anticipación a dichas oficinas acerca de cualquier cambio en los precios o en las compras. Discutió con Langly la política propuesta. Él estuvo de acuerdo, de manera que le presentaron una propuesta formal al CEO y al consejo de administración, quienes aprobaron el plan. Los cambios representaban una complicada modificación de los procedimientos de la política y Sunflower estaba entrando a la temporada alta de las vacaciones, de manera que Williams quería implementar de inmediato los nuevos procedimientos. Decidió enviar un mensaje por correo electrónico, seguido de un fax, a los ejecutivos de finanzas y de compras en cada región, notificándoles los nuevos procedimientos. El cambio se insertaría en todos los manuales de políticas y procedimientos a nivel de todo Sunflower, en el transcurso de cuatro meses.

Williams le mostró un borrador del mensaje a Langly y le pidió que le hiciera sus comentarios. Langly declaró que el mensaje era una buena idea, pero se preguntaba si sería suficiente. Las regiones manejaban cientos de artículos y estaban acostumbradas a una toma de decisiones descentralizada. Langly sugirió a Williams visitar las regiones y discutir con los ejecutivos las políticas de compras y de fijación de precios. Williams se negó, diciendo que esos viajes resultarían costosos y se llevarían mucho tiempo. Tenía tantas cosas que hacer en la oficina central que esos viajes eran imposibles. Langly también sugirió que esperaran para implementar los procedimientos hasta después de la convención anual de la empresa, que tendría lugar dentro de tres meses, cuando Williams conocería personalmente a los CEO regionales. Williams respondió que eso llevaría demasiado tiempo, porque entonces los procedimientos no entrarían en vigor sino hasta después de la temporada máxima de ventas. Creía que los procedimientos eran necesarios en ese momento. Los mensajes salieron al siguiente día.

En unos días llegaron por correo electrónico respuestas de siete regiones. Los gerentes decían que estaban de acuerdo y que se sentirían felices de cooperar.

Ocho semanas después, Williams no había tenido noticias de ninguna de las regiones acerca de los cambios en los precios o en las compras. Otros ejecutivos que habían visitado los almacenes regionales le indicaron que en las regiones se veía la actividad acostumbrada. Los ejecutivos regionales parecían estar siguiendo los procedimientos usuales para esa época del año. Llamó por teléfono a uno de los gerentes regionales y descubrió que no sabía quién era ella y que jamás había oído hablar de su posición. Además, le dijo, "ya tenemos suficientes cosas por qué preocuparnos para cumplir con las metas de utilidades, sin procedimientos adicionales de las oficinas corporativas". Williams se sintió apesadumbrada al ver que su posición y los cambios sugeridos en los procedimientos no habían tenido ningún impacto. Se preguntó si los gerentes de campo simplemente estaban desobedeciendo, o si debió utilizar otra estrategia de comunicación.

Cuaderno de trabajo del capítulo 9: Windsock Inc.[102]

1. *Introducción*. El grupo se divide en cuatro equipos: Oficinas corporativas, Diseño de producto, Marketing/Ventas y Producción. El grupo Oficinas corporativas es un poco más pequeño. Si los grupos son lo suficientemente grandes, asignar observadores a cada uno. A las Oficinas corporativas le entregan 500 popotes y 750 alfileres. Cada persona lee *únicamente* la descripción del rol pertinente a su equipo. *Materiales necesarios:* popotes de plástico (500) y una caja de alfileres (750).
2. *Desempeñar la tarea*. Dependiendo de la duración de la clase, el paso 2 puede requerir de 30 a 60 minutos. Los equipos desempeñan sus roles y preparan un reporte de dos minutos para los accionistas.
3. *Reportes del equipo*. Cada equipo hace una presentación de dos minutos para los accionistas.
4. *Reportes de los observadores (opcionales)*. Los observadores comparten puntos de vista con los subgrupos
5. Discusión en el aula
   a. ¿Qué ayudó o bloqueó la cooperación y la coordinación entre los equipos?
   b. ¿Hasta qué grado hubo comunicación abierta frente a cerrada? ¿Qué efecto tuvo?
   c. ¿Qué estilos de liderazgo se exhibieron?
   d. ¿Qué tipos de interdependencias de los equipos surgieron?

Roles

Oficinas corporativas

Su equipo es la gerencia y la administración central de Windsock Inc. Ustedes son el corazón y el pulso de la organización, debido a que sin su coordinación y asignación de recursos, la organización se vendría abajo. Su tarea es administrar las operaciones de la organización, una responsabilidad que no es sencilla, debido a que deben coordinar las actividades de tres equipos diferentes del personal: el equipo de Marketing/Ventas, el de Producción y el de Diseño de producto. Además, deben administrar los recursos, como materiales (alfileres y popotes), los límites de tiempo, las comunicaciones y los requerimientos del producto.

En este ejercicio deben hacer cualquier cosa que sea necesaria para cumplir con la misión y mantener a la organización operando de forma armoniosa y eficiente.

Windsock Inc. tiene un total de 30 minutos (o más, si así lo decide el profesor) para diseñar una campaña publicitaria y el texto de los anuncios, para diseñar el molino de viento y producir los primeros prototipos de molinos de viento para su entrega. Buena suerte para todos.

Diseño del producto

Su equipo es el de investigación y diseño del producto de Windsock Inc. Son el cerebro y el aspecto creativo de la operación, debido a que sin un producto diseñado de forma innovadora y exitosa, la organización se vendría abajo. Sus responsabilidades son diseñar productos que compitan favorablemente en el mercado, tener en mente la función, la estética, el costo, la facilidad de producción y los materiales disponibles.

En este ejercicio deben encontrar un plan viable para un producto que construirá su equipo de producción. Su molino de viento debe ser ligero, portátil, fácil de ensamblar y esté-ticamente agradable. Las oficinas corporativas controlan el presupuesto y asignan el material para su división.

Windsock Inc., como organización, dispone de 30 minutos (o más, si así lo decide el profesor) para diseñar una campaña publicitaria, diseñar el molino de viento (la tarea de su equipo) y producir el primer prototipo de molino de viento para su entrega. Buena suerte a todos.

Marketing/Ventas

Su equipo es el de Marketing/Ventas de Windsock Inc. Son la espina dorsal de la operación, porque sin clientes y sin ventas la organización se vendría abajo. Su tarea es identificar el mercado, desarrollar una campaña publicitaria para promover el producto único de su empresa, producir el texto de los anuncios y desarrollar una fuerza de ventas y procedimientos tanto para los clientes potenciales como para el público en general.

Para propósitos de este ejercicio, pueden suponer que se ha hecho un análisis de mercado. Su equipo ahora se encuentra en la posición de elaborar una campaña publicitaria y los textos de los anuncios para el producto. Para ser efectivos, se deben familiarizar a fondo con las características del producto y con la forma en que es diferente de otros que ya existen en el mercado. Las oficinas corporativas controlan su presupuesto y asignan los materiales que utilizará su división.

Windsock Inc. dispone de un total de 30 minutos (o más, si así lo decide el profesor) para diseñar una campaña publicitaria y de anuncios (la tarea de su equipo), diseñar el molino de viento y producir los primeros prototipos de molinos de viento para su entrega. Buena suerte para todos.

Producción

Su equipo es el de producción de Windsock Inc. Ustedes son el corazón de la operación, debido a que sin un equipo que fabrique el producto, la organización se vendría abajo. Ustedes tienen la responsabilidad de coordinar y elaborar el producto para su entrega. El producto implica un diseño innovador de un molino de viento más económico, ligero, portátil, flexible y estéticamente agradable que otros diseños que hay en la actualidad en el mercado. Su tarea es construir molinos de viento dentro de las pautas del costo, conforme a las especificaciones y dentro de un periodo prescrito, utilizando materiales predeterminados.

Para propósitos de este ejercicio, ustedes deben organizar su equipo, establecer los programas de producción y construir los molinos de viento. Las oficinas corporativas controlan su presupuesto, los materiales y las especificaciones.

Windsock Inc. dispone de un total de 30 minutos (o más, si así lo decide el profesor) para diseñar el molino de viento y producir los primeros prototipos de molinos de viento (la tarea de su equipo) para su entrega. Buena suerte a todos.

Notas

1. Beth Kowitt, "100 Million Android Fans Can't Be Wrong", *Fortune* (16 de junio de 2011), http://tech.fortune.cnn.com/2011/06/16/100-million-android-fans-cant-be-wrong/ (consultado el 2 de agosto de 2011); y Douglas Edwards, "Review—Google: The Beginning", *The Wall Street Journal*, 16 de julio de 2011, C1.
2. James Q. Wilson, *Bureaucracy* (Nueva York: Basic Books, 1989); y Charles Perrow, *Complex Organizations: A Critical Essay* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1979), 4.
3. Tom Peters, "Rethinking Scale", *California Management Review* (otoño de 1992), 7–29.
4. "1. Wal-Mart Stores", Global 500 Snapshots, *Fortune*, http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/snapshots/2255.html (consultado el 31 de agosto de 2011); "New 2010 Census Numbers Document Houston's Trickle-In Decade", Houston's Real Estate Landscape, Swamplot.com (17 de febrero de 2011), http://swamplot.com/new-2010-census-numbers-document-houstons-trickle-in-decade/2011-02-17/ (consultado el 31 de agosto de 2011); Adam Lashinsky, "Inside Apple", *Fortune* (23 de mayo de 2011), 124–134; y "500 Largest U.S. Corporations", *Fortune* (23 de mayo de 2011), F1–F26.
5. Donald V. Potter, "Scale Matters", *Across the Board* (julio–agosto de 2000), 36–39.
6. Ashlee Vance, "Does H.P. Need a Dose of Anarchy?" *The New York Times*, 26 de abril de 2009, BU1.
7. Kris Hudson, "Wal-Mart Sticks with Fast Pace of Expansion Despite Toll on Sales", *The Wall Street Journal*, 13 de abril de 2006, A1.
8. Christopher Weaver, "Managed Care Enters the Exam Room as Insurers Buy Doctors Groups", *The Washington Post* (1 de julio de 2011), http://www.washingtonpost.com/insurers-quietly-gaining-control-of-doctors-covered-by-com-panies-plans/2011/06/29/AG5DNftH_story.html (consultado de 6 de septiembre de 2011).
9. James B. Treece, "Sometimes, You Still Gotta Have Size", *BusinessWeek* (22 de octubre de 1993), 200–201.
10. Nelson D. Schwartz, "Is G.E. Too Big for Its Own Good?" *The New York Times*, 22 de julio de 2007, sección 3, 1.
11. Ken Belson, "After the Disasters in Japan, a Stoic Response from Aflac", *The New York Times*, 16 de abril de 2011, B4.
12. "Allstate Assisting Homeowners After Hurricane Irene; All-state Brings Mobile Claims Centers to North Carolina, Maryland, Virginia, New York, New Jersey and Connecticut", *U.S. Newswire* (30 de agosto de 2011).
13. Frits K. Pil y Matthias Holweg, "Exploring Scale: The Advantages of Thinking Small", *MIT Sloan Management Review* (invierno de 2003), 33–39; y David Sadtler, "The Problem with Size", *Management Today* (noviembre de 2007), 52–55.
14. Chip Jarnagan y John W. Slocum, Jr., "Creating Corporate Cultures Through Mythopoetic Leadership", *Organizational Dynamics* 36, núm. 3 (2007), 288–302; Robbie Whelan y Dawn Wotapka, "Corporate News: Home Builder Pulte to Lay Off Executives", *The Wall Street Journal*, 13 de mayo de 2011, B2.
15. See Keith H. Hammonds, "Size Is Not a Strategy", *Fast Company* (septiembre de 2002), 78–86; David Henry, "Mergers: Why Most Big Deals Don't Pay Off", *BusinessWeek* (14 de octubre de 2002), 60–70; y Tom Brown, "How Big Is Too Big?" *Across the Board* (julio–agosto de 1999), 15–20, para discutir.
16. "How Important Are Small Businesses to the U.S. Economy?" U.S. Small Business Administration Office of Advocacy, http://www.sba.gov/advocacy/7495/8420 (consultado el 31 de agosto de 2011).
17. "The Hot 100", *Fortune* (5 de septiembre de 2005), 75–80.
18. Reportado en Sadtler, "The Problem with Size".
19. Gary Hamel, citado en Hammonds, "Size Is Not a Strategy".
20. "Our Company", en sitio web de Johnson & Johnson, http://www.jnj.com/connect/about-jnj/ (consultado el 31 de agosto de 2011).
21. Michael Barone, "Not a Victory for Big Government", *The Wall Street Journal*, 15 de enero de 2002, A16.
22. Charles C. Manz, Frank Shipper y Greg L. Steward, "Everyone a Team Leader: Shared Influence at W. L. Gore & Associates", *Organizational Dynamics* 38, núm. 3 (2009), 239–244; y "About Gore", sitio web de W.L. Gore, http://www.gore.com/en_xx/aboutus/ (consultado el 31 de agosto de 2011).
23. Reportado en Jerry Useem, "The Big…Get Bigger", *Fortune* (30 de abril de 2007), 81–84.
24. John R. Kimberly, Robert H. Miles, y asociados, *The Organizational Life Cycle* (San Francisco: Jossey-Bass, 1980); Ichak Adices, "Organizational Passages—Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations", *Organizational Dynamics* (verano de 1979), 3–25; Danny Miller y Peter H. Friesen, "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle", *Management Science* 30 (octubre de 1984), 1161–1183; y Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis, "The Five Stages of Small Business Growth", *Harvard Business Review* 61 (mayo–junio de 1983), 30–50.
25. Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review* 50 (julio–agosto de 1972), 37–46; y Robert E. Quinn y Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science* 29 (1983), 33–51.
26. George Land y Beth Jarman, "Moving beyond Breakpoint", en Michael Ray y Alan Rinzler, eds., *The New Paradigm* (Nueva York: Jeremy P. Tarcher/Perigee Books, 1993), 250–266; y Michael L. Tushman, William H. Newman, y Elaine Romanelli, "Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution", *California Management Review* 29 (1987), 1–16.
27. Sam Gustin, "The Next Tech Titan? 10 Hottest Technology Start-Ups of 2010," DailyFinance.com (12 de agosto de 2010), http://www.dailyfinance.com/2010/08/12/the-next-tech-tian-10-hottest-technology-start-ups-of-2010/ (consultado el 1 de septiembre de 2011); y "About Foursquare", https://foursquare.com/about (consultado el 1 de septiembre de 2011).
28. Eve Yen, "Delegate Smart", *Fortune Small Business* (abril de 2009), 33–34.
29. David A. Whetten, "Sources, Responses, and Effects of Organizational Decline", en Kimberly, Miles, y asociados, *The Organizational Life Cycle*, 342–374.
30. Peter Burrows, "Opening Remarks; The Essence of Apple", *Bloomberg Businessweek* (24–30 de enero de 2011), 6–8; Brent Schlender, "How Big Can Apple Get?" *Fortune* (21 de febrero de 2005), 67–76; y Josh Quittner con Rebecca

Winters, "Apple's New Core—Exclusive: How Steve Jobs Made a Sleek Machine That Could Be the Home-Digital Hub of the Future", *Time* (14 de enero de 2002), 46.

31. Nick Wingfield, "Apple's No. 2 Has Low Profile, High Impact", *The Wall Street Journal*, 16 de octubre de 2006, B1, B9; Garrett Sloane, "Apple Gets Cored; End of an Era as Legend Steve Jobs Resigns", *The New York Post*, 25 de agosto de 2011, 27.
32. Land y Jarman, "Moving beyond Breakpoint".
33. Vauhini Vara, "Facebook CEO Seeks Help as Site Grows—Google Veteran to Be Zuckerberg's No. 2", *The Wall Street Journal*, 5 de marzo de 2008, A1; Robert A. Guth y Jessica E. Vascellaro, "At Facebook, Departures Seen as Part of Evolution", *The Wall Street Journal*, 6 de octubre de 2008, B1; Jon Swartz, "Facebook Says Membership Has Grown to 750 Million", *USA Today* (6 de julio de 2011), http://www.usatoday.com/tech/news/2011-07-06-facebook-skype-growth_n.htm (consultado el 5 de septiembre de 2011); y Mike Swift, "Facebook Reveals Plans for Second Campus in Menlo Park", MercuryNews.com (22 de agosto de 2011), http://www.mercurynews.com/ci_18734322 (consultado el 5 de septiembre de 2011).
34. Max Weber, *The Theory of Social and Economic Organizations*, traducción de A. M. Henderson y T. Parsons (Nueva York: Free Press, 1947).
35. Larry Rohter y Juan Forero, "Unending Graft Is Threatening Latin America", *The New York Times*, 30 de julio de 2005, A1.
36. Barry Kramer, "Chinese Officials Still Give Preference to Kin, Despite Peking Policies", *The Wall Street Journal*, 29 de octubre de 1985, 1, 21.
37. John Chase, "Delay Requested for Indictment; 3 More Months Sought in Case against Governor", *The Chicago Tribune,* 1 de enero de 2009, 4.
38. Eric J. Walton, "The Persistence of Bureaucracy: A Meta-Analysis of Weber's Model of Bureaucratic Control," Organization Studies 26, núm. 4 (2005), 569–600.
39. Nadira A. Hira, "The Making of a UPS Driver", *Fortune* (12 de noviembre de 2007), 118–129; "Logistics: Squeezing More Green Out of Brown", *Bloomberg Businessweek* (20–26 de septiembre de 2010), 43; David J. Lynch, "Thanks to Its CEO, UPS Doesn't Just Deliver", *SA Today*, 24 de julio de 2006, http://www.usatoday.com/money/companies/management/2006-07-23-ups_x.htm?tab1=t2 (consultado el 24 de julio de 2006); Kelly Barron, "Logistics in Brown", *Forbes* (10 de enero de 2000), 78–83; Scott Kirsner, "Venture Vèritè: United Parcel Service", *Wired* (septiembre de 1999), 83–96; Kathy Goode, Betty Hahn y Cindy Seibert, *United Parcel Service: The Brown Giant* (manuscrito sin publicar, Texas A&M University, 1981); y "About UPS", sitio web de UPS corporate, http://www.ups.com/content/corp/about/index.html?WT.svl=SubNav (consultado el 27 de octubre de 2008).
40. See Allen C. Bluedorn, "Pilgrim's Progress: Trends and Convergence in Research on Organizational Size and Environment", *Journal of Management Studies* 19 (verano de 1993), 163–191; John R. Kimberly, "Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal", *Administrative Science Quarterly* (1976), 571–597; y Richard L. Daft y Selwyn W. Becker, "Managerial, Institutional, and Technical Influences on Administration: A Longitudinal Analysis", *Social Forces* 59 (1980), 392–413.
41. James P. Walsh y Robert D. Dewar, "Formalization and the Organizational Life Cycle", *Journal of Management Studies* 24 (mayo de 1987), 215–231.
42. Nancy M. Carter y Thomas L. Keon, "Specialization as a Multidimensional Construct", *Journal of Management Studies* 26 (1989), 11–28; Cheng-Kuang Hsu, Robert M. March, y Hiroshi Mannari, "An Examination of the Determinants of Organizational Structure", *American Journal of Sociology* 88 (1983), 975–996; Guy Geeraerts, "The Effect of Ownership on the Organization Structure in Small Firms", *Administrative Science Quarterly* 29 (1984), 232–237; Bernard Reimann, "On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal", *Administrative Science Quarterly* 18 (1973), 462–476; Richard H. Hall, "The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment", *American Journal of Sociology* 69 (1963), 32–40; y William A. Rushing, "Organizational Rules and Surveillance: A Proposition in Comparative Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly* 10 (1966), 423–443.
43. Jerald Hage y Michael Aiken, "Relationship of Centralization to Other Structural Properties", *Administrative Science Quarterly* 12 (1967), 72–91.
44. Peter Brimelow, "How Do You Cure Injelitance?" *Forbes* (7 de agosto de 1989), 42–44; Jeffrey D. Ford y John W. Slocum, Jr., "Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations", *Academy of Management Review* 2 (1977), 561–575; y John D. Kasarda, "The Structural Implications of Social System Size: A Three-Level Analysis", *American Sociological Review* 39 (1974), 19–28.
45. Graham Astley, "Organizational Size and Bureaucratic Structure", *Organization Studies* 6 (1985), 201–228; Spyros K. Lioukas y Demitris A. Xerokostas, "Size and Administrative Intensity in Organizational Divisions", *Management Science* 28 (1982), 854–868; Peter M. Blau, "Interdependence and Hierarchy in Organizations", *Social Science Research* 1 (1972), 1–24; Peter M. Blau y R. A. Schoenherr, *The Structure of Organizations* (Nueva York: Basic Books, 1971); A. Hawley, W. Boland y M. Boland, "Population Size and Administration in Institutions of Higher Education", *American Sociological Review* 30 (1965), 252–255; Richard L. Daft, "System Influence on Organization Decision-Making: The Case of Resource Allocation", *Academy of Management Journal* 21 (1978), 6–22; y B. P. Indik, "The Relationship between Organization Size and the Supervisory Ratio", *Administrative Science Quarterly* 9 (1964), 301–312.
46. T. F. James, "The Administrative Component in Complex Organizations", *Sociological Quarterly* 13 (1972), 533–539; Daft, "System Influence on Organization Decision-Making: The Case of Resource Allocation"; E. A. Holdaway y E. A. Blowers, "Administrative Ratios and Organization Size: A Longitudinal Examination", *American Sociological Review* 36 (1971), 278–286; y John Child, "Parkinson's Progress: Accounting for the Number of Specialists in Organizations", *Administrative Science Quarterly* 18 (1973), 328–348.
47. Richard L. Daft y Selwyn Becker, "School District Size and the Development of Personnel Resources", *Alberta Journal of Educational Research* 24 (1978), 173–187.
48. Basado en Gifford y Elizabeth Pinchot, *The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1993), 21–29.
49. Victoria Murphy, "Microsoft's Midlife Crisis", *Forbes* (3 de octubre de 2005), 88.
50. Ron Ashkenas, "Simplicity-Minded Management", *Harvard Business Review* (diciembre de 2007), 101–109.
51. Jonathan Weisman, "In a Savings Shocker, the Government Discovers that Paper Has Two Sides", *The Wall Street Journal*, 29 de julio de 2009, A1.

52. Estudio de Paul C. Light, reportado en Paul C. Light, "The Easy Way Washington Could Save $1 Trillion; How an Independent Agency Could Squeeze $1 Trillion in Savings from the Bureaucracy", *The Wall Street Journal* (7 de julio de 2011), http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304760604576428262419935394.html (consultado el 6 de septiembre de 2011).
53. Jack Rosenthal, "Entitled: A Chief for Every Occasion, and Even a Chief Chief", *New York Times Magazine* (26 de agosto de 2001), 16.
54. Scott Shane, "The Beast That Feeds on Boxes: Bureaucracy", *The New York Times*, 10 de abril de 2005, seción 4, 3.
55. Gregory A. Bigley and Karlene H. Roberts, "The Incident Command System: High-Reliability Organizing for Complex and Volatile Task Environments", *Academy of anagement Journal* 44, núm. 6 (2001), 1281–1299.
56. Robert A. Watson y Ben Brown, *The Most Effective Organization in the U.S.: Leadership Secrets of the Salvation Army* (Nueva York: Crown Business, 2001), 159–181.
57. Julian Birkinshaw y Suzanne Heywood, "Putting Organizational Complexity in Its Place", *McKinsey Quarterly*, ejemplar 3 (2010), 122–127.
58. Amir Efrati, "At Google, Page Aims to Clear Red Tape", *The Wall Street Journal*, 26 de marzo de 2011, B1; y Jessica Guynn, "New CEO Stirs Up Google Ranks; Larry Page Promotes Seven Execs to Run the Company's Most Important Divisions", *Los Angeles Times*, 9 de abril de 2011, B1.
59. Birkinshaw y Heywood, "Putting Organizational Complexity in Its Place".
60. Jeanne Whalen, "Bureaucracy Buster? Glaxo Lets Scientists Choose Its New Drugs", *The Wall Street Journal*, 27 de marzo de 2006, B1.
61. Philip M. Padsakoff, Larry J. Williams y William D. Todor, "Effects of Organizational Formalization on Alienation among Professionals and Nonprofessionals", *Academy of Management Journal* 29 (1986), 820–831.
62. Royston Greenwood, C. R. Hinings y John Brown, "'P2-Form' Strategic Management: Corporate Practices in Professional Partnerships", *Academy of Management Journal* 33 (1990), 725–755; y Royston Greenwood y C. R. Hinings, "Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes", *Academy of Management Journal* 36 (1993), 1052–1081.
63. William G. Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans", *Administrative Science Quarterly* 25 (1980), 129–141; idem, "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science* 25 (1979), 833–848; y Jay B. Barney, "An Interview with William Ouchi", *Academy of Management Executive* 18, núm. 4 (noviembre de 2004), 108–116.
64. Weber, *The Theory of Social and Economic Organizations*, 328–340.
65. Daisuke Wakabayashi y Toko Sekiguchi, "Disaster in Japan: Evacuees Set Rules to Create Sense of Normalcy", *The Wall Street Journal*, 26 de marzo de 2011, A8; y Chester Dawson and Yoshio Takahashi, "A Year Later, Toyota Quietly Tackles Quality", *The Wall Street Journal,* 23 de febrero de 2011, B2.
66. Joel Spolsky, "Good System, Bad System; Starbucks' Meticulous Policy Manual Shows Employees How to Optimize Profits. Too Bad It Undercuts Basic Customer Service", *Inc.* (agosto de 2008), 67.
67. Oliver A. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analyses and Antitrust Implications* (Nueva York: Free Press, 1975).
68. David Wessel y John Harwood, "Capitalism Is Giddy with Triumph: Is It Possible to Overdo It?" *The Wall Street Journal*, 14 de mayo de 1998, A1, A10.
69. Anita Micossi, "Creating Internal Markets", *Enterprise* (abril de 1994), 43–44.
70. Raymond E. Miles, Henry J. Coleman, Jr. y W. E. Douglas Creed, "Keys to Success in Corporate Redesign", *California Management Review* 37, núm. 3 (primavera de 1995), 128–145.
71. Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans".
72. Jeffrey Kerr y John W. Slocum, Jr., "Managing Corporate Culture Through Reward Systems", *Academy of Management Executive* 19, núm. 4 (2005), 130–138.
73. Richard Leifer y Peter K. Mills, "An Information Processing Approach for Deciding upon Control Strategies and Reducing Control Loss in Emerging Organizations", *Journal of Management* 22, núm. 1 (1996), 113–137.
74. Stratford Sherman, "The New Computer Revolution", *Fortune* (14 de febrero de 1993), 56–80.
75. Leifer y Mills, "An Information Processing Approach for Deciding upon Control Strategies"; y Laurie J. Kirsch, "The Management of Complex Tasks in Organizations: Controlling the Systems Development Process", *Organization Science* 7, núm. 1 (enero–febrero de 1996), 1–21.
76. James R. Barker, "Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams", *Administrative Science Quarterly* 38 (1993), 408–437.
77. Lee Hawkins Jr., "Lost in Transmission—Behind GM's Slide: Bosses Misjudged New Urban Tastes; Local Dealers, Managers Tried Alerting Staid Bureaucracy", *The Wall Street Journal*, 8 de marzo de 2006, A1.
78. Claudia H. Deutsch, "In 2007, Some Giants Went Smaller", *The New York Times*, 1 de enero de 2008, C1; Clair Cain Miller, "A Changed Starbucks. A Changed C.E.O.", *The New York Times*, 13 de marzo de 2011, BU1.
79. Deepak K. Datta, James P. Guthrie, Dynah Basuil y Alankrita Pandey, "Causes and Effects of Employee Downsizing: A Review and Synthesis", *Journal of Management* 36, núm. 1 (enero de 2010), 281–348; Jack Healy, "Big Companies Around Globe Lay Off Tens of Thousands", *The New York Times*, 27 de enero de 2009; Kevin Sack, "A City's Wrenching Budget Choices", *The New York Times*, 4 de julio de 2011; Tamar Lewin, For Colleges, Small Cutbacks Are Adding Up to Big Savings", *The New York Times*, 19 de julio de 2009, A19.
80. Kim S. Cameron, Myung Kim, y David A. Whetten, "Organizational Effects of Decline and Turbulence", *Administrative Science Quarterly* 32 (1987), 222–240.
81. Danny Miller, "What Happens after Success: The Perils of Excellence", *Journal of Management Studies* 31, núm. 3 (May 1994), 325–358.
82. Leonard Greenhalgh, "Organizational Decline", en Samuel B. Bacharach, ed., *Research in the Sociology of Organizations* 2 (Greenwich, CT: JAI Press, 1983), 231–276; y Peter Lorange y Robert T. Nelson, "How to Recognize—and Avoid—Organizational Decline", *Sloan Management Review* (primavera de 1987), 41–48.
83. Kim S. Cameron y Raymond Zammuto, "Matching Managerial Strategies to Conditions of Decline", *Human Resources Management* 22 (1983), 359–375; y Leonard Greenhalgh, Anne T. Lawrence y Robert I. Sutton, "Determinants of Workforce Reduction Strategies in Organizations", *Academy of Management Review* 13 (1988), 241–254.
84. Stephanie Strom, "Short on Fund-Raising, Red Cross Will Cut Jobs", *The New York Times,* 16 de enero de 2008, A15.

85. Timothy Aeppel, "Die Is Cast; Toolmakers Know Precisely What's the Problem: Price", *The Wall Street Journal*, 21 de noviembre de 2003, A1, A6; "NTMA Urges Congress to Level the Playing Field for U.S. Manufacturers", comunicado de prensa de la National Tooling and Machining Association (21 de junio de 2007), https://www.ntma.org/eweb/Dynamicpage.aspx?webcode=PRTemplate&wps_key=17e03068-0ad9-4ef5-ae50-779610c5f025&post_year=2007&post_month_name=Jun (consultado el 29 de octubre de 2008).
86. Nathan Bomey, "Timeline: From the Founding of Borders in Ann Arbor to Chapter 11 Bankruptcy", AnnArbor.com (16 de febrero de 2011), http://www.annarbor.com/business-review/timeline-of-borders-groups-decline/ (consultado el 8 de septiembre de 2011); Mike Spector y Jeffrey A. Trachtenberg, "Borders Succumbs to Digital Era in Books", *The Wall Street Journal* (20 de julio de 2011), http://online.wsj.com/article/SB10001424052702304567604576456430727129532.html (consultado el 8 de septiembre de 2011); Julie Bosman, "Struggling Borders to Meet with Publishers", *The New York Times*, 4 de enero de 2011, B2; y Jeffrey A. Trachtenberg, "Borders Business Plan Gets a Rewrite; It Will Reopen Web Site, Give Up Most Stores Abroad, Close Many Waldenbooks", *The Wall Street Journal*, 22 de marzo de 2007, B1. Reserva datos de venta Albert N. Greco, Institute for Publishing Research, reportado en Spector y Trachtenberg, "Borders Succumbs to Digital Era in Books".
87. William Weitzel y Ellen Jonsson, "Reversing the Downward Spiral: Lessons from W. T. Grant and Sears Roebuck", *Academy of Management Executive* 5 (1991), 7–21; y William Weitzel y Ellen Jonsson, "Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension", *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), 91–109.
88. "Bookseller Borders Group Inc. Explores a Sale", *Capital*, 23 de marzo de 2008, B2.
89. Datta et al., "Causes and Effects of Employee Downsizing"; y William McKinley, Carol M. Sanchez y Allen G. Schick, "Organizational Downsizing: Constraining, Cloning, Learning", *Academy of Management Executive* 9, núm. 3 (1995), 32–42.
90. Datta et al., "Causes and Effects of Employee Downsizing"; Gregory B. Northcraft y Margaret A. Neale, *Organizational Behavior: A Management Challenge,* 2da. ed. (Fort Worth, TX: The Dryden Press, 1994), 626; y A. Catherine Higgs, "Executive Commentary" en McKinley, Sanchez y Schick, "Organizational Downsizing: Constraining, Cloning, Learning", *Academy of Management Executive* 9, núm. 3 (1995), 43–44.
91. Wayne Cascio, "Use and Management of Downsizing as a Corporate Strategy", Society for Human Resource Management Foundation (2009), http://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/609%20Exec%20Briefing-%20 Downsizing%20FINAL.pdf (consultado el 8 de septiembre de 2011); Wayne Cascio, "Strategies for Responsible Restructuring", *Academy of Management Executive* 16, núm. 3 (2002), 80–91; James R. Morris, Wayne F. Cascio y Clifford E. Young, "Downsizing after All These Years: Questions and Answers about Who Did It, How Many Did It, and Who Benefited from It", *Organizational Dynamics* (invierno de 1999), 78–86; Brett C. Luthans y Steven M. Sommer, "The Impact of Downsizing on Workplace Attitudes", *Group and Organization Management* 2, núm. 1 (1999), 46–70; y Pat Galagan, "The Biggest Losers: The Perils of Extreme Downsizing", *T+D* (noviembre de 2010), 27–29.
92. Scott Thurm, "Recalculating the Cost of Big Layoffs", *The Wall Street Journal*, 5 de mayo de 2010, B1.
93. Estas técnicas están basadas en Cascio, "Use and Management of Downsizing as a Corporate Strategy"; Mitchell Lee Marks y Kenneth P. De Meuse, "Resizing the Organization: Maximizing the Gain While Minimizing the Pain of Layoffs, Divestitures, and Closings", *Organizational Dynamics* 34, núm. 2 (2005), 19–35; Bob Nelson, "The Care of the Un-Downsized", *Training and Development* (abril de 1997), 40–43; Joel Brockner, "Managing the Effects of Layoffs on Survivors", *California Management Review* (invierno de 1992), 9–28; Kim S. Cameron, "Strategies for Successful Organizational Downsizing", *Human Resource Management* 33, núm. 2 (verano de 1994), 189–211; y Stephen Doerflein y James Atsaides, "Corporate Psychology: Making Downsizing Work", *Electrical World* (septiembre–octubre de 1999), 41–43.
94. Thurm, "Recalculating the Cost of Big Layoffs"; Steven Greenhouse, "To Avoid Layoffs, Some Companies Turn to Work-Sharing", http://www.nytimes.com/2009/06/16/business/economy/16workshare.html?pagewanted=all (consultado el 8 de septiembre de 2011); Kathleen Madigan, "More Firms Cut Pay to Save Jobs", *The Wall Street Journal*, 9 de junio de 2009, A4; y Cascio, "Use and Management of Downsizing as a Corporate Strategy".
95. Matt Murray, "Stress Mounts as More Firms Announce Large Layoffs, But Don't Say Who or When" (columna Your Career Matters), *The Wall Street Journal*, 13 de marzo de 2001, B1, B12.
96. El ejemplo de Ebay aparece en Cascio, "Use and Management of Downsizing as a Corporate Strategy".
97. Joann S. Lublin, "Theory & Practice: Employers See Value in Helping Those Laid Off; Some Firms Continue Access to Programs That Assist Workers", *The Wall Street Journal*, 24 de septiembre de 2007, B3.
98. Marks y De Meuse, "Resizing the Organization"; Jeanenne LaMarch, "How Companies Reduce the Downside of Downsizing", *Global Business and Organizational Excellence* 29, núm. 1 (noviembre–diciembre de 2009), 7–16; y Cascio, "Use and Management of Downsizing as a Corporate Strategy".
99. Matt Villano, "Career Couch: Dealing with Low Morale after Others Are Laid Off", *The New York Times*, 29 de julio de 2007, BU17.
100. Copyright 1996 Dorothy Marcic. Todos los derechos reservados.
101. Este caso está inspirado en "Frito-Lay May Find Itself in a Competition Crunch", *BusinessWeek* (19 de julio de 1982), 186; Jim Bohman, "Mike-Sells Works to Remain on Snack Map", *Dayton Daily News*, 27 de febrero de 2005, D1; "Dashman Company"en Paul R. Lawrence y John A. Seiler, *Organizational Behavior and Administration: Cases, Concepts, and Research Findings* (Homewood, IL: Irwin y Dorsey, 1965), 16–17; y Laurie M. Grossman, "Price Wars Bring Flavor to Once Quiet Snack Market", *The Wall Street Journal*, 23 de mayo de 1991, B1, B3.
102. Adaptado por Dorothy Marcic de Christopher Taylor y Saundra Taylor en "Teaching Organizational Team-Building through Simulations", *Organizational Behavior Teaching Review* XI (3), 86–87.

istockphoto.com/JoLin

Parte 5

Administración de procesos dinámicos

Capítulo 10
Cultura organizacional y valores éticos

Capítulo 11
Innovación y cambio

Capítulo 12
Procesos de toma de decisiones

Capítulo 13
Conflicto, poder y política

Capítulo 10

Cultura organizacional y valores éticos

istockphoto.com/JoLin

Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo usted debe ser capaz de:

1. Conocer la naturaleza de la cultura organizacional y sus manifestaciones.
2. Describir los cuatro tipos de cultura organizacional.
3. Explicar la relación entre la cultura y el rendimiento.
4. Describir las fuentes de valores y principios éticos.
5. Definir la responsabilidad social corporativa.
6. Explicar cómo los gerentes dan forma a la cultura organizacional y los valores éticos.

Cultura organizacional

Qué es la cultura · Surgimiento y propósito de la cultura · Interpretación de la cultura

Diseño y cultura de la organización

La cultura adaptable · La cultura de misión · La cultura de clan · La cultura burocrática · Fortaleza de la cultura y subculturas organizacionales

Cultura organizacional, aprendizaje y desempeño

Valores éticos y responsabilidad social

Fuentes de los principios éticos individuales · Ética gerencial · Responsabilidad social corporativa · ¿Reditúa ser bueno?

Cómo dan forma los líderes a la cultura y la ética

Liderazgo basado en los valores · Estructura y sistemas formales

Cultura corporativa y ética en un entorno global

Fundamentos de diseño

Antes de leer este capítulo, por favor, compruebe si está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones siguientes:

1 **Los altos directivos por lo general, deben enfocar más su energía en la estrategia y la estructura que en la cultura corporativa.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

2 **Ser ética y socialmente responsable no sólo es lo correcto que debe hacer una empresa: es un aspecto crítico para el éxito del negocio.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

3 **La única y mejor forma de asegurarse de que una organización se mantenga en un terreno ético sólido es tener un enérgico código de ética y cerciorarse de que todos los empleados estén familiarizados con sus lineamientos.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

Preguntas de la administración por diseño

Si usted entra a las oficinas centrales de Patagonia, es probable que vea algunas personas usando sandalias y pantalón corto. ¿Y por qué no? Tal vez más tarde vayan a surfear. El éxito del vendedor de ropa informal y equipo para el aire libre está guiado por los valores de creatividad, colaboración y preocupación por el ambiente. Los empleados que son elegibles se pueden tomar dos meses libres, percibiendo su sueldo completo, para trabajar con grupos ambientalistas. La sensación en el interior de las oficinas corporativas es relajada y, sin embargo, vibrante; las personas trabajan arduamente, pero también se divierten. Comparemos eso con las oficinas corporativas de Exxon Mobil, donde la mayoría de los empleados viste traje de negocios convencional y el ambiente está matizado de competitividad, un enfoque analítico y riguroso de cuidado por el negocio. La explosión de la plataforma petrolera BP Deepwater Horizon en el Golfo de México en 2010 fue el epítome del desastroso derrame de petróleo en 1989 del buque Exxon Valdez en la costa de Prince William Sound, Alaska. A raíz de esta catástrofe, los gerentes de Exxon analizaron su enfoque de seguridad y crearon un sistema de normas y protocolos para las operaciones de la compañía para no errar por el lado de la precaución. Ese enfoque prudente, analítico, lo sigue toda la compañía y ha ayudado a Exxon a destacar a sus miembros por su obsesiva atención en la seguridad y el alto rendimiento. "No están en el negocio de la diversión", comentó un analista de la industria petrolera. "Están en el negocio de ganar utilidades." Nada de surfing para esos hombres (o mujeres). Como expresó un inversionista con admiración: "Nunca se toman un día libre".[1]

Patagonia y Exxon representan dos culturas corporativas muy distintas. Sin embargo, ambas tienen éxito y cuentan con empleados que disfrutan su trabajo y a quienes en general les agrada la forma en que se hacen las cosas en su organización. Todas las organizaciones, como Patagonia y Exxon, tienen una serie de valores que caracteriza la forma en que se comportan las personas y en que la organización lleva a cabo sus negocios cotidianos. Uno de los trabajos más importantes que desempeñan los líderes organizacionales es inculcar la clase de valores necesarios para que la empresa prospere, y apoyar esos valores.

Las culturas sólidas pueden tener un profundo impacto sobre una empresa, lo que puede ser positivo o negativo para ella. En J. M. Smucker & Company, la primera empresa manufacturera que ha ganado el primer lugar en la lista de la revista Fortune de "Las 100 mejores empresas para trabajar en ellas", los poderosos valores de cooperación, preocupación por los empleados y los clientes y una actitud de "todos para uno y uno para todos", permiten que la empresa cumpla firmemente con las metas de productividad, calidad y servicio al cliente en el desafiante entorno de la industria alimentaria.[2] Sin embargo, las normas culturales negativas pueden dañar a una empresa en la misma

forma poderosa en que las positivas la pueden reforzar. Considere la ahora a la extinta Bear Stearns, que tenía una cultura corporativa fuerte, altamente competitiva, que llevó todo a los límites en la búsqueda de la riqueza. Siempre y cuando un empleado ganara dinero para la empresa, los directivos adoptaban un enfoque de no intervención, que era cada vez más arriesgado y permitía, a veces, un comportamiento poco ético.[3]

Un concepto relacionado con la influencia de las normas y los valores sobre la forma en que las personas trabajan juntas y se tratan unas a otras y a los clientes se llama *capital social*. El **capital social** se refiere a la calidad de las interacciones entre las personas y si comparten una perspectiva común. Por ejemplo, en las organizaciones con un alto grado de capital social, las relaciones se basan en la confianza, la mutua comprensión y las normas y valores compartidos que permiten que las personas cooperen y coordinen sus actividades con el fin de alcanzar sus metas.[4] Una organización puede tener un nivel alto o bajo de capital social. Una forma de pensar en el capital social es como *buena voluntad*. Cuando las relaciones tanto dentro de la organización como con los clientes, proveedores y socios se basan en la honestidad, la confianza y el respeto, existe un espíritu de buena voluntad y las personas cooperan de buen grado con el fin de lograr beneficios mutuos. Un alto nivel de capital social permite interacciones e intercambios sin fricciones, que ayudan a facilitar un funcionamiento organizacional fluido. Las relaciones basadas en una competencia ardua, el interés propio y los subterfugios pueden ser devastadores para una empresa. El capital social se relaciona tanto con la cultura como con la ética corporativa, el tema de este capítulo.

Propósito de este capítulo

Este capítulo explora las ideas acerca de la cultura corporativa y los valores éticos asociados y la forma como las organizaciones influyen en ellos. La primera sección describe la naturaleza de la cultura corporativa, sus orígenes y propósito, y la manera de identificarla e interpretar la cultura estudiando los ritos y ceremonias de la empresa, sus historias y mitos, sus símbolos, las estructuras de la corporación, las relaciones de poder y los sistemas de control. Después se estudia la forma como la cultura refuerza la estrategia y el diseño estructural que necesita la organización para ser efectiva en su entorno y se analiza el rol tan importante de la cultura en el aprendizaje organizacional y el alto nivel de desempeño. Después, el capítulo estudia los valores éticos y la responsabilidad social corporativa. Consideramos la forma como los gerentes implementan las estructuras y los sistemas que influyen en un comportamiento ético y socialmente responsable. En el capítulo también se analiza la forma en que los líderes modelan la cultura y los valores éticos en una dirección apropiada para los resultados de la estrategia y el desempeño. El capítulo termina con una breve perspectiva de los complejos aspectos culturales y éticos a los que se enfrentan los gerentes en un entorno internacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La popularidad del tema de la cultura corporativa plantea varias preguntas. ¿Podemos identificar las culturas? ¿Es posible equiparar la cultura con la estrategia? ¿Cómo se pueden administrar o transformar las culturas? La mejor forma de empezar es definir la cultura y explicar cómo se refleja en las organizaciones.

Qué es la cultura

La **cultura** es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse.[5] Representa la parte

no escrita de los sentimientos de la organización. Cultura representa a la organización informal, mientras que los temas tratados en los capítulos anteriores, como la estructura, el tamaño y la estrategia, representan la organización formal. Cada organización tiene dos lados en el trabajo: las estructuras formales y los sistemas y los valores informales, las normas y los supuestos de la cultura corporativa.[6] Todos participan en la cultura, pero ésta por lo general pasa inadvertida. Los gerentes se enfrentan cara a cara al poder de la cultura sólo cuando tratan de implementar nuevas estrategias o programas que van contra las normas y los valores culturales básicos.

La cultura organizacional existe en dos niveles, como se muestra en la figura 10.1. En la superficie son visibles los artefactos y las conductas observables, es decir, la manera de vestir y actuar de las personas, el tipo de sistemas de control y de estructuras de poder que utiliza la empresa y los símbolos, las historias y las ceremonias que comparten los miembros de la organización. Sin embargo, los elementos visibles de la cultura reflejan los valores más profundos en la mente de los integrantes de la empresa. Esos valores, supuestos, creencias y procesos de pensamiento implícitos operan inconscientemente para definir la verdadera cultura.[7] Por ejemplo, Steelcase construyó un nuevo centro de desarrollo corporativo en forma de pirámide que tiene "estaciones de pensamiento" dispersas y abiertas, con tableros blancos y otras características que inspiran ideas. Hay un atrio abierto desde la planta baja hasta el techo, con un gigantesco péndulo que oscila. El nuevo edificio es un símbolo visible; los valores implícitos son un énfasis en la apertura, la colaboración, el trabajo en equipo, la innovación y el cambio constante.[8] Los atributos de la cultura se muestran en muchas formas, pero a menudo evolucionan hacia una serie de actividades que siguen un patrón y que se llevan a cabo mediante interacciones sociales.[9] Esos patrones se pueden utilizar para interpretar la cultura.

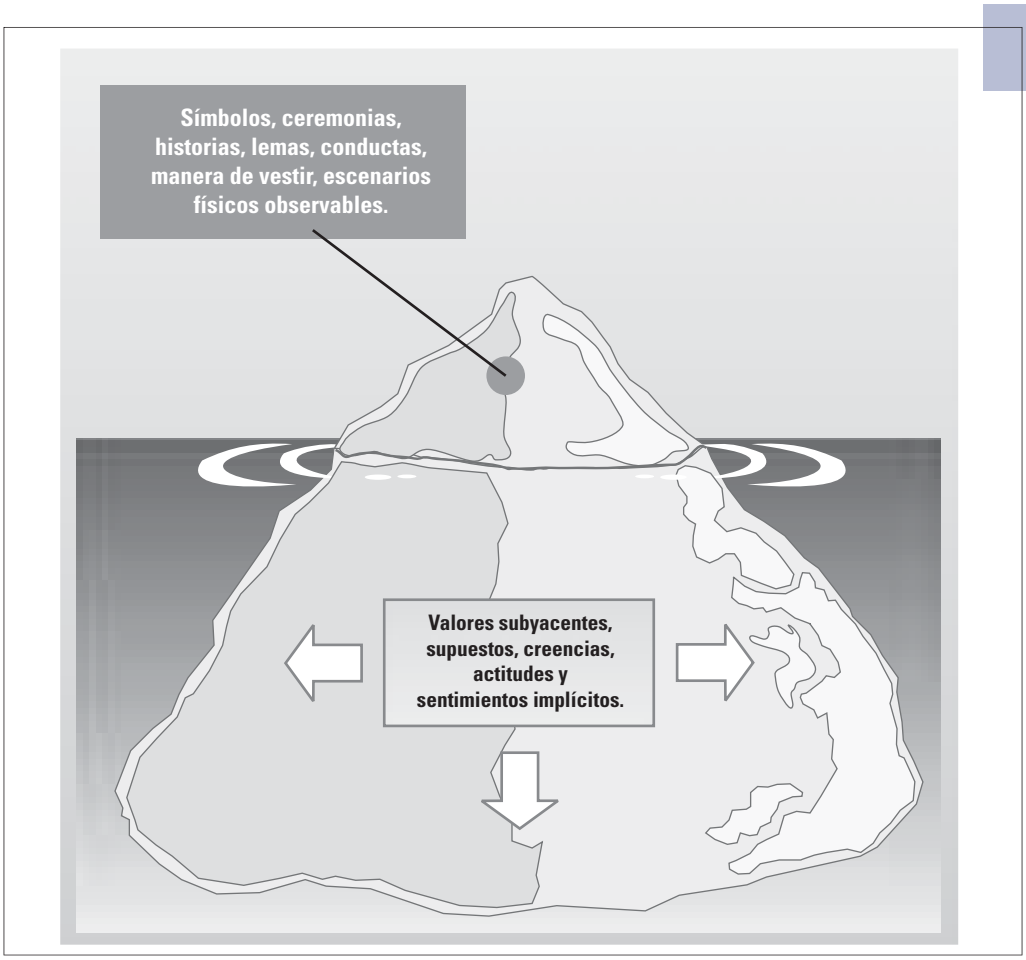


FIGURA 10.1
Niveles de la cultura corporativa

Surgimiento y propósito de la cultura

La cultura proporciona a las personas un sentido de identidad organizacional y genera en ellas un compromiso con las creencias y los valores que son más grandes que ellas mismas.[10] Aun cuando las ideas que se convierten en parte de una cultura pueden provenir de cualquier parte dentro de la organización, la cultura de una organización se inicia con un fundador o un primer líder que articulan e implementan ideas y valores particulares como una visión, una filosofía o una estrategia de negocios.

Cuando esas ideas y valores conducen al éxito, se institucionalizan y surge una cultura organizacional que refleja la visión y la estrategia del fundador o del líder. Por ejemplo, la cultura de In-N-Out Burger, una cadena de comida rápida con 232 tiendas en el oeste de Estados Unidos, refleja los valores y la filosofía de los fundadores Harry y Esther Snyder. Los Snyders crearon una cultura corporativa basada en la idea de que tener un negocio exitoso depende de una cosa: el trato justo a las personas. In-N-Out se fundó en 1948, pero los valores de la calidad, el servicio y el cuidado de los empleados permanecen en el centro de la cultura de la empresa, una cultura que ha inspirado intensa lealtad entre los empleados y los clientes.[11]

Las culturas sirven a dos funciones críticas en las organizaciones: 1) integrar a los miembros de manera que sepan cómo relacionarse unos con otros y 2) ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo. La **integración interna** significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y saben cómo trabajar juntos con eficacia. La cultura es la que guía las relaciones de trabajo cotidianas y determina la forma en que las personas se comunican dentro de la organización, qué comportamiento es aceptable y cuál no y cómo se asignan el poder y la posición. La **adaptación externa** se refiere a la forma como la organización alcanza sus metas y trata a las personas ajenas a la empresa. La cultura ayuda a guiar las actividades cotidianas de los trabajadores, con el fin de que cumplan con ciertas metas. Puede ayudar a las organizaciones a responder con rapidez a las necesidades del cliente o a las medidas de un competidor.

La cultura de la organización también guía la toma de decisiones de los empleados en ausencia de reglas o políticas escritas.[12] Por consiguiente, ambas funciones de la cultura están relacionadas con la creación del capital social de la organización, al forjar relaciones ya sean positivas o negativas tanto dentro de la organización como con los externos.

Interpretación de la cultura

Para identificar e interpretar la cultura se requiere que las personas hagan inferencias basadas en artefactos observables. Los artefactos se pueden estudiar, pero es difícil descifrarlos con precisión. Una ceremonia de entrega de premios en una empresa puede tener un significado diferente del que tiene en otra. Para comprender qué sucede en realidad en una organización, se requiere un trabajo de detective y quizá cierta experiencia como interno. La figura 10.2 muestra algunos aspectos observables importantes de la cultura organizacional.[13] Entre ellos se incluyen ritos y ceremonias, historias y mitos, símbolos, estructuras organizacionales, relaciones de poder y sistemas de control.[14]

ritos y ceremonias. Los valores culturales se pueden identificar en los **ritos y ceremonias**, las actividades elaboradas y planeadas que constituyen un evento especial y que a menudo se llevan a cabo en beneficio de un auditorio. Los gerentes celebran ritos y ceremonias para proporcionar ejemplos drásticos de lo que valora una empresa. Esas son ocasiones especiales que refuerzan valores específicos, crean un vínculo entre las personas para compartir una comprensión importante y ungen a los héroes y heroínas celebrados que simbolizan importantes creencias y actividades.[15]

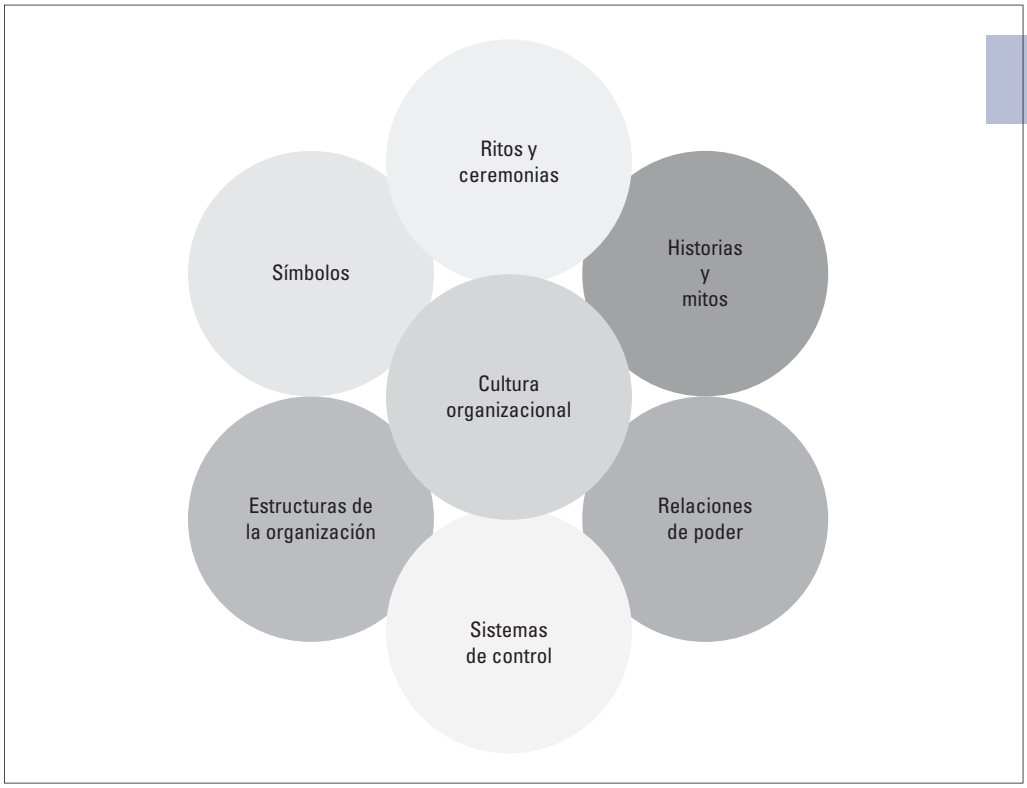


FIGURA 10.2
Aspectos observables de la cultura organizacional

Fuente: *Long Range Planning. Online* por Johnson. Copyright 1992 por Elsevier Science & Technology Journals. Reproducido con autorización de Elsevier Science & Technology Journals en el formato Other Book via Copyright Clearance Center.

Por ejemplo, un tipo de rito que aparece en las organizaciones es un *rito de transición*, que facilita la adaptación de los empleados a nuevos roles sociales. Organizaciones tan diversas como órdenes religiosas, hermandades y cofradías, empresas y la milicia, utilizan los ritos para iniciar nuevos miembros y comunicar valores importantes. Otro tipo que se utiliza con frecuencia es el *rito de integración*, que crea lazos comunes y buenos sentimientos entre los empleados, e incrementa el compromiso con la organización. Considere los siguientes ejemplos:

- Un rito de paso a Gentle Giant, en Somerville, Massachusetts, compañía de mudanzas que ha ganado nueve premios Best of Boston de la revista Boston, es el "run estadio". El CEO Larry O'Toole decidió que las nuevas contrataciones corrieran en las gradas del estadio de la Universidad de Harvard como una manera de enfatizar que las personas en la empresa trabajan duro, se desafían a sí mismas y llegan hasta el final en lugar de abandonarse si las cosas se ponen difíciles. Después de la carrera, O'Toole ofrece un desayuno abundante y da un discurso de orientación. "Ustedes no son Gentle Giant hasta que hayan terminado la carrera", dijo el empleado Kyle Green.[16]
- Siempre que un ejecutivo de WalMart visita una de las tiendas, guía a los empleados en la ovación de WalMart: "¡Denme una W! ¡Denme una A! ¡Denme una L! (Todos bailan una versión del twist.) ¡Denme una M! ¡Denme una A! ¡Denme una R! ¡Denme una T! ¿Qué dice? ¡WalMart! ¿Quién es el número 1? ¡EL CLIENTE!" Esa ovación refuerza los lazos entre los empleados así como su compromiso con las metas comunes.[17] Es un rito de integración.

Historias y mitos. Las **historias** son narraciones basadas en acontecimientos reales que con frecuencia se comparten entre los empleados y se cuentan a los nuevos trabajadores para informarlos acerca de una organización. Muchas historias son acerca de **héroes** de la empresa que sirven como modelos o ideales para cumplir con las normas y los valores de la firma. Se considera que algunas historias son **leyendas** debido a que los acontecimientos son históricos y tal vez se embellecieron con detalles ficticios. Otras historias son **mitos**, que son congruentes con los valores y las creencias de la organización, pero que no están respaldados por hechos.[18] Las historias mantienen con vida los principales valores de la organización y proporcionan una comprensión compartida entre todos los empleados. Los siguientes son ejemplos de la forma en que las historias modelan la cultura:

- En los hoteles Ritz-Carlton se cuenta una historia acerca de un asistente que trabajaba en la playa y que amontonaba las sillas para guardarlas durante la noche, cuando un huésped le preguntó si podría dejar afuera dos sillas. El huésped quería regresar a la playa por la noche y proponerle matrimonio a su novia. Aun cuando el asistente ya había concluido su turno, no sólo dejó afuera las sillas, sino que se quedó hasta más tarde, vistió de esmoquin y escoltó a la pareja hasta sus sillas, colocadas frente a una mesa donde había flores, champaña y velas encendidas. La historia está firmemente arraigada en el folclor de RitzCarlton y simboliza el valor de ir más allá del llamado del deber para complacer a los huéspedes.[19]
- Los empleados en IBM a menudo escuchan una historia acerca de la guardia de seguridad que desafió al presidente del consejo de IBM. Aun cuando sabía quién era, la guardia insistió en que el presidente del consejo no podía entrar a un área particular porque no llevaba la autorización de seguridad apropiada. En vez de que la reprendieran o la despidieran, la elogiaron por su diligencia y su compromiso por preservar la seguridad de los edificios de IBM.[20] Al narrar esta historia, los empleados hacen hincapié tanto en la importancia de seguir las reglas como en las contribuciones críticas de todos los empleados, desde el nivel superior hasta el inferior de la organización.

símbolos. Otra herramienta para interpretar la cultura es el **símbolo**, es decir, algo que representa otra cosa. En cierto sentido, las ceremonias, las historias y los ritos son todos símbolos, debido a que representan valores más profundos. Otro símbolo es un artefacto físico de la organización. Los símbolos físicos son poderosos porque enfocan la atención en un aspecto específico. Los siguientes son ejemplos de ellos:

- En las oficinas corporativas de Mother, una pequeña agencia de publicidad ubicada en Londres, famosa por su poderosa cultura y sus anuncios inusitados, no hay oficinas privadas. De hecho, con excepción de los baños, no hay puertas en todo el lugar. Este diseño de las oficinas corporativas simboliza y refuerza los valores culturales de la comunicación abierta, la colaboración, la creatividad y la igualdad.[21]
- Cuando los empleados de Foot Levelers, un fabricante de productos quiroprácticos, vieron el cartel de "Rudy in Progress" pegado en la puerta de la sala de conferencias, supieron que había un grupo de nuevos empleados viendo un DVD de Rudy, el drama inspirador de fútbol americano de 1993 sobre el torpe pero determinado jugador del Notre Dame Rudy Ruettiger, quien finalmente salió a la cancha en los últimos minutos de un partido contra Georgia Tech y despidió al mariscal de campo. La película es un símbolo del alto valor que la empresa pone sobre la determinación, la pasión, el compromiso y la tenacidad. Cada vez que un empleado se acerca a un directivo con un problema difícil, el gerente le pregunta "¿Sabía usted que Rudy…?", es decir, que si ha hecho todo lo *posible* para tratar de resolver el problema.[22]

estructuras organizacionales. Un poderoso reflejo de la cultura es la forma en que está diseñada la organización. ¿Tiene una estructura *mecanicista* rígida o una estructura *orgánica* flexible, como se describe en los capítulos 1 y 4? ¿Hay una jerarquía alta o plana,

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Prestar atención a la cultura corporativa. Comprender los valores subyacentes, supuestos y creencias implícitas en los que se basa la cultura, así como sus manifestaciones observables. Evaluar la cultura corporativa con base en los ritos y las ceremonias, las historias y los mitos, los símbolos y las estructuras, los sistemas de control y las relaciones de poder que puede observar en la organización.

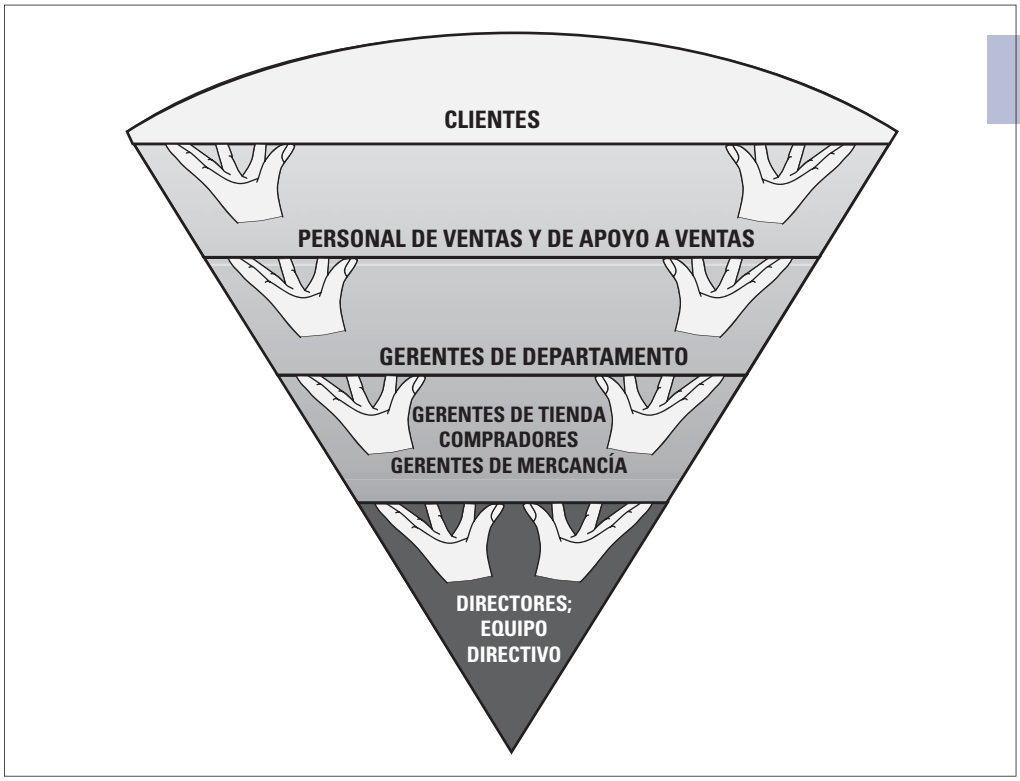


FIGURA 10.3
Organigrama de Nordstrom Inc.

Fuente: Utilizado con autorización de Nordstrom, Inc.

como se estudia en el capítulo 3? La forma en que las personas y los departamentos están colocados en un todo y el grado de flexibilidad y autonomía que tienen las personas, dice mucho acerca de cuáles son los valores culturales en los que hace hincapié la organización. Los siguientes son un par de ejemplos:

- La estructura de Nordstrom refleja el énfasis de la cadena de grandes almacenes en el empowerment y el apoyo a los empleados de nivel inferior. Nordstrom es famosa por su extraordinario servicio al cliente. La gráfica de su organización, que se muestra en la figura 10.3, simboliza que los gerentes están allí para apoyar a los empleados que proporcionan el servicio, en vez de ejercer un rígido control sobre ellos.[23]
- Para conseguir que Chrysler volviera a ponerse rápidamente en pie después de una reorganización por bancarrota, el CEO Sergio Marchionne recortó varias capas de administración para aplanar la estructura y obtener altos ejecutivos más cerca de la elaboración y la venta de vehículos. Marchionne también optó por una oficina del cuarto piso en el centro técnico, en lugar de ocupar la suite ejecutiva en la última planta, para simbolizar la importancia de los altos ejecutivos de estar cerca de los ingenieros y supervisores en la toma de decisiones del día a día.[24]

relaciones de poder. Analizar las relaciones de poder significa descifrar quién ejerce su influencia o manipula o tiene la capacidad de hacerlo. ¿Qué personas y departamentos son los tenedores clave del poder en la organización? En algunas empresas, el personal de finanzas tiene bastante poder, mientras que en otras son los ingenieros y los diseñadores. Otro aspecto es considerar si las relaciones de poder son formales o informales, por ejemplo si las personas tienen el poder basándose principalmente en su posición en la jerarquía, o en otros factores, como su experiencia y conocimientos o su carácter admirable. Considere los siguientes ejemplos:

- Una firma de inversiones en Atlanta, Georgia, tiene un "santuario interno" con oficinas, baños y un salón comedor para los altos directivos. La puerta de entrada tiene una cerradura electrónica a la que sólo pueden tener acceso los miembros. Los gerentes de nivel medio tienen el título de "directores" y comen en un comedor separado. Los supervisores de primer nivel y otros empleados comparten una cafetería general. Las instalaciones del comedor y los títulos indican quién tiene más poder en la jerarquía vertical de la organización.
- En W. L. Gore, pocas personas tienen títulos y nadie tiene un jefe. En vez de que las personas tengan poder basándose en su posición, los líderes surgen dependiendo de quién tiene una buena idea y puede reclutar a personas que trabajen en ella.[25]

sistemas de control. El último elemento que se muestra en la figura 10.2 se relaciona con los sistemas de control, o el funcionamiento interno de la manera en que la organización controla a las personas y las operaciones. Esto incluye estudiar cosas tales como la forma como se administra la información, si los gerentes aplican un control del comportamiento o de los resultados relacionados con las actividades de los empleados, los sistemas de control de calidad, los métodos de control financiero, los sistemas de recompensas y cómo se toman las decisiones. Los siguientes son dos ejemplos de la forma en que los sistemas de control reflejan la cultura:

- En Anheuser-Busch InBev, los gerentes del centro de distribución con frecuencia empiezan el día con una especie de reunión de estimulación, repasando los objetivos de venta del día y motivando a las personas para que salgan a vender más cerveza. El sistema de compensación de la empresa, basado en incentivos y su enfoque en un incremento en las ventas, al mismo tiempo que se reducen rigurosamente los costos, son elementos clave de su cultura corporativa altamente competitiva.[26]
- Netflix permite que los empleados hagan la mayoría de sus propias elecciones, incluso en la forma de su propia compensación y en cuántas vacaciones deben tomar. Esta libertad, combinada con la responsabilidad, refleja lo que la gerente de marketing Heather McIlhany llama una cultura fuerte, de satisfacción de "un adulto maduro".[27]

Debemos recordar que la cultura existe en dos niveles, los valores subyacentes y los supuestos implícitos así como los artefactos visibles y las conductas observables. Los ritos y las ceremonias, las historias, los símbolos, las estructuras de la organización, las relaciones de poder y los sistemas de control que acabamos de describir son manifestaciones visibles de los valores implícitos de la empresa. Esos artefactos y conductas visibles se pueden utilizar para interpretar la cultura, pero los gerentes también los utilizan para modelar los valores de la empresa y reforzar la cultura corporativa deseada. Por tanto, el resumen de los artefactos culturales que se muestra en la figura 10.2 puede servir tanto como un mecanismo para la interpretación como una pauta para la acción cuando los gerentes deben cambiar o reforzar los valores culturales.[28]

DISEÑO Y CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Los gerentes quieren una cultura corporativa que refuerce la estrategia y el diseño estructural que necesita la organización para ser efectiva dentro de su entorno. Por ejemplo, si el entorno externo requiere flexibilidad y capacidad de respuesta, como en el caso del entorno para las empresas basadas en Internet como Twitter, Netflix, Facebook o Hulu, la cultura debe fomentar la adaptabilidad. La relación correcta entre los valores culturales, la estrategia y la estructura organizacionales y el entorno puede mejorar el desempeño organizacional.[29]

Las culturas se pueden evaluar en una amplia gama de dimensiones, como el grado de colaboración frente al aislamiento entre las personas y los departamentos, la importancia

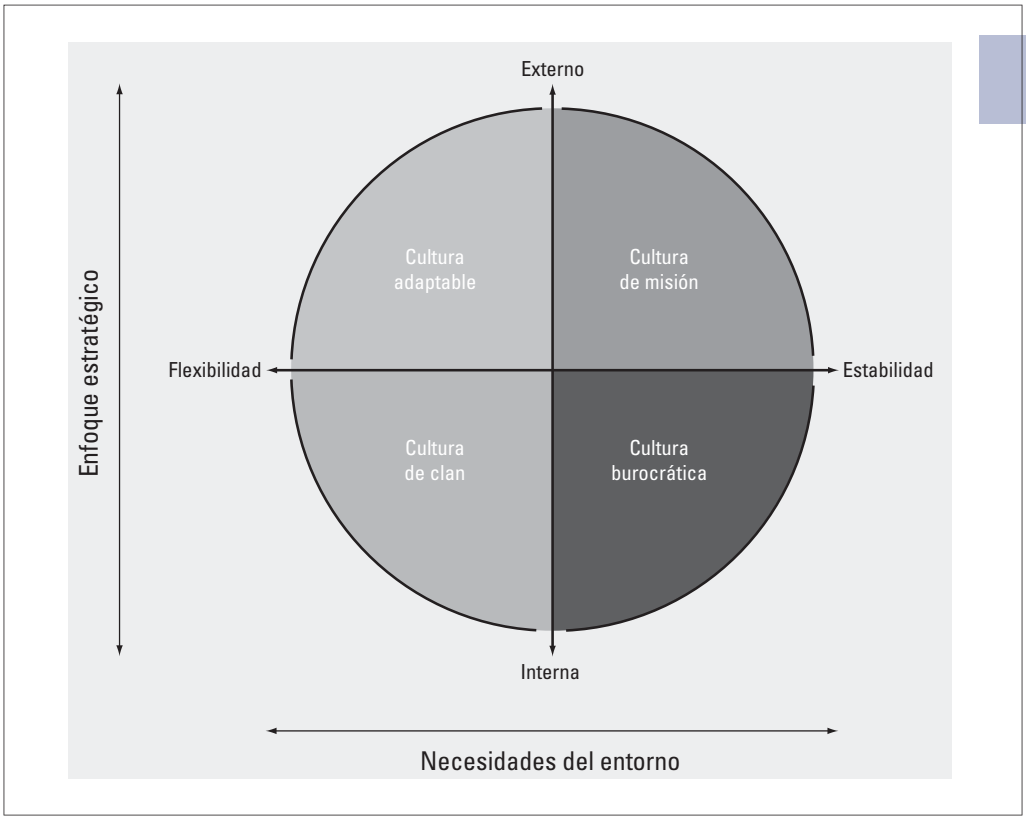


FIGURA 10.4
Cuatro tipos de cultura organizacional

Fuente: Basada en Daniel R. Denison y Aneil K. Mishra, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science* 6, núm. 2 (marzo-abril de 1995), 204-223; R. Hooijberg y F. Petrok, "On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy", *Human Resource Management* 32 (1993), 29-50; y R. E. Quinn, *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988)

del control y dónde está concentrado, o si la orientación en el tiempo de la organización es a corto o a largo plazo.[30] Aquí nos enfocaremos en dos dimensiones específicas: 1) el grado al cual el entorno competitivo requiere flexibilidad o estabilidad; y 2) el grado al cual el enfoque estratégico y la fortaleza de la organización son internos o externos. Cuatro categorías de cultura asociadas con estas diferencias, como se muestra en la figura 10.4, son adaptable, misión, clan y burocrática.[31] Estas cuatro características se relacionan para tener cabida entre valores culturales, estrategia, estructura y entorno. Cada una puede tener éxito, dependiendo de las necesidades del entorno externo y del enfoque estratégico de la organización.

EVALÚE SU RESPUESTA

1 Los altos directivos por lo general, deben enfocar más su energía en la estrategia y la estructura que en la cultura corporativa.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Los altos directivos avezados saben que para que su organización tenga éxito, la cultura apropiada debe apoyar y reforzar la estrategia y la estructura para ser efectiva en su entorno. En una ocasión, alguien dijo, "La cultura se desayuna a la estrategia". Los gerentes pueden invertir todo el tiempo y los recursos que tienen para defi nir una estrategia excelente, pero si los valores culturales están fuera de línea, su implementación será imposible.

La cultura adaptable

La **cultura adaptable** se caracteriza por el enfoque estratégico en el entorno externo, mediante la flexibilidad y el cambio, para satisfacer las necesidades del cliente. La cultura fomenta los valores del espíritu emprendedor, las normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización para detectar, interpretar y traducir las señales del entorno en nuevas respuestas de comportamiento. Sin embargo, este tipo de empresa no reacciona con rapidez a los cambios del entorno, más bien crea el cambio en forma activa. La innovación, la creatividad y la aceptación del riesgo se valoran y recompensan.

La mayoría de las empresas basadas en Internet utilizan el tipo de adaptación de la cultura, como lo hacen muchas empresas en las industrias de marketing, electrónica y cosméticos, ya que deben actuar con rapidez para satisfacer a los clientes. Zappos.com se convirtió en un minorista de Internet de gran éxito con una cultura que fomenta la capacidad de adaptación de mente abierta, el trabajo en equipo y un poco de rareza. El Bookmaker de este capítulo explica más acerca de la cultura de éxito, y la cultura un poco loca de Zappos.

La cultura de misión

Una organización interesada en servir a clientes específicos en el entorno externo, pero sin necesidad de un cambio rápido, es adecuada para una cultura de misión. La **cultura de misión** se caracteriza por un énfasis en una visión clara del propósito y en el logro de las metas, como crecimiento de ventas, rentabilidad o participación de mercado, para ayudar a lograr el propósito. Los empleados en lo individual pueden ser responsables de un nivel específico de desempeño y, a cambio de eso, la organización promete recompensas específicas. Los gerentes modelan el comportamiento imaginándose y comunicando un estado futuro deseado para la organización. Debido a que el entorno es estable, pueden traducir la visión a metas mensurables y evaluar el desempeño de los empleados para cumplirlas. En algunos casos, la cultura de misión refleja un alto nivel de competitividad y una orientación a ganar utilidades.

Anheuser-Busch InBev, mencionada antes en el capítulo, refleja una cultura de misión. El profesionalismo, la ambición y el entusiasmo son valores clave. Los gerentes mantienen a los empleados enfocados en el logro de altos niveles de ventas y utilidades y quienes cumplen con las exigentes metas reciben una buena recompensa. Los bonos y las promociones se basan en el desempeño, no en la antigüedad, y los altos directivos no se disculpan por darles un trato preferencial a quienes obtienen grandes logros.[32]

La cultura de clan

La **cultura de clan** tiene un enfoque primordial en el interés y la participación de los miembros de la organización y en expectativas rápidamente cambiantes del entorno externo. Esta cultura es similar a la forma de control de clan descrita en el capítulo 9. Más que cualquier otra, esta cultura se enfoca en satisfacer las necesidades de los empleados como la ruta para lograr un alto desempeño. El interés y la participación crean un sentido de responsabilidad y propiedad y, por consiguiente, un mayor compromiso con la organización.

En una cultura de clan, un valor importante es cuidar de los empleados y asegurarse de que tengan cualquier cosa que necesiten para ayudarlos a sentirse satisfechos y a la vez productivos. Aunque muchas empresas de la industria del software enfatizan valores asociados con una cultura de adaptación, SAS Institute ha tenido un gran éxito con una fuerte cultura de clan, como se describe en el siguiente ejemplo de En la práctica.

BookMark 10.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)

Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose
De Tony Hsieh

¿Cuántas empresas pagan a los empleados por dejar de fumar? Zappos.com lo hace, porque el CEO Tony Hsieh cree que pagar a alguien por dejar de fumar es de $2000 porque esto se gasta cuando se deshace de una persona que no encaja y podría dañar la cultura de la compañía. El éxito del vendedor de zapatos por Internet (y ahora otros productos) es famoso por su excepcional servicio al cliente, pero los administradores dicen que ni siquiera hablan de servicio al cliente en la empresa. En su lugar, se centran en la cultura y en un servicio excepcional y alto rendimiento que les da buen resultado.

La forma de entregar felicidad de Zappos

Tony Hsieh se unió a Zappos.com en 2000 y hundió prácticamente todos sus activos en el negocio para mantenerlo en marcha durante la caída de las empresas punto-com. Para el año 2009, cuando Amazon compró la compañía por $1,2 mil millones de dólares, Zappos fue uno de los minoristas de Internet con más éxito de todos los tiempos. Hsieh cree que se debe a que el principal objetivo de la empresa era no vender zapatos, sino proporcionar la felicidad, tanto a los empleados como a los clientes.

Hsieh sabe de primera mano la importancia de una cultura fuerte y constructiva cuando se trata de la felicidad de empleados y clientes. Había experimentado la rutina sin alegría de trabajar en un lugar que no tenía ningún significado, y donde la habilidad técnica era todo lo que importaba. Hsieh decidió escribir Delivering Happiness para hablar de su viaje de "perseguir ganancias persiguiendo pasión", las lecciones de la vida que ha aprendido, y cómo se han aplicado esas lecciones en Zappos. He aquí algunos puntos clave para los líderes de negocios:

- Obtener los valores correctos. Zappos tiene un conjunto de 10 valores fundamentales que incluyen Crear diversión y un poco de extrañeza; Entregar un ¡Wow! a través del servicio; Abrazar y conducir el cambio; Ser aventurero, creativo y de mente abierta; Perseguir el crecimiento y el aprendizaje; y Ser humildes. Pero Hsieh no dictaba los valores desde arriba. Envió un e-mail a todos los empleados preguntándoles qué valores debían guiar a la empresa. Se examinaron las respuestas, se resumieron y combinaron para llegar a la lista final.
- Conseguir a la gente adecuada. Zappos realiza dos series de entrevistas. La primera se centra en la experiencia relevante, en las habilidades profesionales y técnicas, y en la capacidad de trabajar en equipo. El segundo se enfoca exclusivamente en la forma de cultivo. Hay preguntas para cada uno de los valores fundamentales, tales como, ¿Qué tan raro es usted? Se selecciona cuidadosamente al personal para adaptarse a la cultura de Zappos, incluso si esto significa rechazar a las personas con habilidades técnicas fuertes.
- Hacer de la cultura una prioridad. Todos los empleados asisten a una sesión de entrenamiento de cuatro semanas y se comprometen con los valores fundamentales de la memoria. Al final de la capacitación, se les ofrecen $2000 por dimitir si creen que no tienen un buen ajuste con la cultura. Cada año, Zappos pone un Culture Book, en el que los empleados comparten sus propias historias acerca de lo que significa la cultura de Zappos para ellos. Los valores fundamentales son apoyados por las estructuras, procesos y sistemas que les dan la realidad concreta y los mantienen en la vanguardia de la atención de los empleados, y las revisiones de rendimiento se basan en parte en lo bien que la gente participa en la cultura.

Beneficios, pasión y propósitos

El libro, escrito en un estilo narrativo, se divide en tres secciones. En la primera, "Profits", Hsieh traza sus proyectos empresariales de la granja de lombrices que tenía cuando era niño (que fracasaron cuando todos los gusanos escaparon), a través de la universidad, y en la fundación y la venta de LinkExchange cuando era un joven adulto. La segunda sección, "Profits and Passion", se centra principalmente en sus experiencias en Zappos, y la sección final, "Profits, Passion, and Purpose", esboza lecciones de vida y su filosofía acerca de la difusión de la felicidad de Hsieh. Además de ser una lectura rápida, el libro ofrece entretenimiento, información e inspiración.

Delivering Happiness: *A Path to Profits, Passion, and Purpose*, de Tony Hsieh, está publicado por Business Plus, Hatchette Book Group, Inc.

EN LA PRÁCTICA

SAS Institute

En enero de 2009, sólo las empresas más grandes de Estados Unidos despidieron a 160,000 empleados, y más despidos masivos siguieron. Pero, Jim Goodnight, cofundador y CEO de SAS Institute, el líder en software de Business Analytics, hizo una promesa clara y definitiva a sus 11,000 empleados a principios de 2009: "No habrá despidos".

En SAS, la gente realmente se considera el activo más valioso de la empresa, y se hace hincapié en los valores culturales como el respeto, la igualdad y el cuidado de los empleados. Todos los trabajadores, ya sea un ingeniero, un auxiliar administrativo, de servicio de alimentos, o un jardinero, se tratan por igual. La empresa no externaliza las funciones, por lo que las personas se sienten seguras en sus puestos de trabajo. El papel de los directivos es apoyar las necesidades de los empleados de nivel inferior. Un reflejo de lo mucho que una compañía se preocupa por su gente es la gama de beneficios que ofrece, y SAS pasa por encima: paga el 90 por ciento de cobertura de las primas de seguro de salud, tiene una clínica gratuita en el sitio médico, un gimnasio de 66,000 pies cuadrados, un centro de cuidado infantil en el lugar de bajo costo, un campamento de verano para niños, y un centro de vida laboral con una plantilla de ocho trabajadores sociales. Los empleados tienen horarios flexibles de trabajo, días de enfermedad sin límite, y tres semanas de vacaciones pagadas (sin incluir la semana entre Navidad y Año Nuevo). La compañía también ofrece otros servicios para "eliminar el estrés y la atracción de talento", como salón de belleza, servicio de auto, restaurante y panadería, y salas de descanso con aperitivos y bebidas.

"El valor de SAS camina fuera del edificio a las 5 todas las noches", dice Goodnight. "Mi trabajo consiste en asegurarme de que quieran volver". La facturación en SAS es de alrededor de 2 por ciento, la más baja en la industria. Incluso cuando la economía estaba en auge y había cinco puestos de trabajo para todos los trabajadores expertos en la industria del software, SAS promedió un 5 por ciento el volumen de negocios, en comparación con el 20 por ciento de toda la industria. SAS ha estado en la lista de las "100 Best Companies to Work For" de la revista *Fortune* cada año desde que apareció por primera vez con el número 1 en 2010 y 2011.[33]

La cultura de clan en SAS ha ayudado a la empresa a prosperar y a seguir creciendo, incluso durante la recesión económica. Los analistas de la industria dicen que la excepcionalmente baja rotación habilitada por SAS para salvar cientos de millones de dólares al año no tuvieron que experimentarla otras empresas en el reclutamiento y en la formación de nuevas personas cuando el mercado de trabajo era escaso.

La cultura burocrática

La **cultura burocrática** tiene un enfoque interno y una orientación congruente hacia un entorno estable. Este tipo de cultura apoya un enfoque metódico para hacer negocios. Los símbolos, los héroes y las ceremonias refuerzan los valores de cooperación, tradición y de seguir políticas y prácticas establecidas como formas de alcanzar las metas. El nivel de participación personal es un poco más bajo en esta cultura, pero lo supera un alto nivel de congruencia, conformismo y colaboración entre los miembros. Esta clase de organización tiene éxito por ser altamente integrada y eficiente.

En la actualidad, la mayoría de los gerentes se aparta de las culturas burocráticas, debido a una necesidad de mayor flexibilidad. Sin embargo, Pacific Edge Software (ahora parte de Serena Software) implementó con éxito algunos elementos de la cultura burocrática para asegurarse de que todos los proyectos estén a tiempo y dentro del presupuesto. Lisa Hjorten y Scott Fuller, el matrimonio fundador, implantaron intencionalmente una cultura de orden, disciplina y control. Este énfasis en el orden y el enfoque significa que los empleados por lo general se van a casa a las 6:00 p. m., en vez de trabajar toda la noche para concluir un proyecto importante. Aun cuando en ocasiones ser cuidadoso significa ser lento, Pacific Edge logró mantener el ritmo de las demandas del entorno externo.[34]

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Asegurarse de que la cultura corporativa sea congruente con la estrategia y el entorno. La cultura se puede modelar para ajustarse ambas necesidades. Los cuatro tipos de cultura son cultura adaptable, cultura de misión, cultura de clan y cultura burocrática.

A algunas personas les agrada el orden y lo predecible de una cultura burocrática, mientras que otras se sentirían sofocadas y restringidas por un exceso de disciplina y se sentirían más felices trabajando en algún otro tipo de cultura. Llene el cuestionario en la sección "¿Cómo adapta usted el diseño?" para tener una idea de en qué tipo de cultura (adaptable, de misión, de clan o burocrática) se sentiría más cómodo y en cual trabajaría con mayor éxito.

Fortaleza de la cultura y subculturas organizacionales

La **fortaleza de la cultura** se refiere al grado de acuerdo entre los miembros de una organización acerca de la importancia de valores específicos. Si existe un amplio consenso acerca de la importancia de esos valores, la cultura es cohesiva y fuerte; si existe muy poco acuerdo, la cultura es débil.[35]

Una cultura sólida a menudo está asociada con el uso frecuente de ceremonias, símbolos e historias, como describimos antes, y los gerentes alinean las estructuras y los procesos para respaldar los valores culturales. Estos elementos incrementan el compromiso del empleado con los valores y la estrategia de una empresa. Sin embargo, la cultura no siempre es uniforme en toda la organización, en particular en las empresas grandes.

¿Cómo adapta usted el diseño?

Preferencia de cultura corporativa

La afinidad entre un gerente o un empleado y la cultura corporativa puede determinar tanto el éxito como la satisfacción personales. Para comprender su preferencia en lo concerniente a la cultura, califique los siguientes aspectos del 1 al 8, con base en lo firme de su preferencia. (1 = nivel más alto de preferencia; 8 = nivel más bajo de preferencia.)

1. La organización es muy personal, muy semejante a una familia numerosa. _____

2. La organización es dinámica y cambiante, donde las personas asumen riesgos. _____

3. La organización está orientada a los logros y el enfoque en la competencia y en desempeñar el trabajo. _____

4. La organización es estable y estructurada, con procedimientos claros y establecidos. _____

5. El estilo gerencial se caracteriza por el trabajo en equipo y la participación. _____

6. El estilo gerencial se caracteriza por la innovación y la asunción de riesgos. _____

7. El estilo gerencial se caracteriza por demandas de un alto desempeño y logros. _____

8. El estilo gerencial se caracteriza por la seguridad y lo predecible. _____

Calificación: Para calcular su preferencia en cada tipo de cultura, sume las calificaciones para cada serie de dos preguntas, como sigue:

Cultura de clan: total para las preguntas 1, 5:____

Cultura adaptable: total para las preguntas 2, 6:____

Cultura de misión: total para las preguntas 3,7:____

Cultura burocrática: total para las preguntas 4, 8:____

Interpretación: Cada una de las preguntas anteriores corresponde a uno de los cuatro tipos de cultura en la figura 10.4. Una calificación más baja significa una marcada preferencia por esa cultura específica. Es probable que se sienta más cómodo y efectivo como gerente en una cultura corporativa que sea compatible con sus preferencias personales. Una calificación más alta significa que la cultura no se ajusta a sus expectativas y sería necesario cambiar su estilo para ser efectivo. Repase la discusión del libro sobre los cuatro tipos de cultura. ¿Las calificaciones de sus preferencias culturales le parecen correctas? ¿Puede pensar en algunas empresas que se ajustarían a sus preferencias en lo concerniente a la cultura?

Fuente: Adaptado de Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1999).

Incluso en las organizaciones que tienen culturas sólidas, puede haber varias series de subculturas. Las **subculturas** se desarrollan para reflejar los problemas, las metas y experiencias comunes que comparten los miembros de un equipo, de un departamento o de otra unidad. Una oficina, una sucursal o una unidad que están físicamente separadas de las principales operaciones de la empresa pueden adoptar una subcultura distintiva.

Por ejemplo, aun cuando la cultura dominante de una organización puede ser de misión, varios departamentos también pueden reflejar características de las culturas adaptable, de clan o burocrática. El departamento de manufactura de una organización grande puede prosperar en un entorno que hace hincapié en el orden, la eficiencia y la obediencia a las reglas, mientras que el departamento de investigación y desarrollo se puede caracterizar por el empowerment de los empleados, la flexibilidad y el enfoque en el cliente. Esto es similar al concepto de diferenciación que se describe en el capítulo 4, donde los empleados en los departamentos de manufactura, ventas e investigación estudiados por Paul Lawrence y Jay Lorsch[36] desarrollaron diferentes valores respecto al horizonte de tiempo, las relaciones interpersonales y la formalidad con el fin de desempeñar el trabajo de cada departamento particular en la forma más efectiva. Considere cómo la división de crédito de Pitney Bowes, una corporación muy grande que fabrica máquinas franqueadoras, copiadoras y otro tipo de equipo para oficina, desarrolló una subcultura distintiva para alentar la innovación y la asunción de riesgos.

EN LA PRÁCTICA

Pitney Bowes Credit Corporation

Pitney Bowes, fabricante de máquinas franqueadoras y otro equipo para oficina, ha prosperado desde hace largo tiempo en un entorno de orden y predictibilidad. Sus oficinas corporativas reflejan el entorno típico de una corporación y una cultura de orden, con sus muros blancos y sus mullidas alfombras. Pero si subimos al tercer piso del edificio de Pitney Bowes en Shelton,Connecticut,podríamos pensar que nos encontramos en una oficina diferente. El territorio de Pitney Bowes Credit Corporation (PBCC) se asemeja más a un parque temático bajo techo, con alfombras que simulan adoquines, falsas lámparas de gas y un ornado reloj al estilo de la plaza de una ciudad. También cuenta con un café estilo francés, un comedor al estilo de la década de 1950 y la "Cranial Kitchen", donde los empleados se sientan en acogedores quioscos para navegar en Internet o ver videos de capacitación. Los amigables pasillos alientan las conversaciones improvisadas, en las que las personas pueden intercambiar información y compartir ideas que no harían de otra manera.

Por tradición, PBCC ayudaba a los clientes a financiar sus negocios con la empresa matriz. Sin embargo Matthew Kisner, el presidente y CEO de PBCC, ha trabajado con otros gerentes para redefinir la división como una creadora de servicios, en lugar de ser sólo una proveedora de servicios. En vez de simplemente financiar las ventas y el arrendamiento de los productos existentes, PBCC ahora crea nuevos servicios que pueden comprar los clientes. Por ejemplo, Purchase Power es una línea de crédito revolvente que ayuda a las empresas a financiar sus costos de franqueo. Fue rentable después de transcurridos sólo nueve meses y en la actualidad cuenta con más de 400 000 clientes. Cuando PBCC redefinió su trabajo, empezó a redefinir su cultura para igualarla, haciendo hincapié en los valores del trabajo en equipo, la adopción de riesgos y la creatividad. "Queríamos un espacio divertido que representara nuestra cultura", dice Kisner. "Nada de líneas rectas, ni de pensamiento lineal. Debido a que somos una firma de servicios financieros, nuestra mayor ventaja es la calidad de nuestras ideas." Hasta ahora, el nuevo enfoque de PBCC está dando resultado. En el transcurso de un año la división, cuyos 600 empleados constituyen menos de 2% de la fuerza de trabajo total de Pitney Bowes, generó 36% de la utilidad neta de la empresa.[37] ■

Las subculturas, por lo general, incluyen los valores básicos de la cultura organizacional dominante más valores adicionales únicos para los miembros de la subcultura. Sin embargo, las diferencias subculturales en ocasiones pueden conducir a conflictos entre los

departamentos, en especial en organizaciones que no tienen sólidas culturas corporativas globales o cuando los valores subculturales llegan a ser muy sólidos y superan los valores culturales corporativos, pueden surgir conflictos que dañen el desempeño de la organización. El conflicto se estudia con detalle en el capítulo 13.

CULTURA ORGANIZACIONAL, APRENDIZAJE Y DESEMPEÑO

La cultura puede desempeñar un rol importante en la creación de un entorno organizacional que permite el aprendizaje y una respuesta innovadora a los retos, las amenazas competitivas o las nuevas oportunidades. Una cultura sólida que fomenta la aceptación y el cambio mejora el desempeño organizacional, al dar energía a los empleados y motivarlos, unificando a las personas en torno a metas compartidas y de una misión más alta y modelando y guiando el comportamiento, de manera que las acciones de todos estén alineadas con las prioridades estratégicas. Por consiguiente, la creación de una cultura constructiva y su influencia es uno de los trabajos más importantes de un gerente. La cultura correcta puede conducir a un alto desempeño.[38]

Varios estudios han encontrado una relación positiva entre la cultura y el desempeño.[39] En *Corporate Culture and Performance*, Kotter y Heskett proporcionaron evidencia de que las empresas que intencionalmente administraban los valores culturales superaban el desempeño de sus similares que no lo hacían. Algunas empresas han desarrollado formas sistemáticas para medir y administrar el impacto de la cultura en el desempeño organizacional. En Caterpillar, los líderes utilizaban una herramienta llamada Proceso de Evaluación Cultural, que les proporcionaba a los altos directivos datos sólidos documentando millones de dólares en ahorros, que podían atribuir directamente a los factores culturales.[40] Incluso el gobierno federal de Estados Unidos está reconociendo el vínculo entre cultura y efectividad. La Oficina de Administración de Personal de Estados Unidos creó su Encuesta de Evaluación Organizacional como una forma de que las agencias federales midieran los factores de la cultura y cambiaran los valores hacia un nivel de desempeño más alto.[41]

Sin embargo, las culturas poderosas que no fomentan la adaptación constructiva pueden perjudicar a la organización. Uno de los peligros para numerosas corporaciones exitosas es que la cultura se vuelva fija y la empresa no se adapte a medida que cambia el entorno. Cuando las organizaciones son exitosas, los valores, las ideas y prácticas que ayudaron a alcanzar el éxito se vuelven institucionales. Conforme cambia el entorno, esos valores pueden ir en detrimento del futuro desempeño. Muchas empresas se convierten en víctimas de su propio éxito, aferrándose a valores y conductas obsoletas, e incluso destructivas. Considere la posibilidad de que sólo un par de meses después de la explosión de Deepwater Horizon y el derrame masivo de petróleo en el Golfo de México, Tony Hayward, CEO de BP en el momento, fue a Inglaterra para competir con su yate en una carrera alrededor de la Isla de Wight. La medida provocó indignación, y fue un reflejo de una cultura audaz y arrogante que se había vuelto destructiva, como BP, al involucrarse en negocios de mayor riesgo. Una larga serie de violaciones de seguridad, accidentes y errores costosos eran precursores del desastre de Deepwater Horizon. Hayward pronto pidió la renuncia, y un nuevo CEO y otros altos directivos iniciaron un examen detallado de cómo arreglar una cultura otrora eficaz.[42]

Por consiguiente, el impacto de una cultura poderosa no siempre es positivo. Las culturas saludables no sólo proporcionan una integración interna sin tropiezos, sino que también fomentan la adaptación al entorno externo. Las culturas que no se adaptan fomentan la rigidez y la inmovilidad. Las culturas adaptables sólidas a menudo incluyen los siguientes valores:

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Administrar conscientemente la cultura, con el fin de cambiar los valores hacia un nivel de desempeño más alto y el logro de las metas.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Para apoyar una orientación al aprendizaje, hacer hincapié en los valores culturales de apertura y colaboración, mejora continua y asunción de riesgos. Crear una poderosa cultura interna que fomente la adaptación a las condiciones cambiantes del entorno.

1 *El todo es más importante que las partes y las fronteras entre las partes se minimizan*. Las personas están conscientes del sistema como un todo, de la forma en que todo se ajusta y de las relaciones entre varias partes organizacionales. Todos los miembros consideran cómo sus acciones afectan a otras partes y a la organización total. Este énfasis en el todo reduce las fronteras, tanto dentro de la organización como con otras empresas. Aun cuando es posible que se formen subculturas, las principales actitudes y conductas de todos reflejan la cultura dominante de la organización. El libre flujo de personas, ideas e información permite una acción coordinada y un aprendizaje continuo.
2 *La igualdad y la confianza son los principales valores*. La cultura crea un sentido de comunidad e interés de unos hacia otros. La organización es un lugar para crear una red de relaciones que permite que las personas asuman riesgos y se desarrollen a su máximo potencial. El énfasis en tratar a todos con interés y respeto crea un entorno de seguridad y confianza que permite la experimentación, los errores frecuentes y el aprendizaje. Los gerentes hacen hincapié en las comunicaciones honestas y abiertas como una forma de crear confianza.
3 *La cultura fomenta el asumir riesgos, el cambio y el mejoramiento*. Un valor básico es cuestionar el status quo. El constante cuestionamiento de los supuestos le abren las puertas a la creatividad y al mejoramiento. La cultura recompensa y elogia a los creadores de nuevas ideas, productos y procesos de trabajo. Para simbolizar la importancia de la asunción de riesgos, una cultura adaptable también puede recompensar a quienes fracasan, con el fin de aprender y crecer.

Como se muestra en la figura 10.5, las culturas corporativas adaptables tienen valores y patrones de comportamiento diferentes de los de las culturas que no son constructivas.[43] En las culturas constructivas, los gerentes se interesan en los clientes y empleados, así como en los procesos y procedimientos internos que producen un cambio útil. El comportamiento es flexible y los gerentes inician el cambio cuando es necesario, incluso si eso implica un riesgo. En las culturas que no son constructivas, los gerentes

FIGURA 10.5
Culturas constructivas frente a no constructivas

Basado en: John P. Kotter y James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (Nueva York, The Free Press, 1992), 51.

se interesan más en sí mismos o en sus proyectos especiales y sus valores desalientan la asunción de riesgos y el cambio. Por consiguiente, las culturas sólidas y saludables ayudan a las organizaciones a adaptarse al entorno externo, mientras que las culturas sólidas y no saludables pueden alentar a las organizaciones a seguir resueltamente la dirección errónea. Los fundadores de Menlo Innovations comenzaron su empresa con el objetivo de crear una cultura fuerte y constructiva.

EN LA PRÁCTICA

Menlo Innovations

Richard Sheridan, James Goebel, Robert Simms y Thomas Meloche fundaron Menlo Innovations para desarrollar software a medida para las organizaciones, pero uno de sus principales objetivos era crear una cultura única que abarcara los valores de la igualdad, el trabajo en equipo, el aprendizaje y la diversión. Los fundadores dicen que se inspiraron en el entorno de trabajo colaborativo y creativo demostrado en Menlo Park de Thomas Edison, Nueva Jersey, "La invención de la fábrica", hace más de 120 años.

En muchas empresas de software los desarrolladores trabajan solos, pero en Menlo se valora la colaboración por encima de cualquier otra cosa. Todo el mundo trabaja en una sala grande y abierta, sin barreras de ningún tipo para limitar la comunicación y el intercambio de información. Los empleados trabajan en parejas, compartiendo una sola computadora y pasan el "ratón" atrás y adelante para intercambiar ideas y solucionar problemas. Cuando hay un par de informes sobre su trabajo en las reuniones de la mañana, cada socio tiene uno de los cuernos de un casco de vikingo. Las parejas permanecen juntas durante una semana y luego cambian todo a los nuevos socios. Los representantes del cliente para el que se desarrolla el software también se mezclan en el trabajo en parejas con los desarrolladores. Algunos productos complejos pueden tardar años en desarrollarse, y la variedad de socios y las tareas de ayuda mantienen la energía alta, así como aporta nuevas perspectivas a los proyectos en constante evolución.

La curiosidad, las ganas de aprender y la capacidad de "jugar bien con los demás" son las cualidades que Menlo quiere en sus empleados. El objetivo de cada persona no es obtener la respuesta correcta, hacer la conexión correcta, ser el más inteligente o saber más, sino más bien sacar lo mejor de la pareja de uno. Las personas que buscan trabajo se dividen en parejas y se les asigna un ejercicio, entonces son evaluados sobre qué tan efectivos son en hacer que el otro solicitante se vea bien. Es difícil para algunas personas asegurarse de que un competidor parezca lo suficientemente bueno para conseguir el trabajo que desea. Pero en Menlo, si usted no puede hacer eso, ajustarse a la cultura y la instalación de la empresa es esencial. Menlo no quiere héroes individuales. Cualquier persona que dice: "Yo estoy bien, así que vamos a hacerlo de esta manera" no durará mucho tiempo. "La colaboración constante significa que estamos constantemente transfiriendo conocimiento a otros", dice Sheridan. "Mi equipo crece una pulgada cada día." La cultura de Menlo ha sido una ventaja competitiva para la empresa, lo que le permite adaptarse rápidamente a un entorno en constante cambio y satisfacer las cambiantes necesidades tecnológicas de los clientes, incluyendo a Dominos Pizza, Thomson Reuters, Pfizer, Nationwide Financial y la Universidad de Michigan.[44]

VALORES ÉTICOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

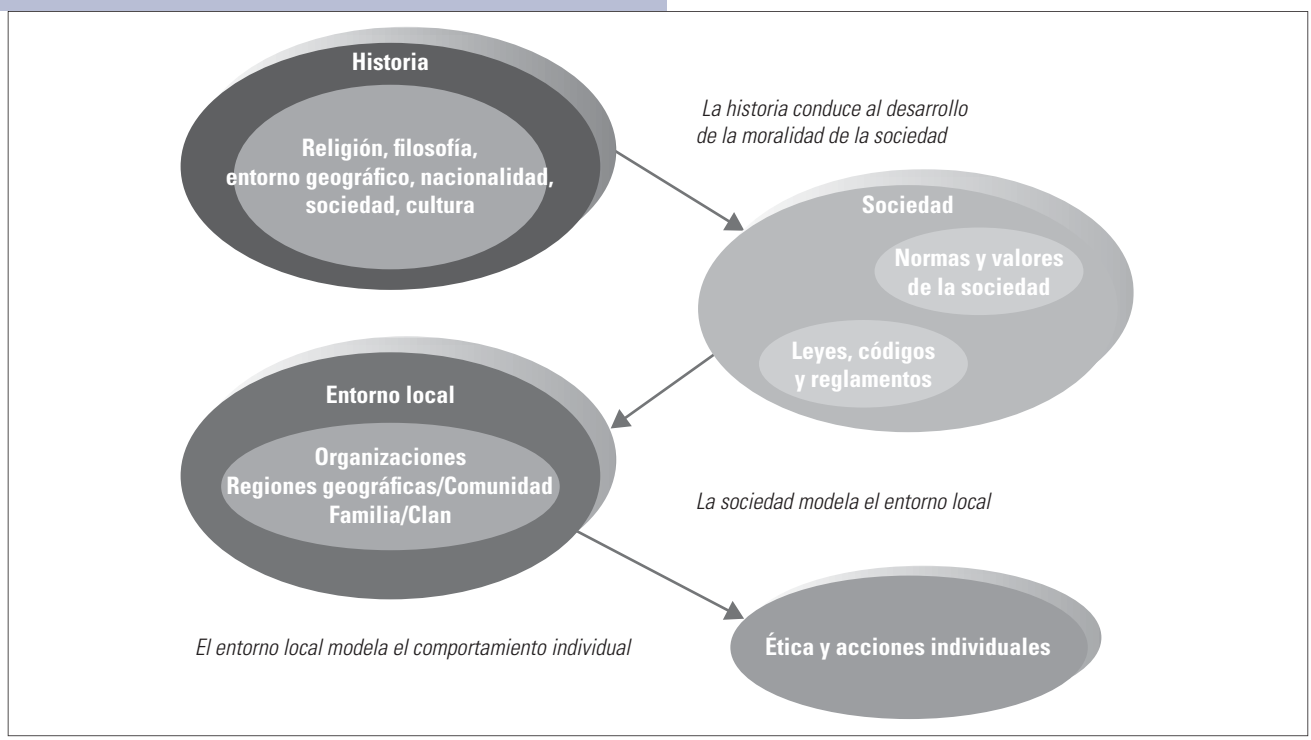
De los valores que constituyen la cultura de una organización, actualmente se considera que los éticos se encuentran entre los más importantes y han cobrado un renovado énfasis en la actual era de escándalos financieros y lapsos morales. Los difundidos escándalos contables corporativos y los errores éticos entre los líderes del negocio y el gobierno han saturado las noticias en años recientes. Un estudio de las noticias de negocios relacionadas con las 100 corporaciones más grandes de Estados Unidos encontró que un abrumador 40% de ellas se ha visto involucrada recientemente en actividades que se puede considerar no éticas.[45] Por ejemplo, el gigante con sede en Estados Unidos, News Corporation,

propietaria de una cadena de periódicos, cadenas de televisión, estudios de cine y otros medios de comunicación de todo el mundo, estuvo bajo ataque generalizado tras el descubrimiento de que los periodistas en Londres habían hackeado las líneas telefónicas de las víctimas de asesinato, familias de soldados muertos, políticos y otros. El escándalo dio lugar a un flujo constante de revelaciones acerca de años de comportamiento de mala calidad, falta de ética, e incluso penal en los periódicos de la compañía, lo que reflejó una cultura corporativa que animó a cortar esquinas y a doblar las reglas.[46] Y el problema no se limita a Estados Unidos. Los líderes de negocios en países como Alemania y Japón también se han visto envueltos en años recientes en un escándalo tras otro, que aparecen en los grandes titulares.[47] Los altos directivos corporativos se encuentran bajo el escrutinio público como nunca antes, e incluso las pequeñas empresas están descubriendo la necesidad de darle más énfasis a la ética, con el fin de restaurar la confianza entre sus clientes y entre los miembros de la comunidad.

Fuentes de los principios éticos individuales

La **ética** se refiere al código de principios y valores morales que regula las conductas de una persona o de un grupo respecto a lo que es correcto o incorrecto. Los valores éticos establecen estándares de lo que es bueno o malo en el comportamiento y en la toma de decisiones.[48] Los valores éticos son personales y únicos de cada individuo, aun cuando en cualquier grupo, organización o sociedad determinados hay muchas áreas de consenso acerca de lo que constituye un comportamiento ético. La figura 10.6 muestra las diversas fuentes de los principios éticos individuales.[49] Cada persona es una creación de su época y su lugar en la historia. La cultura nacional, la herencia religiosa, los antecedentes históricos, etcétera, conducen al desarrollo de la moralidad de la sociedad o el punto de vista de la sociedad de lo que es correcto e incorrecto. La moralidad de la sociedad a menudo se

FIGURA 10.6
Fuentes de los principios éticos y las acciones individuales



Gracias a Susan H. Taft y Judith White por proporcionarnos esta figura, basada en su artículo "Ethics Education: Using Inductive Reasoning to Develop Individual Group, Organizational, and Global Perspectives", Journal of Management Education 31, núm. 5 (octubre de 2007): 614646.

refleja en normas de comportamiento y valores acerca de lo que tiene sentido para una sociedad donde hay orden. Algunos principios se codifican en leyes y regulaciones, como las leyes que prohíben conducir en estado de ebriedad, el robo o el asesinato.

Esas leyes, así como las normas y los valores no escritos de la sociedad, modelan el entorno local donde actúa cada individuo, como la comunidad, la familia y el lugar de trabajo de una persona. Los individuos absorben las creencias y los valores de su familia, su comunidad, su cultura, su sociedad, su comunidad religiosa y su entorno geográfico, a menudo descartando algunos e incorporando otros a sus estándares éticos personales. De manera que la postura ética de cada persona es una mezcla de sus antecedentes históricos, culturales, sociales y familiares y de sus influencias, como se muestra en la figura 10.6.

Es importante estudiar la ética individual, ya que implica una acción individual, no importa si se trata de una decisión de actuar o no contra las fechorías de otros. En las organizaciones, la postura ética de un individuo se puede ver afectada por los compañeros, los subordinados y los supervisores, así como por la cultura organizacional. La cultura organizacional a menudo tiene una profunda influencia sobre las elecciones individuales y puede apoyar y alentar las acciones éticas, o promover un comportamiento no ético y socialmente irresponsable.

Ética gerencial

Muchos de los recientes escándalos en las noticias están relacionadas con personas y corporaciones que violaron la ley. Los ejecutivos de Tyson Foods están en el banquillo por autorizar supuestamente el pago de sobornos en México, por ejemplo, lo que es una violación de la ley de Estados Unidos.[50] Pero es importante recordar que las decisiones éticas van mucho más allá de las conductas reguladas por la ley.[51] El **estado de derecho** se origina de una serie de principios y reglamentos codificados aceptados en la sociedad y cuyo cumplimiento se puede exigir ante los tribunales.[52]

En la figura 10.7 se muestra la relación entre los estándares éticos y los requerimien tos legales. Los estándares éticos son aplicables en su mayor parte al comportamiento que no está cubierto por la ley y el estado de derecho es aplicable a conductas que no necesariamente están cubiertas por estándares éticos. Las leyes actuales a menudo reflejan criterios morales combinados, pero no todos los criterios morales se codifican en leyes. La moralidad de ayudar a una persona que se está ahogando, por ejemplo, no está especificada por la ley y el hecho de conducir por el lado derecho de la carretera no tiene una base moral; pero en los actos como un robo o un asesinato, las reglas y los estándares

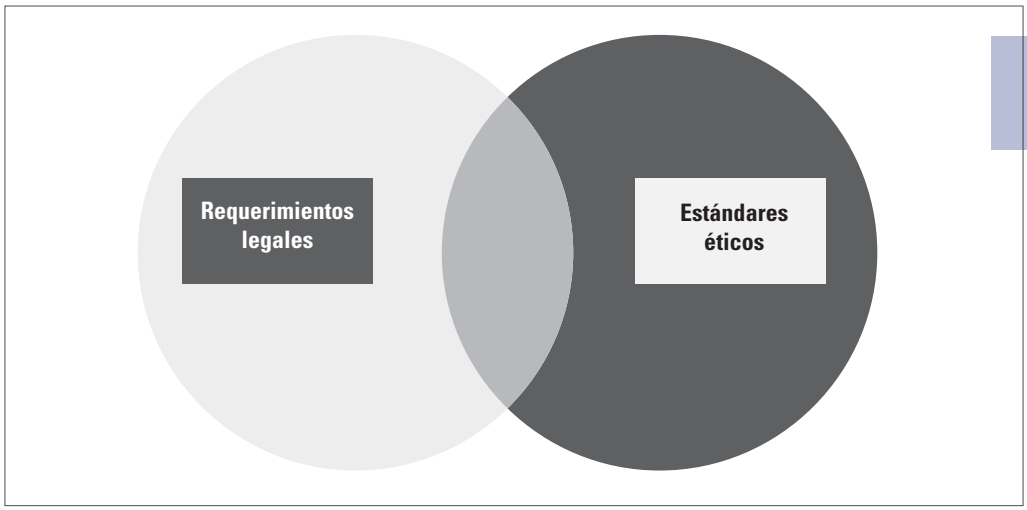


FIGURA 10.7
Relaciones entre el estado de derecho y los estándares éticos

Fuente: LaRue Tone Hosmer, *The Ethics of Management*, 2a. ed. (Homewood, Ill.: Irwin, 1991).

morales se traslapan. Muchas personas creen que si usted no quebranta la ley, entonces se está comportando de forma ética, pero eso no siempre es cierto. Muchas conductas no se han codificado y los gerentes deben ser sensibles a las normas y los valores que están surgiendo acerca de esos aspectos. Por ejemplo, antes de la debacle de Wall Street, que surgió debido a millones de préstamos hipotecarios de alto riesgo, no había leyes que impidieran a las empresas hipotecarias la prestación de lo que algunos han llamado "préstamos ninja" (sin ingresos, sin trabajo, sin activos).[53] Sin embargo, la ética gerencial sostendría que no es ético dar préstamos a las personas a las que muy probablemente no se les pueden permitir los pagos con el fin de aumentar su volumen de préstamos.

La **ética gerencial** consiste en los principios que guían las decisiones y el comportamiento de los gerentes en lo concerniente a si están en lo cierto o están equivocados. Los siguientes son algunos ejemplos de la necesidad de una ética gerencial:[54]

- Los altos directivos consideran promover a un gerente de ventas que está progresando y que produce 70 millones de dólares al año y ha abierto nuevos mercados en lugares como Brasil y Rusia, que son importantes para el crecimiento internacional. Sin embargo, las empleadas se han quejado durante años de que el gerente abusa verbalmente de ellas, cuenta chistes ofensivos y hace rabietas si ellas no hacen exactamente lo que él dice.
- A la gerente de una tienda de productos para salones de belleza le informan que sus vendedoras y ella recibirán considerables bonos por vender un número específico de cajas de un nuevo producto, una solución para ondulado permanente que cuesta casi el doble del que por lo general utiliza la mayoría de los clientes de su tienda. Les ordena a sus vendedoras que guarden el producto antiguo en la parte posterior y les informen a los clientes que ha habido una demora en la entrega.
- A un fabricante estadounidense que opera en el extranjero le pidieron que hiciera pagos en efectivo (un soborno) a los funcionarios del gobierno y le indicaron que eso era congruente con las costumbres locales, a pesar de que es ilegal en Estados Unidos.

Como lo ilustran estos ejemplos, la ética trata de la toma de decisiones. Los gerentes hacen elecciones todos los días acerca de si deben ser honestos o deshonestos con los clientes y proveedores, de si tratan a los empleados con respeto o con desdén y acerca de si deben ser buenos o malos ciudadanos corporativos. Algunos aspectos son extremadamente difíciles de resolver y a menudo representan dilemas. Un **dilema ético** surge en una situación concerniente a lo correcto o incorrecto, en la que hay algunos valores en conflicto.[55] En esas situaciones no se puede identificar claramente qué es lo correcto o lo incorrecto. Por ejemplo, para una vendedora en una tienda de productos para salones de belleza, el valor en conflicto está entre ser honesta con los clientes y apegarse a las expectativas de su jefe. El gerente de manufactura se puede sentir indeciso entre respetar y seguir las costumbres locales en un país extranjero o apegarse a las leyes estadounidenses concernientes a los sobornos. En ocasiones, cada elección o comportamiento alterno parece indeseable. Los dilemas éticos no son fáciles de resolver, pero los altos directivos pueden ayudar al proceso estableciendo valores organizacionales que proporcionen a las personas algunas pautas para tomar la mejor decisión desde un punto de vista moral.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Asumir el control de los valores éticos en la organización y hacer un compromiso con la responsabilidad social corporativa. Reconocer que la ética no es lo mismo que apegarse a la ley y ayudar a las personas a aprender la forma de tomar decisiones éticas.

Responsabilidad social corporativa

La noción de la **responsabilidad social corporativa** es una extensión de la idea de la ética gerencial y se refiere a la obligación de la gerencia de hacer elecciones y emprender una acción de manera que la organización contribuya al bienestar de todos los grupos de interés de la organización, como empleados, clientes, accionistas, la comunidad y la sociedad en general.[56] Del total de empresas que participaron en la encuesta de McKinsey & Company en 2008, 90% respondió que estaban haciendo más de lo que hacían cinco años antes para incluir los aspectos de la responsabilidad social en sus estrategias básicas.[57]

Antes se consideraba que la responsabilidad social corporativa era de la incumbencia de pequeñas empresas fuera de lo común, como Patagonia o The Body Shop, pero se ha adentrado firmemente en la corriente principal de pensamiento y el comportamiento organizacionales. Ernst & Young contribuye a que sus empleados proporcionen servicios contables gratuitos a organizaciones sin fines de lucro o a pequeñas empresas en todo el mundo que están luchando por salir adelante, pagando además sus sueldos y gastos de viaje. Whirlpool dona un refrigerador y el rango de cada casa construida para Haitat for Humanity en Estados Unidos. PepsiCo se comprometió a retirar voluntariamente las bebidas azucaradas con altas calorías de las escuelas en más de 200 países en 2012. Las corporaciones gigantes, desde WalMart hasta General Electric, han anunciado ambiciosas metas concernientes a la responsabilidad ambiental. Más de mil empresas en todo el mundo han publicado reportes proclamando su preocupación por los empleados, el ambiente y sus comunidades locales.[58]

Además, muchas compañías, incluidas GE, Nestlé, IBM, PepsiCo y Johnson & Johnson, llevan a cabo estrategias y oportunidades de negocio que abarcan un modelo de valor compartido. El valor compartido se refiere a las políticas y prácticas de una organización que mejoran el éxito económico de una empresa y promueven las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que opera la compañía.[59] Hindustan Unilever, por ejemplo, utiliza un sistema de distribución directa al hogar para sus productos de higiene en algunas partes de la India, donde las mujeres de escasos recursos en pueblos de menos de 2,000 personas obtienen microcréditos y capacitación para comenzar sus propias pequeñas empresas. El sistema beneficia a las comunidades por dar a las mujeres las habilidades y oportunidades que a veces duplican sus ingresos familiares, así como por la reducción de la propagación de la enfermedad mediante la oferta de productos de higiene en áreas aisladas. También beneficia a la empresa mediante la ampliación de su mercado y la construcción de su marca en zonas de difícil acceso. El proyecto representa actualmente el 5 por ciento de los ingresos de Hindustan Unilever en la India. [60]

EVALÚE SU RESPUESTA

2 **Ser ética y socialmente responsable no sólo es lo correcto que debe hacer una empresa; es un aspecto crítico para el éxito del negocio.**

RESPUESTA: *De acuerdo.* Después de años de escándalos, los empleados y el público están exigiendo un enfoque más ético y socialmente responsable a los negocios. Tanto los negocios como las organizaciones sin fi nes de lucro y las gubernamentales buscan formas de restaurar la confi anza. Una nueva generación de personas que buscan trabajo toma en cuenta la responsabilidad social de una empresa cuando consideran ofertas de trabajo, de manera que las empresas que quieren contratar a los mejores empleados están prestando atención.

¿Reditúa ser bueno?

¿Por qué tantas empresas están adoptando la responsabilidad social corporativa? Por un lado, los empleados, los clientes, los inversionistas y otras personas interesadas exigen cada vez más que las empresas se comporten de manera socialmente responsable. La gente presta más atención que nunca a lo que hacen las organizaciones, y los gerentes reconocen que el ser un buen ciudadano corporativo puede mejorar la reputación de su empresa e incluso su rentabilidad.[61] En Medio Oriente, el 75 por ciento de los líderes encuestados creen que la responsabilidad social corporativa ayuda a atraer nuevas inversiones, aumentar la cuota de mercado y obtener nuevos mercados.[62] Un estudio realizado por investigadores del MIT, la Universidad Estatal de Michigan y el IE Business School de Madrid indica que tener una buena reputación para la responsabilidad social corporativa también puede

ayudar a las empresas como escudo contra los efectos nocivos de la publicidad negativa. Es decir, los clientes están más dispuestos a dar a una compañía el beneficio de la duda cuando se tiene una sólida reputación de responsabilidad social corporativa, en lugar de aceptar de forma automática que los informes negativos son ciertos.[63]

La relación de la ética y la responsabilidad social de una organización con su desempeño interesa tanto a los gerentes como a los eruditos organizacionales. Los estudios han proporcionado diversos resultados, pero en general han encontrado que existe una relación positiva entre un comportamiento ético y socialmente responsable y los resultados financieros.[64] Por ejemplo, un estudio del desempeño financiero de las grandes corporaciones estadounidenses que están consideradas como "los mejores ciudadanos corporativos", reveló que tienen tanto reputación como un desempeño financiero superiores.[65] De manera similar, Governance Metrics International, una agencia calificadora independiente del ejercicio del poder corporativo, encontró que las acciones de las empresas que se administran conforme a principios más desinteresados tienen un desempeño mejor de las que están administradas de forma egoísta. Las empresas con calificaciones más altas también superaron el desempeño de las empresas que obtuvieron una calificación inferior, en medidas como rendimiento sobre los activos, sobre la inversión y sobre el capital.[66]

Como se mencionó antes en el capítulo, el éxito organizacional a largo plazo depende en gran parte del capital social, lo que significa que las empresas necesitan crearse una reputación de honestidad, justicia y de hacer lo correcto. Hay evidencia de que las personas prefieren trabajar para empresas que muestran un alto nivel de ética y responsabilidad social corporativa, de manera que esas firmas pueden atraer y retener a empleados de alta calidad.[67] Sarah Antonette dice que se unió a PNC Financial Services en vez de a otras dos empresas que le ofrecían trabajo, debido al enérgico programa de voluntarios para los empleados de PNC.[68] Una vicepresidenta de Timberland dice que ha rechazado ofertas lucrativas de otras corporaciones debido a que prefiere trabajar en una empresa que coloca la ética y la responsabilidad social por encima de sólo ganar utilidades.[69] Y una encuesta realizada entre jóvenes de 13 a 25 años de edad reveló que 79% dice que quiere trabajar para una empresa que se interese en cómo afecta o contribuye a la sociedad.[70]

Los clientes también prestan atención a la ética y la responsabilidad social de una empresa. Un estudio realizado por Walker Research indica que, si el precio y la calidad son iguales, las dos terceras partes de las personas dicen que cambiarían de marca para hacer negocios con una empresa que tenga un alto compromiso con la ética.[71] Otra serie de experimentos realizados por Remi Trudel y June Cotte, de la University of Western Ontario's Ivey School of Business, encontró que los consumidores estaban dispuestos a pagar ligeramente más por productos cuando decía que se habían fabricado utilizando altos estándares éticos.[72]

Las empresas que colocan la ética en segundo lugar, a favor de un crecimiento rápido y utilidades a corto plazo, finalmente sufren las consecuencias. Para ganarse y conservar la confianza de empleados, clientes, inversionistas y el público general, las organizaciones deben colocar la ética y la responsabilidad social en primer lugar.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Actuar como líder de la cultura interna y los valores éticos que son importantes para la organización. Tratar a las personas con justicia, respetar y hacer que otros respeten los altos estándares éticos y comunicar una visión de colocar la ética antes que los intereses a corto plazo. Recordar que las acciones hablan más que las palabras.

CÓMO DAN FORMA LOS LÍDERES A LA CULTURA Y LA ÉTICA

En un estudio sobre la política y la práctica de la ética en empresas éticas exitosas como Johnson & Johnson y General Mills, ningún punto surgió con más claridad que el rol de la alta gerencia para proporcionar compromiso, liderazgo y ejemplos para un comportamiento ético.[73] El CEO y otros altos directivos deben estar comprometidos con valores éticos específicos y proporcionar un constante liderazgo para cuidar y renovar los valores. Los valores se pueden comunicar en varias formas, discursos, publicaciones

de la empresa, declaraciones de la política y, en especial, acciones personales. La gente sigue y modela lo que ve que hacen los administradores. Si los directivos mienten y transgreden las reglas, también lo harán los empleados. Los líderes en el nivel superior son responsables de crear y mantener una cultura que haga hincapié en la importancia del comportamiento ético para todos y cada uno de los empleados. Cuando Vic Sarni era CEO de PPG Industries, a menudo decía que era el director de ética de la empresa. Sarni no creía en los departamentos con un personal especial para investigar las quejas éticas; en vez de eso, él personalmente estaba al frente del comité de ética de la empresa. Eso enviaba un poderoso mensaje simbólico de que la ética era importante en la organización.[74] Sin embargo, es importante recordar que los empleados a menudo están bajo la influencia de los gerentes y supervisores con quienes trabajan de cerca, más que de los líderes distantes en el nivel superior. Los gerentes de cualquier nivel de la organización deben adoptar los valores éticos y ser un modelo de ellos. Los programas formales de ética no tienen ningún valor si los líderes no están a la altura de los altos estándares del comportamiento ético.[75]

Las siguientes secciones examinan la forma en que los gerentes señalan e implementan valores por medio del liderazgo, así como por medio de los sistemas formales de la organización.

Liderazgo basado en los valores

El sistema de valores implícito de una organización no se puede administrar de forma tradicional. Por ejemplo, el hecho de dar una orden autoritaria tiene muy poco o ningún impacto sobre el sistema de valores de una organización. Los valores organizacionales se desarrollan y se refuerzan principalmente por medio de un liderazgo basado en los valores, una relación entre un líder y sus seguidores que se basa en valores compartidos e interiorizados que el líder aconseja y actúa.[76] Sanjiv Das, presidente y director ejecutivo de CitiMortgage, representa las cualidades de un líder basado en valores.

EN LA PRÁCTICA

Sanjiv Das, CitiMortgage

Nacido en la India, Sanjiv Das, quien asumió el cargo de presidente y consejero delegado de CitiMortgage en julio de 2008 en medio de una crisis de vivienda, tenía dos objetivos principales cuando empezó el trabajo: (1) elevar la moral de 10,000 empleados que gestionaron la agonía de la crisis, junto con la reducción de respeto público por su industria; y (2) evitar que las personas perdieran sus hogares. En su mente, los dos objetivos estaban relacionados. Al mantener al personal concentrado en la ayuda que podía ofrecer para aliviar la presión financiera de las personas atrapadas en el caos económico, Das ayudó a los empleados a encontrar propósito, significado y auto respeto. Para Das, el negocio no es sólo cuestión de dinero; se trata de relaciones mutuamente respetuosas.

Al igual que muchas empresas, CitiMortgage trabajó con los prestatarios que perdieron varios pagos para reestructurar sus préstamos. Sin embargo, Citi fue más lejos que muchos bancos. Das fue pionero en un programa de primera de su tipo para bajar temporalmente los pagos y renunciar a los intereses y las sanciones para los deudores que perdieron sus puestos de trabajo. Además, implementó un programa para llegar preventivamente a unos 500,000 propietarios de viviendas que no se habían retrasado en sus pagos, pero que podían caer sin ayuda. “Estos propietarios a menudo se avergüenzan o preocupan demasiado, o simplemente no saben cómo pedir. . . ayuda”, dijo Das. Él cree que la intervención temprana es una de las mejores maneras de reducir la tasa de ejecución de una hipoteca, mantener a la gente en sus casas, ayudar a comunidades a luchar e impulsar la economía.

Das dice que su enfoque de liderazgo se basa en los valores espirituales que aprendió al crecer en Delhi, tales como mantener el propósito y la integridad en los momentos difíciles y ayudar a los demás en lugar de tratar de adquirir más bienes materiales para uno mismo. “El #1 digo [a los empleados] son los clientes. Cada día, mi negocio es mantenerlos en sus casas, no importa qué suceda. Me remonta a los valores con que me crié.”[77]

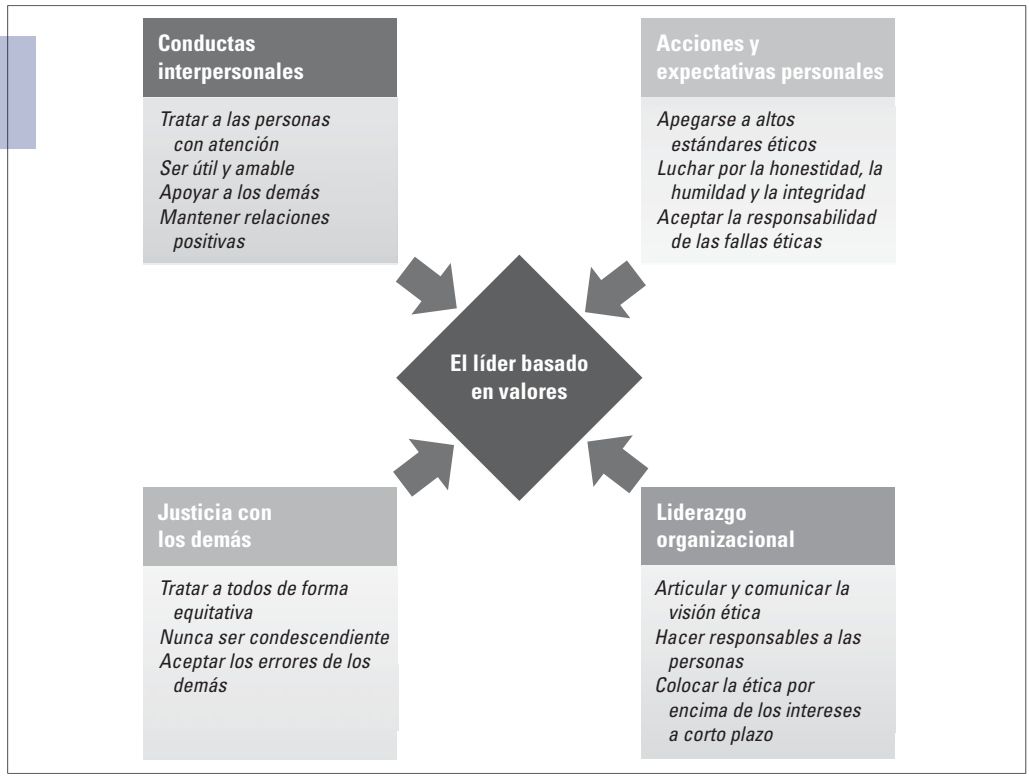
Claramente, Sanjiv Das se enfrenta a una situación de liderazgo fuerte, y CitiMortgage, al igual que muchas otras empresas en la industria financiera y de vivienda, está luchando por sobrevivir. Sin embargo, el liderazgo basado en valores de Das ha tenido una influencia positiva y significativa tanto en la moral de los empleados como en los resultados empresariales. Su acercamiento a los negocios está ayudando a aliviar la ansiedad y la sensación de fracaso que ha minado la moral de los empleados.

El general Norman Schwarzkopf dijo una vez: "El liderazgo es una combinación de estrategia y carácter. Si tiene que estar sin uno, que sea sin la estrategia".[78] Los buenos líderes conocen cada uno de sus actos y la declaración tiene un impacto en la cultura y en los valores. Los empleados aprenden acerca de los valores, creencias y objetivos que observan en los administradores, así como los estudiantes aprenden qué temas son importantes para los profesores en un examen y cómo conseguir una buena calificación por parte de los profesores. Las acciones hablan más que las palabras, así los líderes que se basan en valores que están "al pie de su palabra".[79] "Sólo quiero decir que lo ético no es muy útil", dijo Charles O. Holliday Jr., ex presidente y CEO de DuPont. "Todos los días hay que ganarse la confianza por lo que haces".[80]

La figura 10.8 resume algunas de las características que definen a los líderes basados en valores.[81] Este tipo de líderes tratan a los demás con atención, son útiles y apoyan a los demás y se esfuerzan por mantener relaciones interpersonales positivas. Tratan a todos con justicia y respeto. Los líderes basados en valores aceptan los errores y las fallas de los demás y nunca son condescendientes. Se apegan a altos estándares éticos, se esfuerzan continuamente para ser honestos, humildes y dignos de confianza y para ser éticos de forma congruente, tanto en su vida pública como privada. Sin embargo, están abiertos para hablar de sus propias fallas éticas y aceptan la responsabilidad de ellas.

Los líderes basados en los valores también articulan y comunican claramente una visión rígida de altos estándares éticos en la organización, e institucionalizan la visión haciéndose responsables ellos mismos y haciendo responsables a los demás y colocando

FIGURA 10.8
Características de los líderes basados en valores



Fuente: Basada en Gary Weaver, Linda Klebe Treviño y Bradley Agle, "Somebody I Look Up To': Ethical Role Models in Organizations", *Organizational Dynamics* 34, núm. 4 (2005), 313-330.

la ética por encima de los intereses a corto plazo, ya sea personales o de la empresa. Refuerzan continuamente los valores éticos por medio de conductas cotidianas, rituales, ceremonias y símbolos, así como por medio de los sistemas y las políticas organizacionales.

Estructura y sistemas formales

Otra serie de herramientas que pueden utilizar los líderes para modelar los valores éticos y culturales son la estructura y los sistemas de la organización. Esos sistemas pueden ser especialmente efectivos para influir en la ética gerencial.

estructura. Los altos directivos pueden asignar la responsabilidad de los valores éticos a una posición específica. Esto no sólo les asigna el tiempo y la energía de la organización a los problemas, sino que simboliza para todos la importancia de la ética. Un ejemplo es un **comité de ética**, que es un equipo transfuncional de ejecutivos que supervisan la ética de la empresa. El comité proporciona resoluciones acerca de aspectos éticos dudosos y asume la responsabilidad de disciplinar a quienes actúan mal. Al nombrar a altos directivos para que presten sus servicios en el comité, la organización señala la importancia de la ética.

En la actualidad, muchas organizaciones establecen departamentos de ética que administran y coordinan todas las actividades éticas corporativas. Al frente de esos departamentos hay un **director de ética**, un alto directivo de la empresa que supervisa todos los aspectos de la ética, como establecer y comunicar ampliamente los estándares éticos, instituir programas de capacitación en ética, supervisar la investigación de los problemas éticos y aconsejar a los gerentes acerca de los aspectos éticos de las decisiones corporativas.[82] Hace una década, el título de director de ética era casi desconocido, pero los recientes problemas éticos y legales han creado una creciente demanda de esos especialistas.

Las oficinas de ética en ocasiones también funcionan como centros de consejería para ayudar a los empleados a resolver delicados dilemas éticos. Se enfocan tanto en ayudar a los empleados a tomar las decisiones correctas como en disciplinar a quienes actúan mal. La mayoría de las oficinas de ética cuenta con **líneas directas de ética** confidenciales, que los empleados pueden utilizar para buscar guía, así como para reportar un comportamiento ético dudoso. Una organización llama a su línea directa "Línea guía", para hacer hincapié en su uso como una herramienta para tomar decisiones éticas, así como para reportar fallas.[83] Según Gary Edwards, presidente del Ethics Resource Center, entre 65% y 85% de las llamadas a líneas directas en las organizaciones a las que asesora son llamadas solicitando un consejo acerca de aspectos éticos. La "Linea abierta" de Northrup Grumman recibe alrededor de 1 400 llamadas al año, de las cuales sólo la cuarta parte son reportes de infracciones.[84]

Mecanismos de denuncia. Una línea de urgencia confidencial también es un mecanismo importante para que los empleados expresen sus preocupaciones acerca de las prácticas éticas. Hacer responsables a las organizaciones depende hasta cierto grado de los individuos dispuestos a hablar si tienen sospechas de actividades ilegales, peligrosas o no éticas. La **denuncia** es la divulgación por parte de los empleados de prácticas ilegales, inmorales, peligrosas o no éticas de la organización.[85] A medida que se incrementan los problemas éticos en el mundo corporativo, muchas empresas buscan formas de proteger la denuncia. Además, se están incrementando las llamadas que solicitan mayor protección legal para quienes reportan actividades de negocios ilegales o no éticas.[86] Cuando no hay medidas de protección, quienes denuncian sufren las consecuencias y la empresa puede continuar con sus prácticas no éticas o ilegales. Por ejemplo, Matthew Lee, un ex vicepresidente senior de la división de contabilidad de Lehman Brothers, perdió su trabajo apenas unas semanas después de que expresó su preocupación por cómo la empresa escondía riesgos temporalmente "aparcados" de $50 mil millones en activos de préstamos de riesgo fuera de su balance. Lawrence McDonald, un ex comerciante de Lehman, que escribió un libro sobre el colapso de la empresa gigante, dice que Lehman despidió o dejó de lado a los

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Utilizar los sistemas formales de la organización para implementar los valores culturales y éticos deseados. Esos sistemas incluyen un comité de ética, un director de ética, mecanismos de denuncia, un código de ética y programas de capacitación en ética.

denunciantes, lo que permitió a la empresa continuar su comportamiento arriesgado y poco ético de forma rutinaria.[87]

Numerosos gobiernos, como los de Estados Unidos y Japón, han aprobado leyes orientadas a proteger a quienes denuncian. Pero eso no es suficiente. Las empresas instruidas se esfuerzan para crear un entorno y una cultura donde los empleados se sientan en libertad de hacer notar los problemas y los gerentes emprendan una acción rápida para abordar las preocupaciones acerca de actividades ilegales o que no son éticas. Las organizaciones pueden considerar a quienes denuncian como un beneficio para la empresa, ya que ayudan a prevenir la clase de desastres como los que afectaron a empresas como Enron, Bear Stearns, Countrywide, News Corporation y Lehman Brothers.

Código de ética. Un **código de ética** es una declaración formal de los valores de la empresa concernientes a la ética y la responsabilidad social; les aclara a los empleados qué representa la empresa y sus expectativas respecto al comportamiento de los empleados. El código de ética en Lockheed Martin, por ejemplo, declara que la organización "pretende establecer el estándar para un comportamiento ético" mediante el apego a los valores de honestidad, integridad, respeto, confianza, responsabilidad y una actitud cívica positiva. El código especifica los tipos de comportamiento que se espera que honren esos valores y alienta a los empleados para utilizar los recursos disponibles de la empresa para ayudar a hacer elecciones y tomar decisiones éticas.[88] Los códigos de ética pueden cubrir una amplia gama de aspectos, como declaraciones de los valores que le sirven de guía a la empresa; pautas relacionadas con aspectos como la seguridad en el lugar de trabajo, la seguridad de la información privada o la privacidad de los empleados; y los compromisos con la responsabilidad ambiental, la seguridad del producto y otros aspectos de preocupación para los grupos de interés. El banco suizo UBS AG, por ejemplo, desarrolló un fuerte código de ética que aborda cuestiones tales como la delincuencia financiera, la competencia y la confidencialidad, e incluye un lineamiento de sanciones contra los empleados que violen el código. El código prohíbe expresamente al personal ayudar a los clientes a hacer trampa en sus impuestos, en respuesta a una investigación de daño en el uso de cuentas en el extranjero. En un paso importante, el nuevo código prohíbe las represalias por los gerentes a los empleados que reportan mala conducta.[89]

Algunas empresas utilizan declaraciones más amplias de los valores, en las que la ética es una parte. Esas declaraciones definen los valores éticos, así como la cultura corporativa y contienen un lenguaje acerca de la responsabilidad de la empresa, la calidad del producto y el trato a los empleados. Una declaración formal de los valores puede servir como un documento organizacional fundamental que define lo que representa la organización y aclara las conductas y elecciones éticas esperadas.[90]

Aun cuando los códigos de ética y las declaraciones de los valores escritos son importantes, es esencial que los altos directivos apoyen y refuercen los códigos por medio de sus acciones, como recompensas por el cumplimiento y disciplina por las violaciones. De lo contrario, un código de ética no es nada más que un trozo de papel. De hecho, un estudio

EVALÚE SU RESPUESTA

3 La única y mejor forma de asegurarse de que una organización se mantenga en un terrero ético sólido es tener un enérgico código de ética y cerciorarse de que todos los empleados estén familiarizados con sus lineamientos.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* El hecho de tener un enérgico código de ética puede ser una parte importante en la creación de una organización ética, pero las acciones de los líderes son más poderosas para determinar si las personas están a la altura de los estándares éticos. Si los líderes son deshonestos, no tienen principios o son insensibles y crean una cultura que apoya o ignora esas conductas en los demás, los empleados pondrán muy poco interés en el código de ética formal.

reveló que las empresas con un código de ética escrito tienen las mismas probabilidades que las que no lo tienen de que las encuentren culpables de actividades ilegales.[91]

Programas de capacitación. Para asegurarse de que los aspectos éticos sean considerados en la toma de decisiones cotidiana, muchas empresas complementan el código de ética escrito con programas de capacitación de los empleados.[92] Todos los empleados de Texas Instruments (TI) pasan por un curso de ocho horas de capacitación en ética, que incluye ejemplos de casos que ofrecen a las personas una oportunidad para enfrentarse a los dilemas éticos. Además, TI incorpora un componente de ética en cada curso de capacitación que ofrece.[93]

En una fase importante, algunos programas de capacitación incluyen también modelos de toma de decisiones éticas. El aprendizaje de estos modelos ayuda a los empleados a activar de manera autónoma y pensar en la forma de tomar una decisión difícil. En algunas empresas se enseñan también a los gerentes las etapas de desarrollo moral, que les ayuda a adquirir un alto nivel de toma de decisiones éticas. Esta capacitación ha sido un importante catalizador para establecer la integridad y el comportamiento ético como componentes cruciales para la competitividad estratégica.[94]

Estos sistemas y estructuras formales pueden ser altamente eficaces. Sin embargo, por sí solos, no son suficientes para crear y mantener una empresa ética. Los líderes deben integrar la ética en la cultura organizacional, así como apoyar y renovar los valores éticos por medio de sus palabras y acciones. Sólo cuando los empleados están convencidos de que los valores éticos desempeñan un rol clave en todas las decisiones y acciones de la gerencia, se pueden sentir comprometidos y convertirlos en parte de su comportamiento cotidiano.

CULTURA CORPORATIVA Y ÉTICA EN UN ENTORNO GLOBAL

Las organizaciones que operan sobre una base global a menudo se enfrentan a retos éticos particularmente difíciles, debido a los varios factores culturales y de mercado que deben abordar. La mayor complejidad del entorno y del terreno organizacional crea un mayor potencial para los problemas o malentendidos éticos.[95] Considere que en Europa la privacidad se ha definido como un derecho humano básico y que hay leyes que limitan la cantidad y la clase de información que pueden recabar las empresas y controlar la forma en que la pueden utilizar. Una nueva legislación de la Unión Europea, por ejemplo, exige que los sitios web obtengan el consentimiento del usuario antes de recoger datos sobre su identidad y sus hábitos en Internet a través de los archivos de rastreo comúnmente conocidos como "cookies". En las organizaciones estadounidenses, por otra parte, es una práctica común recabar datos, intercambiarlos con los socios, utilizarlos para fines de marketing, e incluso venderlos. El rastreo móvil va en aumento ya que las empresas tratan de poner el mercado en los teléfonos inteligentes de los consumidores.[96]

Los empleados de diferentes países pueden tener actitudes y creencias variadas, lo que dificulta establecer un sentido de comunidad y congruencia basado en la cultura corporativa. De hecho, la investigación ha indicado que la cultura nacional tiene un impacto mayor sobre los empleados que la cultura corporativa, y las diferencias en la cultura nacional también crean una considerable variación en las actitudes éticas.[97] Entonces, ¿cómo traducen los gerentes las ideas para desarrollar culturas corporativas éticas sólidas a un complejo entorno global?

Vijay Govindarajan, profesor de negocios internacionales y director del programa de administración "Global Leadership 2020", en Dartmouth College, ofrece algunas pautas. Su investigación indica que, aun cuando las culturas organizacionales pueden variar ampliamente, hay componentes específicos que caracterizan a una cultura global. Incluyen un énfasis en los valores multiculturales, más que nacionales, basar el estatus en los méritos y no en la nacionalidad, estar abiertos a nuevas ideas de otras culturas,

mostrar emoción en vez de perturbación cuando se ingresa a nuevos entornos culturales y ser sensible a las diferencias culturales, sin sentirse limitado por ellas.[98]

Los gerentes también deben pensar más ampliamente en términos de los aspectos éticos. Accenture, una empresa de consultoría de gestión, servicios tecnológicos y outsourcing, que cuenta con 140,000 empleados en 48 países, trabaja con los enlaces de cada región llamados "Geographic Ethics Leads", para asegurarse de que el código de ética fue escrito en lenguaje apropiado y dirigido a las necesidades de los empleados en las diferentes regiones. Estos enlaces reciben aportes de los empleados en las sesiones de grupos focales que se realizan en cada país. Por lo tanto, aunque hay valores éticos esenciales en común, el código de ética de la empresa es la medida para cada país en el que Accenture tiene oficinas.[99]

Las empresas utilizan una amplia variedad de mecanismos para apoyar y reforzar sus iniciativas de ética en una escala global. Uno de los mecanismos más útiles para la construcción de una ética global es la **auditoría social**, que mide e informa sobre el impacto ético, social y ambiental de las operaciones de una empresa.[100] Las preocupaciones sobre las prácticas laborales y las condiciones de trabajo de los proveedores en el extranjero de las principales corporaciones estadounidenses impulsaron originalmente el Consejo de Prioridades Económicas y la Agencia de Acreditación para proponer un conjunto de normas sociales globales para hacer frente a cuestiones como el trabajo infantil, los bajos salarios, la inseguridad y las condiciones de trabajo. Hoy en día, la Social Accountability 8000, o SA 8000, es la única norma auditable social en el mundo. El sistema está diseñado para funcionar como el sistema de calidad de auditoría de ISO 9000. Muchas empresas, como Avon, Eileen Fisher, y Toys "R" Us están tomando medidas para garantizar que sus fábricas y proveedores cumplan con las normas SA 8000.[101] Sin embargo, los administradores se enfrentan a problemas éticos importantes cuando se trabaja a nivel internacional. El soborno, en particular, sigue siendo un problema enorme. Avon, Ikea, Halliburton, IBM, Tyson Foods, General Electric y Daimler son sólo algunas de las empresas que se han investigado en los últimos años por el presunto pago de sobornos para ganar negocios o ganar circunstancias favorables en países extranjeros como Rusia, Nigeria, Corea del Sur, China y México, donde algunas empresas aún consideran que el soborno es una parte normal de hacer negocios.[102]

FUNDAMENTOS DE DISEÑO

- Este capítulo cubre un rango de material sobre la cultura corporativa, la importancia de los valores éticos y culturales y las técnicas que pueden utilizar los gerentes para influir en ellos. Los valores culturales y éticos ayudan a determinar el capital social de la organización y los valores apropiados pueden contribuir al éxito organizacional.
- La cultura es el conjunto de valores, creencias y normas clave que comparten los miembros de una organización. Las culturas organizacionales sirven a dos funciones de importancia vital, integrar a los miembros de manera que puedan saber cómo relacionarse unos con otros y ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo. La cultura se puede interpretar observando ritos y ceremonias, historias, símbolos, estructuras, sistemas de control y relaciones de poder de la organización. Los gerentes también pueden utilizar estos elementos para influir en la cultura.
- La cultura organizacional debe reforzar la estrategia y la estructura que necesita la organización para tener éxito en su entorno. Cuatro tipos de cultura que pueden existir en las organizaciones son: cultura adaptable, cultura de misión, cultura de clan y cultura burocrática. Cuando existe un amplio consenso acerca de la importancia de valores específicos, la cultura organizacional es poderosa y cohesiva. Sin embargo, incluso en las organizaciones con culturas poderosas, pueden surgir varias series de subculturas, en particular en las organizaciones grandes.

- Las culturas poderosas pueden ser o no constructivas. Las culturas constructivas tienen diferentes valores y patrones de comportamiento de los de las culturas que no lo son. Las culturas sólidas, pero que no son saludables, pueden resultar en detrimento de las probabilidades de éxito de una empresa. Por otra parte, las culturas constructivas sólidas pueden desempeñar un rol importante en la creación de un alto nivel de desempeño y de respuestas innovadoras a los retos, las amenazas competitivas o las nuevas oportunidades.
- Un aspecto importante de los valores organizacionales es la ética gerencial, que es el conjunto de valores que regulan el comportamiento respecto a lo que es o no correcto. La responsabilidad social corporativa es una extensión de la ética gerencial y se refiere a la responsabilidad de la gerencia de hacer elecciones que contribuyan al bienestar de la sociedad, así como al de la organización. Muchas compañías están adoptando el concepto de valor compartido, lo que significa que las políticas y las prácticas que utilizan mejoran la competitividad de una empresa y al mismo tiempo las hacen avanzar en las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que operan.
- En el capítulo también se analiza la forma en que los líderes modelan la cultura y la ética. Una idea importante es el liderazgo basado en los valores, que significa que los líderes definen una visión de los valores apropiados, la comunican a toda la organización y la institucionalizan por medio del comportamiento cotidiano, los rituales, las ceremonias y los símbolos. También hablamos de los sistemas formales que son importantes para dar forma a los valores éticos. Los sistemas formales incluyen un comité y un departamento de ética, mecanismos de divulgación para la denuncia, programas de capacitación y un código de ética o valores que especifica los valores y las conductas éticas deseadas.
- A medida que los negocios cruzan cada vez más las fronteras geográficas y culturales, los líderes se enfrentan a retos difíciles para establecer valores culturales y éticos sólidos con los que se puedan identificar los empleados y en los que puedan convenir. Las empresas que desarrollan culturas globales hacen hincapié en los valores multiculturales, en el estatus basado en el mérito y no en la nacionalidad, se sienten emocionadas acerca de los nuevos entornos culturales, se mantienen abiertas a las ideas de otras culturas y son sensibles a los diferentes valores culturales, sin estar limitadas por ellos. Las auditorías sociales son herramientas importantes para las empresas que tratan de mantener altos estándares éticos sobre una base global.

Conceptos clave

adaptación externa
auditoría social
capital social
código de ética
comité de ética
cultura de misión
cultura
cultura adaptable
cultura burocrática
cultura de clan
denuncia de irregularidades
dilema ético
director de ética
estado de derecho
ética
ética gerencial
fortaleza de la cultura
héroes
historias
integración interna
leyendas
liderazgo basado en los valores
líneas directas de ética mitos
responsabilidad social corporativa
ritos y ceremonias
símbolo
subculturas
valor compartido

Preguntas para análisis

1. ¿Cuánto considera usted que es posible que una persona ajena discierna acerca de los valores culturales implícitos de una organización, analizando los símbolos, las ceremonias, la forma de vestir u otros aspectos observables de la cultura, en comparación con una persona dentro de la empresa, con varios años de experiencia laboral? Especifique un porcentaje (por ejemplo, 10%, 70%) y explique su razonamiento.
2. Muchas de las empresas que aparecen en la lista de la revista *Fortune* de las empresas más admiradas, también aparecen en su lista de las más rentables. Algunas personas dicen que esto demuestra que un alto capital social se traduce en utilidades. Otras sugieren que, en primer lugar, un alto nivel de rentabilidad es la razón primordial por la que las empresas tienen una buena cultura y son dos interpretaciones diferentes.
3. ¿Una sólida cultura burocrática puede ser también una cultura constructiva, como se define en el texto y en la figura 10.5? Explique.
4. ¿Por qué el liderazgo basado en los valores es tan importante para la influencia de la cultura? ¿Un acto simbólico comunica más acerca de los valores de la empresa que una declaración explícita? Explique.
5. ¿Puede recordar una situación en la que usted o alguien que conoce enfrentó un dilema ético, como alentarlo a inflar una cuenta de gastos o a vender las respuestas de un examen? ¿Considera que la decisión resultó afectada más por los valores morales del individuo o por los valores aceptados dentro del equipo o de la empresa? Explique.
6. En una encuesta de 20 000 personas en 16 países europeos, además de Rusia, Turquía y Estados Unidos, 55% de los participantes dijo que hacer trampas en los negocios es más común ahora que hace diez años. ¿Cree que eso sea cierto o las nuevas formas de los medios simplemente han hecho que las trampas sean más visibles? Explique.
7. ¿Qué importancia le atribuiría a las declaraciones y acciones de liderazgo para influir en los valores éticos y en la toma de decisiones de una organización?
8. ¿Por qué la globalización ha contribuido a hacer más complejos los aspectos éticos? ¿Considera que es posible que una empresa que opera en muchos países diferentes tenga una cultura corporativa cohesiva? ¿Que tenga valores éticos uniformes?
9. Se ha criticado a los códigos de ética por transferir la responsabilidad del comportamiento ético de la organización a cada empleado. ¿Está de acuerdo? ¿Cree que un código de ética es valioso para una organización?
10. Explique el concepto de valor compartido. ¿Cree usted que los gerentes de empresas que adoptan un enfoque de valor compartido son más propensos a comportarse de manera ética y socialmente responsable? Discuta.

Cuaderno de trabajo del capítulo 10: Shop 'til You Drop: la cultura corporativa en el mundo minorista[103]

Para comprender más acerca de la cultura corporativa, visite dos tiendas minoristas y compárelas conforme a varios factores. Vaya a una de precio bajo como Kmart o WalMart y a una de alto nivel, como Saks Fifth Avenue o Macy's. No entreviste a los empleados, sólo actúe como observador o comprador. Después de sus visitas, llene la siguiente tabla para cada una de las tiendas. Pase por lo menos dos horas en cada una un día de mucha actividad y observe con cuidado.

Aspecto de la cultura	Tienda de descuento	Tienda de alto nivel
1. Misión de la tienda: ¿Cuál es? ¿Es clara para los empleados?		
2. Iniciativa individual: ¿Se alienta?		
3. Sistema de recompensas: ¿Para qué se recompensa a los empleados?		

(continúa)

Aspecto de la cultura	Tienda de descuento	Tienda de alto nivel
4. Trabajo en equipo: ¿Las personas dentro de un departamento o entre los departamentos trabajan juntas o hablan unas con otras?		
5. Lealtad a la empresa: ¿Hay evidencia de lealtad o de entusiasmo por trabajar allí?		
6. Manera de vestir: ¿Hay uniformes? ¿Hay un código respecto a la forma de vestir? ¿Qué tan fuerte es? ¿Cómo califica en general la apariencia personal de los empleados?		
7. Diversidad o aspecto común de los empleados: ¿Hay diversidad o algo en común en la edad, la educación, la raza, la personalidad, etcétera?		
8. Orientación al servicio: ¿Se valora al cliente o se le tolera?		
9. Desarrollo de recursos humanos: ¿Hay alguna oportunidad de crecimiento para progresar?		

Preguntas

1 ¿En qué forma parece influir la cultura en el comportamiento de los empleados en cada tienda?
2 ¿Qué efecto tiene el comportamiento de los empleados sobre los clientes?
3 ¿En qué tienda era más agradable estar? ¿Cómo se relaciona eso con la misión de la tienda?

Caso para análisis: Implementación del cambio en National Industrial Products[104]

Curtis Simpson permaneció sentado mirando por la ventana de su oficina. ¿Qué le diría a Tom Lawrence cuando se reunieran esa tarde? Era evidente que Tom había satisfecho el reto que Simpson le había presentado cuando lo contrató como presidente de National Industrial Products (National) hacía poco más de un año, pero parecía que la empresa se venía abajo. Como presidente del consejo y CEO de Simpson Industries, que había adquirido a National hacía varios años, Simpson enfrentaba la tarea de comprender el problema y comunicarle con claridad sus ideas y creencias a Lawrence.

National Industrial Products es un productor de mediano tamaño de sellos mecánicos, bombas y otros productos de control de flujos. Cuando Simpson Industries adquirió la empresa, se encontraba bajo el liderazgo de Jim Carpenter, que había sido CEO durante casi tres décadas y les agradaba a todos los trabajadores. Carpenter siempre había tratado a sus empleados como si fueran miembros de la familia. Conocía casi a todos

por su primer nombre, a menudo los visitaba en sus hogares si estaban enfermos y pasaba parte del día simplemente

charlando con los trabajadores en el taller de la fábrica. National patrocinaba una fiesta anual para ellos, así como días de campo de la empresa y otros eventos sociales varias veces al año y Carpenter siempre asistía a todos. Consideraba que esas actividades eran tan importantes como sus visitas a los clientes o sus negociaciones con los proveedores. Carpenter creía que era importante tratar bien a las personas, de manera que experimentaran un sentimiento de lealtad hacia la empresa. Si el negocio marchaba con lentitud, les encontraba a los trabajadores algo más que pudieran hacer, incluso si sólo se trataba de barrer el estacionamiento, en vez de despedirlos. Creía que la empresa no se podía permitir el lujo de perder a trabajadores capacitados, ya que era difícil reemplazarlos. "Si usted trata bien a las personas", decía, "ellas desempeñarán un buen trabajo para usted sin la necesidad de presionarlas".

Carpenter nunca había establecido objetivos y estándares de desempeño para los departamentos y confiaba en que los gerentes los administrarían según lo creyeran apropiado. Ofrecía programas de capacitación en comunicaciones y relaciones humanas para los gerentes y los líderes de equipo varias veces al año. El enfoque de Carpenter parecía haber dado muy buenos resultados durante gran parte de la historia de National. Los empleados eran leales a Carpenter y a la empresa y en muchos casos los trabajadores habían ido muy por encima y más allá de la línea del deber. Por ejemplo, cuando dos bombas National que surtían agua a un barco de la Marina de Estados Unidos fallaron un sábado por la noche, justo antes de la partida programada del barco, dos empleados trabajaron durante toda la noche para hacer los nuevos sellos y entregarlos para su instalación antes de que el barco zarpara. La mayoría de los gerentes y empleados había estado con la empresa durante muchos años y National se jactaba de tener el índice de rotación más bajo en la industria.

Sin embargo, a medida que la industria había empezado a cambiar en los años recientes, la competitividad de National había disminuido. Cuatro de sus principales rivales se fusionaron en dos empresas grandes, capacitadas para satisfacer las necesidades del cliente, uno de los factores que condujeron a que Simpson Industries adquiriera a National. Después de la adquisición, las ventas y las utilidades de esta última habían seguido a la baja, al mismo tiempo que los costos se incrementaban. Además, los altos directivos de Simpson Industries estaban preocupados por el bajo nivel de productividad en National. Aun cuando se habían sentido muy satisfechos de que Carpenter se quedara durante la transición, en el transcurso de un año lo habían presionado amablemente para un retiro anticipado. Algunos de los altos directivos creían que Carpenter toleraba el mal desempeño y el nivel bajo de productividad con el fin de mantener un ambiente amistoso. "En el mundo actual, simplemente no es posible hacer eso", había comentado uno de ellos. "Debemos traer a alguien que pueda implementar el cambio y cambiar a toda prisa la empresa, o National se irá a la quiebra." Fue entonces cuando llamaron a Tom Lawrence para que se hiciera cargo, con la orden de reducir los costos y mejorar la productividad y las utilidades.

Lawrence tenía una creciente reputación como un gerente joven y dinámico que podía lograr que las cosas se hicieran con rapidez. De inmediato empezó a hacer cambios en National. En primer lugar, redujo los costos descontinuando las actividades sociales patrocinadas por la empresa, e incluso se negó a permitir las celebraciones de cumpleaños improvisadas que antes eran una parte regular de la vida en National. Redujo los programas de capacitación en comunicaciones y recursos humanos, argumentando que eran una pérdida de tiempo y dinero. "No estamos aquí para hacer que las personas se sientan bien", dijo a sus gerentes. "Si las personas no quieren trabajar, desháganse de ellas y encuentren a alguien más que lo haga." A menudo se refería a los trabajadores que se quejaban de los cambios en National llamándolos "llorones".

Lawrence estableció estrictos estándares de desempeño para sus vicepresidentes y los gerentes de departamento y les ordenó que hicieran lo mismo con sus empleados. Celebraba juntas semanales con cada gerente para revisar el desempeño del departamento y discutir los problemas. Ahora

todos los empleados estaban sujetos a revisiones regulares de su desempeño. Cualquier trabajador que tenía un desempeño inferior al estándar recibía una advertencia y después lo despedían si su no mejoraba en el transcurso de dos semanas. Y mientras que a los gerentes y a los representantes de ventas antes les pagaban un sueldo fijo y la antigüedad era el único criterio para el progreso, Lawrence implementó un sistema de revisión que los recompensaba por alcanzar las metas de productividad, ventas y utilidades. Para quienes cumplían con esos estándares, las recompensas eran generosas, por ejemplo, bonos cuantiosos y beneficios adicionales como automóvil de la empresa y viajes en avión en primera clase para asistir a las juntas de la industria. Los que se quedaban atrás a menudo eran objeto de reprensiones delante de sus compañeros, pidiéndoles que dieran el ejemplo, y si no mejoraban pronto su desempeño, Lawrence no titubeaba en despedirlos.

Para finales del primer año de Lawrence como presidente de National, los costos de producción se habían reducido casi 20%, mientras que la producción y las ventas habían aumentado casi 10%. Sin embargo, tres gerentes experimentados y muy respetados de National habían dejado la empresa para trabajar con los competidores y la rotación entre los empleados de producción se había incrementado de forma alarmante. En el difícil mercado laboral no era fácil encontrar reemplazos. Lo más inquietante para Simpson eran los resultados de una encuesta que le había encomendado a un consultor externo. La encuesta indicaba que la moral en National estaba por los suelos. Los trabajadores veían a sus supervisores con antagonismo y con un dejo de temor. Expresaban la creencia de que los gerentes estaban obsesionados con las utilidades y las cuotas y no se interesaban en las necesidades y los sentimientos de los trabajadores. También comentaban que el entorno informal y amistoso que había hecho de National un excelente lugar para trabajar se había visto reemplazado por un entorno de agresiva competencia y desconfianza internas.

Simpson se sentía complacido al ver que Lawrence había llevado las utilidades y la productividad de National a la altura de los estándares que esperaba Simpson Industries. Sin embargo, le preocupaba que el nivel tan bajo de la moral y el alto índice de rotación perjudicaran seriamente a la empre-

sa a largo plazo. ¿Estaría Lawrence en lo cierto al decir que muchos de los empleados de National simplemente eran unos "llorones"? ¿Estaban tan acostumbrados a que Carpenter los mimara, que no estaban dispuestos a hacer los cambios necesarios para lograr que la empresa siguiera siendo competitiva? Por último, Simpson se preguntaba si un espíritu de competencia puede existir en un entorno de cordialidad y cooperación como el fomentado por Carpenter.

Caso para análisis: ¿Esta leche malteada tiene un sabor extraño?[105]

George Stein, un estudiante universitario que trabaja para Eastern Dairy durante el verano, de pronto se enfrentó a un dilema ético. George disponía de muy poco tiempo para pensar en sus elecciones, menos de un minuto. Por una parte, podía hacer lo que Paul le había indicado que hiciera y una vez concluido su turno se podría ir a casa a tiempo. Sin embargo, le resultaba difícil apartar de su mente la imagen de todos esos niños inocentes bebiendo leches malteadas contaminadas con larvas pulverizadas. Si en vez de eso decidía ir en contra de Paul, ¿qué dirían sus compañeros? Casi podría escuchar sus comentarios burlones: "chismoso... colegial...".

Antecedentes

George Stein había vivido todo el tiempo en varios suburbios de una ciudad importante en la Costa Este. El sueldo de su padre como gerente le proporcionaba a la familia un sólido estilo de vida de clase media. Su madre era ama de casa. Los principales intereses de George en la vida eran el lugar de reunión local para adolescentes, un restaurante con servicio en el automóvil, los autos de carreras y su novia, Cathy. En realidad no había querido asistir a la universidad, pero la inexorable presión de sus padres lo convenció de que lo intentara durante un año. Eligió la carrera de ingeniería mecánica, esperando que hubiera alguna similitud entre ser ingeniero mecánico y ser mecánico. Sin embargo, después de un año en la escuela de ingeniería, todavía no veía ninguna similitud. Una vez más, ese verano, sus padres tuvieron que estimularlo y lisonjearlo para que conviniera en regresar a la universidad en el otoño. Sólo tuvieron éxito cuando le prometieron darle su bendición para que contrajera matrimonio con Cathy después de cursar el segundo año en la universidad.

George había trabajado en ocupaciones menores cada uno de los últimos cuatro veranos, para satisfacer su necesidad inmediata de dinero para sus citas y su automóvil. Había ahorrado un poco para cubrir sus gastos diarios durante el año escolar. Pero muy poco para el día en que Cathy y él iniciaran su vida juntos, pero habían planeado que Cathy los sostuviera con sus ganancias como representante de servicio al cliente hasta que George terminara la universidad o renunciara a ella.

Al siguiente día de que George regresó a casa ese verano, oyó decir que Eastern Dairy podría contratar ayuda durante el verano. Al día siguiente presentó su solicitud en la planta local. Eastern Dairy era una empresa sindicalizada y los sueldos que pagaban eran más del doble del salario mínimo que le habían pagado a George en sus trabajos anteriores, de manera que estaba muy interesado en obtener un puesto.

Eastern Dairy fabricaba malteadas y una mezcla de helados para varios clientes en el área metropolitana. Les vendía la mezcla de helado en recipientes de 20 y 40 litros a otras empresas, que después añadían los ingredientes saborizantes (por ejemplo, fresa o arándano), empacaban y congelaban la mezcla y vendían el helado con sus propias marcas. Eastern Dairy vendía la mezcla de malteadas en cartones de 20 litros, con un revestimiento de plástico. Esos paquetes se entregaban a muchos restaurantes en el área. El empaque estaba diseñado para que cupiera en las batidoras de leche automáticas que se utilizaban en muchos tipos de restaurantes, como la mayoría de los establecimientos de comida rápida y de servicio en el automóvil.

George se entusiasmó cuando recibió una llamada pidiéndole que se presentara en la planta el 8 de junio. Después de una breve visita al director de recursos humanos, en donde George llenó las formas de empleo necesarias, le dieron instrucciones para que se reportara a trabajar a las 11:00 p. m. Lo asignaron al horario nocturno, trabajando desde las 11:00 p. m. hasta las 7.00 a. m. Seis noches a la semana, de domingo a viernes. Con los sueldos regulares que pagaban en Eastern Dairy, complementados por un pago de tiempo y medio por ocho horas garantizadas de horas extra cada semana, George pensó que podría ahorrar una buena suma antes de que tuviera que regresar a la universidad a finales de la primera semana de septiembre.

Cuando George se reportó a trabajar, descubrió que no había gerentes asignados al turno de noche. Toda la planta era administrada por una cuadrilla de operadores, de seis personas. Un miembro de esa cuadrilla, un hombre joven llamado Paul Burnham, recibía los pedidos de producción cada noche de manos del superintendente del turno matutino, cuando el superintendente terminaba su turno y se retiraba. Aun cuando la posición de Paul no era diferente de la de sus cinco colegas, los demás miembros de la cuadrilla siempre recurrían a él solicitando instrucciones. Paul pasaba las órdenes de producción a la mezcladora (que era la primera etapa del proceso de producción) y llevaba los registros de producción del turno.

En realidad, el proceso de producción era bastante sencillo. Las mezclas se movían entre varias piezas de equipo (tinas de mezclado, pasteurizadoras, enfriadoras, homogeneizadoras y máquinas de llenado) por medio de conductos de acero inoxidable suspendidos del techo. Todos los conductos se debían desensamblar, se limpiaban a fondo y se reinsta-

laban al terminar el turno de noche. Este proceso requería aproximadamente una hora, de manera que la mezcla debía estar preparada para las 6:00 a. m., con el fin de terminar la limpieza para las 7:00 a. m., la hora de salida. Paul y Fred, otro trabajador (el mezclador) limpiaban las gigantescas tinas mientras los otros cuatro miembros del turno, incluido George, limpiaban y reinstalaban los conductos y los filtros.

George muy pronto aprendió que Paul experimentaba un sentido de responsabilidad para completar todo el trabajo asignado antes de que terminara el turno. Sin embargo, siempre y cuando se lograra ese objetivo, no le parecía importar lo que sucedía durante el turno. La norma era contar una gran cantidad de historias, hacer bromas ruidosas, pero el trabajo siempre estaba terminado para la hora de la salida. Muy pronto, George empezó a disfrutar de la fácil camaradería del grupo de trabajo, de las jugarretas que se hacían unos a otros, e incluso del trabajo mismo.

La posición de George requería que se colocara a un lado la banda transportadora en un espacioso congelador. Retiraba los contenedores de la mezcla cuando bajaban por la línea y los almacenaba en los lugares apropiados. Periódicamente, Paul decidía que todos habían trabajado arduamente y cerraba la línea durante un tiempo, con el fin de que se pudieran dedicar a alguna actividad que no fuera de trabajo, como contar chistes, ocultar las cajas de comida de los demás o entablar luchas de "globos". Los globos en realidad eran los revestimientos flexibles de 20 litros para las cajas de cartón en donde se vendía la mezcla.

Aun cuando George no disfrutaba cuando lo golpeaba una bolsa que hacía explosión y que contenía 20 litros de espesa mezcla, le parecía divertido lanzarle alguna a uno de sus compañeros de trabajo. La pérdida de 40 a 150 litros de mezcla durante un turno no parecía preocuparle a nadie y esas luchas nunca se prohibían. George muy pronto se enteró de que la gerencia sólo esperaba dos cosas del turno de noche. En primer lugar, que el turno terminara las órdenes de producción cada noche. En segundo, que el equipo, incluidos los conductos, estuviera inmaculadamente limpio a la conclusión del turno. Paul le dijo a George que los inspectores del departamento de salud del condado ocasionalmente se presentaban sin anunciarse a finales del turno, para inspeccionar las tinas y los conductos una vez que los habían desensamblado y lavado. Paul también le comentó a George que la gerencia se molestaría mucho si los inspectores presentaban quejas acerca de la limpieza.

George se unió al sindicato, pero veía muy poca evidenciade su participación cotidiana en las actividades de la planta. Las relaciones laborales parecían bastante amistosas y George sólo se acordaba del sindicato cuando venía el talón de su pago y observaba que le habían deducido las cuotas sindicales. La diferencia que George observaba al trabajar para Eastern Dairy, en comparación con sus patrones anteriores, no era la presencia del sindicato, sino la ausencia de una administración.

La situación actual

Las cosas parecían ir bastante bien para George en el trabajo, hasta hacía pocos minutos. El problema salió primero a la superficie cuando la mezcla de malteadas en la que estaban trabajando empezó a fugarse por una de las juntas de la red de conductos en lo alto. Las bombas se detuvieron mientras George desensamblaba la junta para ver cuál era el problema. George quitó la rejilla del filtro en la junta que estaba goteando y vio que estaba totalmente tapada con una materia sólida. Una inspección más de cerca reveló que las culpables eran las larvas. George se apresuró a llevarle el filtro a Paul para mostrarle la causa del bloqueo. Paul no parecía preocupado y le indicó a George que limpiara el filtro y volviera a ensamblar la junta. Cuando George le preguntó cómo era posible que hubiera sucedido eso, Paul le respondió que ocasionalmente las larvas se introducían en las bolsas de ciertos ingredientes que se guardaban en un almacén en la parte posterior del terreno. "Pero no tienes por qué preocuparte", declaró Paul. "Los filtros atraparán cualquier materia sólida."

Sintiéndose un tanto tranquilo, George limpió el filtro y reensambló el conducto. Pero todavía le era difícil apartar de su mente la imagen de las larvas flotando en una malteada. Y, por desgracia para George, eso no fue el final de todo.

Poco después de que volvieron a ponerse en funcionamiento las bombas, la mezcla empezó a arrojar otra junta. Una vez más, se encontró que la causa era un filtro obstruido por larvas.

Por segunda vez, George limpió el filtro y volvió a ensamblar la conexión. Esta vez Paul parecía un poco más preocupado al observar que apenas disponían de tiempo para terminar los últimos 2 000 litros restantes en las tinas antes de que necesitaran hacer la limpieza y prepararse para el final del turno.

Momentos después de que se puso de nuevo en funciones el equipo, otra junta empezó a arrojar algo. Cuando se encontró que las larvas también obstruían ese filtro, Paul llamó a George y le indicó que retirara los cinco filtros de la línea, de manera que se pudiera trabajar con los últimos 2 000 litros, pero sin filtros. Paul rió al ver la expresión de sorpresa en el rostro de George.

"George", le dijo, "no olvides que todo este material pasa por la homogeneizadora, de manera que cualquier materia sólida quedará pulverizada. Y cuando se caliente en el proceso de pasteurización, eso acabará con cualquier bacteria. Nadie se enterará nunca de esto, la empresa se puede ahorrar una buena cantidad de mezcla y, lo que es más importante, podremos terminar todo esto e irnos a casa a tiempo".

George sabía que jamás terminarían con ese lote si tenían que parar las máquinas cada minuto para limpiar los filtros y no había razón para creer que eso no sucedería durante el resto de la corrida. El producto se había mezclado con cuidado en las tinas mezcladoras al principio del proceso, lo que significaba que los contaminantes se habían distribuido de manera uniforme en los 2 000 litros. George también sabía que esos 2 000 litros de malteada eran muy costosos; no creía que la gerencia quisiera que todo eso se arrojara al drenaje.

Por último, Paul estaba definitivamente en lo cierto acerca de una cosa, si se retiraban todos los filtros, un trabajo de 10 minutos cuando mucho, eso aseguraría que podrían limpiar todo e irse a casa a tiempo.

Mientras caminaba hacia la primera junta para retirar el filtro, sintió que se le empezaba a hacer un nudo en el estóma-

go al pensar en todos los niños bebiendo las malteadas que estaban a punto de producir. Ya había decidido que no tomaría otra malteada por lo menos durante un mes, para estar seguro de que ese lote ya no se servía en los restauran-tes. Después de todo, él no sabía exactamente qué sucursales recibirían esta mezcla. Mientras tomaba la llave de tuercas y se acercaba a la primera junta del conducto que contenía un filtro, todavía no podía dejar de preguntarse si debería hacer o decir algo más.

Taller del capítulo 10: El poder de la ética[106]

Este ejercicio los ayudará a comprender mejor el concepto de ética y lo que significa para ustedes.

1 Dediquen alrededor de cinco minutos individualmente a responder a las preguntas siguientes.
2 Divídanse en equipos de cuatro a seis miembros.
3 Hagan que cada equipo trate de llegar a un consenso con las respuestas a cada una de las cuatro preguntas. Para la pregunta 3, elijan un escenario que quieran poner de relieve. Dispondrán de 20 a 40 minutos para este ejercicio, dependiendo de su profesor.
4 Hagan que los equipos compartan sus respuestas con todos los miembros del aula, después de lo cual el profesor guiará una discusión sobre la ética y su poder en los negocios.

Preguntas

1. Con sus propias palabras, en una o dos frases defina el concepto de ética.
2. Si usted fuera un gerente, ¿cómo motivaría a sus empleados para que siguieran un comportamiento ético? No utilice más de una o dos frases.
3. Describa una situación en la cual usted se enfrentó a un dilema ético. ¿Cuál fue su decisión y su comportamiento? ¿Cómo decidió hacer eso? ¿Puede relacionar su decisión con cualquier concepto en el capítulo?
4. ¿Qué cree que sea un poderoso mensaje ético para otros? ¿De dónde lo obtuvo? ¿En qué forma influirá en su comportamiento en el futuro?

Notas

1. Steve Hamm, "A Passion For the Planet", *BusinessWeek* (21–28 de agosto de 2006), 92–94; "Our Reason for Being", sitio web de Patagonia, http://www.patagonia.com/us/patagonia.go?assetid=2047&ln=140 (consultado el 8 de septiembre de 2011); Geoff Colvin, "The Defiant One", *Fortune* (30 de abril de 2007), 86–92; y Jad Mouawad, "New Culture of Caution at Exxon after Valdez", *The New York Times* (12 de julio de 2010), http://www.nytimes.com/2010/07/13/business/13bpside.html (consultado el 8 de septiembre de 2011).
2. Julia Boorstin, "Secret Recipe: J. M. Smucker", *Fortune* (12 de enero de 2004), 58–59.
3. Para la historia de Bear Stearns y su cultura, consulte William D. Cohan, *House of Cards: A Tale of Hubris and Wretched Excess on Wall Street* (Nueva York: Doubleday 2009); Chuck Leddy, "When Wall Street Bet the House", *Boston Globe*, 28 de marzo de 2009, G8; y Robin Sidel y Kate Kelly, "Bear Stearns a Year Later: From Fabled to Forgotten—Bear's Name, and Culture, Fade Away After J.P. Morgan's Fire-Sale Deal", *The Wall Street Journal,* 14 de marzo de 2009, B1.
4. Mark C. Bolino, William H. Turnley y James M. Bloodgood, "Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations", *Academy of Management Review* 27, núm. 4 (2002), 505–522; y Don Cohen y Laurence Prusak, *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work* (Boston: Harvard Business School Press, 2001), 3–4.
5. W. Jack Duncan, "Organizational Culture: 'Getting a Fix' on an Elusive Concept", *Academy of Management Executive* 3 (1989), 229–236; Linda Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), 339–358; y Andrew D. Brown y Ken Starkey, "The Effect of Organizational Culture on Communication and Information", *Journal of Management Studies* 31, núm. 6 (noviembre de 1994), 807–828.
6. Ver Jon Katzenbach y Zia Khan, "Leading Outside the Lines", *Strategy + Business* (26 de abril de 2010), http://www.strategy-business.com/article/10204?gko=788c9 (consultado el 9 de septiembre de 2010) para una idea de la organización formal frente a la informal.
7. Edgar H. Schein, "Organizational Culture", *American Psychologist* 45 (febrero de 1990), 109–119.
8. James H. Higgins y Craig McAllaster, "Want Innovation? Then Use Cultural Artifacts That Support It", *Organizational Dynamics* 31, núm. 1 (2002), 74–84.
9. Harrison M. Trice y Janice M. Beyer, "Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials", *Academy of Management Review* 9 (1984), 653–669; Janice M. Beyer y Harrison M. Trice, "How an Organization's Rites Reveal Its Culture", *Organizational Dynamics* 15 (primavera de 1987), 5–24; Steven P. Feldman, "Management in Context: An Essay on the Relevance of Culture to the Understanding of Organizational Change", *Journal of Management Studies*

23 (1986), 589–607; y Mary Jo Hatch, "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy of Management Review* 18 (1993), 657–693.
10. Esta discusión se basa en Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2da. ed. (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1992); y John P. Kotter y James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (Nueva York: Free Press, 1992).
11. Stacy Perman, "The Secret Sauce at In-N-Out Burger" (extracto de *In-N-Out Burger: A Behind-the-Counter Look at the Fast-Food Chain That Breaks All the Rules*, publicado por HarperBusiness 2009), *BusinessWeek* (20 de abril de 2009), 68–69.
12. Larry Mallak, "Understanding and Changing Your Organization's Culture", *Industrial Management* (marzo–abril de 2001), 18–24.
13. Basado en Gerry Johnson, "Managing Strategic Change—Strategy, Culture, and Action", *Long Range Planning* 25, núm. 1 (1992), 28–36.
14. Para una lista más amplia de los diversos elementos que se pueden utilizar para evaluar o interpretar la cultura corporativa, consulte "10 Key Cultural Elements", nota al margen de Micah R. Kee, "Corporate Culture Makes a Fiscal Difference", *Industrial Management* (noviembre–diciembre 2003), 16–20.
15. Gazi Islam y Michael J. Zyphur, "Rituals in Organizations: A Review and Expansion of Current Theory", Group & Organization Management 34, núm. 1 (2009), 114–139; Trice y Beyer, "Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials"; y Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy, "Culture: A New Look through Old Lenses", *Journal of Applied Behavioral Science* 19 (1983), 498–505.
16. Leigh Buchanan, "Managing: Welcome Aboard. Now, Run!" *Inc.* (marzo de 2010), 95–96.
17. Ejemplo reportado en Don Hellriegel y John W. Slocum, Jr., *Management*, 7a. ed. (Cincinnati, OH: South-Western, 1996), 537.
18. Trice y Beyer, "Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials".
19. Chip Jarnagan y John W. Slocum, Jr., "Creating Corporate Cultures Through Mythopoetic Leadership", *Organizational Dynamics* 36, núm. 3 (2007), 288–302
20. Joanne Martin, *Organizational Culture: Mapping the Terrain* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002), 71–72.
21. Joann S. Lublin, "Theory & Practice: Keeping Clients by Keeping Workers; Unique Efforts to Encourage Employee Loyalty Pay Off for U.K. Ad Shop Mother", *The Wall Street Journal*, 20 de noviembre de 2006, B3.
22. Buchanan, "Managing: Welcome Aboard. Now, Run!"
23. "FYI: Organization Chart of the Month", *Inc.* (abril de 1991), 14.
24. Neal E. Boudette, "Fiat CEO Sets New Tone at Chrysler", *The Wall Street Journal Online* (19 de junio de 2009), http://online.wsj.com/article/SB124537403628329989.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+wsj%2Fxml%2Frss%2F3_7011+%28WSJ.com%3A+What%27s+News+US%29#mod=rss_whats_news_us (consultado el 12 de septiembre de 2011).
25. Gary Hamel con Bill Breen, *The Future of Management* (Boston: Harvard Business School Press, 2007).
26. Matt Moffett, "At InBev, a Gung-Ho Culture Rules; American Icon Anheuser, A Potential Target, Faces Prospect of Big Changes", *The Wall Street Journal*, 28 de mayo de 2008, B1; y Matt Moffett, "InBev's Chief Built Competitive Culture", *The Wall Street Journal,* 13 de junio de 2008, B6.
27. Michelle Conlin, "Netflix: Flex to the Max", *BusinessWeek* (24 de septiembre de 2007), 72–74.
28. Johnson, "Managing Strategic Change—Strategy, Culture, and Action".
29. Jennifer A. Chatman y Sandra Eunyoung Cha, "Leading by Leveraging Culture", *California Management Review* 45, núm. 4 (verano de 2003), 20–34; y Abby Ghobadian y Nicholas O'Regan, "The Link between Culture, Strategy, and Performance in Manufacturing SMEs", *Journal of General Management* 28, núm. 1 (otoño de 2002), 16–34.
30. James R. Detert, Roger G. Schroeder y John J. Mauriel, "A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations", *Academy of Management Review* 25, núm. 4 (2000), 850–863.
31. Basado en Daniel R. Denison, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (Nueva York: Wiley, 1990), 11–15; Daniel R. Denison y Aneil K. Mishra, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science* 6, núm. 2 (marzo–abril de 1995), 204–223; R. Hooijberg y F. Petrock, "On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy", *Human Resource Management* 32 (1993), 29–50; y R. E. Quinn, *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance* (San Francisco: Jossey-Bass, 1988).
32. Moffett, "InBev's Chief Built Competitive Culture".
33. Janet Wiscombe, "SAS", *Workforce Management* (octubre de 2010), 36–38; y "100 Best Companies to Work For 2011: SAS", *Fortune*, http://money.cnn.com/magazines/fortune/best-companies/2011/snapshots/1.html (consultado el 12 de septiembre de 2011).
34. Rekha Balu, "Pacific Edge Projects Itself", *Fast Company* (octubre de 2000), 371–381.
35. Bernard Arogyaswamy y Charles M. Byles, "Organizational Culture: Internal and External Fits", *Journal of Management* 13 (1987), 647–659.
36. Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, *Organization and Environment* (Homewood, IL: Irwin, 1969).
37. Scott Kirsner, "Designed for Innovation", *Fast Company* (noviembre de 1998), 54, 56.
38. Chatman y Cha, "Leading by Leveraging Culture"; y Jeff Rosenthal y Mary Ann Masarech, "High-Performance Cultures: How Values Can Drive Business Results", *Journal of Organizational Excellence* (primavera 2003), 3–18.
39. Ghobadian y O'Regan, "The Link between Culture, Strategy and Performance"; G. G. Gordon y N. DiTomaso, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", *Journal of Management Studies* 29, núm. 6 (1992), 783–798; y G. A. Marcoulides y R. H. Heck, "Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model", *Organization Science* 4 (1993), 209–225.
40. John P. Kotter y James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (Nueva York: The Free Press, 1992); y Kee, "Corporate Culture Makes a Fiscal Difference".
41. Tressie Wright Muldrow, Timothy Buckley y Brigitte W. Schay, "Creating High-Performance Organizations in the Public Sector", *Human Resource Management* 41, núm. 3 (otoño de 2002), 341–354.
42. Liz Robbins, "Embattled BP Chief Takes In Yacht Race", *The New York Times*, 20 de junio de 2010, A20; Sarah Lyall, "In BP's Record, A History of Boldness and Blunders", *The New York Times*, 13 de julio de 2010, A1; y Guy Chazan, "BP's Safety Drive Faces Rough Road", *The Wall Street Journal*, 1 de febrero de 2011, A1.

43. Kotter y Heskett, *Corporate Culture and Performance*.
44. "Core Value: Teamwork", fragmento en Leigh Buchanan, "2011 Top Small Company Workplaces: Core Values", *Inc.* (junio de 2011), 60–74; y "Our Story", sitio web de Menlo Innovations, http://www.menloinnovations.com/our-story/history y http://www.menloinnovations.com/our-story/culture (consultado el 12 de septiembre de 2011).
45. Robert W. Clement, "Just How Unethical Is American Business?" *Business Horizons* 49 (2006), 313–327.
46. David Carr, "Troubles That Money Can't Dispel", *The New York Times*, 18 de julio de 2011, B1.
47. Mike Esterl, "Executive Decision: In Germany, Scandals Tarnish Business Elite", *The Wall Street Journal*, 4 de marzo de 2008, A1; y Martin Fackler, "The Salaryman Accuses", *The New York Times*, 7 de junio de 2008, C1.
48. Gordon F. Shea, *Practical Ethics* (Nueva York: American Management Association, 1988); Linda K. Treviño, "Ethical Decision Making in Organizations: A Person–Situation Interactionist Model", *Academy of Management Review* 11 (1986), 601–617; y Linda Klebe Treviño y Katherine A. Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right*, 2da. ed. (Nueva York: John Wiley & Sons Inc., 1999).
49. Esta discusión de las fuentes de la ética individual se basa en Susan H. Taft y Judith White, "Ethics Education: Using Inductive Reasoning to Develop Individual, Group, Organizational, and Global Perspectives", *Journal of Management Education* 31, núm. 5 (octubre de 2007), 614–646.
50. James B. Stewart, "Bribery, But Nobody Was Charged", *The New York Times*, 25 de junio de 2011, B1.
51. Dawn-Marie Driscoll, "Don't Confuse Legal and Ethical Standards", *Business Ethics* (julio–agosto de 1996), 44.
52. LaRue Tone Hosmer, *The Ethics of Management*, 2da. ed. (Homewood, IL: Irwin, 1991).
53. Brian Griffiths, "Markets Can't Be Improved by Rules, Only by Personal Example", *The Times*, 9 de abril de 2009, 30.
54. Algunos de estos incidentes están en Hosmer, *The Ethics of Management*.
55. Linda K. Treviño y Katherine A. Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right* (Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 1995), 4.
56. N. Craig Smith, "Corporate Social Responsibility: Whether or How?" *California Management Review* 45, núm. 4 (verano de 2003), 52–76; y Eugene W. Szwajkowski, "The Myths and Realities of Research on Organizational Misconduct", en James E. Post, ed., *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 9 (Greenwich, CT: JAI Press, 1986), 103–122.
57. Reportado en Beckey Bright, "How More Companies Are Embracing Social Responsibility as Good Business", *The Wall Street Journal*, 10 de marzo de 2008, R3.
58. Sarah E. Needleman, "The Latest Office Perk: Getting Paid to Volunteer", *The Wall Street Journal*, 29 de abril de 2008, D1; "Habitat for Humanity", sitio web de Whirlpool Corporation, http://www.whirlpoolcorp.com/responsibility/building_communities/habitat_for_humanity.aspx (consultado el 13 de septiembre de 2011); Bruce Horovitz, "Pepsi Is Dropping Out of Schools Worldwide by 2012", *USA Today* (16 de marzo de 2011), http://www.usatoday.com/money/industries/food/2010-03-16-pepsicutsschoolsoda_N.htm (consultado el 13 de septiembre de 2011); Kate O'Sullivan, "Virtue Rewarded", *CFO* (octubre de 2006), 46–52.
59. Michael E. Porter y Mark R. Kramer, "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth", *Harvard Business Review* (enero–febrero de 2011), 62–77.
60. Ibid.
61. Geoffrey B. Sprinkle y Laureen A. Maines, "The Benefits and Costs of Corporate Social Responsibility", *Business Horizons* 53 (2010), 445–453; O'Sullivan, "Virtue Rewarded"; Bright, "How More Companies Are Embracing Social Responsibility as Good Business"; y Oliver Falck y Stephan Heblich, "Corporate Social Responsibility: Doing Well By Doing Good", *Business Horizons* 50 (2007), 247–254.
62. Encuesta de Sustainability Advisory Group "What Regional Leaders in the Middle East Think About Corporate Social Responsibility", reportada en "75 Percent of Business Leaders Believe That CSR Grows Business", *Al Bawaba*, 31 de mayo de 2010.
63. Estudio publicado en Andreas B. Eisingerich y Gunjan Bhardwaj, "Does Social Responsibility Protect the Company Name?" *National Post*, 31 de mayo de 2011, FP7.
64. Philipp Schreck, "Reviewing the Business Case for Corporate Social Responsibility: New Evidence and Analysis", *Journal of Business Ethics* (octubre de 2011), 167–188; Curtis C. Verschoor y Elizabeth A. Murphy, "The Financial Performance of Large U.S. Firms and Those with Global Prominence: How Do the Best Corporate Citizens Rate?" *Business and Society Review* 107, núm. 2 (otoño de 2002), 371–381; Homer H. Johnson, "Does It Pay to Be Good? Social Responsibility and Financial Performance", *Business Horizons* (noviembre–diciembre de 2003), 34–40; Quentin R. Skrabec, "Playing By the Rules: Why Ethics Are Profitable", *Business Horizons* (septiembre–octubre de 2003), 15–18; Marc Gunther, "Tree Huggers, Soy Lovers, and Profits", *Fortune* (23 de junio de 2003), 98–104; y Dale Kurschner, "5 Ways Ethical Business Creates Fatter Profits", *Business Ethics* (marzo–abril de 1996), 20–23. Ver también los estudios reportados en Lori Ioannou, "Corporate America's Social Conscience", *Fortune*, sección especial de publicidad (26 de mayo de 2003), S1–S10.
65. Verschoor y Murphy, "The Financial Performance of Large U.S. Firms".
66. Phred Dvorak, "Theory & Practice: Finding the Best Measure of 'Corporate Citizenship'", *The Wall Street Journal,* 2 de julio de 2007, B3; y Gretchen Morgenson, "Shares of Corporate Nice Guys Can Finish First", *The New York Times*, 27 de abril de 2003, sección 3, 1.
67. Sprinkle y Maines, "The Benefits and Costs of Corporate Social Responsibility"; y Daniel W. Greening y Daniel B. Turban, "Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce", *Business and Society* 39, núm. 3 (septiembre de 2000), 254.
68. Needleman, "The Latest Office Perk".
69. Christopher Marquis, "Doing Well and Doing Good", *The New York Times*, 13 de julio de 2003, sección 3, 2; y Joseph Pereira, "Career Journal: Doing Good and Doing Well at Timberland", *The Wall Street Journal*, 9 de septiembre de 2003, B1 .
70. Reportado en Needleman, "The Latest Office Perk".
71. "The Socially Correct Corporate Business", fragmento en Leslie Holstrom y Simon Brady, "The Changing Face of Global Business", *Fortune,* sección especial de publicidad (24 de julio de 2000), S1–S38.

72. Remi Trudel y June Cotte, "Does Being Ethical Pay?" *The Wall Street Journal*, 12 de mayo de 2008, R4.
73. *Corporate Ethics: A Prime Business Asset* (Nueva York: The Business Round Table, febrero de 1988).
74. Treviño y Nelson, *Managing Business Ethics*, 201.
75. Gary R. Weaver, Linda Klebe Treviño y Bradley Agle, "'Somebody I Look Up To': Ethical Role Models in Organizations", *Organizational Dynamics* 34, núm. 4 (2005), 313–330; Andrew W. Singer, "The Ultimate Ethics Test", *Across the Board* (marzo de 1992), 19–22; Ronald B. Morgan, "Self and Co-Worker Perceptions of Ethics and Their Relationships to Leadership and Salary", *Academy of Management Journal* 36, núm. 1 (febrero de 1993), 200–214; y Joseph L. Badaracco Jr., y Allen P. Webb, "Business Ethics: A View from the Trenches", *California Management Review* 37, núm. 2 (invierno de 1995), 8–28.
76. Esta definición se basa en Robert J. House, Andre Delbecq y Toon W. Taris, "Value Based Leadership: An Integrated Theory and an Empirical Test" (documento de trabajo).
77. Stephanie Armour, "CEO Helps People Keep Their Homes; That's CitiMortgage Chief's Personal Goal", *USA Today,* 27 de abril de 2009, B4; Ruth Simon, "Citi to Allow Jobless to Pay Less on Mortgages for a Time", *The Wall Street Journal Europe*, 4 de marzo de 2009, 17; y Sanjiv Das, "Viewpoint: Early Intervention Can Stem Foreclosures", *American Banker* (10 de diciembre de 2008), 11.
78. Como se cita en Arkadi Kuhlmann, "Culture-Driven Leadership", *Ivey Business Journal* (marzo-abril de 2010), http://www.iveybusinessjournal.com/topics/leadership/culture-driven-leadership (consultado el 13 de septiembre de 2011).
79. Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (Nueva York: Harper & Row, 1982); y Kuhlmann, "Culture-Driven Leadership".
80. Carol Hymowitz, "CEOs Must Work Hard to Maintain Faith in the Corner Office" (columna In the Lead), *The Wall Street Journal*, 9 de julio de 2002, B1.
81. Basado en Weaver et al., "'Somebody I Look Up To'".
82. Alan Yuspeh, "Do the Right Thing", *CIO* (1 de agosto de 2000), 56–58.
83. Treviño y Nelson, *Managing Business Ethics*, 212.
84. Beverly Geber, "The Right and Wrong of Ethics Offices", *Training* (octubre de 1995), 102–118.
85. Janet P. Near y Marcia P. Miceli, "Effective Whistle-Blowing", *Academy of Management Review* 20, núm. 3 (1995), 679–708.
86. Jene G. James, "Whistle-Blowing: Its Moral Justification", en Peter Madsen y Jay M. Shafritz, eds., *Essentials of Business Ethics* (Nueva York: Meridian Books, 1990), 160–190; y Janet P. Near, Terry Morehead Dworkin y Marcia P. Miceli, "Explaining the Whistle-Blowing Process: Suggestions from Power Theory and Justice Theory", *Organization Science* 4 (1993), 393–411.
87. Christine Seib y Alexandra Frean, "Lehman Whistleblower Lost Job Month After Speaking Out", *The Times*, 17 de marzo de 2010.
88. "Setting the Standard", sitio web de Lockheed Martin, http://www.lockheedmartin.com/exeth/html/code/code.html (consultado el 7 de agosto de 2001).
89. Katharina Bart, "UBS Lays Out Employee Ethics Code", *The Wall Street Journal* (12 de enero de 2010), http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704586504574653901865050062.html?KEYWORDS=%22Ubs+lays+out+employee+ethics+code%22 (15 de enero de 2010).
90. Carl Anderson, "Values-Based Management", *Academy of Management Executive* 11, núm. 4 (1997), 25–46.
91. Ronald E. Berenbeim, *Corporate Ethics Practices* (Nueva York: The Conference Board, 1992).
92. James Weber, "Institutionalizing Ethics into Business Organizations: A Model and Research Agenda", *Business Ethics Quarterly* 3 (1993), 419–436.
93. Mark Henricks, "Ethics in Action", *Management Review* (enero de 1995), 53–55; Dorothy Marcic, *Management and the Wisdom of Love* (San Francisco: Jossey-Bass, 1997); y Beverly Geber, "The Right and Wrong of Ethics Offices", *Training* (octubre de 1995), 102–118.
94. Susan J. Harrington, "What Corporate America Is Teaching about Ethics", *Academy of Management Executive* 5 (1991), 21–30.
95. Jerry G. Kreuze, Zahida Luqmani y Mushtaq Luqmani, "Shades of Gray", *Internal Auditor* (abril de 2001), 48.
96. David Scheer, "For Your Eyes Only; Europe's New High-Tech Role: Playing Privacy Cop to the World", *The Wall Street Journal* (10 de octubre de 2003), A1, A16; John W. Miller, "Yahoo Cookie Plan in Place", *The Wall Street Journal* (19 de marzo de 2011), http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703512404576208700813815570.html (consultado el 13 de septiembre de 2011); y Jennifer Valentino-Devries y Emily Steel, "'Cookies' Cause Bitter Backlash", *The Wall Street Journal*, septiembre de 2010, B1.
97. S. C. Schneider, "National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management", *Human Resource Management* (verano de 1988), 239; y Terence Jackson, "Cultural Values and Management Ethics: A 10-Nation Study", *Human Relations* 54, núm. 10 (2001), 1267–1302.
98. Vijay Govindarajan, reportado en Gail Dutton, "Building a Global Brain", *Management Review* (mayo de 1999), 34–38.
99. K. Matthew Gilley, Christopher J. Robertson y Tim C. Mazur, "The Bottom-Line Benefits of Ethics Code Commitment", *Business Horizons* 53 (2010), 31–37.
100. Homer H. Johnson, "Corporate Social Audits—This Time Around", *Business Horizons* (mayo–junio de 2001), 29–36.
101. Cassandra Kegler, "Holding Herself Accountable", *Working Woman* (mayo de 2001), 13; y Louisa Wah, "Treading the Sacred Ground", *Management Review* (julio–agosto de 1998), 18–22.
102. David S. Hilzenrath, "Justice Department, SEC Cracking Down on U.S. Companies Engaging in Bribery Abroad", *The Washington Post* (21 de marzo de 2011), http://www.washingtonpost.com/business/economy/justice-department-sec-cracking-down-on-us-companies-engaging-in-bribery-abroad/2011/03/21/ABMlMXLB_story.html (consultado el 24 de mayo de 2011); Andrew E. Kramer, "Ikea Fires 2 Officials in Russia Bribe Case", *The New York Times* (16 de febrero de 2010), http://www.nytimes.com/2010/02/16/business/global/16ikea.html (consultado el 13 de septiembre de 2011); y Ellen Byron, "Avon Bribe Investigation Widens", *The Wall Street Journal*, 5 de mayo de 2011, B1.
103. Copyright 1996 por Dorothy Marcic. Todos los derechos reservados.
104. Basado en Gary Yukl, "Consolidated Products", en *Leadership in Organizations*, 4a. ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1998), 66-67; John M. Champion y John H. James, "Implementing Strategic Change", en *Critical Incidents in Management: Decision and Policy Issues*, 6a. ed. (Homewood, Ill.: Irwin, 1989), 138-140; y William C. Symonds, "Where Paternalism Equals Good

Business", *BusinesWeek* (20 de julio de 1998), 16E4, 16E6.105.

Este caso fue preparado por Roland B. Cousins, LaGrange College y Linda E. Benitz, InterCel, Inc., como base para una discusión en el salón de clases y no para ilustrar un manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Los nombres de la empresa y de los individuos y la ubicación involucrada se han cambiado para preservar el anonimato. La situación reportada es de hechos. Los autores le agradecen a Anne T. Lawrence su ayuda en el desarrollo de este caso. Los miembros de facultades pertenecientes a organizaciones sin fines de lucro pueden reproducir este caso y distribuirlo entre sus alumnos sin cargo o permiso por escrito. Los otros derechos están reservados para el autor y la North American Case Research Association (NACRA). Copyright © 1997 by the Case Research Journal and Roland B. Cousins and Linda E. Benitz.

106. Adaptado por Dorothy Marcic de Allayne Barrilleaux Pizzolatto's "Ethical Management: An Exercise in Understanding Its Power", *Journal of Management Education* 17, núm. 1 (February 1993), 107–109.

Capítulo 11

Innovación y cambio

istockphoto.com/JoLin

Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo usted debe ser capaz de:

1. Describir los tipos de cambio estratégico.
2. Explicar los elementos necesarios para el cambio organizacional exitoso.
3. Comprender las técnicas para fomentar el cambio tecnológico.
4. Discutir el modelo de coordinación horizontal de los nuevos productos.
5. Demostrar cómo la velocidad de la innovación proporciona una ventaja competitiva.
6. Describir el enfoque de doble núcleo para el cambio organizacional.
7. Explicar las técnicas para lograr un cambio cultural en las organizaciones.
8. Entender las barreras al cambio y las técnicas para superar la resistencia.

El rol estratégico del cambio
Innovar o morir · Tipos de cambio estratégico

Elementos para un cambio exitoso

Cambio tecnológico
El enfoque ambidiestro · Técnicas para alentar el cambio tecnológico

Nuevos productos y servicios
Índice de éxito de un nuevo producto · Razones para el éxito de los nuevos productos · Modelo de coordinación horizontal · El logro de la ventaja competitiva: la necesidad de rapidez

Cambio de estrategia y de estructura
El enfoque del doble núcleo · Diseño organizacional para implementar el cambio administrativo

Cambio de cultura
Fuerzas para el cambio de cultura · Intervenciones del cambio de cultura para el desarrollo de la organización

Estrategias para implementar el cambio
Liderazgo para el cambio · Barreras para el cambio · Técnicas para la implementación · Técnicas para superar la resistencia

Fundamentos de diseño

Antes de leer este capítulo, por favor, compruebe si está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes declaraciones:

1 **El aspecto más importante para la creación de una empresa innovadora es requerir que las personas encuentren nuevas ideas.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

2 **La mejor forma de crear nuevos productos que tendrán éxito en el mercado es preguntar a los clientes lo que quieren.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

3 **El cambio de la cultura de una empresa tal vez es uno de los trabajos más difíciles que puede desempeñar un gerente.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

Preguntas de la administración por diseño

Denise Chudy es una líder del equipo de ventas en Google y Aaron Lichtig es un gerente de marca en Procter & Gamble, pero recientemente han pasado mucho tiempo juntos. Se encuentran entre las más de dos decenas de empleados de Google y de P&G que participan en un programa de intercambio de puestos, en el que asisten a los programas de capacitación de personal de las empresas de ambos y participan en juntas de negocios a un alto nivel. ¿Qué propósito tiene eso? La estrategia de intercambio de puestos tiene por objeto fomentar la innovación. P&G, una de las empresas más exitosas del mundo en lo que concierne al marketing tradicional, sabe que necesita nuevos enfoques para llegar a una nueva generación de consumidores, en tanto que Google sabe que debe encontrar mejores formas de aprovechar el dinero destinado a la publicidad de las grandes empresas tradicionales, como P&G.[1]

Todas las empresas se enfrentan a un reto para mantenerse a la par con los cambios en el entorno externo. Los descubrimientos, los inventos y los nuevos enfoques reemplazan con rapidez las formas estándar de hacer las cosas. Los saltos enormes en la tecnología han revolucionado la forma en que vivimos. Muchos de nosotros ahora "texteamos" y twiteamos con "amigos" en línea con más frecuencia en lugar de relacionarnos con ellos cara a cara. El ritmo del cambio se revela el hecho de que los padres de los estudiantes universitarios actuales crecieron sin iPods, redes sociales, sistemas de posicionamiento global, Kindles, streaming de video, e incluso Internet. Como adolescentes, no podían haber imaginado comunicarse al instante con personas de todo el mundo, llevar toda su música favorita con ellos donde quiera que íban, o descargar un libro entero en un dispositivo tan pequeño como un bloc de notas. Las industrias de alta tecnología parecen cambiar cada nanosegundo, así que empresas como Apple, Google, Facebook, Intel y Twitter están continuamente innovando para mantenerse al día. Pero en la actualidad, las industrias de alta tecnología se enfrentan a mayores presiones para la innovación. Organizaciones tales como Procter & Gamble, Tata Group, Walmart, Sony y McDonalds están en busca de cualquier borde de innovación que puedan encontrar. Bob Jordan, director de tecnología y estrategia de Southwest Airlines, habló para los gerentes de todo el mundo cuando dijo: "Tenemos que innovar para sobrevivir".[2]

Propósito de este capítulo

En este capítulo se explora cómo cambian las organizaciones y la forma en que los gerentes dirigen el proceso de innovación y cambio. Primero vemos las fuerzas que impulsan la necesidad de cambio en las organizaciones actuales. La siguiente sección describe los cuatro tipos de cambio: tecnología, producto, estructura y personas, que ocurren en las organizaciones y la forma de administrar el cambio con éxito. Después se estudian la estructura organizacional y el enfoque administrativo para facilitar cada tipo de cambio. También se cubren las técnicas administrativas para influir tanto en la creación como en la administración del cambio. La última sección de este capítulo estudia las barreras para el cambio y las técnicas de implementación que pueden utilizar los gerentes para vencer la resistencia.

EL ROL ESTRATÉGICO DEL CAMBIO

Si hay un tema o una lección que surja de los capítulos anteriores, es que las organizaciones se deben apresurar para mantenerse a la par con los cambios que ocurren a su alrededor. Las empresas grandes deben encontrar formas de actuar como organizaciones pequeñas y flexibles. Las empresas de manufactura necesitan buscar una nueva tecnología de manufactura flexible y las empresas de servicios una nueva tecnología de la infor mación (TI). Las organizaciones actuales deben mantenerse abiertas a las continuas innovaciones y no para prosperar sino simplemente para sobrevivir en un mundo de cambios disociadores y de una competencia cada vez más rígida.

Innovar o morir

Como se muestra en la figura 11.1, varias fuerzas del entorno impulsan esta necesidad de un importante cambio organizacional.[3] Las poderosas fuerzas asociadas con la avanzada tecnología, la integración económica nacional, las cambiantes condiciones económicas y de la deuda soberana, y el creciente poder de los países árabes y los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China) han dado lugar a una economía globalizada incierta que afecta a todas las empresas, desde la más grande a la más pequeña, creando más amenazas, así como más oportunidades.

Como se ilustra en la figura 11.1, el medio ambiente crea demandas de tres tipos de cambio.[4] El *cambio episódico* es a lo que muchos gerentes de largo plazo están acostumbrados. Este tipo de cambio se produce de vez en cuando, con periodos de relativa estabilidad, y los gerentes pueden responder con técnica, producto, o cambios estructurales, según sea necesario. La mayoría de las organizaciones de hoy en día, sin embargo, experimentan *cambios continuos* debido a un entorno rápidamente cambiante. Este tipo de cambio se produce con frecuencia, con menos y más cortas etapas de estabilidad. Los gerentes aceptan el cambio como un proceso organizativo en curso, utilizando la investigación y el desarrollo (I&D) para construir un flujo de nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades cambiantes. Hoy en día, en muchas industrias el entorno se ha vuelto tan turbulento que los administradores se encuentran con un *cambio disruptivo*. Este cambio perturbador resulta de sobresaltos y sorpresas que cambian radicalmente las reglas del juego para los productores y consumidores de una industria. Algunos cambios perturbadores resultan de la nueva competencia. El CD prácticamente acabó con la industria del fonógrafo, y ahora el iPod de Apple y la música en streaming de empresas como Spotify en Europa amenazan la misma suerte para los CDs. El enfoque de Netflix para ofrecer películas a través del correo y vía streaming fue un cambio disruptivo para

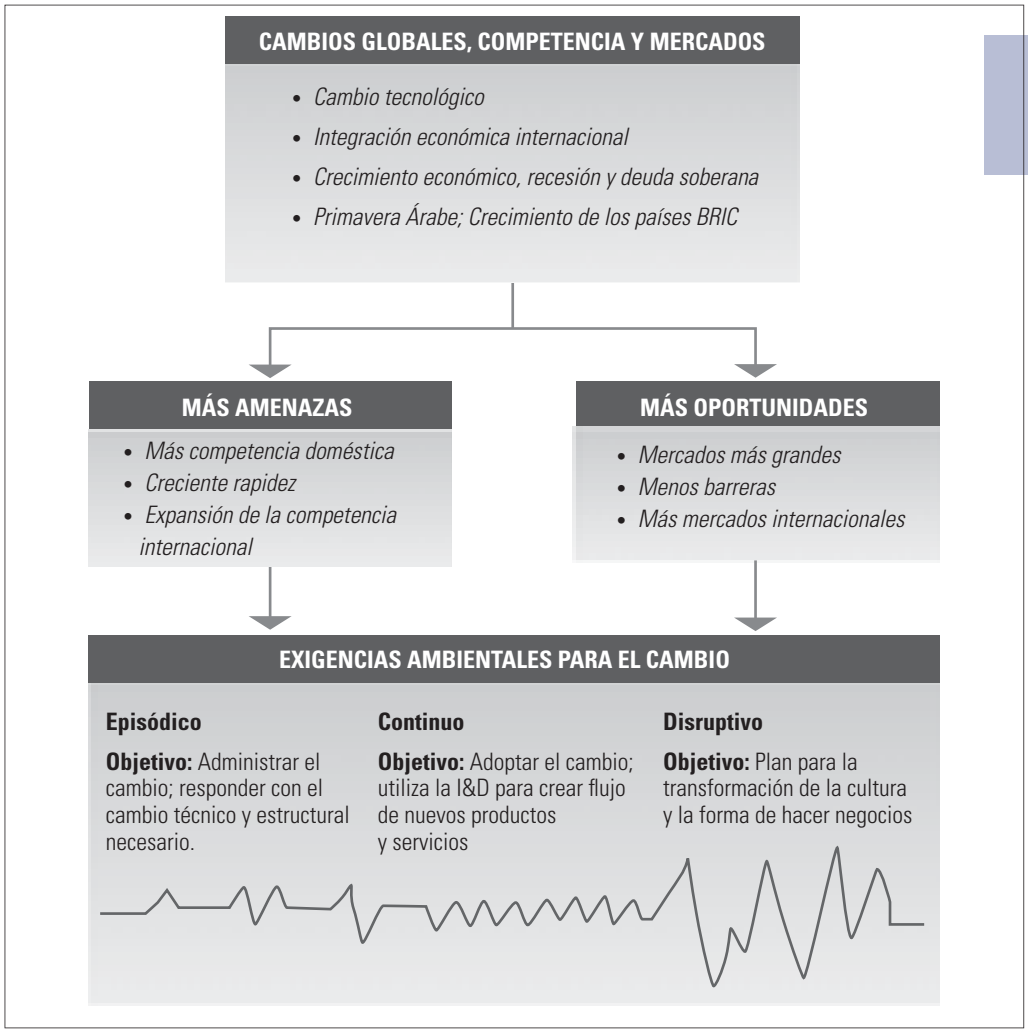


FIGURA 11.1
Fuerzas que impulsan la necesidad de un importante cambio organizacional

Fuente: Basada en John P. Kotter, *The New Rules: How to Succeed in Today´s Post-Corporate World* (Nueva York: The Free Press, 1995), y Joseph McCann, "Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing Environments", *Human Resource Planning* 27, núm. 1 (2004), 42–50.

Blockbuster, que en última instancia se declaró en quiebra. El modelo de venta de libros por Internet en Amazon.com creó un cambio disruptivo en la industria de venta de libros y publicaciones, y el Kindle y otros e-readers están presionando aún más.[5] El cambio disruptivo también puede ser consecuencia de catástrofes naturales o provocado por el hombre, como el terremoto y el tsunami en Japón, los ataques terroristas en Estados Unidos del 11 de septiembre de 2001, o la crisis hipotecaria y en la industria de servicios financieros. Cuando una organización se enfrenta a un cambio disruptivo, los gerentes a menudo deben planificar para una transformación total de la cultura de la empresa y su forma de hacer negocios.

Para la mayoría de las empresas, el cambio, en lugar de la estabilidad, es la norma hoy en día. Consideran que el cambio, que antes se producía de forma escalonada y con poca frecuencia, en la actualidad es espectacular y constante. El cambio es un ingrediente clave en el éxito de empresas como Hyundai, Coca-Cola, Amazon, Samsung Electronics, y de rápido crecimiento como Tata Group de la India, cuya pasión ha sido abrazar y crear un cambio. Cada año, *BusinessWeek* publica una lista de las 50 empresas más innovadoras,

que hacen el top 25 en la lista más reciente. Aquí se muestra la lista de las 10 empresas más innovadoras del mundo:[6]

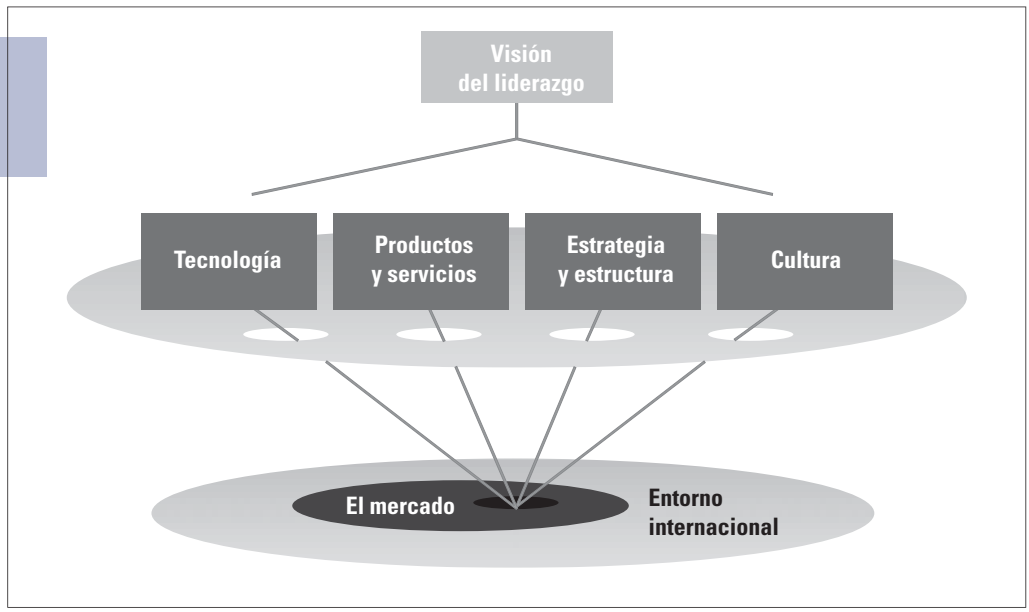
1. Apple
2. Google
3. Microsoft
4. IBM
5. Toyota
6. Amazon
7. LG Electronics
8. BYD (primera compañía china en aparecer en la lista)
9. General Electric
10. Sony

Tipos de cambio estratégico

Los gerentes se pueden enfocar en cuatro tipos de cambio dentro de las organizaciones para lograr una ventaja estratégica. Estos cuatro tipos de cambio se resumen en la figura 11.2 como tecnología, productos y servicios, estrategia y estructura y cultura. En el capítulo 2 hablamos superficialmente del liderazgo general y de la visión organizacional y en el capítulo anterior, de la cultura corporativa. Estos factores proporcionan un contexto general donde los cuatro tipos de cambio sirven como una cuña competitiva para lograr una ventaja en el entorno internacional. Cada empresa tiene una configuración única de productos y servicios, estrategia y estructura, cultura y tecnologías que se pueden enfocar para un máximo impacto en los mercados seleccionados de la empresa.[7]

Los **cambios en la tecnología** son modificaciones en el proceso de producción de una empresa, como su base de conocimientos y habilidades, que permiten una competencia distintiva. Estos cambios están diseñados para hacer que la producción sea más eficiente o para producir un mayor volumen. Los cambios en la tecnología incluyen las técnicas para fabricar productos o prestar servicios. Incluyen métodos, equipo y flujo del trabajo. Por ejemplo, Hammond's Candies ahorra cientos de miles de dólares al año mediante la implementación de los cambios tecnológicos sugeridos por los empleados. Un ejemplo fue retocar un engranaje de la máquina, que redujo el número de empleados necesarios en una línea de montaje de cinco a cuatro. Otra idea era una nueva manera de empaquetar los

FIGURA 11.2
Los cuatro tipos de cambio proporcionan una cuña competitiva estratégica



Fuente: *Academy of Management Executive: The Thinking Manager's Source* por McCann. Copyright 1991 por Academy of Management (NY). Reproducido con permiso de Academy of Management (NY) en el fomato vía Texbook Copyright Clearance Center.

bastones de caramelo para protegerlos y evitar que se rompieran mientras mientras iban en camino a las tiendas. [8]

Los **cambios en el producto y el servicio** corresponden a la fabricación de productos o servicios de una organización. Los nuevos productos incluyen pequeñas adaptaciones de los ya existentes, o líneas de productos totalmente nuevas. Los nuevos productos y servicios por lo general se diseñan para incrementar la participación de mercado o para desarrollar nuevos mercados, compradores o clientes. Para ampliar la cuota de mercado, BYD de China (que significa Build Your Dreams), introdujo un nuevo coche híbrido que se puede recargar enchufándolo a una toma de corriente estándar, así como un auto completamente eléctrico construido en asociación con la alemana Daimler. BYD ha vendido coches de gasolina convencionales principalmente en China durante 15 años, pero ahora es el vendedor de ambos, eléctricos e híbridos, en Estados Unidos y Europa.[9] Un ejemplo de un nuevo servicio diseñado para llegar a nuevos mercados y clientes proviene de Tata Consultancy Services de la India. El nuevo servicio mKrishi de la empresa proporciona información climatológica y asesoría de cosechas para los agricultores en la región rural de la India, por medio de teléfonos celulares. El servicio reúne las tecnologías existentes, como sensores remotos, mensajes de texto habilitados para la voz y teléfonos con cámara, en una nueva forma de servir a un nuevo mercado.[10]

Los **cambios en la estrategia y la estructura** corresponden al dominio administrativo en una organización. El dominio administrativo implica la supervisión y la administración de la empresa. Esos cambios incluyen transformaciones en la estructura organizacional, la administración estratégica, las políticas, los sistemas de recompensa, las relaciones laborales, los dispositivos de coordinación, la información de la gerencia y los sistemas de control, contables y de elaboración de presupuestos. Los cambios en la estructura y el sistema por lo general son descendentes, es decir, están impuestos por la alta gerencia, mientras que los cambios en el producto y la tecnología a menudo ocurren de forma ascendente. En StockPot, una división dentro de la Campbell Soup Company que hace la sopa fresca refrigerada para la industria de servicio de alimentos, el ex gerente general Ed Carolan y su equipo directivo cambió la estrategia para enfocarse más en las grandes cadenas de supermercados. Para que la estrategia fuera exitosa, identificaron un nuevo conjunto de indicadores clave de rendimiento para realizar un seguimiento de la eficacia con que la empresa estaba cumpliendo las metas de costos competitivos, alta calidad y gran servicio. Los cambios fueron muy eficaces para mejorar el desempeño financiero de la división.[11] El cambio a equipos autodirigidos en ICU Medical Inc. es un ejemplo de un cambio de estructura descendente. El doctor George Lopez, fundador y CEO, tomó la decisión y la implementó, aun cuando algunos gerentes y empleados al principio odiaban la idea. Este cambio también ha demostrado ser exitoso en el largo plazo.[12]

Los **cambios en la cultura** se refieren a las transformaciones en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y conductas de los empleados. Los cambios en la cultura corresponden a los cambios en la manera de pensar de los empleados; son modificaciones en la actitud mental, más que en la tecnología, la estructura o los productos. En el siguiente perfil se describe cómo Cathy Lanier cambió la cultura del Departamento de Policía Metropolitana de la ciudad de Washington.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Reconocer que los cuatro tipos de cambio son interdependientes y que los que se hacen en un área a menudo requieren cambios en otras.

EN LA PRÁCTICA

Departamento de Policía Metropolitana de la ciudad de Washington

"Pasamos de golpear a la gente, de luchar con ellos, de esposarlos, a '¿Cómo prevenir que sucedan estas cosas?'", Dijo Al Durham, asistente del jefe de policía de la ciudad de Washington. Su jefa, Cathy Lanier, entró en el puesto de jefe de la policía con el objetivo de cambiar la cultura de la lucha contra el crimen. Ella se esfuerza por no dejar que los supervisores y los administradores consigan pelear entre ella y los policías, y anima a todos en el departamento para que se acerquen a las personas que están involucradas y perjudicadas por delitos. "Incluso un policía de patrulla, si trabaja duro, si se concentra todos los días, puede hacer grandes cambios en la vida de la gente", dice Lanier.

Lanier da su tarjeta de presentación (y muchas veces su número de teléfono celular privado) para que todos la conozcan, y busca el consejo de la gente de primera línea en lucha contra el crimen. "No me gusta la cadena de mando", dice Lanier acerca de su estilo de liderazgo. Ella quiere asegurarse de que las personas dentro y fuera del departamento puedan llevar sus inquietudes, quejas o consejos directamente a ella. Lanier ha sido duramente criticada por algunas de sus decisiones, pero a ella no le importa. Los objetivos que le interesan son la construcción de confianza con los vecindarios locales y golpear a los malos policías, y detener el crimen.

Modificar actitudes y hábitos arraigados es difícil, pero Lanier produjo cambios significativos en la cultura de la Policía Metropolitana creyendo y apoyando a policías desde el más bajo hasta el más alto nivel de la fuerza, articulando valores que enfatizan la confianza y la prevención del delito, con el valor de hacer lo que ella piensa que es correcto.[13]

El cambio cultural puede ser especialmente difícil porque las personas no cambian sus actitudes y creencias fácilmente. El concepto de cultura se discutió a detalle en el capítulo anterior, y hablaremos detenidamente de cambio cultural más adelante en este capítulo.

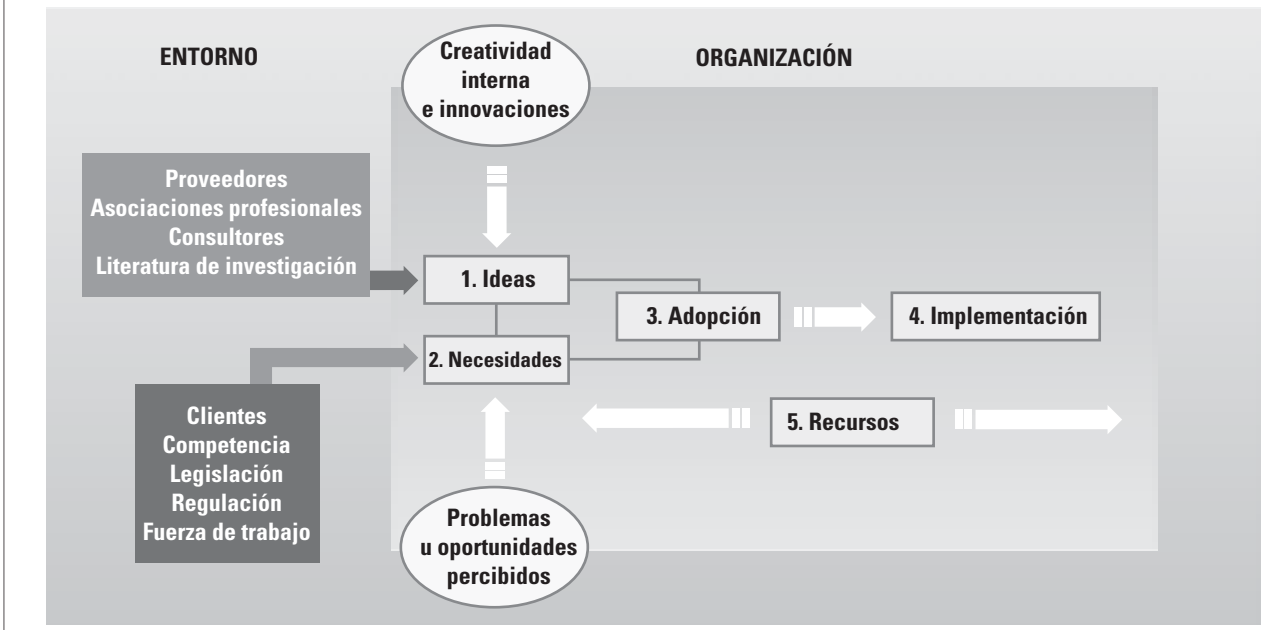
Los cuatro tipos de cambio que se presentan en la figura 11.2 son interdependientes, un cambio en uno a menudo significa un cambio en otro. Un nuevo producto puede requerir transformaciones en la tecnología de producción, o un cambio en la estructura puede requerir nuevas habilidades de los empleados. Por ejemplo, cuando Shenandoah Life Insurance Company adquirió una nueva tecnología de cómputo para procesar las reclamaciones, la tecnología no se utilizó totalmente hasta que reestructuraron al personal en equipos de cinco a siete miembros que eran compatibles con la tecnología. El cambio estructural fue una consecuencia del cambio en la tecnología. Las organizaciones son sistemas interdependientes y el cambio en una parte a menudo tiene implicaciones para otros elementos de la organización.

ELEMENTOS PARA UN CAMBIO EXITOSO

No importa cuál sea el tipo o el alcance del cambio, hay etapas identificables de innovación que por lo general ocurren como una secuencia de acontecimientos, aun cuando las etapas de la innovación se pueden traslapar.[14] En la investigación documental sobre innovación, se considera que el **cambio organizacional** ocurre cuando una organización adopta una nueva idea o comportamiento.[15] La **innovación organizacional**, en contraste, es la adopción de una idea o comportamiento que es nueva para la industria de la organización, para el mercado o para el entorno general.[16] Se considera que la primera organización en introducir un producto es la innovadora y que las organizaciones que la imitan adoptan los cambios. Sin embargo, para propósitos del cambio administrativo, los términos *innovación* y *cambio* se utilizarán en forma indistinta, debido a que el **proceso de cambio** dentro de las organizaciones tiende a ser idéntico, no importa si un cambio es anterior o posterior respecto al de otras organizaciones en el entorno. Las innovaciones se asimilan en una organización por medio de una serie de pasos o elementos. Los miembros de la organización primero están conscientes de una posible innovación, determinan si es apropiada y después evalúan y eligen la idea.[17] En la figura 11.3 se resumen los elementos requeridos para un cambio exitoso. Para que un cambio se implemente con éxito, los gerentes se deben asegurar de que cada elemento ocurra en la organización. Si falta uno de ellos, el proceso de cambio fracasará.

1. *Ideas*. El cambio es una expresión externa de las ideas. Ninguna empresa puede seguir siendo competitiva sin nuevas ideas; el cambio es la expresión externa de esas ideas.[18] Una idea es una nueva forma de hacer las cosas. Puede ser un nuevo producto o servicio, un nuevo concepto administrativo o un nuevo procedimiento para trabajar juntos en la organización. Las ideas pueden provenir del interior o del exterior de la corpo-

FIGURA 11.3
Secuencia de los elementos para un cambio exitoso



ración. La creatividad interna es un elemento importante del cambio organizacional. La **creatividad** es la generación de ideas novedosas que pueden satisfacer necesidades percibidas o responder a las oportunidades. Por ejemplo, un empleado de Boardroom Inc., editorial de libros y boletines, dio con la idea de reducir un cuarto de pulgada las dimensiones de los libros de la empresa. Los gerentes se enteraron de que el tamaño más pequeño reducía las tarifas postales y la implementación de la idea propició ahorros anuales de más de 500 000 dólares.[19] Algunas técnicas para fomentar la creatividad interna son incrementar la diversidad dentro de la organización, asegurarse de que los empleados tengan muchas oportunidades para interactuar con personas diferentes de ellos mismos, concederles a las personas el tiempo y la libertad para la experimentación, y apoyar la disposición de asumir riesgos y cometer errores.[20] Eli Lilly, la compañía farmacéutica ubicada en Indianápolis, celebra "fiestas de fracasos" para conmemorar el trabajo científico brillante y eficiente que, sin embargo, resultó en un fracaso. Alienta a los científicos de la empresa para que asuman riesgos y busquen usos alternos para los medicamentos que fracasaron. Evista, el medicamento de Lilly para la osteoporosis, fue un anticonceptivo que fracasó. Strattera, que trata los trastornos de déficit de atención/hiperactividad, no tuvo éxito como antidepresivo. El medicamento Viagra para la impotencia sexual, que ha tenido un éxito sorprendente, se desarrolló originalmente para tratar el dolor cardiaco severo.[21]

2. *Necesidad*. Las ideas por lo general no se consideran seriamente, a menos que haya una necesidad percibida de un cambio, esto ocurre cuando los gerentes ven una brecha entre el desempeño real y el deseado en la organización. Los gerentes tratan de establecer un sentido de urgencia, de manera que los demás comprendan la necesidad de cambio. En ocasiones una crisis proporciona un indudable sentido de urgencia. Sin embargo, en muchos casos no hay ninguna crisis, de manera que los gerentes deben reconocer una necesidad y comunicársela a los demás.[22] Por ejemplo, un estudio de la

innovación en las empresas industriales sugiere que las organizaciones que fomentan la actitud de prestarle una atención estrecha a los clientes y a las condiciones del mercado y que apoyan de forma activa la actividad emprendedora producen más ideas y son más innovadoras.[23] Los gerentes en Walt Disney Company tratan de crear condiciones para seguir logrando que los parques temáticos de Disney sean apropiados para una nueva generación de visitantes conocedores de la tecnología digital. Comprendieron que la empresa había perdido el contacto con los clientes actuales, proporcionando recorridos festivos y pasivos en una era en que las personas esperan una satisfacción instantánea y experiencias adaptadas a sus necesidades.[24]

3. *Adopción*. La adopción ocurre cuando quienes toman las decisiones eligen seguir adelante con una idea propuesta. Los gerentes y los empleados clave necesitan estar de acuerdo para apoyar el cambio. En el caso de un importante cambio organizacional, la decisión podría requerir que el consejo de administración firme un documento legal. En el caso de un pequeño cambio, la adopción podría ocurrir con la aprobación informal de un gerente de nivel medio.
4. *Implementación*. La implementación ocurre cuando los miembros de la organización utilizan realmente una idea, una técnica o un comportamiento nuevos. Tal vez será necesario adquirir materiales y equipo así como capacitar a los trabajadores para que pongan en práctica la nueva idea. La implementación es un paso muy importante, debido a que sin ella, los pasos previos no sirven de nada. La implementación del cambio a menudo es la parte más difícil del proceso. Hasta que las personas utilizan la nueva idea, en realidad no ha ocurrido ningún cambio.
5. *Recursos*. Se requieren la energía y la actividad humanas para producir un cambio. El cambio no ocurre por sí solo; requiere tiempo y recursos, tanto para la creación como para la implementación de una nueva idea. Los empleados deben proporcionar energía para ver tanto la necesidad como la idea de satisfacerla. Alguien debe desarrollar una propuesta y proporcionar el tiempo y el esfuerzo necesarios para implementarla. La mayoría de las innovaciones va más allá de las asignaciones de presupuesto ordinarias y requiere recursos especiales. Algunas empresas recurren a fuerzas de tarea, como se describe en el capítulo 3, para enfocar los recursos en el cambio. Otras establecen fondos de inicio o fondos de capital de riesgo a los que pueden recurrir los empleados que tienen ideas prometedoras. En Eli Lilly, un "fondo caído del cielo" les paga a los investigadores por trabajar en un proyecto que no parece tener un sentido comercial inmediato.[25]

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Asegurarse de que cada cambio que se lleve a cabo tenga una necesidad definida, una idea, la decisión de su adopción, una estrategia de implementación y recursos. Evitar los fracasos no procediendo sino hasta que se haya tomado en cuenta cada elemento.

Un punto acerca de la figura 11.3 es especialmente importante. Las necesidades y las ideas están listadas simultáneamente al inicio de la secuencia del cambio. Cualquiera puede ocurrir primero. Por ejemplo, numerosas organizaciones adoptaron la computadora porque parecía una forma prometedora para mejorar la eficiencia. Por otra parte, la búsqueda de una vacuna contra el virus VIH fue estimulada por una severa necesidad. No importa si primero ocurre la necesidad o la idea, para que el cambio se lleve a cabo es necesario completar cada uno de los pasos en la figura 11.3

CAMBIO TECNOLÓGICO

En el mundo actual de los negocios, cualquier empresa que no desarrolle, adquiera o adapte continuamente una nueva tecnología, con toda probabilidad se encontrará fuera del negocio en cuestión de pocos años. Los gerentes pueden crear las condiciones necesarias para motivar los cambios tecnológicos. Sin embargo, las organizaciones enfrentan una contradicción cuando se trata de un cambio tecnológico debido a que las condiciones que promueven nuevas ideas, por lo general, no son las mejores para la implementación de esas ideas para la producción de rutina. Una organización innovadora se caracteriza

por la flexibilidad y el empowerment de sus empleados y por la ausencia de reglas de trabajo rígidas.[26] Como se menciona antes en este libro, una organización orgánica y de libre flujo por lo general está asociada con el cambio y considerada como la mejor forma de organización para adaptarse a un entorno caótico. Responda al cuestionario en este capítulo "¿Cómo adapta usted el diseño?" para ver si posee las características asociadas con la actitud innovadora.

La flexibilidad de una corporación orgánica se atribuye a la libertad de las personas para ser creativas e introducir nuevas ideas. Las corporaciones orgánicas fomentan un proceso de innovación ascendente. Las ideas surgen de los empleados de nivel medio e inferior, debido a que tienen la libertad de proponer ideas y experimentar. Una estructura mecanicista, en contraste, sofoca la innovación con su énfasis en las reglas y las regulaciones, pero a menudo es la mejor estructura para producir de forma eficiente los productos de rutina. El desafío para los gerentes es crear condiciones tanto orgánicas como mecanicistas dentro de la organización, con el fin de lograr tanto la innovación como la eficiencia.

¿Cómo adapta usted el diseño?

¿Es usted innovador?

Piense en su vida actual. Indique si cada uno de los siguientes aspectos es En gran parte cierto o En gran parte falso para usted.

	En gran parte cierto	En gran parte falso
1. Siempre estoy en busca de nuevas formas de hacer las cosas.	_____	_____
2. Me considero una persona creativa y original en mi manera de pensar y en mi comportamiento.	_____	_____
3. Muy rara vez confío en nuevos artefactos hasta ver si funcionan en las personas que están a mi alrededor	_____	_____
4. En un grupo o en el trabajo, a menudo me muestro escéptico respecto a las nuevas ideas.	_____	_____
5. Por lo general compro alimentos y equipo nuevos y otras innovaciones, antes de que lo hagan otras personas.	_____	_____
6. Me agrada pasar el tiempo intentando cosas nuevas	_____	_____
7. Mi comportamiento influye en los demás para que intenten cosas nuevas.	_____	_____
8. Entre mis compañeros de trabajo, me encontraré entre los primeros en intentar una idea o un método nuevos	_____	_____

Calificación: Para calcular su calificación en la escala de Innovación personal, sume el número de respuestas de En gran parte cierto a los aspectos 1, 2, 5, 6, 7, 8 y el número de respuestas de En gran parte falso a los aspectos 3 y 4 para obtener su calificación.

Interpretación: La *innovación personal* refleja la conciencia de una necesidad de innovar y una buena disposición para intentar cosas nuevas. También se piensa en la innovación como el grado al que una persona adopta las innovaciones antes que otras personas en el grupo de semejantes. La innovación se considera como algo positivo para las personas en empresas innovadoras, departamentos creativos, equipos de iniciativas de nuevos negocios o emprendimiento corporativo. Una calificación de 6-8 indica que usted es muy innovador y que es probable que sea una de las primeras personas en adoptar los cambios. Una calificación de 4-5 sugiere que usted está en el promedio y ligeramente arriba del promedio en innovación, en comparación con otros. Una calificación de 0-3 significa que prefiere lo ya intentado y lo cierto y que, por consiguiente, no le emocionan las nuevas ideas o las innovaciones. Como gerente, una calificación alta sugiere que hará hincapié en la innovación y el cambio.

Fuente: Basado en H. Thomas Hurt, Catherine Joseph y Chester D. Cook, "Scales for the Measurement of Innovativeness", *Human Communication Research 4*, número 1 (1977), 58-65: y John E. Ettlie y Robert O'Keefe, "Innovative Attitudes, Values, and Intentions in Organizations, *Journal of Management Studies* 19, número 2 (1982), 163-182.

Para lograr ambos aspectos del cambio tecnológico, numerosas organizaciones utilizan un enfoque ambidiestro.

El enfoque ambidiestro

El pensamiento reciente ha afinado la idea de las estructuras orgánicas frente a las mecanicistas respecto a la creación de la innovación frente al uso de la innovación: las características orgánicas como la descentralización y la libertad de los empleados son excelentes para la inicio de ideas; pero esas mismas condiciones a menudo dificultan implementar el cambio, debido a que es menos probable que los empleados obedezcan. El personal puede ignorar la innovación debido a la descentralización y a una estructura generalmente relajada.

¿En qué forma resuelve este dilema una organización? Un remedio es que utilice un **enfoque ambidiestro**, es decir, que incorpore las estructuras y los procesos administrativos que son apropiados tanto para la creación como para la implementación de la innovación.[27] Otra manera de pensar en el enfoque ambidiestro es considerar los elementos del diseño organizacional que son importantes para la *exploración* de nuevas ideas, en contraste con los elementos del diseño que son más apropiados para el *aprovechamiento* de las habilidades actuales.[28] La exploración significa motivar la creatividad y desarrollar nuevas ideas, mientras que el aprovechamiento significa implementar esas ideas para elaborar productos de rutina. La organización se puede diseñar para que se comporte de forma orgánica para explorar nuevas ideas y de forma mecanicista para aprovechar y utilizar esas ideas. La figura 11.4 muestra la forma en que un departamento está estructurado orgánicamente para explorar y desarrollar nuevas ideas y otro departamento está estructurado de forma mecanicista para la implementación rutinaria de las innovaciones. La investigación indica que las organizaciones que utilizan un enfoque ambidiestro, al estar diseñadas tanto para la exploración como para el aprovechamiento, se desempeñan mejor y son considerablemente más exitosas en el lanzamiento de nuevos productos o servicios innovadores.[29]

Por ejemplo, un estudio de las empresas japonesas establecidas hace largo tiempo, como Honda y Canon, que han triunfado en innovaciones de vanguardia, encontró que esas empresas utilizan un enfoque ambidiestro.[30] Para desarrollar ideas relacionadas con una nueva tecnología, las empresas asignan a equipos de jóvenes miembros del personal que no están arraigados en "la antigua forma de hacer las cosas" para que trabajen en el proyecto. Los equipos están dirigidos por una persona mayor y apreciada en la empresa y están a cargo de hacer cualquier cosa que sea necesaria para desarrollar nuevas ideas y productos, incluso si eso significa quebrantar reglas que son importantes para la organización en general con el fin de implementar nuevas ideas.

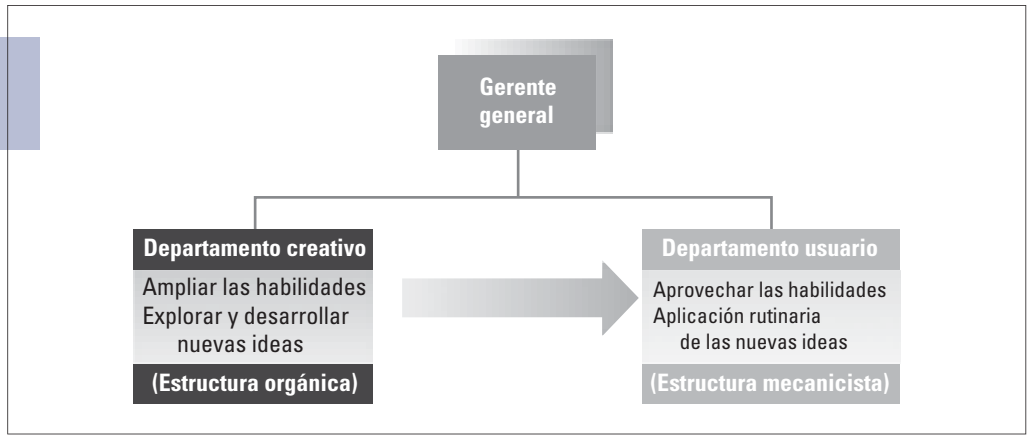


FIGURA 11.4
La división del trabajo en la organización ambidiestra

Técnicas para alentar el cambio tecnológico

Algunas de las técnicas que utilizan las empresas para mantener un enfoque ambidiestro son cambiar las estructuras, los departamentos creativos separados, los equipos de iniciativas de nuevos negocios, el emprendimiento corporativo y los equipos de colaboración.

Cambiar las estructuras. El **cambio de estructuras** significa que una organización crea una estructura orgánica cuando es necesaria para iniciar nuevas ideas.[31] Las siguientes son algunas formas en las cuales las organizaciones han cambiado sus estructuras para lograr el enfoque ambidiestro:

- Philips Manufacturing, un productor de materiales de construcción con sede en Ohio, crea cada año hasta 150 equipos transitorios, compuestos de miembros de varios departamentos, con el fin de desarrollar ideas para mejorar los productos y los métodos de trabajo de Philips. Después de cinco días de sesiones orgánicas de tormentas de ideas y de solución de problemas, la empresa vuelve a una base más mecanicista para implementar los cambios.[32]
- Los directivos de Gardetto, un negocio de bocadillos adquirida por General Mills en 1999, enviaban a pequeños equipos de trabajadores a Eureka Ranch, donde se pueden dedicar a una lucha Nerf para que establezcan un ambiente de diversión y libertad y después participan en ejercicios de búsqueda de inspiración con la idea de generar tantas nuevas ideas como sea posible al final del día. Después de dos días y medio, el grupo regresa a la estructura organizacional regular para implementar las mejores ideas.[33]
- La planta NUMMI, una subsidiaria de Toyota ubicada en Fremont, California, que operó de 1984 a 2010, creó una subunidad separada, orgánicamente organizada y transfuncional, llamada Pilot Team, para diseñar los procesos de producción para los nuevos modelos de automóviles y camiones. Cuando el modelo en preparación avanza a la etapa de producción, los trabajadores regresan a sus trabajos regulares en el taller.[34]

Cada una de estas organizaciones encontró formas creativas de ser ambidiestras, estableciendo condiciones orgánicas para el desarrollo de nuevas ideas, en medio de condiciones más mecanicistas para implementar y utilizar esas ideas.

Departamentos creativos. En muchas organizaciones grandes, el inicio de la innovación se asigna a **departamentos creativos** separados.[35] Los departamentos staff, como investigación y desarrollo, ingeniería, diseño y análisis de sistemas, crean cambios para su adopción en otros departamentos. Los departamentos que inician el cambio están orgánicamente estructurados, con el fin de facilitar la generación de nuevas ideas y técnicas. Los departamentos que utilizan esas innovaciones tienden a seguir una estructura mecanicista, más apropiada para una producción eficiente.

Un ejemplo de un departamento creativo es el laboratorio de investigación en Oksuka Pharmaceutical Company. Para lograr la clase de espíritu creativo que está dispuesto a intentar cosas nuevas y que busca lo inesperado, Tatsuo Higuchi, presidente de Oksuka, comenta que sus laboratorios de investigación "asignan un alto valor a las personas extrañas".[36] Sin embargo, en el departamento que fabrica los medicamentos, donde la rutina y la precisión son importantes, una compañía farmacéutica preferiría contar con personas menos fuera de lo común que se sienten cómodas siguiendo las reglas y los procedimientos estándar.

Otro tipo de departamento creativo es la **incubadora de ideas**, una forma cada vez más popular de facilitar el desarrollo de nuevas ideas dentro de la organización. Una incubadora de ideas proporciona un puerto seguro donde se pueden desarrollar las ideas de los empleados de toda la organización, sin la interferencia de la burocracia o la

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Facilitar los cambios frecuentes en la tecnología interna, adoptando una estructura organizacional orgánica. Conceder al personal técnico la libertad para analizar los problemas y desarrollar soluciones, o crear un departamento o riesgo separados, estructurados orgánicamente, para concebir y proponer nuevas ideas. Fomentar un flujo ascendente de las ideas y asegurarse de que sean escuchadas y aplicadas por la dirección.

política de la empresa.[37] Empresas tan diversas como Boeing, Adobe Systems, Yahoo!, Ziff-Davis y UPS utilizan las incubadoras para apoyar el desarrollo de ideas creativas.

Equipos de iniciativas de nuevos negocios. Los **equipos de iniciativas de nuevos negocios** son una técnica utilizada para darle rienda suelta a la creatividad dentro de las organizaciones. A menudo se asigna a estos equipos una ubicación e instalaciones separadas, de manera que no se sientan restringidos como si fueran una pequeña empresa dentro de una empresa grande. Numerosas organizaciones han utilizado el concepto del equipo de iniciativas de nuevos negocios para liberar a las personas creativas de la burocracia de una corporación grande.[38] Por ejemplo, Mike Lawrie, CEO de la compañía de software Misys con sede en Londres, creó una unidad independiente para Misys Open Source Solutions, una empresa cuyo objetivo es crear una tecnología potencialmente disruptiva en la industria del cuidado de la salud. Incluso en el apogeo de la crisis financiera, Lawrie protegió la autonomía del equipo de Open Source para que las personas creativas tuvieran el tiempo y los recursos para trabajar en un nuevo software que mantuviera la promesa de intercambio de datos sin problemas entre los hospitales, los médicos, las aseguradoras y otros involucrados en el sistema de salud. [39]

Un tipo de equipo de iniciativas de nuevos negocios se conoce como *skunkworks*.[40] Un **skunkworks** es un grupo separado, pequeño, informal, altamente autónomo y a menudo secreto, que se enfoca en ideas avanzadas para el negocio. El *skunkworks* original fue creado por Lockheed Martin hace más de 50 años y todavía sigue en operación. La esencia de un *skunkworks* es que a las personas muy talentosas se les conceden el tiempo y la libertad para que permitan que impere la creatividad.

Una variante del concepto de equipo de iniciativas de nuevos negocios es el **fondo para iniciativas de negocios**, que proporciona recursos financieros para que los empleados desarrollen nuevas ideas, productos o negocios. En Pitney Bowes, por ejemplo, el programa de Nuevas Oportunidades de Negocio (NBO por sus siglas en inglés) provee fondos para que los equipos exploren las ideas potencialmente lucrativas, pero no probadas. El programa NBO pretende generar una cartera de nuevos negocios para el correo y los servicios de gestión de documentos de la empresa. Del mismo modo, Royal Dutch Shell pone 10 por ciento de su presupuesto de investigación y desarrollo en el programa GameChanger, que proporciona capital inicial para proyectos de innovación que son muy ambiciosos, radicales, o de largo plazo, que se perderían en el sistema de desarrollo de productos más grande.[41]

Emprendimiento corporativo. El emprendimiento corporativo trata de desarrollar un espíritu, una filosofía y una estructura emprendedora que producirán un número de innovaciones superior al promedio. El emprendimiento corporativo puede implicar el uso de departamentos creativos y de equipos de nuevas iniciativas de negocio, pero también trata de liberar la energía creativa de todos los empleados en la organización. Las empresas más exitosas en el largo plazo son aquellas en las que la innovación es una forma cotidiana de pensar, un proceso continuo en lugar de una sola vez. ING Direct creó la iniciativa empresarial en la cultura corporativa. La lista de los principios rectores de la compañía incluye la directriz "Nunca se terminará". Los gerentes quieren que la gente siempre invente lo que viene.[42] Google intenta cientos de pequeños experimentos en un momento particular. La compañía pone intencionalmente productos imperfectos o inacabados para probar la respuesta y obtener ideas de cómo perfeccionarlos.[43] Muchas innovaciones exitosas comienzan con pequeños experimentos en lugar de con grandes ideas. En el Bookmaker de este capítulo se describe cómo la innovación exitosa es el resultado de una "epifanía de genios", sino un proceso metódico de la experimentación y el aprendizaje.

Un resultado importante del emprendimiento corporativo es ayudar a los **campeones de ideas.** Se les conoce con una variedad de nombres, como *abogado*, *emprendedor interno* o *agente de cambio*. Los campeones de ideas proporcionan el tiempo y la energía para hacer que sucedan las cosas. Luchan para superar la resistencia natural al cambio y

BookMark 11.0 (¿HA LEÍDO ESTE LIBRO?)

Little Bets: How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries
Por Peter Sims

¿Por qué algunas empresas son buenas en poner a disposición los nuevos productos y servicios, mientras que otras luchan para encontrar ideas innovadoras que se conecten con el mercado? En Little Bets, Peter Sims hace hincapié en que el éxito en la innovación no es el resultado de un "Eureka!" experimentado por sí solo de algún empleado creativo, sino más bien de un enfoque disciplinado para la experimentación que depende de hacer un montón de pequeñas apuestas. Una pequeña apuesta es una acción de bajo riesgo que se corre para descubrir, probar y desarrollar una idea asequible. Las pequeñas apuestas "comienzan como posibilidades creativas que se reiteran y refinan a través del tiempo, y que son particularmente valiosas cuando se trata de navegar en medio de la incertidumbre, crear algo nuevo, o asisten a problemas indefinidos".

De Chris Rock al ejército de Estados Unidos

Sims realizó una amplia investigación sobre algunos grandes logros e innovaciones históricas, y también acerca de la psicología de la creatividad y el campo del pensamiento del diseño. Entrevistó u observó a decenas de personas sobre su acercamiento a la creatividad y la innovación, incluido el comediante Chris Rock, el arquitecto Frank Gehry, los directivos de Amazon, Pixar, Procter & Gamble, y Google, y los estrategas de contrainsurgencia del ejército de los Estados Unidos. Sims describe numerosos ejemplos de pequeñas apuestas de estas fuentes, como las siguientes:

- Consigue al abucheado del escenario. Cuando Chris Rock, uno de los cómicos más populares del mundo, planea una nueva rutina para una gira mundial o un gran show, empieza por probar ideas en pequeños clubes de comedia en frente de un público de 40 a 50 personas. Rock se presenta sin avisar, habla con el público, y sobre los relojes de pista en donde las buenas ideas podrían mentir. La mayoría de los chistes que cuenta en los primeros shows de plano se caen, y puede ser doloroso ver cómo Rock pierde su tren de pensamiento, cuenta chistes divagantes que no se conectan, y perdura la sensación de desilusión de la audiencia. Pero por lo general hay unas pocas líneas todas las noches que llegan a ser "ridículamente buenas". Para cuando Rock se va de gira, trata miles de ideas preliminares, sólo unas pocas de del corte final y se convierten en parte de su rutina.
- Utilice prototipos baratos. La gente de Procter & Gamble a menudo improvisa ideas de productos que utilizan cartón y cinta adhesiva, y los muestran a los usuarios potenciales. Procter obtiene una mejor respuesta cuando los usuarios tienen algo concreto que se puede ver y sentir. Otras compañías también sacaron versiones preliminares de los productos o servicios para ver cómo funcionaban en la práctica o podrían ser recibidos en el mercado.
- Esté dispuesto a ir a callejones sin salida. Tratar continuamente cosas nuevas a través de pequeñas apuestas es muy importante en Amazon.com que los empleados lo hacen aparte de sus evaluaciones de desempeño. El fundador y CEO Jeff Bezos lo llama "plantar semillas" o "ir a callejones sin salida". Si va a callejones sin salida, que a menudo choca con callejones sin salida, eso es parte del proceso de aprendizaje crítico. Bezos y Amazon han sufrido fuertes críticas en los últimos años por sus experimentos que fracasaron. ¡Pero que tuvieron éxito! Amazon es ahora una empresa de enorme éxito y continúa haciendo un montón de pequeñas apuestas.
- Mantenga su mente abierta. Al hacer algo nuevo o incierto, acepte que "rara vez sabemos lo que no se sabe". A muchos de nosotros nos han enseñado a buscar soluciones a los problemas con un enfoque que hace hincapié en minimizar los errores y evitar el fracaso. La innovación, sin embargo, depende de un proceso de descubrimiento de los problemas que no entendemos o incluso no sabemos que existen. Sin saber qué problemas estaban tratando de resolver, "el ejército de Estados Unidos se ha tenido que enfrentar a situaciones difíciles en Medio Oriente en la lucha contra los insurgentes", escribe Sims. El general H.R. McMaster y otros estrategas de contrainsurgencia usaron una serie de pequeñas apuestas, "haciendo las cosas para descubrir lo que debían hacer".

Hacer cosas y aprender de ellas

Cualquier persona puede utilizar pequeñas apuestas para desbloquear el potencial creativo. La idea básica es experimentar continuamente y aprender haciendo. Sims describe seis elementos clave del enfoque de pequeñas apuestas: falla el aprender rápido; aprovechar el poder del juego; sumergirse en el mundo para obtener nuevas ideas; utilizar ideas para definir los problemas o necesidades específicas; ser flexible en la búsqueda de soluciones; y repetir, refinar y probar frecuentemente. Las pequeñas apuestas "están en el centro de un enfoque para llegar a la idea correcta sin ser detenidos por el perfeccionismo, la aversión al riesgo, o la planificación excesiva".

Little Bets: How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries, de Peter Sims, está publicado por The Free Press.

para convencer a otros del mérito de una nueva idea.[44] La importancia del campeón de ideas se muestra por un hecho fascinante descubierto por Texas Instruments (TI): Cuando TI revisó 50 proyectos técnicos exitosos y no exitosos, descubrió que cada fracaso se caracterizaba por la ausencia de un campeón voluntario. No había nadie que creyera apasionadamente en la idea, que la impulsara a través de cada obstáculo para hacer que diera resultado. TI tomó tan en serio este descubrimiento que ahora su principal criterio para aprobar los nuevos proyectos técnicos es que haya un campeón entusiasta.[45] Del mismo modo, en el SRI International, una firma de investigación y desarrollo de contratos, los gerentes usan el dicho "ningún campeón, ningún producto, no es una excepción".[46] Las investigaciones confirman que las nuevas ideas exitosas son aquellas que están respaldadas por una persona que cree de todo corazón en la idea y está decidida a convencer a los demás de su valor. Numerosos estudios respaldan la importancia de los campeones de ideas como un factor en el éxito de nuevos productos.[47]

Las empresas alientan a los campeones de ideas, proporcionándoles libertad y tiempo libre para que sean personas creativas. Las firmas como IBM, Texas Instruments, General Electric y 3M permiten que los empleados desarrollen nuevas tecnologías sin la aprobación de la empresa. Conocida como *contrabando*, la investigación no autorizada a menudo paga grandes dividendos. Speak & Spell, el juguete educativo que habla, se desarrolló "por debajo de la mesa" en TI a principios de la década de 1970. El producto fue un éxito pero, lo que es más importante, incluía el primer chip de procesamiento de señal digital de TI, que se convirtió en un negocio muy grande y rentable cuando años después surgieron los teléfonos celulares y otros aparatos portátiles.[48]

Enfoque ascendente. En línea con el concepto de fomento de la iniciativa empresarial corporativa, las empresas innovadoras reconocen que muchas ideas útiles provienen de las personas que están haciendo todos los días el trabajo, dan servicio a los clientes, luchan frente a la competencia y buscan la mejor manera de hacer su trabajo. Por lo tanto, las empresas que quieran apoyar la innovación deben implementar una serie de mecanismos, sistemas y procesos que fomenten el flujo ascendente de las ideas y asegure que sean escuchadas y tramitadas por los altos ejecutivos.[49] Mike Hall, CEO de Borrego Solar Systems, sostiene que los concursos internos de "reto de la innovación" en la intranet de la empresa provoca que sus ingenieros tímidos, introvertidos, hablen de sus ideas para mejorar el negocio. Los empleados votan por sus favoritos y el ganador se lleva a casa un premio en efectivo. Una idea que se implementó rápidamente era usar un software que permite la colaboración entre los equipos de ventas y de ingeniería.[50] En Intuit, los gerentes que patrocinan los foros de Design for Delight (D4D), a los que asisten más de 1,000 empleados. Después de los foros, se pide a los equipos identificar la única cosa que harían de manera diferente en la empresa. Dos empleados que habían estado en Intuit durante unos pocos meses tuvieron la idea de una red social online para la iniciativa D4D. En el primer año, la red generó 32 ideas que llegaron al mercado.[51]

Otras compañías también utilizan este enfoque, a veces llamado como "comunidades de innovación". La firma farmacéutica japonesa Eisai Company, por ejemplo, ha celebrado más de 400 foros en la comunidad de innovación desde 2005 para centrarse en las cuestiones de salud. Una idea que ya está en el mercado en Japón es la tecnología para la distribución de medicamentos en una sustancia gelatinosa que los pacientes de Alzheimer pueden digerir fácilmente.[52] Muchas de las innovaciones exitosas de hoy en día atraen incluso a gente fuera de la organización. IBM celebró una reunión en línea al estilo de cabildo abierto, denominado Jam de Innovación, en la que estaban invitados empleados, familiares de los clientes, consultores y familiares de empleados a una sesión interactiva de intercambio de ideas acerca de nuevas ideas tecnológicas.[53]

Tan importante como la creación de ideas es que se conviertan en acción. "No hay nada peor para la moral de los empleados que sentir que sus ideas van a ninguna parte", dice Larry Bennett, profesor de la iniciativa empresarial. En Borrego Solar Systems, el CEO asigna un patrocinador ejecutivo a cada idea que quiere aplicar, y los empleados

realizan el seguimiento del progreso de la implementación en la intranet.[54] En Google, que permite a los ingenieros dedicar el 20 por ciento de su tiempo en proyectos de su propia elección, los gerentes se dieron cuenta que muchas de las ideas de los empleados se perdían porque la empresa no contaba con los procesos de revisión, asignación de prioridades e implementación de las ideas. Los empleados con una nueva idea podrían presionar a su jefe inmediato por el tiempo y los recursos, pero el proyecto también podría demorarse o morir sin conseguir ninguna atención por parte de la alta dirección. En respuesta, los ejecutivos establecieron reuniones de "revisión" de la innovación, donde los gerentes presentaban las ideas burbujeantes de los productos de sus divisiones a los altos ejecutivos. Es una manera de forzar a la administración a ver las ideas prometedoras en una etapa temprana y a darles los recursos necesarios para que se conviertan en productos y servicios exitosos.[55]

EVALÚE SU RESPUESTA

1 **El aspecto más importante para la creación de una empresa innovadora es requerir que las personas encuentren nuevas ideas.**

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Las nuevas ideas son esenciales para la innovación, pero los gerentes no pueden simplemente dar instrucciones y ordenarles a las personas que encuentren nuevas ideas. Los gerentes crean las condiciones que conducen tanto a la creación de nuevas ideas como a su implementación. La estructura para mantener la innovación es tan importante como la organización para incitar la creatividad.

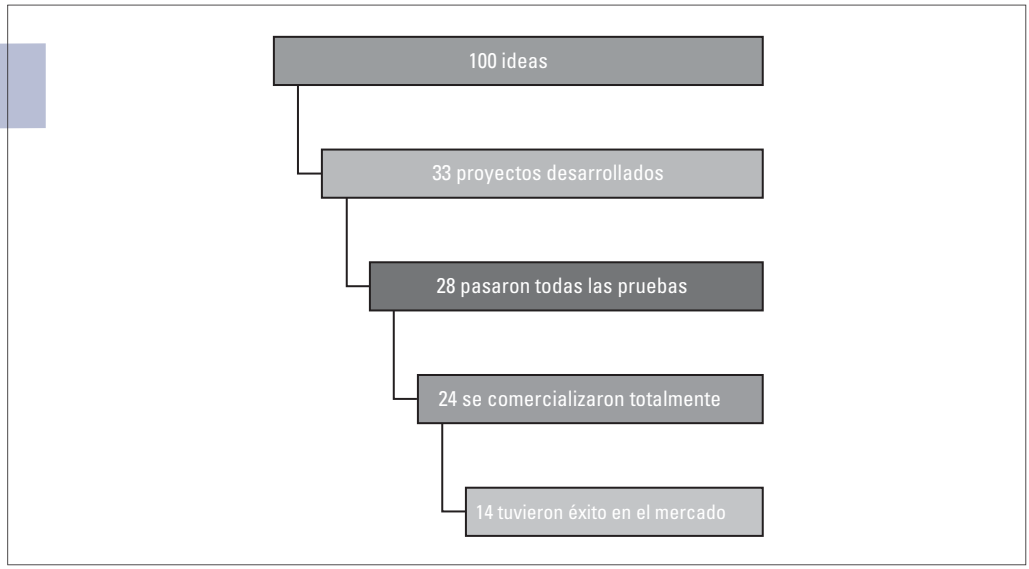
NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Aun cuando los conceptos que acabamos de analizar son importantes para los cambios tanto en el producto y el servicio como en la tecnología, también es necesario considerar otros factores. En muchas formas, los nuevos productos y servicios son un caso especial de innovación, pues los utilizan los clientes fuera de la organización. Debido a que los nuevos productos están diseñados para su venta en el entorno, la incertidumbre acerca de lo adecuado y del éxito de una innovación es de un nivel muy alto.

Índice de éxito de un nuevo producto

La investigación ha explorado la enorme incertidumbre asociada con el desarrollo y la venta de nuevos productos.[56] Para comprender lo que significa esta incertidumbre para las organizaciones, considere Microsoft, que durante dos años gastó cientos de millones de dólares en la creación de una nueva línea de teléfonos inteligentes, llamados Kin One y Kin Two, retirados luego del mercado en menos de dos meses porque nadie los compraba. ¿Recuerda Zune, el reproductor de música de Microsoft diseñado para competir con el iPod? Si no lo hace, eso está bien; tampoco lo hace ninguna otra persona. Hewlett-Packard estaba perdiendo mucho dinero tratando de competir con el iPad de Apple, que tiró del enchufe del TouchPad tres meses después de su lanzamiento. El minorista de electrónica Best Buy retiró cientos de miles de productos debido a la baja demanda.[57] Los productos de empresas de otros sectores pueden correr la misma suerte. Pfizer invirtió más de $70 millones en el desarrollo y prueba de un medicamento contra el envejecimiento antes de que fracasara en la fase de pruebas finales. La hamburguesa Arch Deluxe de McDonald, preparada para atraer a "gustos adultos", se vino abajo a pesar de millones

FIGURA 11.5
Índices de éxito de los nuevos productos



Fuente: Basada en M. Adams y Product Development and Management Association. "Comparative Performance Assessment Study 2004", disponible para su compra en *http://www.pdma.org* (buscar en CPAS). Resultados reportados en Jeff Cope, "Lessons Learned–Commercialization Success Rates: A Brief Review", boletín de RTI Tech Ventures 4, núm. 4 (diciembre de 2007).

de dólares invertidos en investigación y desarrollo y una campaña publicitaria de $100 millones.[58] El desarrollo y la producción de productos que fallan es parte del desarrollo en todas las industrias. Las compañías de juguete introducen miles de productos nuevos al año, y muchos de ellos fracasan. Las empresas estadounidenses de productos alimenticios introducen unos 5 000 nuevos productos cada año en los supermercados, pero el índice de fracaso de los mismos es aproximadamente de 70% a 80%.[59] Las organizaciones asumen el riesgo debido a que la innovación del producto es una de las formas más importantes en que las empresas se adaptan a los cambios en los mercados, las tecnologías y la competencia.[60]

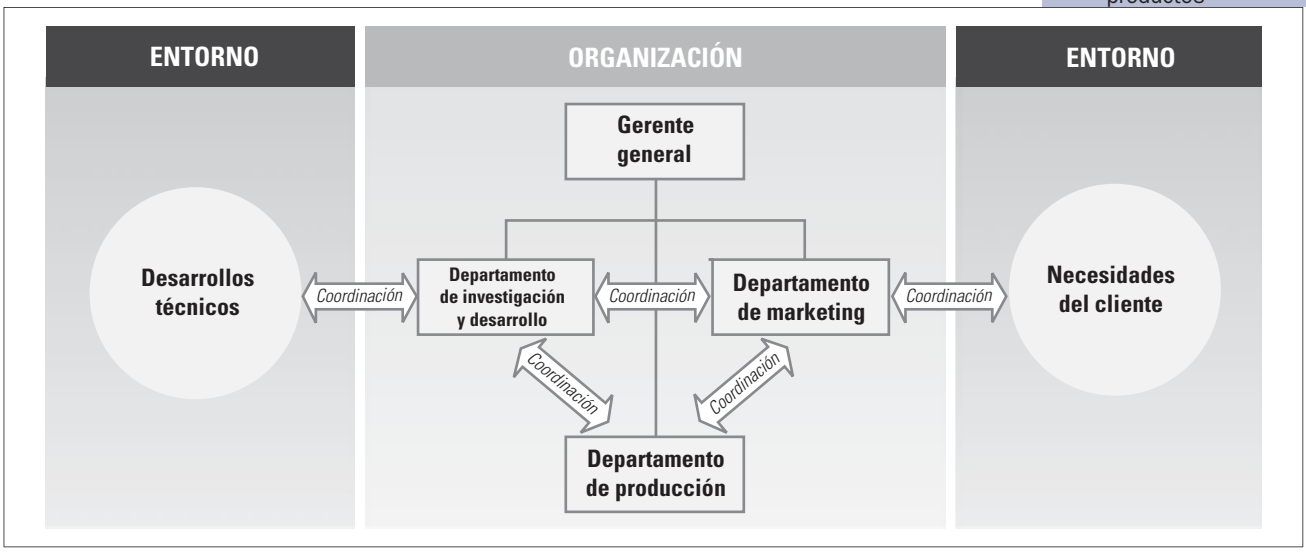
Aun cuando la medición del éxito de nuevos productos es difícil, una encuesta realizada por la Product Development and Management Association (PDMA) proyecta alguna luz sobre los índices de éxito de la comercialización de nuevos productos entre una variedad de industrias.[61] PDMA recabó los resultados de una encuesta entre más de 400 de sus miembros. Los descubrimientos acerca de los índices de éxito se proporcionan en la figura 11.5. En promedio, de todos los proyectos emprendidos en los laboratorios de investigación y desarrollo, sólo 28% pasó de la etapa de prueba, lo que significa que se resolvieron todos los problemas técnicos y que los proyectos avanzaron a la etapa de producción. Menos de la cuarta parte de todas las ideas de productos (24%) se vendió y comercializó totalmente y sólo 14% logró tener éxito económico.[62]

Razones para el éxito de los nuevos productos

La siguiente pregunta que debemos considerar es, ¿por qué algunos productos tienen más éxito que otros? Algunos estudios indican que el éxito de la innovación está relacionado con la colaboración entre los departamentos técnico y de marketing. Los nuevos productos y servicios exitosos parecen ser tecnológicamente acertados y también cuidadosamente adaptados a las necesidades del cliente.[63] Un estudio llamado Proyecto SAPPHO examinó 17 pares de innovaciones de productos, con un éxito y un fracaso en cada par, y llegó a la siguiente conclusión:

1. Las empresas innovadoras exitosas tenían una comprensión mucho mejor de las necesidades del cliente y le prestaban mucho más atención al marketing.

FIGURA 11.6
Modelo de coordinación horizontal para las innovaciones de productos



2. Las empresas innovadoras exitosas utilizaban de forma más eficaz la tecnología y el consejo externos, aun cuando desempeñaban más trabajo internamente.
3. El apoyo de la alta gerencia en las empresas innovadoras exitosas era de personas que tenían más antigüedad y una mayor autoridad.

De manera que hay un patrón distintivo de ajustar las innovaciones a las necesidades del cliente, utilizando la tecnología de forma más eficaz y contando con el apoyo para el proyecto de los gerentes de influencia en el nivel superior. Estas ideas, en conjunto, indican que el diseño eficaz de la innovación de productos está asociado con la coordinación horizontal entre los departamentos.

Modelo de coordinación horizontal

El diseño organizacional para lograr la innovación de productos implica contar con tres componentes, especialización departamental, interconexión de fronteras y coordinación horizontal. Estos componentes son similares a los mecanismos de coordinación horizontal que se analizan en el capítulo 3, como equipos, fuerzas de tarea y administradores de proyecto, y a la diferenciación e integración de ideas que se estudian en el capítulo 4. La figura 11.6 muestra estos componentes en el **modelo de coordinación horizontal**.

Especialización. Los departamentos clave en el desarrollo de nuevos productos son investigación y desarrollo, marketing y producción. El componente de la especialización significa que el personal en los tres departamentos es altamente competente en sus propias tareas. Los tres departamentos se diferencian uno del otro y tienen habilidades, metas y actitudes apropiadas para sus funciones especializadas.

Interconexión de fronteras. Este componente significa que cada departamento involucrado con los nuevos productos tiene un excelente vínculo con los sectores pertinentes en el entorno externo. Los miembros del staff de investigación y desarrollo están vinculados con asociaciones profesionales y colegas en otros departamentos de investigación y desarrollo. Están enterados de los recientes desarrollos científicos. Los miembros del staff de marketing están estrechamente vinculados con las necesidades del cliente. Escuchan lo que tienen que decir los clientes y analizan los productos de los competidores y las

sugerencias de los distribuidores. Un estudio comparó las empresas con buen historial de desarrollo de productos con las que tienen un historial pobre, y encontró que los mejores resultados se mantienen en estrecho contacto con los clientes durante todo el proceso de desarrollo de productos y la investigación, atendiendo a lo que los clientes quieren y necesitan.[64] Por ejemplo, Kimberly-Clark tuvo un sorprendente éxito con los Huggies Pull-Ups debido a que los investigadores de mercado trabajaron en estrecha colaboración con los clientes en sus hogares y reconocieron el atractivo emocional de los pañales para los niños que empiezan a caminar. Para el momento en que los competidores empezaron a seguir el ejemplo, Kimberly-Clark estaba vendiendo Huggies por un valor de 400 millones de dólares al año.[65] El equipo de desarrollo de productos de Procter & Gamble realiza "experimentos de aprendizaje de transacciones", con lo cual produce y vende pequeñas cantidades de un nuevo producto en línea en quioscos de alamedas y en arques de atracciones para medir el interés del cliente, permitiendo así a los consumidores "votar con sus billeteras" por la conveniencia de un nuevo producto.[66]

Coordinación horizontal. Este componente significa que los miembros del personal de los departamentos técnico, de marketing y de producción comparten las ideas y la información. El personal de investigación le informa al de marketing acerca de los nuevos desarrollos técnicos para enterarse de si los desarrollos son aplicables a los clientes. El personal de marketing le proporciona datos de las quejas de los clientes, e información, al departamento de investigación y desarrollo, para que los utilice en el desarrollo de nuevos productos. El personal tanto de investigación y desarrollo como de marketing se coordina con el departamento de producción, debido a que los nuevos productos se deben ajustar a las capacidades de producción, de manera que los costos no resulten exorbitantes. Lanzar al mercado un nuevo producto, en última instancia, es una decisión conjunta entre los tres departamentos. En Avocent, una compañía de gestión de tecnología de la información, los gerentes rediseñaron el proceso de desarrollo de productos para que los programadores, probadores y clientes colaboren en el mismo equipo y sigan un proyecto de principio a fin. Después de una serie de problemas de calidad y seguridad, se retiraron 8,5 millones de vehículos, y Toyota renovó su proceso de desarrollo de los coches nuevos para aumentar la comunicación entre los departamentos.[67] La coordinación horizontal, al utilizar mecanismos como equipos transfuncionales, incrementa tanto la cantidad como la variedad de la información para el desarrollo de nuevos productos, permitiendo el diseño que satisfaga las necesidades del cliente y evitando los problemas de manufactura y marketing.[68] Corning utilizó un modelo de vinculación horizontal para crear un nuevo producto para la industria de la telefonía móvil.

EN LA PRÁCTICA

Corning, Inc.

Si alguna vez ha tenido un teléfono celular con pantalla de plástico, usted probablemente sabe que el plástico se puede rayar e incluso romper fácilmente. Un pequeño equipo de la división de materiales especializados de Corning vio una oportunidad. Los integrantes del equipo comenzaron a buscar una manera para que las pantallas de teléfonos móviles pudieran fabricarse con un vidrio súper fuerte, pero flexible, que la compañía había intentado vender originalmente (sin éxito) para parabrisas de automóviles en los años 1960. Sólo la producción de un lote experimental para evaluar el interés del cliente podría costar $300,000, pero los administradores aceptaron el riesgo porque el proyecto tenía una fuerte idea triunfadora.

Una vez que se completó la prueba de funcionamiento y los clientes potenciales expresaron su emoción, los administradores tenían que actuar con rapidez. Corning tomó el proyecto desde el concepto hasta el éxito comercial en un tiempo sorprendentemente corto. Una de las razones es que la compañía tenía la cultura y los sistemas adecuados. Las divisiones y los departamentos de Corning saben que los altos directivos esperan, y que el apoyo y la colaboración se recompensan en el lanzamiento de nuevos productos prometedores. La innovación en Corning no la manejan

inventores solitarios o pequeños grupos, sino más bien grupos multidisciplinarios de todo el organismo. La empresa cuenta con dos unidades, el Consejo de Tecnología Corporativa y el Consejo de Crecimiento y Estrategia, que se encargan de supervisar el proceso de innovación y de asegurarse de que los departamentos cooperen eficazmente en nuevos esfuerzos de desarrollo de productos que son sancionados por la dirección. Por lo tanto, los empleados de investigación y desarrollo y fabricación y ventas acordaron rápidamente formar parte del equipo de desarrollo del nuevo producto de vidrio.

Para el año 2010, se utilizó el vidrio para celular de Corning, llamado Gorilla Glass, en más de tres docenas de teléfonos móviles, así como algunas computadoras portátiles y otros dispositivos. Se prevé que Gorilla Glass sea un negocio de $500 millones en 2015.[69]

Mediante el uso de un modelo de vinculación horizontal para el desarrollo de nuevos productos, Corning ha sido muy eficaz en la adopción de los productos con la idea del éxito en el mercado. Los fracasos famosos de innovaciones como New Coke, el reproductor de música Zune de Microsoft y el dólar americano de Susan B. Anthony, quizá la moneda más impopular de la historia estadounidense, por lo general violan el modelo de vinculación horizontal. Los empleados no se conectan con las necesidades del cliente ni con las fuerzas del mercado, o los departamentos internos no comparten de forma adecuada las necesidades ni se coordinan unos con otros. La investigación ha confirmado una relación entre la expansión eficaz de la interconexión de fronteras, que mantiene a la organización en contacto con las fuerzas del mercado, una coordinación fluida entre los departamentos y el desarrollo de productos exitoso.[70]

Innovación abierta. Muchas de las empresas exitosas actuales incluyen a clientes, socios estratégicos, proveedores y otros externos de la empresa en el proceso de desarrollo del producto o servicio. Una de las tendencias más de moda es la *innovación abierta*.[71] En el pasado, la mayoría de los negocios generaba sus propias ideas de forma interna y después las desarrollaba, fabricaba, vendía y distribuía, un enfoque cerrado a la innovación. Sin embargo, en la actualidad las empresas orientadas al futuro están intentando un método diferente. La **innovación abierta** significa extender la búsqueda y la comercialización de nuevos productos más allá de las fronteras de la organización, e incluso más allá de las fronteras de la industria.[72] La colaboración con otras empresas, con los clientes y otras personas ajenas ofrece muchos beneficios, incluidos un tiempo más rápido hacia el mercado, menores costos de desarrollo de productos, mejora de la calidad y una mejor adaptación de los productos a las necesidades de los consumidores. También puede estimular una mayor coordinación interna entre los departamentos. Porque la innovación abierta requiere la participación de personas de diferentes áreas de la empresa, que obliga a los gerentes a establecer mecanismos de coordinación interna e intercambio de conocimientos más sólidos.[73]

Las investigaciones de Booz & Company muestran que las empresas con sólidas capacidades de innovación abierta son siete veces más eficaces en términos de generar retornos sobre su inversión global en investigación y desarrollo que las empresas con capacidades débiles.[74] El productor de consumo gigante Procter & Gamble es probablemente el más conocido defensor de la innovación abierta. Algunos de los productos más vendidos de la compañía, incluidos el Swiffer SweeperVac, Olay Regenerist y el Sr. Clean Magic Eraser, se desarrollaron en su totalidad o en parte por alguien fuera de la empresa. P&G recibe más del 50 por ciento de su innovación desde fuera de las paredes de la empresa.[75] Incluso Apple, que siempre ha sido famoso por ser "cerrado" en muchos sentidos, ha encontrado una manera de aprovechar el poder de la innovación abierta. El CEO, recientemente fallecido, Steve Jobs, mantuvo un estrecho control sobre el diseño de productos de la compañía y el desarrollo, y la empresa se cerró sobre los principios que guiaron su viaje de diez años a partir de la irrelevancia virtual como fabricante de computadoras a la mayor empresa de tecnología del mundo, con productos líderes en el hardware, el software, la música, el video, la comunicación y las industrias de edición electrónica. Los gerentes sabían que el éxito en algunas de estas industrias requiere de un enfoque más abierto.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Alentar a los departamentos de marketing, investigación y producción para que desarrollen vínculos unos con otros y con sus entornos cuando se necesitan nuevos productos o servicios. Considerar la idea de invitar a clientes, proveedores y otros fuera de las fronteras de la organización a que participen en el proceso de desarrollo de productos.

Por ejemplo, aunque la empresa establece directrices y limitaciones tecnológicas, permite a cualquiera crear aplicaciones móviles y de mercado para el iPhone, a cambio de una pequeña parte de los ingresos generados por las aplicaciones. Apple genera alrededor de $75 millones en ingresos al mes a través de su App Store.[76]

Eli Lilly and Company marcan la pauta en la industria farmacéutica con su enfoque InnoCentive de "investigación sin paredes". Lilly ha desarrollado una red de colaboradores externos en el campo de la biotecnología, la academia y otros ámbitos. Desde 2001, más de 170,000 personas de más de 175 países han participado en los esfuerzos para resolver los problemas que había dejado perplejos al personal de investigación y desarrollo interno de Lilly. Durante ese tiempo, más de 800 problemas se publicaron en el sitio web de InnoCentive, y se han encontrado cerca de 400 soluciones.[77]

Internet ha hecho posible que empresas como Eli Lilly, Procter & Gamble, IBM y General Electric aprovechen las ideas de todo el mundo, y dejan que cientos de miles de personas contribuyan al proceso de innovación, por lo que algunos enfoques para abrir la innovación se conocen como *crowdsourcing*.[78] Una empresa que ha realizado el crowdsourcing al extremo es el minorista de la línea de camisetas Threadless, ahora propiedad de skinnyCorp. Threadless patrocina concursos de diseño en una red social en línea, donde la gente socializa y discute ideas. Los miembros presentan diseños de la camiseta a cientos de personas cada semana y luego votan por las que más les gustan. Los gerentes también construyeron un sitio web que permite a los seguidores de Twitter sugerir sus tweets favoritos para su consideración como lemas de camisetas. En los primeros cinco meses, el experimento en Twitter atrajo a 100,000 seguidores y obtuvo 3,5 millones de votos, lo que resulta en nuevos diseños que proporcionan cientos de miles de dólares en ingresos adicionales. [79]

EVALÚE SU RESPUESTA

2 **La mejor forma de crear nuevos productos que tendrán éxito en el mercado es preguntar a los clientes qué quieren.**

RESPUESTA: *De acuerdo o en desacuerdo.* Todo depende de la organización. Pedir a los clientes que participen en el proceso de desarrollo de productos ha resultado muy benéfi co para muchas empresas. Sin embargo, numerosos productos que se desarrollaron basándose en lo que los clientes dicen que quieren no tienen éxito. Además, algunas empresas altamente innovadoras, como Apple, creen que la excesiva dependencia de la información del cliente limita el pensamiento basado en ilusiones engañosas necesario para crear productos verdaderamente de vanguardia.

El logro de la ventaja competitiva: la necesidad de rapidez

En una encuesta realizada por IBM y por la revista Industry Week, el 40 por ciento de los encuestados identificaron la colaboración con clientes y proveedores con un impacto más significativo en el desarrollo de productos a tiempo para el mercado.[80] El rápido desarrollo de nuevos productos y servicios puede ser un arma estratégica importante en un mercado global en constante cambio.[81]

La **competencia basada en el tiempo** significa entregar los productos y servicios con mayor rapidez que los competidores, dando a las empresas una ventaja competitiva. Por ejemplo Zara, el minorista de prendas de vestir, lleva nuevos modelos a sus tiendas dos veces a la semana. Russell Stover hizo llegar a los anaqueles de las tiendas una línea de dulces con un bajo contenido en carbohidratos, llamada Net Carb, en el transcurso de tres meses después de que perfeccionó la receta, en vez de los doce meses que por lo general les lleva a las compañías dulceras hacer llegar un nuevo producto al mercado.[82] La velocidad

es uno de los pilares de la estrategia del presidente ejecutivo de Fiat-Chrysler, Sergio Marchionne, para la reactivación de Chrysler. La reducción de costes por los administradores anteriores había provocado escasez de nuevos productos, y Marchionne sabí que Chrysler debe ponerse al día rápidamente para mantener su competitividad. La compañía presentó varios modelos nuevos en 2011 y 2012, y también renovó los modelos más antiguos para mantenerlos frescos y con estilo. La urgencia y la rápida toma de decisiones son las nuevas consignas en Chrysler.[83]

Algunas empresas utilizan lo que se conoce como *equipos de ciclo rápido* como una forma de apoyar productos que son sumamente importantes y de entregar sus productos y servicios con mayor rapidez que los competidores. Un equipo de ciclo rápido es un equipo multifuncional y en ocasiones multinacional, que trabaja con estrictos límites de tiempo y al que le proporcionan altos niveles de recursos y empowerment de la empresa para que lleve a cabo un acelerado proyecto de desarrollo de productos.[84]

Otro aspecto crítico es el diseño de productos que puedan competir a escala global y que se puedan vender con éxito a nivel internacional. Las empresas tratan de mejorar la comunicación y la colaboración horizontales a través de regiones geográficas, reconociendo que pueden obtener ideas ganadoras para un producto en otros países. En la actualidad, muchos equipos de desarrollo de nuevos productos son globales, debido a que las organizaciones deben desarrollar aquellos que satisfacerán las diversas necesidades de los consumidores en todo el mundo.[85]

CAMBIO DE ESTRATEGIA Y DE ESTRUCTURA

La discusión anterior se enfocó en los nuevos procesos de producción y en los productos que se basan en la tecnología de una organización. El conocimiento y la práctica para esa innovación se encuentran en el núcleo técnico y los grupos de personal profesional, como investigación e ingeniería. Esta sección está dedicada a un examen de los cambios en la estrategia y la estructura.

Todas las organizaciones necesitan hacer de vez en cuando cambios en sus estrategias, estructuras, procesos de la gerencia y procedimientos administrativos. En el pasado, cuando el entorno era relativamente estable, la mayoría de las organizaciones se enfocaba en pequeños cambios graduales para resolver los problemas inmediatos o para aprovechar las nuevas oportunidades. Sin embargo, durante la década pasada, las empresas en todo el mundo han enfrentado la necesidad de hacer cambios radicales en la estrategia, la estructura y los procesos administrativos con el fin de adaptarse a las nuevas demandas competitivas.[86] Numerosas organizaciones están eliminando niveles de la gerencia y descentralizando la toma de decisiones. De esta manera, Sergio Marchionne acelera las cosas en Chrysler, por ejemplo. Marchionne quitó capas de la jerarquía y creó una organización plana en la que los 25 principales ejecutivos de Chrysler le reportan directamente a él. Pueden llegar a él por teléfono o correo electrónico las 24 horas del día los siete días de la semana, y Marchionne toma decisiones en cuestión de minutos cuando antes solían tomar semanas o meses en viajar a través de la jerarquía. También revisó el personal de dirección, disparando a algunos gerentes que estaban comprometidos a permanecer atrapados en la vieja manera de hacer las cosas y promovió a los jóvenes directores que estaban hambrientos de cambio rápido y dispuestos a dedicar largas horas para que esto ocurra.[87]

Hay un marcado cambio hacia estructuras más horizontales, con equipos de trabajadores de la primera línea que tienen la autoridad para tomar decisiones y resolver problemas por cuenta propia. Algunas empresas se alejan totalmente de las formas de organización tradicionales y cambian a estrategias y estructuras de red virtual. Numerosas empresas reorganizan y modifican sus estrategias para incorporar los negocios electrónicos. Estos tipos de cambios son responsabilidad de los gerentes de la organización en el

nivel superior y el proceso general del cambio es diferente del proceso para la innovación en la tecnología o en los nuevos productos.

El enfoque del doble núcleo

El **enfoque del doble núcleo** del cambio organizacional compara los cambios administrativos y técnicos. Los cambios administrativos corresponden al diseño y la estructura organizacional misma, como reestructuración, downsizing, equipos, sistemas de control y agrupación departamental. La innovación administrativa se refiere a la adopción y aplicación de una práctica de gestión, procesos, estructura, estrategia o técnica que es nueva en la organización y tiene la intención de promover las metas de la empresa.[88] Este tipo de cambio se refiere al diseño y la estructura de la propia organización, incluidas la reestructuración, la reducción de personal, equipos, sistemas de control, sistemas de información y la agrupación departamental. La implementación de un cuadro de mando integral, tal como se describe en el capítulo 8, por ejemplo, sería una innovación administrativa, al igual que el establecimiento de una empresa conjunta para la expansión global, tal como se describe en el capítulo 6, o el cambio a una estructura de organización de la red virtual, descrito en el capítulo 3. Una reciente innovación administrativa que muchas empresas están adoptando es *jugaad* (se pronuncia "joo-gaardh"). Jugaad básicamente se refiere a una mentalidad de gestión utilizada ampliamente por las empresas indias como Tata Group e Infosys Technologies que se esfuerzan por satisfacer las necesidades inmediatas de los clientes de forma rápida y económica. Con los presupuestos de investigación y desarrollo tensos en una economía difícil, es un enfoque que muchos directivos estadounidenses están siguiendo sucesivamente.[89]

La investigación de los cambios en la administración sugiere dos cosas. En primer lugar, ocurren con menos frecuencia que los técnicos. En segundo, los cambios administrativos suceden en respuesta a diferentes sectores del entorno y siguen un proceso interno diferente del de los cambios basados en la tecnología.[90] El enfoque doble del cambio organizacional identifica los procesos únicos asociados con el cambio administrativo.[91] Las organizaciones como escuelas, hospitales, gobiernos locales, agencias de bienestar social, burocracias gubernamentales y muchas empresas comerciales, se pueden conceptuar como si tuvieran dos núcleos: un *núcleo técnico* y un *núcleo administrativo*. Cada núcleo tiene sus empleados, tareas y dominio del entorno. La innovación se puede originar en cualquier núcleo.

En la jerarquía, el núcleo administrativo está arriba del núcleo técnico. La responsabilidad del núcleo administrativo incluye la estructura, el control y la coordinación de la organización misma y se interesa en los sectores del entorno del gobierno, los recursos financieros, las condiciones económicas, los recursos humanos y los competidores. El núcleo técnico se interesa en la transformación de la materia prima a productos y servicios organizacionales, e involucra a los sectores del entorno de los clientes y la tecnología.[92]

El punto del enfoque del doble núcleo es que muchas organizaciones, en especial aquellas sin fines de lucro y del gobierno, deben adoptar frecuentes cambios administrativos y es necesario estructurarlas de manera diferente de las que dependen de los frecuentes cambios técnicos y del producto para lograr una ventaja competitiva.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Facilitar los cambios en la estrategia y la estructura, adoptando un enfoque descendente. Utilizar una estructura mecanicista cuando la organización necesita adoptar frecuentes cambios administrativos de forma descendente.

Diseño organizacional para implementar el cambio administrativo

Los descubrimientos de la investigación al comparar el cambio tanto administrativo como técnico sugieren que una estructura mecanicista de la organización es apropiada para los frecuentes cambios administrativos, incluidos los que se hacen en las metas, la estrategia, la estructura, los sistemas de control y los recursos humanos.[93] Las organizaciones que adoptan con éxito muchos cambios administrativos a menudo tienen una razón admi-

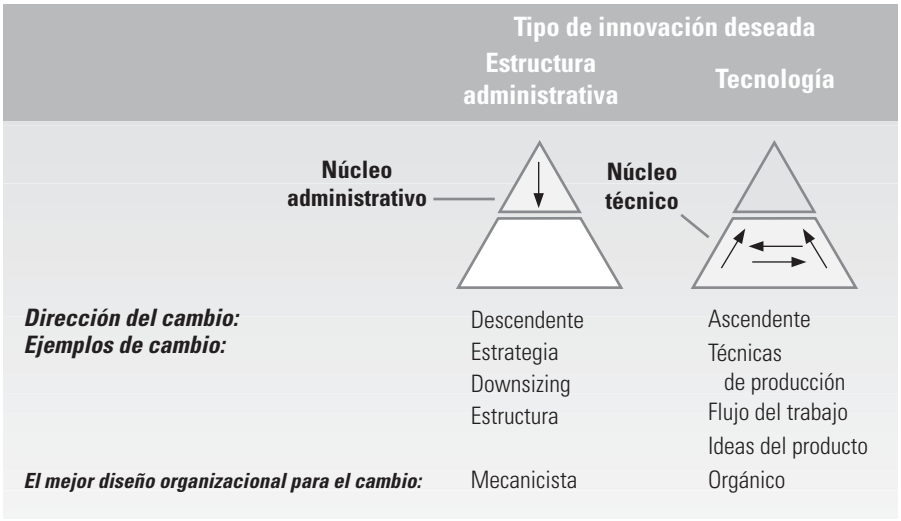


FIGURA 11.7
Enfoque del doble núcleo del cambio en la organización

nistrativa más grande, su tamaño es más grande y están centralizadas y formalizadas, en comparación con las organizaciones que adoptan numerosos cambios técnicos.[94] La razón es la implementación descendente de los cambios en respuesta a las modificaciones en los sectores gubernamental, financiero o legal del entorno. Si una organización tiene una estructura orgánica, los empleados en el nivel inferior tienen más libertad y autonomía y, por consiguiente, se pueden resistir a las iniciativas descendentes.

En la figura 11.7 se resumen los enfoques a la innovación asociados con el cambio administrativo frente al cambio técnico. El cambio técnico, como el que ocurre en las técnicas de producción y la tecnología innovadora para los nuevos productos, se facilita con una estructura orgánica, que permite que las ideas asciendan al nivel superior desde los empleados de los niveles inferior y medio. Por el contrario, las organizaciones que deben adoptar frecuentes cambios administrativos tienden a utilizar procesos descendentes y una estructura mecanicista. Por ejemplo, los cambios como la implementación de los métodos Six Sigma, la aplicación del balanced scorecard, la descentralización de la toma de decisiones o el downsizing y la reestructuración se facilitan con un enfoque descendente.

La investigación de la reforma del servicio civil encontró que la implementación de innovaciones administrativas era en extremo difícil en las organizaciones que tenían un núcleo técnico orgánico. Los empleados descentralizados en una agencia orgánica se podrían resistir a los cambios en el servicio civil. En contraste, las organizaciones consideradas más burocráticas y mecanicistas en el sentido de un alto nivel de formalización y centralización, adoptaban fácilmente los cambios administrativos.[95]

¿Qué hay de las organizaciones que por lo general son tecnológicamente innovadoras de forma ascendente, pero que de pronto se enfrentan a una crisis y necesitan reorganizarse? ¿O de una empresa de alta tecnología, técnicamente innovadora, que se debe reorganizar con frecuencia para adaptarse a los cambios en la tecnología de producción o en el entorno? Las empresas técnicamente innovadoras tal vez de pronto necesiten reestructurarse, reducir el número de empleados, alterar los sistemas de remuneración, desbandar los equipos o formar una nueva división.[96] La respuesta es utilizar un proceso de cambio descendente. La autoridad del cambio en la estrategia y la estructura le corresponde a la alta gerencia, que debe iniciar e implementar las nuevas estrategias y estructura conforme a las circunstancias del entorno. Se puede buscar la participación de los empleados, pero los altos directivos tienen la responsabilidad de dirigir el cambio. Por ejemplo, los altos directivos de GlaxoSmithKline, la gran compañía farmacéutica con sede en el Reino Unido, implementó el cambio de arriba hacia abajo para mejorar el descubrimiento de fármacos.

EN LA PRÁCTICA

GlaxoSmithKline

Las grandes compañías farmacéuticas como Pfizer, Astra Zeneca y GlaxoSmithKline han crecido bastante en la última década más o menos a través de fusiones y adquisiciones. Sin embargo, mientras que el aumento de tamaño trajo el poder en las ventas y el marketing, la creciente burocracia obstaculiza los esfuerzos de investigación y desarrollo. Las grandes cantidades de dinero que las empresas invierten en la investigación y desarrollo de nuevos fármacos se ha triplicado en los últimos 15 años, pero el número de nuevos medicamentos ha disminuido, con mayoría de nuevos productos farmacéuticos inventados por pequeñas empresa biotecnológicas de nueva creación.

Andrew Witty, CEO de GlaxoSmithKline, decidió probar un enfoque experimental para lograr que sus científicos de investigación y desarrollo pensaran y actuaran más como los de las nuevas empresas. Witty dividió la unidad de investigación y desarrollo en pequeños grupos de 20 a 60 personas llamados Discovery Performance Units (DPU). Cada grupo tiene a los científicos de todas las disciplinas trabajando juntos y combinando su experiencia en la búsqueda de nuevos fármacos para tipos específicos de enfermedades, como el cáncer o enfermedades autoinmunes. Anteriormente, el químico David Wilson dijo que podría pasar días enteros sin ver a un biólogo. Ahora, dice, la mezcla de disciplinas lo ha llevado a tomar decisiones rápidas y al intercambio de ideas productivas.

Witty dio a los DPU tres años de presupuesto con metas específicas y estableció un comité de revisión para monitorear el progreso y decidir si desea continuar su financiamiento. Dijo a las unidades que si no producían, podrían ser disueltas y los empleados podrían ser despedidos. "Si fracasamos, habrá consecuencias que pueden ir todo el camino hasta terminar", dijo Moncef Slaoui, director de investigación y desarrollo de Glaxo.[97] ■

La mayoría de los investigadores de Glaxo acogieron con beneplácito la creación de la DPU. Witty dice que la moral de la unidad de investigación era "terrible" cuando él llegó. La implementación del nuevo enfoque de investigación y desarrollo ocasionó un impulso empresarial, y dio a la gente la oportunidad de concentrar sus energías en las áreas de investigación más prometedoras. Si las unidades no se desempeñan, según sea necesario, para ayudar a la compañía a descubrir medicamentos de última generación, Witty y otros altos directivos tendrán que aplicar cambios más difíciles de arriba hacia abajo, despidiendo a empleados y externalizando más trabajo de investigación y desarrollo.

Algunos cambios descendentes, en particular los relacionados con la reestructuración y el downsizing pueden ser dolorosos para los empleados, de manera que los altos directivos deben actuar de forma rápida y autoritaria para lograr que sean tan humanos como puedan.[98] Un estudio de las transformaciones exitosas de las corporaciones, que con frecuencia implican cambios dolorosos, reveló que los gerentes seguían un procedimiento rápido y enfocado. Cuando los altos directivos extienden los cambios difíciles, como el downsizing, durante un periodo prolongado, padece la moral de los empleados y hay mucho menos probabilidades de que el cambio propicie resultados positivos.[99]

Los altos directivos también deben recordar que el cambio descendente significa que el inicio de la idea ocurre en los niveles superiores y se implementa hacia abajo. Eso no significa que los empleados en el nivel inferior no estén informados del cambio o que no se les permita participar en él.

CAMBIO DE CULTURA

Las organizaciones se componen de personas y de su relación entre ellas. Los cambios en la estrategia, la estructura, las tecnologías y los productos no ocurren por sí solos y los cambios en cualquiera de esas áreas también implican transformaciones en las personas. Los empleados deben aprender a utilizar las nuevas tecnologías, a vender nuevos productos o a trabajar de forma efectiva en equipos interdisciplinarios, como en GlaxoSmithKline. En ocasiones, el logro de una nueva manera de pensar requiere un cambio enfocado en

los valores y las normas implícitos en la cultura corporativa. El cambio en la cultura corporativa fundamentalmente modifica la forma en que se desempeña el trabajo en una organización y puede llevar a un compromiso renovado y al empowerment de los empleados, así como a un vínculo más fuerte entre la empresa y sus clientes.[100]

Sin embargo, el cambio de cultura puede ser particularmente difícil, debido a que desafía los valores fundamentales de las personas y las formas establecidas de pensar y hacer las cosas. Las fusiones y las adquisiciones a menudo ilustran lo difícil que puede ser un cambio en la cultura. Veamos un ejemplo de Japón. Yasuhiro Sato, el nuevo CEO y presidente de Mizuho Financial Group, que se formó a partir de la fusión de Dai-Ichi, Fuji Bank y el Banco Industrial de Japón en 2002, dice que las diferencias culturales entre las unidades han creado el mayor obstáculo para la integración de las operaciones. La estructura, la cultura y los sistemas de gestión de Mizuho han estado bajo escrutinio desde que el banco sufrió una avería en el sistema informático, prolongado después por el terremoto que afectó a Japón el 11 de marzo de 2011. Sato se comprometió a crear una cultura corporativa unificada, a acelerar la integración para evitar problemas similares y a mejorar el desempeño financiero de Mizuho, que se estaba rezagando en comparación con los grandes bancos japoneses.[101] A pesar de que los problemas culturales a veces pueden causar o romper el éxito de una fusión, muchos gerentes no consideran la cultura como parte de sus planes de fusiones y adquisiciones, dice Chuck Moritt, socio senior de Mercer M & A de consultoría de negocios.[102]

Fuerzas para el cambio de cultura

Varias tendencias recientes han contribuido a la necesidad de transformaciones culturales en muchas empresas. Por ejemplo, la reingeniería y el cambio a las formas horizontales de organización, que se estudian en el capítulo 3, requieren un mayor enfoque en el empowerment de los empleados, la colaboración, la actitud de compartir la información y la satisfacción de las necesidades del cliente, lo que significa que los gerentes y los empleados necesitan una nueva mentalidad. La mutua confianza, la disposición a asumir riesgos y la tolerancia de los errores se convierten en valores culturales clave en la organización horizontal.

Otra fuerza para el cambio cultural es la diversidad de la fuerza de trabajo actual. Hoy, la diversidad es un hecho de la vida para las organizaciones y muchas implementan nuevos métodos de reclutamiento, *mentoring* y promoción, programas de capacitación en diversidad, políticas rígidas concernientes al acoso sexual y la discriminación racial y nuevos programas de beneficios que respondan a una fuerza de trabajo más diversa. Sin embargo, si la cultura implícita de una organización no cambia, fracasarán todos los demás esfuerzos para apoyar la diversidad.

Por último, un creciente énfasis en el aprendizaje y la adaptación en las organizaciones requieren nuevos valores culturales. Recuerde del capítulo 1 que las organizaciones flexibles y orgánicas que apoyan el aprendizaje y la adaptación suelen tener estructuras más horizontales y el empowerment de los equipos que trabajan directamente con los clientes. Hay pocas reglas y procedimientos para desempeñar las tareas, y el conocimiento y el control de las tareas están en los empleados, más que en los supervisores. La información se comparte ampliamente y los trabajadores, clientes, proveedores y socios desempeñan

EVALÚE SU RESPUESTA

3 El cambio de la cultura de una empresa tal vez es uno de los trabajos más difíciles que puede desempeñar un gerente.

RESPUESTA: *De acuerdo.* Cambiar la cultura y a las personas es mucho más difícil que modifi car cualquier otro aspecto de la organización. Los gerentes a menudo subestiman la difi cultad de cambiar la cultura y no logran apreciar que se requiere un esfuerzo determinado y conscientemente planeado a lo largo de un periodo prolongado.

todos un rol importante en la determinación de la dirección estratégica de la organización. Cuando los gerentes quieren cambiar a un diseño más orgánico de la organización, tienen que inculcar nuevos valores, nuevas actitudes y formas de pensar y trabajar juntos.

Intervenciones del cambio de cultura para el desarrollo de la organización

Los gerentes emplean una variedad de enfoques y técnicas para cambiar la cultura corporativa, algunos de los cuales se estudian en el capítulo 10. Un método para producir rápidamente el cambio en la cultura se conoce como **desarrollo organizacional** (DO), que se enfoca en los aspectos humanos y sociales de la organización como una forma de mejorar la capacidad de la empresa para adaptarse y resolver los problemas. El DO hace hincapié en los valores del desarrollo humano, la justicia, la apertura, estar libre de coacción y la autonomía individual, que permiten que los trabajadores desempeñen su labor según lo consideren apropiado, dentro de restricciones organizacionales razonables.[103] En la década de 1970, el DO evolucionó como un terreno separado que aplicaba las ciencias conductuales en un proceso de cambio planeado en toda la organización, con la meta de incrementar la efectividad organizacional. En la actualidad, el concepto se ha ampliado para examinar la forma en que las personas y los grupos pueden cambiar a una cultura de adaptación en un entorno complejo y turbulento. El DO no es un procedimiento paso a paso para resolver un problema específico, sino más bien un proceso de cambio fundamental en los sistemas humano y social de la organización, como la cultura organizacional.[104]

El DO utiliza el conocimiento y las técnicas de las ciencias conductuales para crear un entorno de aprendizaje por medio de una creciente confianza, la confrontación franca de los problemas, el empowerment y la participación de los empleados, la disposición para compartir los conocimientos y la información, el diseño de un trabajo significativo, la cooperación y la colaboración entre los grupos, y la plena utilización del potencial humano.

Las intervenciones del DO implican la capacitación de grupos específicos o de todos en la organización. Para que las intervenciones del DO tengan éxito, la alta gerencia de la empresa debe ver la necesidad del DO y brindar un apoyo entusiasta para el cambio. Las técnicas que utilizan muchas organizaciones para mejorar las habilidades de las personas por medio del DO incluyen las siguientes.

Intervención de un grupo grande. La mayoría de las actividades del DO involucra a pequeños grupos y se enfoca en el cambio creciente. Sin embargo, en años recientes ha habido un creciente interés en la aplicación de las técnicas del DO en escenarios de grupos grandes, que están más armonizados con la idea de producir un cambio radical o transformacional en las organizaciones que operan en entornos complejos.[105] El enfoque de la **intervención de grupo grande**, al que en ocasiones se hace referencia como "un sistema completo en la habitación",[106] reúne a participantes de todas partes de la organización, incluyendo a menudo a los grupos de interés clave externos a ésta, en un escenario fuera de la ubicación, con el fin de discutir problemas u oportunidades y de planear el cambio. Una intervención de grupo grande podría involucrar de 50 hasta 500 personas y durar varios días. Por ejemplo IKEA, el minorista global de muebles, recientemente utilizó el enfoque de intervención de grupo grande para volver a conceptualizar por completo la forma en que opera la empresa. Durante 18 horas de juntas celebradas a lo largo de varios días, 52 grupos de interés crearon un nuevo sistema para el desarrollo de productos, la manufactura y distribución, que involucró el recorte de niveles de la jerarquía y la descentralización de la organización.[107] Todos los demás departamentos que tenían información, recursos o interés en el resultado del diseño, trabajaron juntos para crear e implementar el nuevo sistema.

El uso de un escenario fuera de la ubicación limita la interferencia y las distracciones, permitiendo que los participantes se enfoquen en nuevas formas de hacer las cosas. El programa "Work Out" de General Electric, un proceso continuo para resolver problemas, aprender y mejorar, inicia con juntas en gran escala fuera de la ubicación, que hacen que las

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Trabajar con los consultores de desarrollo organizacional para los cambios en gran escala en las actitudes, los valores o las habilidades de los empleados y cuando se trate de cambiar la cultura general hacia una más adaptable.

personas hablen a través de las fronteras funcionales, jerárquicas y organizacionales. Los trabajadores por hora y asalariados provienen de muchas partes diferentes de la empresa y se reúnen con los clientes y proveedores para discutir y resolver problemas específicos.[108] El proceso obliga a un rápido análisis de ideas, a la creación de soluciones y al desarrollo de un plan para su implementación. A lo largo del tiempo, Work Out crea una cultura en la cual las ideas se traducen rápidamente en una acción y en resultados de negocios positivos.[109]

Creación de equipos. La **creación de equipos** promueve la idea de que las personas que trabajan juntas pueden hacerlo en equipo. Se puede reunir un equipo de trabajo para discutir los conflictos, las metas, el proceso de toma de decisiones, la comunicación, la creatividad y el liderazgo. Después, ese equipo puede planear la forma de superar los problemas y mejorar los resultados. Las actividades de creación de equipos también se utilizan en muchas empresas para capacitar a las fuerzas de tarea, a los comités y a los grupos de desarrollo de nuevos productos. Estas actividades mejoran la comunicación y la colaboración y refuerzan la cohesión de los grupos y equipos organizacionales.

Actividades interdepartamentales. Los representantes de diferentes departamentos se reúnen en una ubicación neutral para exponer los problemas o conflictos, diagnosticar las causas y planear las mejoras en la comunicación y la coordinación. Este tipo de intervención se ha aplicado a conflictos entre la gerencia y el sindicato, al conflicto entre la oficina matriz y la oficina de campo, al conflicto interdepartamental y a las fusiones.[110] Una empresa que guarda los registros archivados para otras organizaciones encontró que las juntas interdepartamentales son un medio clave para crear una cultura basada en el espíritu de equipo y en el enfoque en el cliente. Las personas de diferentes departamentos se reunían para celebrar sesiones de una hora de duración cada dos semanas y compartían sus problemas, narraban historias acerca de sus éxitos y hablaban de las cosas que observaban en la empresa. Las juntas ayudaron a las personas a comprender los problemas a los que se enfrentaban en otros departamentos y a ver la forma en que todos dependían unos de otros para desempeñar su trabajo con éxito.[111]

ESTRATEGIAS PARA IMPLEMENTAR EL CAMBIO

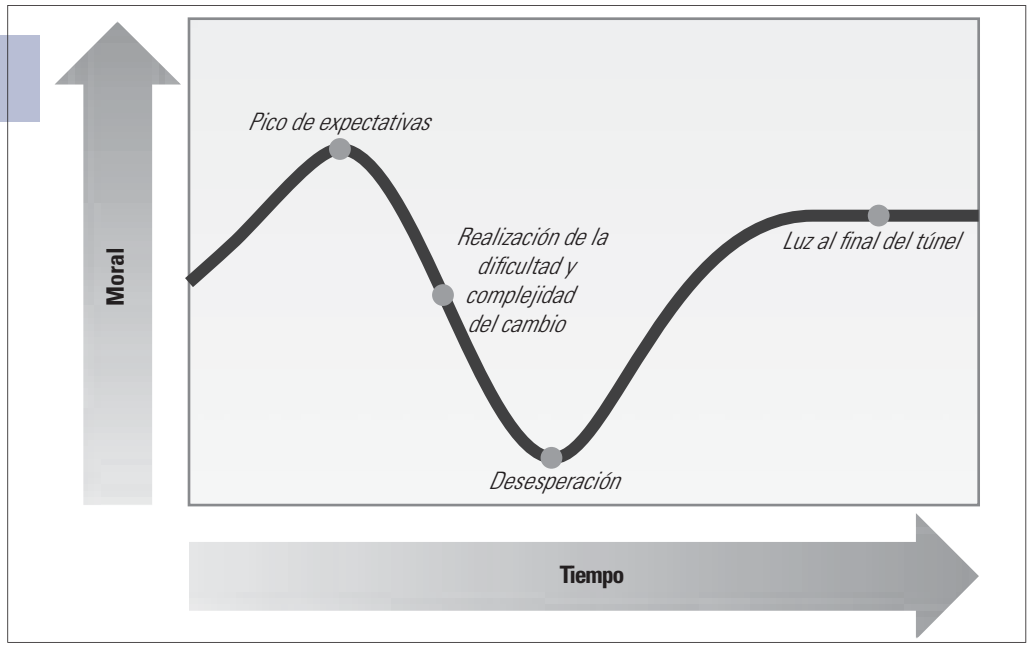
Los gerentes y los empleados pueden pensar en formas inventivas para mejorar la tecnología de la organización, en ideas creativas para nuevos productos y servicios, en nuevos enfoques para la estrategia y la estructura o en ideas para fomentar valores culturales de adaptación, pero hasta que se implementen esas ideas, son inútiles para la organización. La implementación es la parte más importante del proceso de cambio, pero también la más difícil. El cambio con frecuencia es disociador e incómodo para los gerentes, así como para los empleados. Es complejo, dinámico y desordenado y su implementación requiere un liderazgo enérgico y persistente. En esta última sección se analiza brevemente el rol del liderazgo en el cambio, algunas de las razones de la resistencia al cambio y las técnicas que pueden utilizar los gerentes para vencer la resistencia e implementar el cambio con éxito.

Liderazgo para el cambio

Una encuesta reciente reveló que entre las empresas que son innovadoras exitosas, 80% tiene líderes de primera, que con frecuencia refuerzan el valor y la importancia de la innovación. Esos líderes piensan en la innovación, demuestran su importancia por medio de sus acciones y hacen seguimiento para asegurarse de que las personas estén invirtiendo el tiempo y los recursos en todos los aspectos de la innovación.[112]

El estilo de liderazgo del alto directivo determina lo efectiva que es la organización en la adaptación y la innovación continuas. Un estilo de liderazgo, al que se hace referencia como *liderazgo transformacional*, es particularmente adecuado para producir

FIGURA 11.8
Curva del cambio



Fuente: Basado en "Gartner Hype Cycle: Interpreting Technology Hype", *Gartner Research*, http://www.gartner.com/technology/research/methodologies/hype-cycle.jsp (consultado 20 de mayo de, 2011); "The Change Equation and Curve", 21st Century Leader, http://www.21stcenturyleader.co.uk/change_equation (consultado 20 de mayo de, 2011); David M. Schneider y Charles Goldwasser, "Be a Model Leader of Change", *Management Review* (marzo de 1998), 41–45; y Daryl R. Conner, *Managing at the Speed of Change* (Nueva York: Villard Books, 1992).

el cambio. Los líderes de los niveles directivos que utilizan un estilo de liderazgo transformacional mejoran la innovación organizacional tanto directamente, generando una visión apremiante, como indirectamente, creando un entorno que apoya la exploración, la experimentación y la disposición para asumir riesgos y compartir las ideas.[113]

El cambio exitoso sólo puede suceder cuando los gerentes y empleados están dispuestos a dedicar el tiempo y la energía necesarios para alcanzar nuevas metas, así como para soportar el posible estrés y las dificultades. Comprender y apreciar la curva del cambio permite a los administradores guiar a la gente con éxito a través de las dificultades del cambio. La curva de cambio, que se ilustra en la figura 11.8, es el proceso psicológico que atraviesan las personas durante un cambio significativo.

Por ejemplo, un gerente ve la necesidad de un cambio en los procedimientos de trabajo de su departamento y se inicia el cambio con grandes expectativas para una aplicación adecuada y un resultado positivo. Conforme pasa el tiempo, las personas tienen dificultades para alterar sus actitudes y comportamientos. Los empleados pueden cuestionar por qué tienen que hacer las cosas de un modo nuevo, el supervisor puede comenzar a sentirse abrumado y frustrado, y todo el mundo puede potencialmente llegar a un punto de desesperación puesto que el cambio es realmente posible. El rendimiento puede disminuir dramáticamente a medida que las personas luchan con los nuevos procedimientos y resisten el paso a una nueva forma de trabajar. Los buenos líderes del cambio conducen a través de este periodo de desesperación en lugar de permitir que se sabotee el esfuerzo. Con el liderazgo de un cambio efectivo, las transformaciones se pueden tomar y llevar hacia un mejor rendimiento. Los directivos de Procter & Gamble se prepararon para una "respuesta inmune de 60 días" por parte de los usuarios a un nuevo proceso de trabajo. Esperan que tarde 60 días superar la resistencia, eliminar los errores en el nuevo proceso y alcanzar la luz al final del túnel, para que todos comiencen a ver resultados positivos.[114] Tener una visión claramente comunicada que encarne la flexibilidad y la apertura a nuevas ideas, con métodos y estilos que preparen el escenario para una organización orientada al cambio, ayuda a los empleados a hacer frente al caos y a la tensión asociada con el cambio.

Barreras para el cambio

El liderazgo visionario es decisivo para el cambio; sin embargo, los líderes deben esperar que tropezarán con cierta resistencia cuando traten de guiar a la organización a lo largo de las tres etapas del proceso de compromiso con el cambio. Es natural que las personas se resistan al cambio y existen muchas barreras para el mismo en los niveles tanto individual como organizacional.[115]

1. *Un excesivo enfoque en los costos*. La gerencia puede tener la mentalidad de que los costos son muy importantes y tal vez no aprecie la importancia de un cambio que no esté enfocado en los costos, por ejemplo, un cambio para incrementar la motivación de los empleados o la satisfacción del cliente.
2. *No percibir los beneficios*. Cualquier cambio significativo producirá reacciones tanto positivas como negativas. La educación puede ser necesaria para ayudar a los gerentes y empleados a percibir más aspectos positivos que negativos del cambio. Además, si el sistema de recompensas de la organización desalienta la aceptación de asumir riesgos, un proceso de cambio podría fracasar debido a que los empleados piensan que el riesgo de hacerlo es demasiado alto.
3. *Falta de coordinación y cooperación*. La fragmentación y el conflicto organizacionales a menudo son el resultado de la falta de coordinación para la implementación del cambio. Además, en el caso de una nueva tecnología, los sistemas antiguo y nuevo deben ser compatibles.
4. *Evasión de la incertidumbre*. A nivel individual, muchos empleados le temen a la incertidumbre asociada con el cambio. Es necesaria una comunicación constante, de manera que los empleados sepan qué está sucediendo y comprendan la forma en que eso afecta sus trabajos.
5. *Temor a una pérdida*. Los gerentes y empleados pueden temer la pérdida del poder de su posición, o incluso de sus trabajos. En estos casos, la implementación debe ser cuidadosa y gradual y todos los empleados deben participar hasta donde sea posible en el proceso de cambio.

Por lo general, la implementación se puede diseñar para superar muchas de las barreras organizacionales e individuales para el cambio.

Técnicas para la implementación

Los líderes de los niveles directivos articulan la visión y determinan el tono, pero los gerentes y empleados en toda la organización participan en el proceso de cambio. Se pueden utilizar varias técnicas para implementar con éxito el cambio.[116]

1. *Establecer un sentido de urgencia para el cambio*. Una vez que los gerentes identifi can una verdadera necesidad de cambio, mitigan la resistencia al crear en los demás un sentido de urgencia de que el cambio es realmente necesario. Las crisis organizacio nales pueden ayudar a liberar a los empleados y hacer que estén dispuestos a invertir el tiempo y la energía necesarios para adoptar nuevas técnicas o procedimientos. Cuando no hay una crisis pública, los gerentes deben encontrar formas creativas para lograr que otros estén conscientes de la necesidad del cambio.
2. *Establecer una coalición para guiar el cambio*. Los gerentes efectivos del cambio forman una coalición de personas en toda la organización, que tengan el poder y la influencia suficientes para guiar el proceso de cambio. Para que la implementación tenga éxito, es necesario que haya un compromiso compartido con la necesidad y las posibilidades para el cambio. El apoyo de la alta gerencia es decisivo para cualquier proyecto de cambio importante y la falta de dicho apoyo es una de las causas más frecuentes del fracaso de la implementación.[117] Además, la coalición debe involucrar a los supervisores del nivel inferior y a los gerentes de nivel medio de toda la orga-

nización. En el caso de los cambios pequeños, es importante el apoyo de los gerentes de influencia en los departamentos afectados.

3. *Crear una visión y una estrategia para el cambio*. Los líderes que han guiado a sus empresas a través de transformaciones exitosas importantes a menudo tienen una cosa en común: se enfocan en formular y articular una visión y una estrategia apremiantes que guiarán el proceso de cambio. Incluso en el caso de un pequeño cambio, una visión de la forma en que el futuro puede ser mejor y de las estrategias para llegar allí son motivaciones importantes para el cambio.
4. *Encontrar una idea que se ajuste a la necesidad*. Encontrar la idea apropiada a menudo implica buscar procedimientos, hablar con otros gerentes, asignar a una fuerza de tarea para que investigue el problema, enviar una petición a los proveedores o pedir a las personas creativas dentro de la organización que desarrollen una solución. Ésta es una buena oportunidad para fomentar la participación de los empleados, debido a que necesitan la libertad para pensar en nuevas opciones y explorarlas.[118]
5. *Crear equipos de cambio*. A lo largo de este capítulo se ha discutido la necesidad de recursos y energía para hacer que ocurra un cambio. Los departamentos creativos, los grupos de nuevas iniciativas de negocio y los equipos o las fuerzas de tarea *ad hoc* son formas de concentrar la energía tanto en la creación como en la implementación. Un departamento separado tiene la libertad de crear una nueva tecnología que se ajuste a una necesidad genuina. Se puede crear una fuerza de tarea para cerciorarse de que la implementación se ha completado. Dicha fuerza de tarea puede ser responsable de la comunicación, la participación de los usuarios, la capacitación y de otras activi dades necesarias para el cambio.
6. *Fomentar campeones de ideas*. Una de las armas más efectivas en la lucha por el cambio es el campeón de ideas. El campeón más efectivo es un campeón voluntario plenamente comprometido con una nueva idea. El campeón de la idea se cerciora de que todas las actividades técnicas sean correctas y estén completas. Un campeón adicional, como un gerente patrocinador, tal vez también puede ser necesario para persuadir a las personas acerca de la implementación, incluso utilizando la coerción si es necesario.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Entender la curva de cambio para evitar que usted y los demás sean presa de la frustración y la desesperación cuando se implementa un cambio importante. Para lograr una implementación exitosa, emplee técnicas tales como el apoyo de la dirección, el uso de una serie de pasos y la creación de equipos de cambio o campeones de ideas.

Técnicas para vencer la resistencia al cambio

Muchas buenas ideas jamás se utilizan debido a que los gerentes no anticipaban o no estaban preparados para la resistencia al cambio por parte de los consumidores, los empleados o de otros gerentes. No importa lo extraordinarias que sean las características de desempeño de una innovación, su implementación estará en conflicto con algunos intereses y obstaculizará algunas alianzas en la organización. Para incrementar la probabilidad de éxito de una implementación, los gerentes deben reconocer el conflicto, las amenazas y las pérdidas potenciales percibidos por los empleados. Los gerentes pueden utilizar varias estrategias para vencer la resistencia:

1. *Alineación con las necesidades y metas de los usuarios*. La mejor estrategia para vencer la resistencia es asegurarse de que el cambio satisface una necesidad real. Los empleados de investigación y desarrollo a menudo encuentran excelentes ideas que resuelven problemas inexistentes. Esto sucede debido a que los iniciadores no consultaron con los supuestos usuarios. La resistencia puede ser frustrante para los gerentes, pero una resistencia moderada al cambio es buena para una organización. La resistencia proporciona una barrera para los cambios frívolos y para el cambio en aras del cambio. El proceso para vencer la resistencia requiere que el cambio sea bueno para sus usuarios. Cuando David Zugheri quiso cambiar a un sistema que primordialmente eliminaba el papeleo en First Houston Mortgage, hizo hincapié con los empleados en que el almacenamiento electrónico de los registros de los clientes significaba que podrían trabajar desde su hogar cuando necesitaran cuidar a un niño enfermo, o tomar vacaciones y, a pesar de eso, hacer seguimiento de las cuentas importantes.

"Literalmente pude ver, a través de su lenguage corporale, el cambio en sus actitudes", comenta Zugheri.[119]

2. *Comunicación y capacitación*. La comunicación significa informar a los usuarios acerca de la necesidad del cambio y de las consecuencias de un cambio propuesto, evitando así los rumores, los malos entendidos y el resentimiento. En un estudio de esfuerzos para un cambio, la razón citada más comúnmente para el fracaso era que los empleados se enteraban del cambio por medio de personas ajenas a la empresa. Los altos directivos se concentraban en comunicarse con el público y los grupos de interés, pero no con las personas que estarían más íntimamente involucradas y que resultarían las más afectadas por el cambio: sus propios empleados.[120] La comunicación abierta a menudo ofrece a la gerencia una oportunidad para explicar qué medidas se tomarán, con el fin de asegurarse de que el cambio no tenga consecuencias adversas para los empleados. La capacitación también es necesaria para ayudar a los empleados a comprender y aceptar su papel en el proceso de cambio.
3. *Un entorno que permita la seguridad psicológica*. La seguridad psicológica significa que las personas experimentan un sentido de confianza de que no se sentirán avergonzados o rechazadas por los demás en la organización. Las personas necesitan sentirse seguras y capaces de hacer los cambios que les piden.[121] Los cambios requieren que las personas estén dispuestas a asumir riesgos y a hacer las cosas en una forma diferente, pero muchas tienen miedo de intentar algo nuevo si creen que se podrían sentir avergonzadas por los errores o por el fracaso. Los gerentes apoyan la seguridad psicológica creando un entorno de confianza y mutuo respeto en la organización. "No tener miedo de que alguien sería de usted lo ayuda a asumir riesgos genuinos", dice Andy Law, uno de los fundadores de St. Luke's, una agencia de publicidad con sede en Londres.[122]
4. *Participación e involucramiento*. La participación temprana y amplia en un cambio debe ser parte de la implementación. La participación da a los involucrados un sentido de control sobre la actividad del cambio. Lo comprenden mejor y se comprometen con su implementación exitosa. Un estudio de la implementación y la adopción de sistemas de tecnología de información en dos empresas mostró un proceso de implementación mucho más fluido en la empresa que introdujo la nueva tecnología utilizando un enfoque de participación.[123] En Dominos Pizza, algunos propietarios de franquicias resistieron el cambio a un nuevo sistema de punto de venta que los directivos de la sede mandaron como parte de una campaña para mejorar la precisión, aumentar la eficiencia y aumentar los beneficios. Las franquicias no habían participado en el proceso de diseño y la configuración del nuevo sistema, y muchas de ellas querían quedarse con el sistema al que estaban acostumbradas. "Fue muy difícil de aceptar para muchos de nosotros", dijo Tony Osani, que posee 16 restaurantes de Dominos en Huntsville, Alabama.[124] Las actividades de creación de equipos y de intervención de un grupo grande que antes se describe, pueden ser formas eficaces para involucrar a los empleados en un proceso de cambio.
5. *Imposición y coacción*. Como un último recurso, los gerentes pueden vencer la resistencia amenazando a los empleados con la pérdida de sus trabajos o de promociones, o bien despidiéndolos o transfiriéndolos. En otras palabras, se utiliza el poder de la gerencia para vencer la resistencia. Recordemos que Sergio Marchionne disparó algunos ejecutivos de Chrysler que se negaron a ir junto con sus nuevas ideas para la empresa. De acuerdo con algunos expertos, Marchionne "inyectó un elemento de miedo en las filas [de Chrysler]" para que la gente cambiara.[125] En la mayoría de los casos, este enfoque no es recomendable, debido a que hace que las personas se encolericen con los gerentes que promueven el cambio y pueden sabotearlo. Sin embargo, esta técnica puede ser necesaria cuando la rapidez es esencial, por ejemplo cuando la organización se enfrenta a una crisis, como en Chrysler. También se puede requerir en el caso de los cambios administrativos que fluyen de forma descendente, como la reducción de la fuerza de trabajo.[126]

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Guiar a los empleados a lo largo de las tres etapas del compromiso con el cambio: preparación, aceptación y compromiso, y utilizar técnicas para lograr una implementación exitosa. Estas técnicas incluyen obtener el apoyo de la alta gerencia, implementar el cambio en una serie de pasos, asignar equipos para el cambio o líderes de la idea y vencer la resistencia comunicándose de forma activa con los trabajadores y fomentando su participación en el proceso de cambio.

Es muy importante aprender a administrar el cambio con eficacia, incluida la comprensión del porqué las personas se resisten a él y las formas de vencer la resistencia, en particular cuando son necesarios cambios descendentes. La falla en reconocer y vencer la resistencia es una de las razones principales por las que los gerentes fracasan en la implementación de nuevas estrategias que pueden permitir que sus empresas se mantengan competitivas.[127] Los gerentes astutos abordan el proceso de cambio de forma cuidadosa y con firmeza, planeando la implementación y preparándose para la resistencia.

FUNDAMENTOS DE DISEÑO

- Las organizaciones enfrentan un dilema. Los gerentes prefieren organizar las actividades cotidianas de forma predecible y rutinaria. Sin embargo, en el entorno global actual el cambio, no la estabilidad, es el orden natural de las cosas. Por consiguiente, las organizaciones necesitan incluir el cambio, así como la estabilidad, para facilitar tanto la innovación como la eficiencia. El entorno actual crea demandas de tres tipos de cambio: cambio episódico, cambio continuo y cambio disruptivo.
- Hay cuatro tipos de cambio: tecnológico, productos y servicios, estrategia y estructura, y cultura; que le pueden dar a una organización una ventaja competitiva, y los gerentes se pueden asegurar de que esté presente cada uno de los ingredientes necesarios.
- En el caso de la innovación tecnológica, que es de interés para la mayoría de las organizaciones, una estructura orgánica que fomenta la autonomía de los empleados funciona mejor debido a que impulsa el flujo ascendente de ideas. Otros enfoques son establecer un departamento separado encargado de la creación de nuevas ideas técnicas, establecer equipos de nuevas iniciativas de negocio o incubadoras de ideas, utilizar equipos de colaboración y alentar a los campeones de ideas. Los nuevos productos y servicios por lo general requieren la cooperación entre varios departamentos, de manera que el vínculo horizontal es una parte esencial del proceso de innovación. La última tendencia es la innovación abierta, que incluye a clientes, proveedores y otras personas ajenas a la empresa directamente en la búsqueda y el desarrollo de nuevos productos.
- En el caso de los cambios en la estrategia y la estructura, por lo general es mejor un enfoque descendente. Estas innovaciones corresponden a la esfera de acción de los altos directivos, quienes asumen la responsabilidad de la reestructuración, el downsizing y los cambios en las políticas, las metas y los sistemas de control.
- Los cambios en la cultura por lo general también son responsabilidad de la alta gerencia. Algunas tendencias recientes que pueden crear la necesidad de un cambio en gran escala en la cultura son la reingeniería, el cambio a las formas horizontales de organización, una mayor diversidad organizacional y la organización que aprende. Todos estos cambios requieren importantes transformaciones en las actitudes de los empleados y del gerente, y en las formas de trabajar juntos. Un método para producir este nivel de cambio en la cultura es el desarrollo organizacional (DO). El DO se enfoca en los aspectos humanos y sociales de la organización y utiliza el conocimiento de las ciencias conductuales para producir cambios en las actitudes y las relaciones.
- Por último, la implementación del cambio puede ser difícil. Es necesario un liderazgo enérgico para guiar a los empleados a través de la turbulencia y la incertidumbre y crear el compromiso de la organización con el cambio. La comprensión de la curva de cambio puede ayudar a los líderes a controlar la desesperación y la frustración a menudo asociadas con un cambio importante.
- Existen varias barreras para el cambio, incluidos un enfoque excesivo en el costo, no percibir los beneficios, la falta de coordinación organizacional y la evasión individual

de la incertidumbre y el temor a una pérdida. Los gerentes pueden incrementar las probabilidades de tener éxito planeando con cuidado la forma de enfrentar la resistencia. Las técnicas de implementación son establecer un sentido de urgencia de que el cambio es necesario; crear una poderosa coalición para guiar el cambio; formular una visión y una estrategia para lograrlo; equipos de cambio y campeones de ideas. Para superar la resistencia alineándose con las necesidades y metas de los usuarios, incluyendo a los usuarios en el proceso de cambio, proporcionar una seguridad psicológica y, en casos esporádicos, imponiendo la innovación si es necesario.

Conceptos clave

administración de la innovación
cambio organizacional
cambios de estructuras
cambios en el producto y el servicio
cambios en la cultura
cambios en la estrategia y la estructura
cambios en la tecnología
campeones de ideas
competencia basada en el tiempo
creación de equipos
creatividad
departamentos creativos
desarrollo organizacional
enfoque ambidiestro
enfoque de doble núcleo
equipos de riesgos
fondo para iniciativas de negocios
incubadora de ideasinnovación abierta
innovación organizacional
intervención de grupo grande
modelo de coordinación horizontal
proceso de cambio
skunkworks

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué considera que la innovación abierta se ha vuelto tan popular en años recientes? ¿Qué medidas podría tomar una empresa para ser más "abierta" en lo que concierne a la innovación? ¿Cuáles podrían ser las desventajas de adoptar un enfoque abierto a la innovación?
2. Describa el enfoque del doble núcleo. ¿En qué forma el proceso del cambio administrativo difiere normalmente del cambio tecnológico? Explique.
3. ¿Qué significa decir que los gerentes se deben organizar tanto para la exploración como para la explotación?
4. ¿Considera usted que los empleados de una fábrica, por lo general, se resistirían más a los cambios en los métodos de producción, que a los cambios en la estructura o a los cambios en la cultura? ¿Por qué? ¿Qué medidas podrían tomar los gerentes para vencer esta resistencia?
5. "El cambio requiere más coordinación que el desempeño de las tareas organizacionales normales. En cualquier momento en que usted cambia algo, descubre sus conexio nes con otras partes de la organización, que también es necesario cambiar." Diga si está de acuerdo o en desacuerdo con esta cita y por qué.
6. Un famoso teórico de la organización declaró, "La presión para el cambio se origina en el entorno; la presión para lograr la estabilidad se origina dentro de la organización". ¿Está usted de acuerdo? Explique.
7. De los cinco elementos en la figura 11.3 que se requieren para un cambio exitoso, ¿cuál elemento considera que es más probable que los gerentes pasen por alto?
8. ¿En qué forma se comparan los valores implícitos en el desarrollo organizacional con los valores implícitos en otros tipos de cambio? ¿Por qué los valores implícitos en el DO hacen que sea particularmente útil en el cambio a una cultura de adaptación como se describe en el capítulo 10 (figura 10.5)?
9. La gerente de investigación y desarrollo de una compañía farmacéutica dijo que sólo 5% de los nuevos productos de la empresa llega a tener éxito en el mercado. También dijo que el promedio de la industria es de 10% y se preguntó en qué forma su organización podría incrementar su índice de éxito. Si usted estuviera actuando como consultor, ¿qué consejo le daría acerca de diseñar una estructura organizacional para mejorar el éxito en el mercado?
10. Examine la curva de cambio que se ilustra en la figura 11.8 y las cinco técnicas para superar la resistencia al cambio discutidas al final del capítulo. Describa en qué punto a lo largo de la curva de cambio los gerentes podrían utilizar cada una de las cinco técnicas para implementar con éxito un cambio importante.

Cuaderno de trabajo del capítulo 11: Clima de innovación[128]

Con el fin de examinar las diferencias en el nivel de estímulo para la innovación, se le pedirá que califique a dos organizaciones. La primera debe ser una en la que usted ha trabajado o la universidad. La segunda debe ser el lugar de trabajo de alguien más, un miembro de la familia, un amigo o un conocido. Deberá entrevistar a esa persona para que responda a las siguientes preguntas. Tiene que anotar sus respuestas en la columna A, las respuestas de su entrevistado en la columna B y lo que cree que sería lo ideal en la columna C.

Medidas para la innovación

Aspecto que se mide	A Su organización	B La otra organización	C Su ideal
Calificaciones de los aspectos 1-5 en esta escala: 1 = no estoy de acuerdo a 5 = totalmente de acuerdo			
1. Aquí se fomenta la creatividad.†			
2. Se permite que las personas resuelvan los mismos proble mas en diferentes formas.†			
3. Trato de buscar ideas creativas.‡			
4. La organización reconoce en público a quienes son innova dores y también los recompensa.‡			
5. Nuestra organización es flexible y siempre está abierta al cambio.†			
Calificaciones de los aspectos 6-10 en la escala opuesta: 1 = totalmente de acuerdo a 5 = no estoy de acuerdo			
6 Aquí, el trabajo principal de las personas es seguir las órdenes que vienen de arriba.†			
7. Aquí, la mejor forma de llevarse bien con todos es pensar y actuar como los demás.†			
8. Este lugar parece preocuparse más por el *statu quo* que por el cambio.†			
9. Se recompensa más a las personas si no perturban la armonía.‡			
10. Las nuevas ideas están bien, pero no contamos con las per sonas ni con el dinero suficiente para ponerlas en práctica.‡			

†Estos aspectos indican el entorno innovador de la organización.
‡Estos aspectos muestra el apoyo de los recursos.

Preguntas

1. ¿Qué comparaciones puede hacer usted entre estas dos organizaciones, en términos de sus entornos de innovación?
2. ¿Cómo podría diferenciar la productividad entre un entorno que apoya la innovación y uno que no lo hace?
3. ¿En dónde preferiría trabajar usted? ¿Por qué?

Caso para análisis: Shoe Corporation of Illinois[129]

Shoe Corporation of Illinois (SCI) produce una línea de calzado para dama que se vende en el mercado de precio bajo de $27.99 a $29.99 el par. Las utilidades eran de un promedio de 30 a 50 centavos de dólar por par hace 10 años, pero según el CEO y el contralor, los costos de la mano de obra y de los materiales han aumentado tanto en el periodo intermedio que en la actualidad las utilidades son sólo de un promedio de 25 a 30 centavos por par.

La producción en las dos plantas de la empresa es de un total de 12 500 pares por día. Las dos plantas están ubicadas dentro de un radio de 60 millas de Chicago: una en Centerville, que produce 4 500 pares al día y la otra en Meadowvale, que produce 8 000 pares. Las oficinas corporativas de la empresa están ubicadas en un edificio adyacente a la planta de Centerville.

Es difícil proporcionar una idea exacta del número de artículos en la línea de productos de la empresa. El estilo del calzado cambia tal vez con mayor rapidez que el estilo de cualquier otro producto, incluidas las prendas de vestir. Esto se debe primordialmente a que es posible cambiar con rapidez los procesos de producción y a que históricamente cada empresa, en un intento de adelantarse a los competidores, gradualmente empezó a hacer los cambios de estilo con más frecuencia. En la actualidad, incluyendo los cambios tanto mínimos como importantes en el estilo, SCI les ofrece cada año a los clientes de 100 a 120 productos diferentes.

En la figura 11.9 aparece un organigrama parcial que muestra los departamentos involucrados en este caso.

Estructura competitiva de la industria

Las grandes compañías de calzado, como International y Brown, llevan una línea para dama y pueden reducir los precios que establece SCI, principalmente debido a la política de las grandes empresas de producir un gran número de calzado "estable", como la zapatilla lisa y el mocasín. No tratan de cambiar de estilo tan rápidamente como sus competidores más pequeños. Por consiguiente, sin cambios constantes en los procesos de producción y en las presentaciones de ventas, pueden mantener los costos a un nivel considerablemente más bajo.

Charles F. Allison, el CEO de SCI, cree que la única forma en que una pequeña empresa independiente sea competitiva, es cambiar los estilos con frecuencia, aprovechando la flexibilidad de una pequeña organización para crear diseños que atraigan a los clientes. Por consiguiente, es posible crear demanda y fijar un precio lo bastante alto como para tener utilidades. Incidentalmente, Allison parece poseer un talento artístico en lo concerniente al estilo y tiene un récord de criterios exitosos para aprobar estilos de un volumen alto a lo largo de los años.

En lo concerniente a la forma en que SCI difiere de sus competidores más grandes, Allison comenta:

Verán, Brown e International Shoe Company producen cientos de miles del mismo par de zapatos. Los guardan en inventario en sus fábricas. Sus clientes, los grandes mayoristas y minoristas, simplemente conocen su línea y envían sus pedidos. No tienen que cambiar los estilos con tanta frecuencia como nosotros. En ocasiones también me gustaría hacer eso. Es un sistema mucho más estable y metódico. También hay menos fricción entre las personas dentro de la empresa. Los vendedores siempre saben lo que están vendiendo; los miembros del personal de producción siempre saben qué se espera de ellos. El personal de la planta no se perturba con tanta frecuencia cuando alguien se presenta una mañana y empieza a manipular sus líneas de maquinaria o sus programas de producción. Las personas encargadas del estilo no se alteran con tanta frecuencia cuando el personal de la planta dice: "No podemos fabricar su nuevo estilo en la forma en que usted quiere".

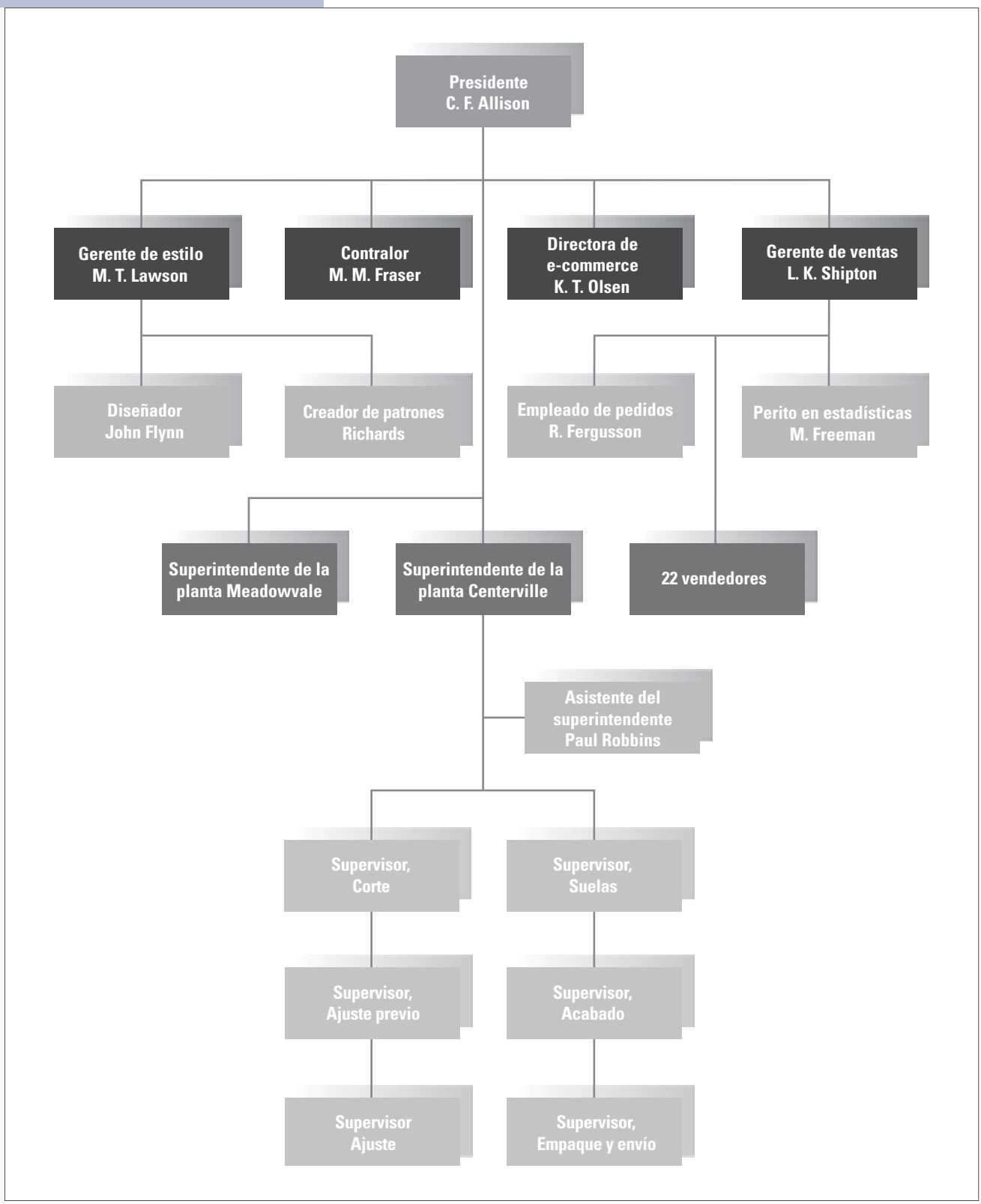
Para ayudar a SCI a ser más competitiva frente a las grandes empresas, Allison creó recientemente un departamento de comercio electrónico. Aun cuando su principal interés era el marketing por internet, también esperaba que la nueva tecnología ayudara a reducir parte de la fricción interna, al ofrecer a las personas una forma más fácil de comunicarse. Invirtió en un nuevo sistema complejo de computadoras y contrató a consultores para que establecieran una intranet en la empresa y proporcionaran varios días de capacitación para los gerentes de los niveles medio y alto. Katherine Olsen ingresó a la empre sa como directora de e-commerce, encargada primordialmente de coordinar el marketing en Internet y las ventas. Cuando aceptó el trabajo, tenía la visión de ofrecerles algún día a los clientes la opción de calzado diseñado a su gusto. Sin embargo, Olsen se quedó un tanto sorprendida al enterarse de que la mayoría de los empleados todavía se negaba a utilizar la intranet, incluso para las comunicaciones y la coordinación internas. Por ejemplo, el proceso para decidir acerca de los nuevos estilos no había cambiado desde la década de 1970.

Cambios importantes en el estilo

La decisión acerca de empezar a producir cierto estilo requiere información de varias personas diferentes. He aquí lo que sucede típicamente en la empresa. Puede ser útil seguir el organigrama (vea la figura 11.9) para hacer seguimiento del procedimiento.

M. T. Lawson, el gerente de estilo y su diseñador, John Flynn, generan la mayoría de las ideas acerca de la forma, el tamaño del tacón, el uso de suela plana o de tacones y las invenciones (el término que se utiliza para los adornos unidos a los zapatos, pero que no son parte de ellos, los lazos, las correas, etcétera). Principalmente encuentra sus ideas leyendo revistas de estilo y del ramo, o copiando a los grandes diseñadores. Lawson sostiene correspondencia con publicaciones y amigos en las grandes tiendas en Nueva York, Roma y París, con el fin de obtener fotografías y muestras de las últimas innovaciones en el estilo. Aun cuando de forma ocasional utiliza el correo electrónico, Lawson prefiere el contacto por teléfono y recibir los dibujos o las muestras por entrega al día siguien-

FIGURA 11.9
Organigrama parcial de Shoe Corporation of Illinois



te. Después, Flynn y él discuten varias ideas y así encuentran las opciones de diseño.

Cuando Lawson decide acerca de un diseño, le lleva un bosquejo a Allison, que lo aprueba o no. Si lo aprueba, él mismo pasa el bosquejo a L. K. Shipton, el gerente de ventas, para averiguar qué medidas (anchos) se deben elegir. Shipton, a su vez, le envía el diseño a Martin Freeman, un perito en estadísticas del departamento de ventas, que mantiene información resumida sobre la demanda de los clientes respecto a los colores y las tallas.

Para recabar esta información, Freeman visita a los vendedores dos veces al año con el fin de obtener sus opiniones sobre los colores y las tallas que se venden mejor y lleva un registro de los envíos por color y talla. Para estas necesidades, simplemente suma el total de los datos que le envía el supervisor de envíos en cada una de las dos plantas.

Cuando Freeman ha decidido acerca de las tallas y los colores, le envía a Allison una forma con una lista de los colores y las tallas en que se deben producir los zapatos. Allison, si aprueba esta lista, envía la información a Lawson, quien la trasmite a Jenna Richards, una experta en elaborar patrones. Richards hace un patrón en papel y después elabora un prototipo en piel y papel. Se lo envía a Lawson, que a su vez lo aprueba o no y le envía cualquier prototipo aprobado a Allison. A su vez Allison, si también lo aprueba, lo notifica a Lawson, quien le lleva el prototipo a Paul Robbinns, asistente del superintendente de la planta de Centerville. Sólo esta planta produce pequeñas cantidades de estilos de calzado nuevos o experimentales. Los ejecutivos de la planta conocen esto como "corrida piloto".

Después Robbins literalmente lleva el prototipo a través de los seis departamentos de producción de la planta, desde el de corte hasta el de acabado, discutiéndolo con cada supervisor, que a su vez trabaja con los empleados en las máquinas para tener un lote de muestra de los varios miles de zapatos que se fabrican. Cuando el supervisor del departamento de acabado entrega el lote al supervisor de embarques (debido a la importancia del estilo, Allison le ha indicado a cada supervisor que le entregue personalmente los artículos en proceso al supervisor del siguiente departamento), este último retiene el inventario en el almacén y les envía un par de cada modelo a Allison y Lawson. Si aprueban el producto acabado, Allison instruye al supervisor de envíos para que envíe muestras por correo a todo el país. Olsen también recibe muestras, fotografías y dibujos para incluirlos en la página web y medir el interés del cliente.

Los vendedores tienen instrucciones para llevar las muestras de inmediato (en el transcurso de una semana) por lo menos a diez clientes. Los pedidos de zapatos ya establecidos se envían a Ralph Ferguson, un empleado en la oficina de Shipton, quien los registra y envía a los superintendentes de la planta para su producción. Sin embargo, los vendedores han encontrado por experiencia que Martin Freeman tiene más interés en el éxito de las nuevas "pruebas", de manera que se apresuran a enviarle esos pedidos por paquetería de entrega al día siguiente y, a su vez, él les hace los primeros pedidos de un nuevo estilo a través del correo interno de la oficina a los superintendentes de las plantas. Después envía a Ferguson un duplicado del pedido enviado por correo por los vendedores, a fin de que lo anote en su registro estadístico de todos los pedidos recibidos por la empresa.

Tres semanas después de que los vendedores reciben la muestra, Allison requiere que Ralph Ferguson le entregue una tabulación de todos los pedidos. En ese momento decide si los vendedores y la web deben impulsar el artículo y si los superintendentes deben producir grandes cantidades o si les dirá que, aun cuando se producirán los pedidos existentes, el artículo se descontinuará en poco tiempo.

Según Allison, los procedimientos compendiados aquí

Han funcionado razonablemente bien. El tiempo promedio desde el momento en que Lawson toma una decisión acerca de un diseño hasta que le notificamos a la planta de Centerville que produzca la corrida piloto es de dos semanas a un mes. Por supuesto, si pudiéramos apresurar ese tiempo, eso haría que la empresa se sintiera mucho más segura de que seguirá en el juego contra las grandes empresas y se les quitarán ventas a los competidores. Según parece, hay interminables altercados entre las personas involucradas en la fase del estilo del negocio. Es cuando se considera necesario moverse con rapidez, no hay mucho tiempo para detenerse y cumplir con todas las amenidades sociales. Nunca he pensado que un organigrama formal sería bueno en esta empresa, hemos ideado un sistema común que aquí funciona bien.

M. T. Lawson, el gerente de estilo, comentó que dentro de su departamento todo el trabajo parece realizarse en un mínimo de tiempo. También declaró que tanto Flynn como Richards son buenos empleados y que son hábiles en su trabajo. Mencionó que Flynn había ido a verlo dos veces durante el año pasado

Para indagar acerca de su futuro [el de Flynn] en la empresa. Tiene 33 años de edad y tres hijos. Sé que está ansioso por ganar más dinero y le aseguré que a lo largo de los años le podemos dar un aumento a partir de los $60 000 que le estamos pagando ahora. A decir verdad, ha aprendido mucho acerca de los estilos de calzado desde que lo contratamos cuando trabajaba en el departamento de diseño de una fábrica hace seis años.

John Flynn reveló:

En realidad me empezaba a sentir descontento con este trabajo. Todas las compañías de calzado copian los estilos, es una práctica generalmente aceptada en la industria. Pero he adquirido una verdadera afición por los diseños y varias veces he sugerido que la empresa fabrique sus propios estilos originales. Podríamos convertir a SCI en líder del diseño y también incrementar nuestro volumen. Cuando le pregunto a Lawson acerca de esto, responde que se requiere demasiado tiempo para que el diseñador cree modelos originales, que tenemos todo lo que podemos manejar para investigar en las revistas del ramo y mantener contactos que nos retroalimenten acerca de los resultados de los expertos. Además, dice que nuestros estilos están soportando la prueba del mercado.

Los Proyecto X y Y

Flynn también comentó que Martin Freeman y él había hablado con frecuencia acerca del problema del estilo. Tenían la impresión de que

Allison realmente es un gran presidente y, por supuesto, la empresa se sentiría perdida sin él. Sin embargo, hemos visto que muchas veces perdió mucho dinero debido a su criterio erróneo acerca de los estilos. No muchas veces, tal vez seis o siete durante los últimos 18 meses. Además, por supuesto está demasiado ocupado. Como presidente de la corporación debe supervisar todo, desde el financiamiento de los bancos hasta negociar con el sindicato. El resultado es que en ocasiones durante varios días, incluso semanas, no está disponible para dar su aprobación a los estilos. En un negocio como éste, esa clase de demora puede costar dinero. Eso también lo pone un poco nervioso. En ocasiones, cuando tiene muchas otras ocupaciones eso hace que vea rápidamente los estilos que le presentamos o los prototipos que hace Richards, o incluso el calzado terminado que enviamos para su aprobación antes de enviarlo. En ocasiones me preocupa pensar que comete dos clases de errores. Simplemente aprueba automáticamente lo que hemos hecho, lo que hace que enviarle todo eso sea una pérdida de tiempo. Otras veces formaba juicios rápidos propios, pasando por encima de aquellos que hemos dedicado tanto tiempo y nuestros conocimientos sobre el calzado. Creemos que tiene buen criterio, pero en ocasiones él mismo ha dicho que desearía tener más tiempo para concentrarse en los estilos y en la aprobación de los prototipos y del producto final.

Flynn explicó además (y esto lo corroboró Freeman), que los dos habían ideado dos planes, a los que se referían como el "proyecto X" y el "proyecto Y". En el primero, Flynn creó un diseño original que no había copiado de los estilos existentes. Después, Freeman prestó atención especial a la investigación del color y de la talla del zapato y recomendó una línea de color que no se ajustaba precisamente a los registros pasados sobre las compras del consumidor, pero que Flynn y él habían pensado que tendría "un gran atractivo para el consumidor". Lawson y Allison aceptaron la recomendación del diseño y el color, el zapato entró a la etapa de producción y fue uno de los tres éxitos de ventas durante el año calendario. Lawson y Allison no sabían que se le dio al zapato el estilo de forma diferente del procedimiento acostumbrado.

El resultado de un segundo proyecto similar (Y) entró a la etapa de producción el siguiente año, pero esta vez las ventas se descontinuaron después de sólo tres semanas.

El problema entre Lawson y Robbins

Con frecuencia, tal vez de 10 a 12 veces al año, surge un desacuerdo entre Mel Lawson, el gerente de estilo y Paul Robbins, asistente del superintendente de la planta de Centerville. Robbins comentó,

El personal del departamento de estilo no comprende lo que significa fabricar el calzado en las cantidades en que nosotros lo manufacturamos y hacer los cambios que debemos hacer en la producción. Inventan rápidamente un estilo, prácticamente de la nada. No comprenden que nosotros tenemos muchas máquinas que es necesario ajustar y que algunas de las cosas que inventan requieren mucho más tiempo en ciertas máquinas que en otras, creando así un cuello de botella en la línea de producción. Si colocan una agujeta o una correa en una posición bastante diferente de otra, eso puede significar que debemos mantener ociosas a las personas en las últimas máquinas, mientras que hay una acumulación en las máquinas de coser en las que se lleva a cabo esta pequeña operación complicada. Eso cuesta dinero a la planta. Además, hay ocasiones en que el prototipo llega aquí demorado y el supervisor o yo debemos trabajar horas extra, de lo contrario la corrida de prueba no saldría a tiempo para trabajar en las nuevas corridas de producción de los nuevos estilos, para liberar la capacidad de la planta si detenemos la producción de los estilos antiguos. Lawson no sabe mucho acerca de producción y ventas, ni de toda la empresa. Creo que todo lo que hace es traer los zapatos a la planta, como una especie de mensajero. ¿Por qué debe ser una persona con la que resulta tan difícil llevarse bien? No le pagan más que a mí y mi posición en la planta es tan importante como la de él.

Lawson, a su vez, declaró que tiene problemas para entenderse bien con Robbins:

Hay muchas ocasiones en que Robbins simplemente no es razonable. Le llevo los prototipos cinco o seis veces por mes y otros cambios mínimos en el estilo seis u ocho veces. Cada vez le digo que tenemos problemas para tenerlos listos a tiempo, pero él sólo sabe acerca de la planta y decírselo no parece servir de nada. Al principio, cuando nos unimos a la empresa, nos entendíamos perfectamente, pero él se ha convertido en una persona con la que cada vez resulta más difícil entenderse.

Otros problemas

Ralph Ferguson, el empleado del departamento de ventas que recibe los pedidos de los vendedores y les envía los totales para los programas de producción a los dos superintendentes de la planta, se ha quejado de que los vendedores y Freeman lo hacen a un lado en su práctica de enviarle los pedidos de calzado experimental a Freeman. Insiste en que su descripción del puesto (una de sólo dos descripciones escritas en la empresa), le asigna la responsabilidad de recibir todos los pedidos de toda la empresa y de mantener estadísticas históricas sobre los envíos.

Por otra parte, tanto los vendedores como Freeman dijeron que antes de iniciar la nueva práctica (es decir, cuando Ferguson todavía recibía los pedidos del calzado experimental), había por lo menos de ocho a diez casos al año en que se demoraban durante uno

a tres días en el escritorio de Ferguson. Reportaron que a Ferguson simplemente no le interesaban los nuevos estilos, de manera que los vendedores "simplemente empezaron a enviárselos a Freeman". Ferguson reconoció que había ocasiones en que había una breve demora, pero que había buenas razones para ellas:

Ellos [los vendedores y Freeman] están tan interesados en los nuevos diseños, colores y acabados que no pueden comprender la importancia del manejo sistemático de todo el procedimiento de pedidos, incluidos los estilos tanto antiguos como nuevos. Debe haber una precisión. Por supuesto, les doy cierta prioridad a los pedidos experimentales, pero en ocasiones, cuando se acumulan los pedidos de urgencia para los productos existentes de la empresa y cuando se debe hacer mucha planeación para distribuir la producción entre Centerville y Meadowvale, decido qué viene primero, el procesamiento de esos pedidos, o el procesamiento de los pedidos de calzado experimental. Mi jefe es Shipton, no los vendedores ni Freeman. Insistiré en que me envíen a mí esos pedidos.

El impulso para la nueva tecnología

Katherine Olsen cree que muchos de estos problemas se podrían resolver mediante un mejor uso de la tecnología. Ha abordado varias veces a Charles Allison para hablarle de la necesidad de dar un mejor uso a los costosos y complejos sistemas de información que él ha instalado. Aun cuando Allison siempre está de acuerdo con ella, hasta ahora no ha hecho nada para ayudar a resolver el problema. Olsen cree que la nueva tecnología podría mejorar de forma considerable la coordinación en SCI.

Todos necesitamos trabajar a partir de los mismos datos y al mismo tiempo. Tan pronto como Lawson y Flynn idean un nuevo diseño, se debe publicar en la intranet, de manera que todos podamos estar informados. Y todos necesitamos tener acceso a la información sobre ventas y pedidos, los programas de producción y los límites de tiempo para el envío. Si a lo largo del proceso se mantuviera actualizados a todos, desde Allison hasta el personal en las plantas de producción, no tendríamos esta confusión y estos altercados. Pero nadie aquí quiere renunciar al control, todos tienen sus pequeñas operaciones propias y no quieren compartir la información con nadie más. Por ejemplo, en ocasiones yo ni siquiera estoy enterada de que se está produciendo un nuevo estilo, hasta que recibo las muestras terminadas y las fotografías. Sé que Flynn tiene ciertas dotes para el diseño y no estamos aprovechando sus habilidades. Pero yo también tengo información e ideas que podrían ayudar a esta empresa a mantenerse al tanto de los cambios y a sobresalir realmente de entre la multitud. No sé cuánto tiempo esperamos permanecer competitivos utilizando este proceso tan difícil de manejar y de lento movimiento y fabricando un calzado que ya está pasado de moda.

Caso para análisis: El malestar del sur[130]

Jim Malesckowski recordaba la llamada de hacía dos semanas como si acabara de colgar el auricular en ese momento: "Acabo de leer tu análisis y quiero que vayas a México de inmediato", le había dicho en forma abrupta Jack Ripon, su jefe y CEO de la empresa. "Sabes que no podemos hacer que la planta en Oconomo siga trabajando, los costos simplemente son demasiado altos. De manera que ve allá, verifica cuáles serían nuestros costos operativos si nos mudamos y repórtate conmigo dentro de una semana."

Como presidente de Wisconsin Specialty Products, una división de Lamprey Inc., Jim conocía muy bien el desafío que significaba tratar con una fuerza de trabajo de la tercera generación, de costo alto y sindicalizada, en la planta de manufactura en Estados Unidos. Y aun cuando había hecho el análisis que conducía a la brusca llamada de su jefe, esa llamada lo había sorprendido. Había 520 personas que se ganaban la vida en las instalaciones de Lamprey en Oconomo y, si las cerraban, la mayoría de esas personas no tendría ninguna probabilidad de encontrar trabajo en una población de 9 900 habitantes.

En vez del salario promedio de $16 por hora que pagaban en la planta de Oconomo, los salarios pagados a los trabajadores mexicanos, que vivían en una población donde no había medidas sanitarias y con emanaciones increíblemente tóxicas debido a la contaminación industrial, serían en promedio de $1.60 por hora. Eso significaría un ahorro de casi $15 millones al año para Lamprey, que se contrapesaría en parte por los crecientes costos de capacitación, transportación y otros aspectos.

Después de dos días de pláticas con los representantes del gobierno mexicano y con los gerentes de otras empresas en la población, Jim tenía la información suficiente para desarrollar una serie de cifras comparativas de los costos de producción y de envío. En camino a casa, empezó a bosquejar el reporte, sabiendo muy bien que, a menos que ocurriera un milagro, estaría presagiando una tempestad de notas de liquidación dirigidas a personas a las que había llegado apreciar.

La planta en Oconomo había estado en operación desde 1921, fabricando ropa especial para personas que padecían lesiones y otras condiciones médicas. Jim había charlado a menudo con los empleados, que le contaban historias acerca de que sus padres o sus abuelos habían trabajado en la misma planta de la empresa Lamprey, la última de las operaciones de manufactura originales en la población.

Pero haciendo a un lado la amistad, los competidores ya habían dejado atrás a Lamprey en términos de precios y estaban peligrosamente cerca de superarla en la calidad de su producto. Aun cuando tanto Jim como el gerente de la planta habían tratado de convencer al sindicato de que aceptara salarios más bajos, los líderes se resistían. De hecho, en una ocasión en que Jim y el gerente de la planta trataron de discutir un enfoque de manufactura de teléfonos celulares, que

proporcionaría a los trabajadores una capacitación combinada para que desempeñaran hasta tres puestos diferentes, los líderes sindicales locales apenas lograron refrenar su cólera. Jim creyó percibir un temor implícito, lo que significaba que los representantes del sindicato estaban conscientes por lo menos de algunos problemas, pero no había podido lograr que reconocieran eso y avanzaran a una discusión abierta.

Había transcurrido una semana y Jim le presentó su reporte a su jefe. Aun cuando no mencionaba específicamente el punto, era aparente que Lamprey podría guardar sus dólares de inversión en un banco y percibir un rendimiento mejor del que estaba produciendo actualmente la operación de Oconomo.

Al siguiente día, discutiría el reporte con el CEO, Jim no quería ser responsable del desmantelamiento de la planta, un acto que en lo personal creía que sería erróneo mientras existiera una posibilidad de reducir sus costos. "Pero Ripon tiene razón", se dijo, "Los costos son demasiado altos, el sindicato no está dispuesto a cooperar y la empresa necesita obtener un mejor rendimiento sobre su inversión si quiere seguir adelante. Todo esto suena bien, pero siento que está mal. ¿Qué debo hacer?"

Notas

1. Ellen Byron, "A New Odd Couple: Google, P&G Swap Workers to Spur Innovation", *The Wall Street Journal* (19 de noviembre de 2008), A1, A18.
2. Citado en Anne Fisher, "America's Most Admired Companies", *Fortune* (17 de marzo de 2008), 65–67.
3. Basado en John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 18–20.
4. Esta discusión sobre tres tipos de cambios se basa en parte en Joseph McCann, "Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing Environments", *Human Resource Planning* 27, núm. 1 (2004), 42–50.
5. Baso en parte en David W. Norton y B. Joseph Pine II, "Unique Experiences: Disruptive Innovations Offer Customers More 'Time Well Spent'", *Strategy & Leadership* 37, núm. 6 (2009), 4–9; y "The Power to Disrupt", *The Economist* (17 de abril de 2010), 16.
6. Michael Arndt y Bruce Einhorn, "The 50 Most Innovative Companies", *Bloomberg BusinessWeek* (25 de abril de 2010), 34–40.
7. Joseph E. McCann, "Design Principles for an Innovating Company", *Academy of Management Executive* 5, núm. 2 (mayo de 1991), 76–93.
8. Teri Evans, "Entrepreneurs Seek to Elicit Workers' Ideas—Contests with Cash Prizes and Other Rewards Stimulate Innovation in Hard Times", *The Wall Street Journal* (22 de diciembre de 2009), B7.
9. Reportado en Arndt y Einhorn, "The 50 Most Innovative Companies".
10. Michael Totty, "The Wall Street Journal 2008 Technology Innovation Awards", *The Wall Street Journal* (29 de septiembre de 2008), R1, R4, R6.
11. Jon Katzenbach y Zia Khan, "Leading Outside the Lines", *Strategy + Business* (26 de abril de 2010), http://www.strategy-business.com/article/10204?gko=788c9 (consultado el 9 de septiembre de 2010).
12. Erin White, "How a Company Made Everyone a Team Player", *The Wall Street Journal* (13 de agosto de 2007), B1, B7.
13. Judy Oppenheimer, "A Top Cop Who Gets It", *More* (junio de 2009), 86–91, 144.
14. Richard A. Wolfe, "Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions", *Journal of Management Studies* 31, núm. 3 (mayo de 1994), 405–431.
15. John L. Pierce y Andre L. Delbecq, "Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation", *Academy of Management Review* 2 (1977), 27–37; y Michael Aiken y Jerald Hage, "The Organic Organization and Innovation", Sociology 5 (1971), 63–82.
16. Richard L. Daft, "Bureaucratic versus Non-bureaucratic Structure in the Process of Innovation and Change", en Samuel B. Bacharach, ed., *Perspectives in Organizational Sociology: Theory and Research* (Greenwich, CT: JAI Press, 1982), 129–166.
17. Alan D. Meyer y James B. Goes, "Organizational Assimilation of Innovations: A Multilevel Contextual Analysis", *Academy of Management Journal* 31 (1988), 897–923.
18. Richard W. Woodman, John E. Sawyer y Ricky W. Griffin, "Toward a Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review* 18 (1993), 293–321.
19. John Grossman, "Strategies: Thinking Small", *Inc.* (agosto de 2004), 34–36.
20. Robert I. Sutton, "Weird Ideas That Spark Innovation", *MIT Sloan Management Review* (invierno de 2002), 83–87; Robert Barker, "The Art of Brainstorming", *BusinessWeek* (26 de agosto de 2002), 168–169; Gary A. Steiner, ed., *The Creative Organization* (Chicago: University of Chicago Press, 1965), 16–18; y James Brian Quinn, "Managing Innovation: Controlled Chaos", *Harvard Business Review* (mayo–junio de 1985), 73–84.
21. Thomas M. Burton, "Flop Factor: By Learning from Failures, Lilly Keeps Drug Pipeline Full", *The Wall Street Journal* (21 de abril de 2004), A1, A12.
22. Kotter, *Leading Change*, 20–25; y John P. Kotter, "Leading Change", *Harvard Business Review* (March–April 1995), 59–67.
23. G. Tomas M. Hult, Robert F. Hurley y Gary A. Knight, "Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance", *Industrial Marketing Management* 33 (2004), 429–438.
24. Brooks Barnes, "Will Disney Keep Us Amused?" The New *York Times* (10 de febrero de 2008), BU1.
25. Burton, "Flop Factor".
26. D. Bruce Merrifield, "Intrapreneurial Corporate Renewal", *Journal of Business Venturing* 8 (septiembre de 1993), 383–389; Linsu Kim, "Organizational Innovation and Structure", *Journal of Business Research* 8 (1980), 225–245; y Tom Burns y G. M. Stalker, *The Management of Innovation* (Londres: Tavistock Publications, 1961).

27. Robert B. Duncan, "The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation", en Ralph H. Killman, Louis R. Pondy y Dennis Slevin, eds., The *Management of Organization*, vol. 1 (Nueva York: North-Holland, 1976), 167–188; Constantine Andriopoulos y Marianne W. Lewis, "Managing Innovation Paradoxes: Ambidexterity Lessons from Leading Product Design Companies", *Long Range Planning* 43 (2010), 104–122; Charles A. O'Reilly III y Michael L. Tushman, "The Ambidextrous Organization", *Harvard Business Review* (abril de 2004), 74–81; M. L. Tushman y C. A. O'Reilly III, "Building an Ambidextrous Organization: Forming Your Own 'Skunk Works'", *Health Forum Journal* 42, núm. 2 (marzo–abril de 1999), 20–23; y J. C. Spender y Eric H. Kessler, "Managing the Uncertainties of Innovation: Extending Thompson (1967)", *Human Relations* 48, núm. 1 (1 995), 35–56.
28. J. G. March, "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science* 2 (1991), 71–87; y R. Duane Ireland y Justin W. Webb, "Crossing the Great Divide of Strategic Entrepreneurship: Transitioning Between Exploration and Exploitation", *Business Horizons* 52 (2009), 469–479. Para una revisión de la investigación sobre la exploración y explotación, consulte A. K. Gupta, K. G. Smith y C. E. Shalley, "The Interplay Between Exploration and Exploitation", *Academy of Management Journal* 49, núm. 4 (2006), 693–706.
29. M. H. Lubatkin, Z. Simsek, Y. Ling y J. F. Veiga, "Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration", *Journal of Management* 32, núm. 5 (octubre de 2006), 646–672; y O'Reilly y Tushman, "The Ambidextrous Organization".
30. Tushman y O'Reilly, "Building an Ambidextrous Organization".
31. Edward F. McDonough III y Richard Leifer, "Using Simultaneous Structures to Cope with Uncertainty", *Academy of Management Journal* 26 (1983), 727–735.
32. John McCormick y Bill Powell, "Management for the 1990s", Newsweek (25 de abril de 1988), 47–48.
33. Todd Datz, "Romper Ranch", *CIO Enterprise* Section 2 (15 de mayo de 1999), 39–52.
34. Paul S. Adler, Barbara Goldoftas y David I. Levine, "Ergonomics, Employee Involvement, and the Toyota Production System: A Case Study of NUMMI's 1993 Model Introduction", *Industrial and Labor Relations Review* 50, núm. 3 (abril de 1997), 416–437.
35. Judith R. Blau y William McKinley, "Ideas, Complexity, and Innovation", *Administrative Science Quarterly* 24 (1979), 200–219.
36. Peter Landers, "Back to Basics; With Dry Pipelines, Big Drug Makers Stock Up in Japan", *The Wall Street Journal* (24 de noviembre de 2003), A1, A7.
37. Sherri Eng, "Hatching Schemes", *The Industry Standard* (27 de noviembre–4 de diciembre de 2000), 174–175.
38. Donald F. Kuratko, Jeffrey G. Covin y Robert P. Garrett, "Corporate Venturing: Insights from Actual Performance", *Business Horizons* 52 (2009), 459-467.
39. Michael L. Tushman, Wendy K. Smith y Andy Binns, "The Ambidextrous CEO", *Harvard Business Review* (junio de 2011), 74–80.
40. Christopher Hoenig, "Skunk Works Secrets", *CIO* (1 de julio de 2000), 74–76.
41. David Dobson, "Integrated Innovation at Pitney Bowes", *Strategy + Business* Online (26 de octubre de 2009), http://www.strategy-business.com/article/09404b?gko=f9661 (consultado el 30 de diciembre de 2009); y James I. Cash, Jr., Michael J. Earl y Robert Morison, "Teaming up to Crack Innovation and Enterprise Integration", Harvard Business Review (noviembre de 2008), 90–100.
42. Arkadi Kuhlmann, "Reinventing Innovation", *Ivey Business Journal* (mayo–junio de 2010), 6.
43. Erik Brynjolfsson y Michael Schrage, "The New, Faster Face of Innovation; Thanks to Technology, Change Has Never Been So Easy or So Cheap", *The Wall Street Journal* (17 de agosto de 2009); y Vindu Goel, "Why Google Pulls the Plug", *The New York Times* (15 de febrero de 2009).
44. Jane M. Howell y Christopher A. Higgins, "Champions of Technology Innovation", *Administrative Science Quarterly* 35 (1990), 31 7–341; y Jane M. Howell y Christopher A. Higgins, "Champions of Change: Identifying, Understanding, and Supporting Champions of Technology Innovations", *Organizational Dynamics* (verano de 1990), 40–55.
45. Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (Nueva York: Harper & Row, 1982).
46. Curtis R. Carlson y William W. Wilmot, *Innovation: The Five Disciplines for Creating What Customers Want* (Nueva York: Crown Business, 2006).
47. Robert I. Sutton, "The Weird Rules of Creativity", *Harvard Business Review* (septiembre de 2001), 94–103; y Julian Birkinshaw y Michael Mol, "How Management Innovation Happens", *MIT Sloan Management Review* (verano de 2006), 81–88. Ver Lionel Roure, "Product Champion Characteristics in France and Germany", *Human Relations* 54, núm. 5 (2001), 663–682, para una revisión de la literatura relacionada con los campeones de productos.
48. Peter Lewis, "Texas Instruments' Lunatic Fringe", *Fortune* (4 de septiembre de 2006), 120–128.
49. J. C. Spender y Bruce Strong, "Who Has Innovative Ideas? Employees", *The Wall Street Journal* (23 de agosto de 2010), R5; y Rachel Emma Silverman, "How to Be Like Apple", *The Wall Street Journal* (29 de agosto de 2011), http://online.wsj.com/article/SB10001424053111904009304576532842667854706.html (consultado el 16 de septiembre de 2011).
50. Darren Dahl, "Technology: Pipe Up, People! Rounding Up Staff Ideas", *Inc.* (febrero de 2010), 80–81.
51. Roger L. Martin, "The Innovation Catalysts", *Harvard Business Review* (junio de 2011), 82–87.
52. Spender y Strong, "Who Has Innovative Ideas?"
53. Jessi Hempel, "Big Blue Brainstorm", *BusinessWeek* (7 de agosto de 2006), 70.
54. Dahl, "Technology: Pipe Up, People!"
55. Jessica E. Vascellaro, "Google Searches for Ways to Keep Big Ideas at Home", *The Wall Street Journal* (18 de junio de 2009), B1.

56. G. A. Stevens y J. Burley, "3,000 Raw Ideas = 1 Commercial Success!" *Research Technology Management* 40, núm. 3 (mayo–junio 1997), 1 6–27; R. P. Morgan, C. Kruytbosch, y N. Kannankutty, "Patenting and Invention Activity of U.S. Scientists and Engineers in the Academic Sector: Comparisons with Industry", *Journal of Technology Transfer* 26 (2001), 173–183; Edwin Mansfield, J. Rapaport, J. Schnee, S. Wagner y M. Hamburger, *Research and Innovation in Modern Corporations* (Nueva York: Norton, 1 971); Christopher Power con Kathleen Kerwin, Ronald Grover, Keith Alexander y Robert D. Hof, "Flops", *BusinessWeek* (16 de agosto de 1993), 76–82; y Modesto A. Maidique y Billie Jo Zirger, "A Study of Success and Failure in Product Innovation: The Case of the U.S. Electronics Industry", *IEEE Transactions in Engineering Management* 31 (noviembre de 1984), 1 92–203.
57. Nic Fildes, "Savy Customers Make the Profit on the Tab that Flopped", *The Times* (1 de septiembre de 2011), 43; y Holman W. Jenkins, Jr., "The Microsoft Solution", *The Wall Street Journal Europe* (29 de julio de 2010), 13.
58. Scott Hensley, "Bleeding Cash: Pfizer 'Youth Pill' Ate Up $71 Million Before It Flopped", *The Wall Street Journal* (2 de mayo de 2002), A1, A8; Andrew Bordeaux, "10 Famous Product Failures and the Advertisements That Did Not Sell Them", *Growthink.com* (17 de diciembre de 2007), http://www.growthink.com/content/10-famous-product-failures-and-advertisements-did-not-sell-them (consultado el 16 de septiembre de 2011); y Jane McGrath, "Five Failed McDonald's Menu Items", HowStuffWorks.com, http://money.howstuffworks.com/5-failed-mcdonalds-menu-items3.htm (consultado el 16 de septiembre de 2011).
59. Linton, Matysiak & Wilkes Inc. resultados del estudio reportados en "Market Study Results Released: New Product Introduction Success, Failure Rates Analyzed", *Frozen Food Digest* (1 de julio de 1997).
60. Deborah Dougherty y Cynthia Hardy, "Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems", *Academy of Management Journal* 39, núm. 5 (1996), 1120–1153.
61. M. Adams y la Asociación de Desarrollo de Productos y Administración, "Comparative Performance Assessment Study 2004", disponible para su consulta en http://www.pdma.org. Resultados reportados en Jeff Cope, "Lessons Learned—Commercialization Success Rates: A Brief Review", *RTI Tech Ventures* newsletter 4, núm. 4 (diciembre de 2007).
62. Ibid.
63. Shona L. Brown y Kathleen M. Eisenhardt, "Product Development: Past Research, resent Findings, and Future Directions", *Academy of Management Review* 20, núm. 2 (1995), 343–378; F. Axel Johne y Patricia A. Snelson, "Success Factors in Product Innovation: A Selective Review of the Literature", *Journal of Product Innovation Management* 5 (1988), 114–128; Antonio Bailetti y Paul F. Litva, "Integrating Customer Requirements into Product Designs", *Journal of Product Innovation Management* 12 (1995), 3–15; Jay W. Lorsch y Paul R. Lawrence, "Organizing for Product Innovation", *Harvard Business Review* (enero–febrero de 1965), 109-122; y Science Policy Research Unit, University of Sussex, *Success and Failure in Industrial Innovation* (Londres: Centro para el Estudio y la Innovación Industrial, 1972).
64. Estudio reportado en Mike Gordon, Chris Musso, Eric Rebentisch y Nisheeth Gupta, "Business Insight (A Special Report): Innovation—The Path to Developing Successful New Products", *The Wall Street Journal* (30 de noviembre de 2009), R5.
65. Dorothy Leonard y Jeffrey F. Rayport, "Spark Innovation through Empathic Design", *Harvard Business Review* (noviembre–diciembre de 1997), 102–113.
66. Bruce Brown y Scott D. Anthony, "How P&G Tripled Its Innovation Success Rate", *Harvard Business Review* (junio de 2011), 64–72.
67. Janet Rae-Dupree, "Even the Giants Can Learn to Think Small", *The New York Times* (3 de agosto de 2008), BU4; y Mike Ramsey y Norihiko Shirouzu, "Toyota Is Changing How It Develops Cars", *The Wall Street Journal* (5 de julio de 2010), http://www.in.com/news/business/fullstory-toyota-is-changing-how-it-develops-cars-14559691-in-1.html (consultado el 16 de septiembre de 2011).
68. Brown y Eisenhardt, "Product Development"; y Dan Dimancescu y Kemp Dwenger, "Smoothing the Product Development Path", *Management Review* (enero de 1996), 36–41.
69. William J. Holstein, "Five Gates to Innovation", *Strategy + Business* (1 de marzo de 2010), http://www.strategy-business.com/article/00021?gko=0bd39 (consultado el 16,de septiembre de 2011).
70. Kenneth B. Kahn, "Market Orientation, Interdepartmental Integration, and Product Development Performance", *The Journal of Product Innovation Management* 18 (2001), 314–323; y Ali E. Akgün, Gary S. Lynn y John C. Byrne, "Taking the Guesswork Out of New Product Development: How Successful High-Tech Companies Get That Way", *Journal of Business Strategy* 25, núm. 4 (2004), 41–46.
71. Esta discusión sobre la innovación abierta se basa en Henry Chesbrough, Open Innovation (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003); Henry Chesbrough, "The Era of Open Innovation", *MIT Sloan Management Review* (primavera de 2003), 35–41; Julian Birkinshaw y Susan A. Hill, "Corporate Venturing Units: Vehicles for Strategic Success in the New Europe", *Organizational Dynamics* 34, núm. 3 (2005), 247–257; Amy Muller y Liisa Välikangas, "Extending the Boundary of Corporate Innovation", *Strategy & Leadership* 30, núm. 3 (2002), 4–9; y Navi Radjou, "Networked Innovation Drives Profits", *Industrial Management* (enero–febrero de 2005), 14–21.
72. Chesbrough, *Open Innovation*.
73. Martin W. Wallin y Georg Von Krogh, "Organizing for Open Innovation: Focus on the Integration of Knowledge", *Organizational Dynamics* 39, núm. 2 (2010), 145–154; Bettina von Stamm, "Collaboration with Other Firms and Customers: Innovation's Secret Weapon", *Strategy & Leadership* 32, núm. 3 (2004), 16–20; y Bas Hillebrand y Wim G. Biemans, "Links between Internal and External Cooperation in Product Development: An Exploratory Study", *The Journal of Product Innovation Management* 21 (2004), 110–122.

74. Barry Jaruzelski y Richard Holman, "Casting a Wide Net: Building the Capabilities for Open Innovation", *Ivey Business Journal* (marzo–abril de 2011), http://www.iveybusinessjournal.com/topics/innovation/casting-a-wide-net-building-the-capabilities-for-open-innovation (onsultado el 19 de septiembre de 2011).
75. A. G. Lafley y Ram Charan, *The Game Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation* (Nueva York: Crown Business, 2008); Larry Huston y Nabil Sakkab, "Connect and Develop; Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation", *Harvard Business Review* (marzo de 2006),58–66; y G. Gil Cloyd, "P&G's Secret: Innovating Innovation", *Industry Week* (diciembre de 2004), 26–34.
76. Farhad Manjoo, "Apple Nation", *Fortune* (julio–agosto de 2010), 68–112; y Jorge Rufat-Latre, Amy Muller, y Dave Jones, "Delivering on the Promise of Open Innovation", *Strategy & Leadership* 38, núm. 6 (2010), 23–28.
77. John Hagel y John Seely Brown, "The Next Wave of Open Innovation", *BusinessWeek* (8 de abril de 2009), http://www.businessweek.com/innovate/content/apr2009/id2009048_360417.htm (consultado el 19 de septiembre de 2011); y Lawrence Owne, Charles Goldwasser, Kristi Choate y Amy Blitz, "Collaborative Innovation throughout the Extended Enterprise", *Strategy & Leadership* 36, núm. 1 (2008), 39–45.
78. David Lerman y Liz Smith, "Wanted: Big Ideas from Small Fry", *Bloomberg BusinessWeek* (30 de agosto–5 de septiembre de 2010), 49–51; Steve Lohr, "*The Crowd Is Wise* (When It's Focused)", *The New York Times* (19 de julio de 2009), BU4; y S. Lohr, "The Corporate Lab As Ringmaster", The New York Times (16 de agosto de 2009), BU3.
79. Max Chafkin, "The Customer Is the Company", *Inc.* (junio 2008), 88–96; y Max Chafkin, "5 Ways to Actually Make Money on Twitter", Inc. (diciembre de 2009–enero de 2010), 96–101.
80. Reportado en Jill Jusko, "A Team Effort", *Industry Week* (enero de 2007), 42, 45.
81. John A. Pearce II, "Speed Merchants", *Organizational Dynamics* 30, núm. 3 (2002), 191–205; Kathleen M. Eisenhardt y Behnam N. Tabrizi, "Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer Industry", *Administrative Science Quarterly* 40 (1995), 84–110; Dougherty y Hardy, "Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations"; y Karne Bronikowski, "*Speeding New Products to Market", Journal* of Business Strategy (septiembre–octubre de 1990), 34–37.
82. Cecilie Rohwedder y Keith Johnson, "Pace-Setting Zara Seeks More Speed to Fight Its Rising Cheap-Chic Rivals", *The Wall Street Journal* (20 de febrero de 2008), B1; Janet Adamy, "Leadership (A Special Report); Catch the Wave: Russell Stover Candies Wanted to Get a Piece of the Low-Carb Craze; But to Do So It Had to Be Quick—and Smart", *The Wall Street Journal* (25 de octubre de 2004), R8.
83. Alex Taylor III, "Chrysler's Speed Merchant", *Fortune* (6 de septiembre de 2010), 77–82; y "Upcoming Chryslers, Dodges, Rams, and Jeeps", *Allpar.com*, http://www.allpar.com/model/upcoming.html (consultado el 20 de septiembre de 2011).
84. V. K. Narayanan, Frank L. Douglas, Brock Guernsey y John Charnes, "How Top Management Steers Fast Cycle Teams to Success", *Strategy & Leadership* 30, núm. 3 (2002), 19–27.
85. Edward F. McDonough III, Kenneth B. Kahn y Gloria Barczak, "An Investigation of the Use of Global, Virtual, and Colocated New Product Development Teams", *The Journal of Product Innovation Management* 18 (2001), 110–120.
86. Raymond E. Miles, Henry J. Coleman, Jr. y W. E. Douglas Creed, "Keys to Success in Corporate Redesign", *California Management Review* 37, núm. 3 (primavera de 1995), 128–145.
87. Alex Taylor III, "Chrysler's Speed Merchant"; y Kate Linebaugh y Jeff Bennett, "Marchionne Upends Chrysler's Ways", *The Wall Street Journal* (12 de enero de 2010), B1.
88. Julian Birkinshaw, Gary Hamel y Michael J. Mol, "Management Innovation", *Academy of Management Review* 33, núm. 4 (2008), 825–845.
89. Reena Jana, "From India, The Latest Management Fad", *BusinessWeek* (14 de diciembre de 2009), 57.
90. Fariborz Damanpour y William M. Evan, "Organizational Innovation and Performance: The Problem of 'Organizational Lag'", *Administrative Science Quarterly* 29 (1984), 392–409; David J. Teece, "The Diffusion of an Administrative Innovation", *Management Science* 26 (1980), 464–470; John R. Kimberly y Michael J. Evaniski, "Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovation", *Academy of Management Journal* 24 (1981), 689–713; Michael K. Moch y Edward V. Morse, "Size, Centralization, and Organizational Adoption of Innovations", *American Sociological Review* 42 (1977), 716–725; y Mary L. Fennell, "Synergy, Influence, and Information in the Adoption of Administrative Innovation", *Academy of Management Journal* 27 (1984), 113–129.
91. Richard L. Daft, "A Dual-Core Model of Organizational Innovation", *Academy of Management Journal* 21 (1978), 193–210.
92. Daft, "Bureaucratic versus Nonbureaucratic Structure"; y Robert W. Zmud, "Diffusion of Modern Software Practices: Influence of Centralization and Formalization", *Management Science* 28 (1982), 1421–1431.
93. Daft, "A Dual-Core Model of Organizational Innovation"; y Zmud, "Diffusion of Modern Software Practices".
94. Fariborz Damanpour, "The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors", *Journal of Management* 13 (1987), 675–688.
95. Gregory H. Gaertner, Karen N. Gaertner y David M. Akinnusi, "Environment, Strategy, and the Implementation of Administrative Change: The Case of Civil Service Reform", *Academy of Management Journal* 27 (1984), 525–543.
96. Claudia Bird Schoonhoven y Mariann Jelinek, "Dynamic Tension in Innovative, High Technology Firms: Managing Rapid Technology Change through Organization Structure", en Mary Ann Von Glinow y Susan Albers Mohrman, eds., *Managing Complexity in High Technology Organizations* (Nueva York: Oxford University Press, 1990), 90–118.

97. Jeanne Whalen, "Glaxo Tries Biotech Model to Spur Drug Innovations", *The Wall Street Journal* (1 de julio de 2010), A1.
98. David Ulm y James K. Hickel, "What Happens after Restructuring?" *Journal of Business Strategy* (julio–agosto de 1990), 37–41; y John L. Sprague, "Restructuring and Corporate Renewal: A Manager's Guide", *Management Review* (marzo de 1989), 34–36.
99. Stan Pace, "Rip the Band-Aid Off Quickly", *Strategy & Leadership* 30, núm. 1 (2002), 4–9.
100. Benson L. Porter y Warrington S. Parker, Jr., "Culture Change", *Human Resource Management* 31 (primavera–verano de 1992), 45–67.
101. Atsuko Fukase, "New CEO, New Mizuho Culture", *The Asian Wall Street Journal* (23 de junio de 2011), 22.
102. Reportado en "Mergers Don't Consider Cultures", *ISHN* (septiembre de 2011), 14.
103. W. Warner Burke, "The New Agenda for Organization Development", en Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr. y Robert A. Zawacki, *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change* (Burr Ridge, IL: Irwin McGraw-Hill, 2000), 523–535.
104. W. Warner Burke, *Organization Development: A Process of Learning and Changing*, 2da. ed. (Reading, MA: Addison-Wesley, 1994); y Wendell L. French y Cecil H. Bell, Jr., "A History of Organization Development", en French, Bell y Zawacki, *Organization Development and Transformation*, 20–42.
105. French y Bell, "A History of Organization Development".
106. La información sobre la gran intervención grupal se basa en Kathleen D. Dannemiller y Robert W. Jacobs, "Changing the Way Organizations Change: A Revolution of Common Sense", *The Journal of Applied Behavioral Science* 28, núm. 4 (diciembre de 1992), 480–498; Barbara B. Bunker y Billie T. Alban, "Conclusion: What Makes Large Group Interventions Effective?" *The Journal of Applied Behavioral Science* 28, núm. 4 (diciembre de 1992), 570–591; y Marvin R. Weisbord, "Inventing the Future: Search Strategies for Whole System Improvements", en French, Bell y Zawacki, *Organization Development and Transformation*, 242–250.
107. Marvin Weisbord y Sandra Janoff, "Faster, Shorter, Cheaper May Be Simple; It's Never Easy", *The Journal of Applied Behavioral Science* 41, núm. 1 (marzo de 2005), 70–82.
108. J. Quinn, "What a Workout!" *Performance* (noviembre de 1994), 58–63; y Bunker y Alban, "Conclusion: What Makes Large Group Interventions Effective?"
109. Dave Ulrich, Steve Kerr y Ron Ashkenas, con Debbie Burke y Patrice Murphy, *The GE Work Out: How to Implement GE's Revolutionary Method for Busting Bureaucracy and Attacking Organizational Problems—Fast!* (Nueva York: McGraw-Hill, 2002).
110. Paul F. Buller, "For Successful Strategic Change: Blend OD Practices with Strategic Management", *Organizational Dynamics* (invienro de 1988), 42–55.
111. Norm Brodsky, "Everybody Sells" (columna Street Smarts), *Inc.* (junio de 2004), 53–54.
112. Pierre Loewe y Jennifer Dominiquini, "Overcome the Barriers to Effective Innovation", *Strategy & Leadership* 34, núm. 1 (2006), 24–31.
113. Bernard M. Bass, "Theory of Transformational Leadership Redux", *Leadership Quarterly* 6, núm. 4 (1995), 463–478; y Dong I. Jung, Chee Chow y Anne Wu, "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings", *The Leadership Quarterly* 14 (2003), 525–544.
114. Todd Datz, "No Small Change", CIO (15 de febrero de 2004), 66–72.
115. Ésta se basa en parte en Carol A. Beatty y John R. M. Gordon, "Barriers to the Implementation of CAD/CAM Systems", *Sloan Management Review* (verano de 1988), 25–33.
116. Estas técnicas se basan en el modelo de ocho etapas planeadas de John P. Kotter de cambio organizacional, Kotter, *Leading Change*, 20–25.
117. Everett M. Rogers y Floyd Shoemaker, *Communication of Innovations: A Cross Cultural Approach*, 2da. ed. (Nueva York: Free Press, 1971); y Stratford P. Sherman, "Eight Big Masters of Innovation", *Fortune* (15 de octubre de 1984), 66–84.
118. Richard L. Daft y Selwyn W. Becker, *Innovation in Organizations* (Nueva York: Elsevier, 1978); y John P. Kotter y Leonard A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change", *Harvard Business Review* 57 (1979), 106–114.
119. Darren Dahl, "Trust Me: You're Gonna Love This; Getting Employees to Embrace New Technology", *Inc.* (noviembre de 2008), 41.
120. Peter Richardson y D. Keith Denton, "Communicating Change", *Human Resource Management* 35, núm. 2 (verano de 1996), 203–216.
121. Edgar H. Schein y Warren Bennis, *Personal and Organizational Change via Group Methods* (Nueva York: Wiley, 1965); y Amy Edmondson, "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams", *Administrative Science Quarterly* 44 (1999), 350–383.
122. Diane L. Coutu, "Creating the Most Frightening Company on Earth; An Interview with Andy Law of St. Luke's", *Harvard Business Review* (septiembre–octubre de 2000), 143–150.
123. Philip H. Mirvis, Amy L. Sales y Edward J. Hackett, "The Implementation and Adoption of New Technology in Organizations: The Impact on Work, People, and Culture", *Human Resource Management* 30 (primavera de 1991), 113–139; Arthur E. Wallach, "System Changes Begin in the Training Department", *Personnel Journal* 58 (1979), 846–848, 872; y Paul R. Lawrence, "How to Deal with Resistance to Change", *Harvard Business Review* 47 (enero–febrero de 1969), 4–12, 166–176.
124. Julie Jargon, "Business Technology: Domino's IT *Staff Delivers Slick Site, Ordering System", The Wall Street Journal* (24 de noviembre de 2009), B5.
125. Linebaugh, "Marchionne Upends Chrysler's Ways".
126. Dexter C. Dunphy y Doug A. Stace, "Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O.D Model", *Organizational Studies* 9 (1988), 317–334; y Kotter y Schlesinger, "Choosing Strategies for Change".
127. Lawrence G. Hrebiniak, "Obstacles to Effective Strategy Implementation", *Organizational Dynamics* 35, núm. 1 (2006), 12–31.

128. Adaptación de Dorothy Marcic de Susanne G. Scott y Reginald A. Bruce, "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal* 37, núm. 3 (1994), 580–607.
129. Escrito por Charles E. Summer. Copyright 1978.
130. Doug Wallace, "What Would You Do?" *Business Ethics* (marzo/abril de 1996), 52–53. Reimpreso con permiso de *Business Ethics*, CP. 8439, Minneapolis, MN 55408; teléfono: 612-879-0695.

Capítulo 12

Procesos de toma de decisiones

istockphoto.com/JoLin

Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo usted debe ser capaz de:

1. Definir la toma de decisiones de una organización.
2. Explicar la toma de decisiones programada frente a la no programada.
3. Discutir el enfoque racional y el racional limitado de la toma de decisiones.
4. Describir el enfoque de la ciencia de la administración para la toma de decisiones.
5. Comprender los modelos de toma de decisiones de Carnegie e incremental.
6. Explicar el modelo del bote de basura de la toma de decisiones.
7. Discutir el marco de toma de decisiones de contingencia.
8. Explicar el papel de los entornos de alta velocidad, los errores y sesgos cognitivos en la toma de decisiones.

Tipos de decisiones

Toma de decisiones individual

Enfoque racional · Perspectiva de la racionalidad limitada

Toma de decisiones organizacional

Enfoque de la ciencia de la administración · Modelo Carnegie · Modelo de decisión incremental

Decisiones y cambios organizacionales

Combinación de los modelos Carnegie e incremental · Modelo del cesto de basura

Modelo de la toma de decisiones por contingencia

Consenso del problema · Conocimiento técnico acerca de las soluciones · Modelo de la contingencia

Circunstancias especiales de decisión

Entornos de alta velocidad · Errores y aprendizaje de las decisiones · Prejuicios cognoscitivos · Superar los prejuicios personales

Fundamentos de diseño

Antes de leer este capítulo, por favor, verifique si está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes declaraciones:

1 **Los gerentes deben utilizar el proceso más objetivo y racional posible cuando toman una decisión.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

2 **Cuando un gerente conoce la mejor solución a un problema organizacional serio y tiene la autoridad necesaria, es mejor simplemente tomar la decisión e implementarla, en vez de involucrar a otros gerentes en el proceso de decisión.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

3 **Tomar una decisión errónea puede ayudar a un gerente y a la organización a aprender y a ser más fuertes.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

Preguntas de la administración por diseño

¿Cuál es la actividad que todos los gerentes, sin importar en qué nivel de la jerarquía, en qué industria o en qué tamaño o tipo de organización se encuentren, deben desempeñar todos los días? La toma de decisiones. A menudo se hace referencia a los gerentes como los *encargados de la toma de decisiones* y cada organización crece, prospera o fracasa como resultado de las elecciones que ellos hacen. Sin embargo, muchas decisiones pueden ser riesgosas o inciertas, sin ninguna garantía de éxito. La decisión de los directivos de empresas como Bear Stearns, Merrill Lynch y Lehman Brothers para invertir y asegurar hipotecas de alto riesgo prácticamente destruyó a las empresas. Los directivos de los estudios Walt Disney decidieron gastar $175 millones para hacer mercado de "Mars Needs Moms", pero la película resultó ser una de las mayores bombas de taquilla en la historia del cine.[1] O considere el daño hecho a la reputación de Toyota cuando las investigaciones sobre los problemas de calidad y de seguridad revelaron que los gerentes habían retrasado las decisiones que pudieron salvar vidas. Los altos ejecutivos de Toyota sabían del defecto "sticky-accelerator" al menos cuatro meses antes de que lo reconocieran públicamente y retiraran millones de vehículos. En la primavera de 2010, la Administración Nacional de Seguridad Vial de Estados Unidos impuso una multa récord de 16,4 millones dólares después de presentar los documentos del retraso de luz.[2] En retrospectiva, la decisión para emitir un retiro del mercado parece una obviedad, pero la situación no era tan clara en el momento. La toma de decisiones se realiza en medio de constantes cambios de factores, con poca información clara y puntos de vista en conflicto; incluso los mejores directores de las compañías más exitosas en ocasiones han cometido grandes disparates.

No obstante, los gerentes también toman muchas decisiones exitosas cada día. Apple, que parecía prácticamente a punto de desaparecer a mediados de la década de 1990, encabezó la lista de la revista *Fortune* de las empresas más admiradas en todo el mundo durante cuatro años consecutivos (2008-2011), gracias a las decisiones tomadas por su presidente ejecutivo (CEO), Steve Jobs y por otros altos directivos.[3] Los gerentes en General Mills son conocidos por tomar pequeñas decisiones que en conjunto son importantes. Por ejemplo, la decisión de consolidar las compras de productos como aceites, harina y azúcar en la división de horneado le ahorra a la empresa 12 millones de dólares al año.[4]

Propósito de este capítulo

En cualquier momento, una organización puede identificar problemas e implementar alternativas para cientos de decisiones. Los gerentes y las organizaciones de alguna manera se confunden a lo largo de estos procesos.[5] El propósito aquí es analizar esos procesos para aprender que la toma de decisiones en realidad es como los escenarios organizacionales. Se podría pensar en los procesos de toma de decisiones como si fueran el cerebro y el sistema nervioso de una organización. La toma de decisiones es el uso final de los sistemas de información y control que se describen en el capítulo 8.

En primer lugar, el capítulo define la toma de decisiones y los diferentes tipos de decisiones que toman los gerentes. La siguiente sección describe un modelo ideal de toma de decisiones y después examina la forma en que los gerentes individuales toman realmente las decisiones. El capítulo también explora varios modelos de toma de decisiones organizacionales, cada uno de los cuales es apropiado en una situación organizacional diferente. La siguiente sección combina los modelos en una estructura que describe cuándo y cómo se deben utilizar los varios enfoques. Por último, el capítulo discute los aspectos especiales relacionados con la toma de decisiones, como los entornos de alta velocidad, los errores de decisiones y el aprendizaje y las formas de superar los prejuicios cognoscitivos que obstaculizan una toma de decisiones efectiva.

TIPOS DE DECISIONES

La **toma de decisiones organizacional** se define formalmente como el proceso de identificar y resolver los problemas. El proceso tiene dos etapas principales. En la etapa de la **identificación del problema**, la información acerca de las condiciones organizacionales y del entorno se monitorea para determinar si el desempeño es satisfactorio y para diagnosticar la causa de las desventajas. La etapa de la **solución del problema** es cuando se consideran los cursos de acción alternos; se selecciona y se implementa una alternativa.

Las decisiones organizacionales varían en cuanto a su complejidad y se pueden categorizar como programadas o no programadas.[6] Las **decisiones programadas** son repetitivas, están bien definidas y existen procedimientos para resolver el problema. Están bien estructuradas debido a que los criterios del desempeño normalmente son claros, hay disponible una buena información acerca del desempeño actual, las alternativas se especifican fácilmente y hay una relativa certidumbre de que la alternativa elegida tendrá éxito. Algunos ejemplos de decisiones programadas incluyen reglas de decisiones, como cuándo se debe reemplazar una copiadora en la oficina, cuándo se deben rembolsar a los gerentes sus gastos de viaje o cuándo un solicitante tiene las calificaciones suficientes para desempeñar un trabajo en la línea de ensamble. Muchas empresas adoptan reglas basadas en la experiencia cuando toman decisiones programadas. Por ejemplo, una regla para los hoteles grandes donde se celebran banquetes es calcular un mesero por cada 30 huéspedes cuando están sentados y un mesero por cada 40 invitados en el caso de un buffet.[7]

Las **decisiones no programadas** son nuevas, están mal definidas y no existe ningún procedimiento para resolver el problema. Se utilizan cuando una organización no ha tenido un problema antes y tal vez no sabe cómo responder. No existen criterios de decisión bien delineados. Las alternativas son confusas. Existe incertidumbre acerca de si una solución propuesta resolverá el problema. Por lo general, se pueden desarrollar pocas alternativas para una decisión no programada, de manera que una solución se ajusta al problema.

Numerosas decisiones no programadas implican planeación estratégica, debido a que la incertidumbre es grande y las decisiones son complejas. Un ejemplo es la empresa finlandesa Nokia, donde los gerentes analizan decisiones acerca de cómo reactivar la empresa en crisis.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Adaptar los procesos de decisiones para que se ajusten a la situación organizacional. Comprender la forma en la cual los procesos difieren para las decisiones programadas y las no programadas.

EN LA PRÁCTICA

Nokia

Hasta por lo menos 2007, Nokia era el rey indiscutible de los teléfonos celulares, con más de la mitad de la cuota de mercado mundial de teléfonos móviles de gama alta y de gama baja. Entonces Apple lanzó el iPhone. Unos años más tarde, la plataforma operativa Android de Google asestó otro golpe. Por lo que la participación en el mercado de teléfonos inteligentes de Nokia se desplomó. Además, las compañías de bajo costo de Asia estaban reduciendo su cuota de mercado de la compañía gigante de teléfonos simples y no inteligentes.

Stephen Elop fue contratado como director general en 2010 para tratar de cambiar las cosas. Una de las primeras decisiones a la que se enfrentó fue la manera de revertir la disminución de la cuota de mercado de los smartphones. Nokia prácticamente había sido expulsado de algunos de sus mercados más grandes y más lucrativos, entre ellos Estados Unidos, por el iPhone y los teléfonos Android. Muchos inversionistas y expertos de la industria creen que Nokia debe subirse al carro de Android. (Google permite a cualquier empresa utilizar su plataforma operativa Android.) Sin embargo, Elop y otros altos directivos tomaron la decisión estratégica de hacerlo sólo con el sistema operativo de la compañía, Symbian, y una nueva plataforma de software llamada MeeGo que se desarrolla con Intel. Elop cree que adoptar el sistema Android ataría las manos de la empresa en términos de ser capaz de diferenciar sus productos con nuevas innovaciones. "Seríamos nada más que otra empresa distribuidora de Android", dijo. "Simplemente no es para sentirse bien."

La decisión de irse por la libre, sin embargo, no funcionó. Apple y Android ganaron demasiada ventaja. El software de Nokia Symbian se había quedado muy atrás para emparejarse con ellos algún día, y el nuevo sistema MeeGo no estaba listo para tomar el relevo. A principios de 2011, Elop se enteró de que la empresa estaba en camino de introducir sólo tres modelos basados en MeeGo antes de 2014, que era demasiado lento para mantener a Nokia competitiva en el negocio de teléfonos inteligentes. Así, Elop tomó otra decisión estratégica a mediados de 2011: Nokia abandonaría su software casero y se asociaría con Microsoft para utilizar su sistema operativo Windows Phone7. Aunque Windows Phone7 tenía sólo una pequeña parte del mercado de teléfonos inteligentes, la asociación dio derechos a Nokia para añadir casi cualquier tipo de innovación que quisiera introducir en sus teléfonos basados en Windows (algo que no se hubiera permitido con Android). Elop piensa que la flexibilidad, combinada con el diseño de clase mundial del hardware de Nokia y una sólida red de distribución, puede poner a Nokia de vuelta en la cima.[8]

La decisión de producir teléfonos inteligentes basados en Windows es sólo una parte del plan de reestructuración de Elop. También quiere invertir fuertemente en el desarrollo y la protección de la gama baja en el negocio de los teléfonos de Nokia en los países emergentes y aún por emerger en naciones de Asia y África, y para financiar un skunkworks, atendido por los mejores técnicos que tendrán la libertad y los recursos para soñar del todo nuevos dispositivos y tecnologías. Elop es muy optimista en cuanto a que sus decisiones estratégicas darán grandes frutos para Nokia en los próximos años. Sin embargo, este tipo de decisiones son muy complejas, y no hay garantía de que una elección particular tendrá éxito. Por ejemplo, aunque las alianzas de tecnología pueden tener un gran éxito, también a veces se pueden convertir en pesadillas. La decisión de invertir fuertemente en un skunkworks es arriesgado en un momento en que Nokia lucha para mantenerse con vida. Nokia "ha entrado en un periodo de incertidumbre", afirma Elop. "Cuando atraviesa una transición de este tipo, seguro habrá obstáculos en el camino".[9]

Se ha hecho referencia a las decisiones no programadas particularmente complejas como decisiones "perversas", debido a que la definición del problema se puede convertir en una tarea de gran magnitud. Los problemas perversos están asociados con los conlictos de los gerentes acerca de los objetivos y las alternativas, las circunstancias rápidamente cambiantes y los vínculos no definidos entre los elementos de la decisión.

Los gerentes que enfrentan una decisión perversa pueden encontrar una solución que simplemente demuestra que, para empezar, fallaron en la definición correcta del problema.[10] En condiciones tales de extrema incertidumbre, una buena elección puede producir incluso un mal resultado.[11] La toma de decisiones acerca de cómo transformar una empresa como Nokia se podría considerar una decisión perversa, lo mismo que las decisiones sobre cuestiones tales como la forma de resolver la crisis de deuda europea, enviar más tropas estadonidenses a Afganistán, o la forma de salvar la reputación de News Corporation de Rupert Murdoch.

Los gerentes y las organizaciones enfrentan un porcentaje más alto de decisiones no programadas, debido al entorno de negocios rápidamente cambiante. Como se muestra en la figura 12.1, el ritmo rápido, la complejidad y la incertidumbre del entorno actual crean nuevas exigencias para tomar decisiones. Por un lado, las decisiones tienen que hacerse más rápido que cuando el ambiente era más estable. No hay individuos que tengan toda la información necesaria para tomar todas las decisiones importantes, lo que significa que una buena toma de decisiones depende de la cooperación y el intercambio de información. Las decisiones dependen menos de los datos duros, y hay menos certeza sobre los resultados. Muchas decisiones se desarrollan a través de ensayo y error. Por ejemplo, los gerentes de Walmart eliminaron 9 por ciento de la mercancía en un esfuerzo por simplificar y embellecer las tiendas abarrotadas y aumentar las ventas de artículos de mayor valor, pero la decisión repercutió en las ventas. Walmart perdió cuota de mercado por primera vez en una década. Los administradores anunciaron recientemente una campaña llamada "Está de vuelta" para mostrar el retorno de cerca de 8,500 artículos a las tiendas y adoptaron un nuevo lema: "Precios bajos, todos los día, en todos los productos".[12]

TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL

La toma de decisiones individuales de los gerentes se puede describir en dos formas. En primer lugar está el **enfoque racional**, que sugiere un método ideal para la forma en que los

FIGURA 12.1
La toma de decisiones en el entorno actual

Fuente: Basado en John P. Kotter, *Leading Change* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996), p. 56.

gerentes deben tratar de tomar las decisiones. En segundo está la **perspectiva de la racionalidad limitada**, que describe la forma en que se deben tomar realmente las decisiones con severas restricciones de tiempo y de recursos. El enfoque racional es un ideal hacia el que pueden trabajar los gerentes, pero que nunca logran alcanzar.

Enfoque racional

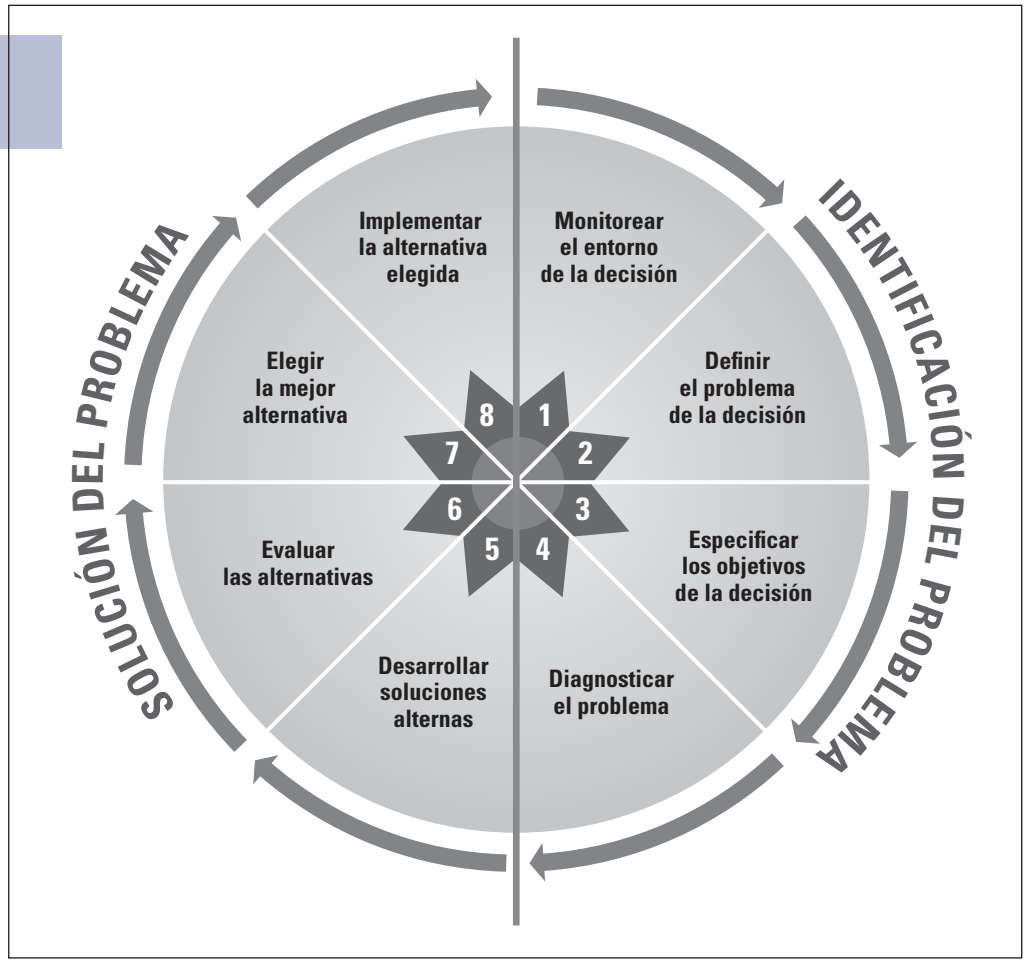
El enfoque racional de la toma de decisiones individual hace hincapié en la necesidad de un análisis sistemático de un problema, seguido de la elección y la implementación en una secuencia lógica paso a paso. Por ejemplo, cuando el político y diplomático del siglo XVIII Benjamin Franklin se enfrentó a un problema difícil dividió una hoja de papel en dos columnas tituladas "Pro" y "Contra", en las que anotó varias razones a favor y en contra de una decisión particular. Durante varios días, Franklin redujo la lista sobre la base de un sistema de ponderación del valor a favor o en contra hasta que llegó a una determinación de la mejor decisión. Franklin creyó que mediante el uso de este enfoque racional era "menos propenso a dar un paso temerario".[13] El enfoque racional se desarrolló para guiar la toma de decisiones individual, debido a que se observó que muchos gerentes no eran sistemáticos y eran arbitrarios en su enfoque de las decisiones organizacionales.

Aun cuando el modelo racional es un ideal que no se puede lograr totalmente en el mundo real de incertidumbre, complejidad y cambio rápido que se muestra en la figura 12.1, el modelo sí ayuda a los gerentes a pensar en las decisiones de forma más clara y racional. Siempre que sea posible, los gerentes deben utilizar procedimientos sistemáticos para tomar decisiones. Cuando los gerentes tienen una profunda comprensión del proceso racional, eso los puede ayudar a tomar mejores decisiones, aun cuando no exista información clara. Los autores de un conocido libro sobre toma de decisiones utilizan el ejemplo de los U. S. Marines, que tiene la reputación de manejar los problemas complejos de forma rápida y decisiva. Los marines están capacitados para proceder con rapidez a lo largo de una serie de rutinas mentales que los ayudan a analizar la situación y a emprender una acción.[14]

Según el enfoque racional, la toma de decisiones se puede desglosar en ocho pasos, como se muestra en la figura 12.2 y como lo demuestra la gerente de tiendas departamentales Linda Koslow en la siguiente discusión.[15] Koslow fue gerente general de Oakbrook de Marshall Field, Illinois, que fue comprada por la cadena Macy.[16]

1. *Monitorear el entorno de la decisión.* En el primer paso, un gerente monitorea la información interna y externa que indicará las desviaciones del comportamiento planeado o aceptable. Habla con sus colegas y revisa los estados financieros, las evaluaciones del desempeño, los índices de la industria, las actividades de los competidores, etc. Por ejemplo, durante la temporada navideña de cinco semanas que abunda en presiones, Linda Koslow verifica a los competidores en todo el centro comercial, para ver si están rebajando la mercancía. También escanea los registros de las ventas de su tienda el día anterior para enterarse de qué artículos se están moviendo y cuáles no.
2. *Definir el problema de la decisión.* El gerente responde a las desviaciones identificando los detalles esenciales del problema: dónde, cuándo y quiénes estuvieron involucrados, quiénes resultaron afectados y en qué forma influye en las actividades actuales. Para Koslow, esto significa definir si las utilidades de la tienda son bajas debido a que las ventas son inferiores a lo esperado o debido a que ciertas líneas de mercancía no se están moviendo como se esperaba.
3. *Especificar los objetivos de la decisión.* El gerente determina cuáles son los resultados del desempeño que se deben lograr cuando se toma una decisión.
4. *Diagnosticar el problema.* En este paso, el gerente ahonda bajo la superficie para analizar la causa del problema. Se podrían recabar datos adicionales para facilitar este diagnóstico. La comprensión de la causa permite encontrar el tratamiento apro-

FIGURA 12.2
Los pasos en el enfoque racional de la toma de decisiones



piado. Para Koslow en Marshall Field's, la causa de las ventas lentas podría ser la rebaja del precio de la mercancía de los competidores, o bien la falla de Marhsall Field's en exhibir los artículos que se venden bien en una ubicación visible.

5. *Desarrollar soluciones alternas.* Antes de que un gerente pueda seguir adelante con un plan de acción decisivo, debe tener una clara comprensión de las varias opciones disponibles para lograr los objetivos deseados. El gerente puede buscar las ideas y sugerencias de otras personas. Para Koslow, las alternativas para incrementar las utilidades podrían incluir comprar mercancía nueva, programar una venta especial o reducir el número de empleados.
6. *Evaluar las alternativas.* Este paso puede involucrar la utilización de técnicas estadísticas o recurrir a la experiencia personal para medir las probabilidades de éxito. Se evalúan los méritos de cada alternativa, así como la probabilidad de que logrará los objetivos deseados.
7. *Elegir la mejor alternativa.* En este paso el gerente utiliza su análisis del problema, de los objetivos y de las alternativas para elegir una que tenga la mejor probabilidad de éxito. En Marshall Field's, Koslow puede elegir que reducirá el número de empleados como una forma de cumplir las metas de utilidades en vez de incrementar la publicidad o las rebajas.
8. *Implementar la alternativa elegida.* Por último, recurre a sus capacidades gerenciales, administrativas y persuasivas y da las instrucciones necesarias para asegurarse de que se lleve a cabo la decisión, una fase en ocasiones llamada ejecución de la decisión. Esto se podría considerar como la esencia del proceso de decisión, debido a que

cualquier decisión que no se implementa con éxito fracasa , no importa lo buena que pudiera ser la alternativa elegida.[17] Los gerentes deben movilizar a las personas y los recursos para poner en práctica la decisión. La ejecución puede ser el paso más difícil de la toma de decisiones. La actividad de monitoreo (paso 1) se inicia de nuevo tan pronto como se implementa la solución. Para muchos gerentes, el ciclo de decisiones es un proceso continuo, debido a que las nuevas decisiones cotidianas se basan en que ella monitoree su entorno en busca de problemas y oportunidades.

Los primeros cuatro pasos en esta secuencia son la etapa de identificación del problema y los siguientes cuatro pasos son la etapa de toma de decisiones para la solución del problema, como se indica en la figura 12.2. Un gerente, por lo general, sigue los ocho pasos cuando toma una decisión, aun cuando cada paso tal vez no sea un elemento diferente. Los gerentes saben por experiencia qué deben hacer exactamente en una situación determinada, de manera que es posible minimizar uno o más pasos. El siguiente ejemplo muestra la forma en que se utiliza el enfoque racional para tomar una decisión acerca de un problema del personal.

EN LA PRÁCTICA

Saskatchewan Consulting

1. *Monitorear el entorno de la decisión.* Es un lunes por la mañana y Joe DeFoe, el supervisor de cuentas por cobrar de Saskatchewan Consulting, está ausente de nuevo.
2. *Definir el problema de la decisión.* Es el cuarto lunes consecutivo que DeFoe se ausenta del trabajo. La política de la empresa prohíbe el absentismo no justificado y en las dos últimas ocasiones le han advertido a DeFoe acerca de su excesivo absentismo. Se impone una advertencia final, pero se puede demorar si eso está justificado.
3. *Especificar los objetivos de la decisión.* DeFoe debe asistir al trabajo con regularidad y establecer los niveles de cobranza de facturas, de lo que es capaz. El periodo para resolver el problema es de dos semanas.
4. *Diagnosticar el problema.* Las pláticas discretas con los compañeros de trabajo de DeFoe y la información que le han entresacado al mismo DeFoe indican que él tiene un problema de alcoholismo. Aparentemente utiliza los lunes para recuperarse de las borracheras durante el fin de semana. La discusión con otras fuentes de la empresa confirma que DeFoe es un bebedor problema.
5. *Desarrollar soluciones alternas.* 1) Despedir a DeFoe. 2) Hacerle una advertencia final sin ningún comentario. 3) Enviarle una advertencia y acusar a DeFoe de ser alcohólico, para hacerle saber que usted está enterado de su problema. 4) Hablar con DeFoe para ver si está dispuesto a hablar de su problema con la bebida. Si reconoce que tiene un problema de alcoholismo, demorar la advertencia final y sugerirle que se inscriba en el nuevo programa de apoyo a los empleados de la empresa con el fin de que lo ayuden con sus problemas personales, incluido el alcoholismo. 5) Hablar con DeFoe para ver si está dispuesto a hablar de su problema con la bebida. Si no quiere reconocer que tiene un problema de alcoholismo, hacerle saber que su siguiente ausencia le costará el empleo.
6. *Evaluar las alternativas.* El costo de capacitar a un reemplazo es el mismo para cada alternativa. La alternativa 1 ignora el costo y otros criterios. Las alternativas 2 y 3 no se apegan a la política de la empresa, que apoya la idea de recibir asesoría cuando es apropiado. La alternativa 4 está diseñada en beneficio tanto de DeFoe como de la empresa. Podría conservar a un buen empleado si él está dispuesto a buscar ayuda. La alternativa 5 es primordialmente en beneficio de la empresa. Una última advertencia podría proporcionar algún incentivo para que DeFoe reconozca que tiene un problema de alcoholismo. De ser así, sería posible evitar su despido, pero ya no se tolerará que continúe con su absentismo.
7. *Elegir la mejor alternativa.* DeFoe no reconoce que tiene un problema de alcoholismo. Elegir la alternativa 5.
8. Implementar la alternativa elegida. Cerrar el caso y enviar la advertencia final.[18] ■

En el ejemplo anterior, el envío de una última advertencia a DeFoe fue una decisión programada. El estándar del comportamiento esperado estaba bien definido, la información sobre la frecuencia y la causa de la ausencia de DeFoe estaba fácilmente disponible y se describieron las alternativas y los procedimientos aceptables. El procedimiento racional funciona mejor en esos casos, cuando la persona que toma la decisión dispone del tiempo suficiente para un proceso ordenado y bien pensado. Además, Saskatchewan Consulting tenía establecidos mecanismos para implementar con éxito la decisión una vez que se tomó.

Aun cuando las decisiones no sean programadas, estén mal definidas y se acumulen una encima de la otra, el gerente individual debe tratar de seguir los pasos del enfoque racional, pero a menudo deberá tomar atajos, confiando en la intuición y la experiencia. Las desviaciones del enfoque racional se explican por la perspectiva de la racionalidad limitada.

Perspectiva de la racionalidad limitada

Lo importante del enfoque racional es que los gerentes deben tratar de utilizar procedimientos sistemáticos para llegar a buenas decisiones. Cuando los gerentes abordan problemas bien comprendidos, por lo general utilizan los procedimientos racionales para tomar la decisión.[19] Sin embargo, la investigación de la toma de decisiones de la gerencia muestra que los gerentes a menudo no pueden seguir un procedimiento ideal. Muchas decisiones se deben tomar con gran rapidez. La presión del tiempo, de un gran número de factores internos y externos que afectan una decisión y la naturaleza mal definida de muchos problemas, hace que el análisis sistemático sea virtualmente imposible. Los gerentes sólo disponen de cierto tiempo y capacidad mental y, por consiguiente, no pueden evaluar cada meta, problema y alternativa. El intento de ser racional está restringido (limitado) por la enorme complejidad de muchos problemas. Hay un límite para qué tan racionales pueden ser los gerentes.

Para comprender el enfoque de la racionalidad limitada, debemos pensar en la forma en que muchos gerentes eligen un trabajo cuando se gradúan de la universidad. Incluso esta decisión aparentemente sencilla muy pronto se puede volver tan compleja, que entonces se utiliza un enfoque de racionalidad limitada. Los estudiantes que se gradúan buscan un trabajo hasta que tienen dos o tres ofertas aceptables y, en ese punto, su actividad de búsqueda disminuye con rapidez. Tal vez están disponibles cientos de empresas para hacer entrevistas y dos o tres ofertas de trabajo distan mucho de ser el número máximo que sería posible si los estudiantes tomaran la decisión basándose en una racionalidad perfecta.

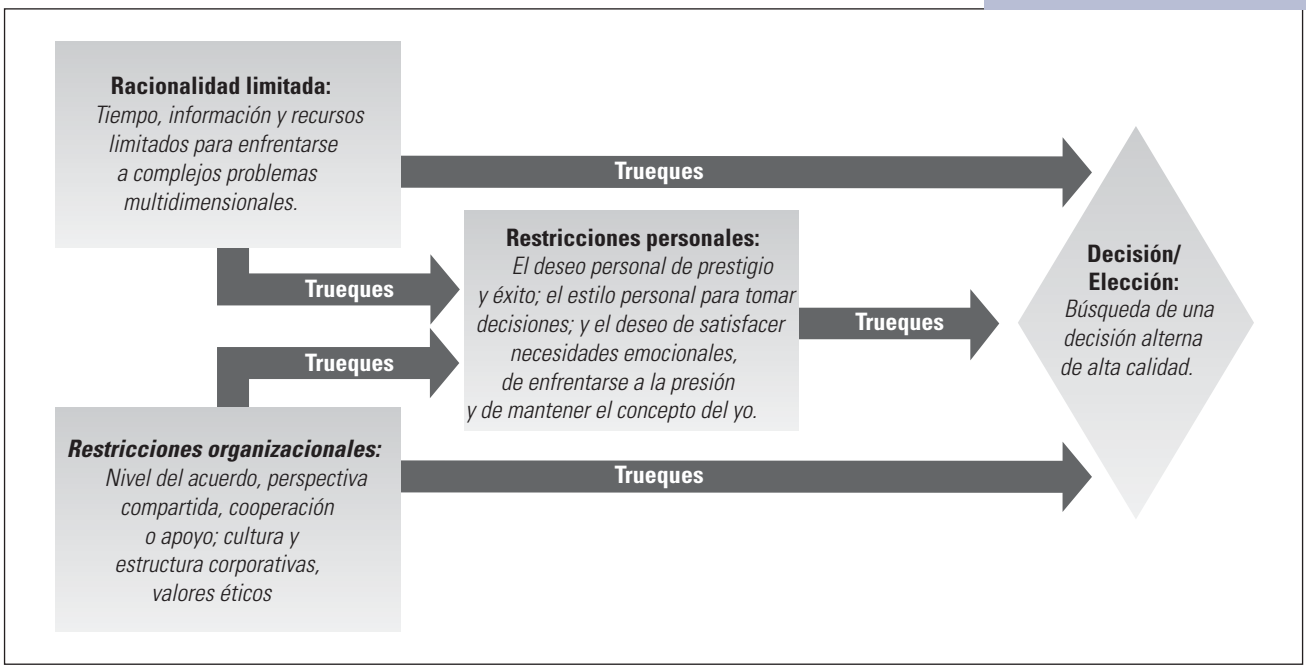
Restricciones e intercambios. Las decisiones organizacionales importantes no sólo son demasiado complejas para que se puedan comprender totalmente, sino que varias otras restricciones hacen efecto en la persona que toma las decisiones como se muestra en la figura 12.3. En el caso de muchas decisiones, las circunstancias organizacionales son ambiguas y requieren su aceptación y llegar a un acuerdo. Otras restricciones organizacionales sobre la toma de decisiones, que se resumen en la figura 12.3, incluyen la cultura corporativa y los valores éticos, como se estudia en el capítulo 10 y la estructura y el diseño de la organización. Por ejemplo, la cultura corporativa de BP actuó como un freno sobre quienes tomaron las decisiones que contribuyeron a la explosión y el desastroso derrame de aceite de Deepwater Horizon en el Golfo de México. El tomar atajos riesgosos estaba profundamente arraigado en la cultura de la empresa. BP estaba perforando uno de los pozos de petróleo más profundos de la historia, pero los gerentes se decantaron por una sola hebra de revestimiento de acero en lugar de las dos o más recomendadas. En lugar de utilizar los "centralizadores" 21 recomendados que garantizan que el pozo no se desvíe de su curso como en las perforaciones más profundas, los directivos de BP

Portafolio

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Utilizar procesos de decisión racional siempre que sea posible, pero reconocer que hay muchas restricciones que pueden interferir con quienes toman las decisiones e impedir una decisión perfectamente racional. Aplicar la perspectiva de la racionalidad limitada utilizar la intuición y la experiencia cuando se enfrente a decisiones mal definidas y no programadas.

FIGURA 12.3
Restricciones y trueques durante la toma de decisiones no programada



Fuente: Adaptada de Irving L. Janis, *Crucial Decisions* (Nueva York: Free Press, 1989); y A. L. George, *Presidential Decision Making in Foreign Policy: The Effective Use of Information and Advice* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1980).

decidieron usar sólo seis. También omitieron una prueba crucial para verificar la solidez del cemento que sostenía el pozo en el fondo del mar, eligiendo depender únicamente de la prevención de explosiones como salvaguarda. Otras compañías petroleras suelen incorporar salvaguardas adicionales para que los problemas se puedan arreglar antes de que se necesite prevenir explosiones, pero el arriesgado BP, su cultura de asumir riesgos, hizo que sus limitados gerentes tomaran el enfoque más cauteloso y lento.[20]

Las restricciones también existen a nivel personal. Las restricciones personales, como el estilo de la decisión, la presión del trabajo, el deseo de prestigio o los simples sentimientos de inseguridad, pueden limitar ya sea la búsqueda de alternativas o la aceptabilidad de una alternativa. Todos estos factores restringen un enfoque perfectamente racional que debe conducir a una elección obviamente ideal.[21] Algunos directivos, por ejemplo, a menudo toman las decisiones en un contexto de tratar de complacer a los altos directivos, a las personas que se percibe que tienen el poder dentro de la organización o a otras personas a quienes respetan y quieren emular.[22] Otros directivos se ven limitados por un estilo de decisiones desadaptadas. Michael Dell al parecer tenía un estilo de decisión prudente que limitó su aceptación de alternativas para enfrentarse a los problemas de su empresa de informática. Dell ha tenido gran éxito desde hace muchos años, pero mientras que otras compañías como IBM, Hewlett-Packard y Apple entraron en su totalidad en los nuevos negocios, Dell se quedó atascado en la fabricación de computadoras personales y la prestación de servicios especializados. Dell no tuvo en cuenta los cambios en la industria a distancia del hardware de computadoras y la búsqueda de alternativas para mover la compañía hacia nuevas áreas. Además, los empleados dicen que bloqueó repetidamente los esfuerzos del ex CEO Kevin Rollins de expandirse más allá de los PC, a partir de 2002.

Su aversión al riesgo y la incertidumbre actuaba como una restricción personal en la toma de decisiones.[23]

El papel de la intuición. La perspectiva de la racionalidad limitada a menudo se asocia con los procesos de decisión intuitivos. En la **toma de decisiones intuitivas** se utilizan la experiencia y el criterio, más que la lógica secuencial o el razonamiento explícito, para tomar decisiones.[24] La mayoría de los investigadores han encontrado que los gerentes eficaces utilizan una combinación de análisis racional y de intuición en la toma de decisiones complejas bajo presión de tiempo.[25] Vea la sección "¿Cómo adapta usted el diseño?" para obtener algún conocimiento del uso de la racionalidad frente a la intuición en la toma de decisiones.

La intuición no es arbitraria ni irracional, ya que se basa en años de práctica y experiencia directa, almacenados en el subconsciente. Cuando los gerentes utilizan su intuición con fundamento en una larga experiencia con los problemas organizacionales, perciben y comprenden los problemas con mayor rapidez y desarrollan un sentimiento básico, o corazonada, acerca de cuál alternativa lo resolverá, apresurando así el proceso de toma de decisiones.[26] El valor de la intuición para una toma de decisiones efectiva está respaldado por un creciente conjunto de investigaciones de la psicología, la ciencia organizacional y de otras disciplinas.[27]

¿Cómo adapta usted el diseño?

Toma de decisiones importantes

¿Cómo toma usted las decisiones importantes? Para averiguarlo, piense en alguna vez que tomó una decisión importante acerca de su carrera o hizo una compra o inversión importantes. ¿Hasta qué grado cada una de las siguientes palabras describe cómo llegó a la decisión final? Marque las cinco palabras que describen mejor cómo tomó la decisión final.

1. Lógica _____
2. Conocimiento interno _____
3. Datos_____
4. Sensación experimentada _____
5. Hechos _____
6. Instinto _____
7. Conceptos _____
8. Corazonada _____
9. Razón _____
10. Sentimientos _____

Calificación: Registre un punto por cada aspecto non que haya marcado y reste un punto por cada aspecto par que haya marcado. La calificación más alta posible es +5 y la calificación más baja posible es –5.

Interpretación: Los aspectos con números nones corresponden a un estilo de decisión lineal y los de número par a un enfoque no lineal a la decisión. Lineal significa utilizar la *racionalidad* lógica para tomar decisiones, que debe ser similar al proceso de decisión en la figura 12.2. No lineal significa utilizar primordialmente la intuición para tomar decisiones, como se describe en el texto. Si usted obtuvo una calificación de –3 a –5, entonces la intuición y un modelo satisfactorio de la toma de decisiones son el enfoque dominante de la toma de decisiones importantes. Si obtuvo una calificación de +3 a +5, entonces el modelo racional de la toma de decisiones, como se describe en el texto, es su enfoque dominante. El enfoque racional se enseña en las escuelas de negocios, pero muchos gerentes utilizan la intuición basada en la experiencia, en especial en los niveles de la alta gerencia, cuando hay pocos datos tangibles que se puedan evaluar.

Fuente: Adaptado de Charles M. Vance, Kevin S. Groves, Yongsun Paik y Herb Kindler, "Understanding and Measuring Linear-Nonlinear Thinking Style for Enhanced Management Education and Professional Practice", *Academy of Management Learning & Education*, 6, núm. 2 (2007), 167-185.

Cuando alguien tiene una amplia experiencia y conocimientos en un área en particular, la decisión correcta viene a menudo en forma rápida y sin esfuerzo, porque el individuo reconoce patrones basados en la información que han sido olvidados en gran parte por la mente consciente. Esta capacidad se puede ver entre los soldados en Irak que fueron responsables de detener muchos ataques con bomba en carretera por el reconocimiento de patrones. Los engranajes de alta tecnología diseñados para detectar artefactos explosivos improvisados o IEDs eran simplemente un complemento y no un sustituto de la capacidad del cerebro humano para sentir el peligro y actuar en consecuencia. Los soldados con experiencia en Irak inconscientemente sabían cuando algo no se veía o sentía bien. Puede ser que sea una roca que no estaba allí ayer, una pieza de hormigón que se ve demasiado simétrica, patrones extraños de comportamiento, o simplemente una sensación diferente de la tensión en el aire.[28] Del mismo modo, los gerentes de negocios mundiales perciben de forma continua y procesan la información de la que pueden no estar al tanto de manera consciente, y su base de conocimientos y experiencia les ayuda a tomar decisiones que pueden caracterizarse por la incertidumbre y la ambigüedad.

En una situación de gran complejidad o ambigüedad, se requiere la experiencia previa y el criterio para incluir los elementos intangibles en las etapas tanto de identificación como de solución del problema.[29] Un estudio de los descubrimientos del problema del gerente mostró que 30 de 33 problemas eran ambiguos y estaban mal definidos.[30] Los fragmentos de información no relacionada de fuentes informales resultaron en un patrón de la mente del gerente, quien no pudo demostrar que existía un problema, pero sabía, intuitivamente, que había cierta área que requería atención. Un punto de vista demasiado simple de un problema complejo a menudo está asociado con el fracaso de la decisión,[31] de manera que los gerentes aprenden a prestarle atención a su intuición, en vez de aceptar que los cosas funcionan bien.

Los procesos intuitivos también se utilizan en la etapa de solución del problema. Los directivos, con frecuencia, toman decisiones sin una referencia explícita al impacto sobre las utilidades o a otros resultados mensurables.[32] Como se mostró en la figura 12.3, muchos factores intangibles, como la preocupación de una persona acerca del apoyo de otros ejecutivos, el temor al fracaso y las actitudes sociales, influyen en la selección de la mejor alternativa. Estos factores no se pueden cuantificar de forma sistemática, de manera que la intuición guía la elección de una solución. Los gerentes pueden tomar una decisión basada en lo que consideran correcto, no en lo que pueden documentar basándose en datos sólidos.

EVALÚE SU RESPUESTA

1 **Los gerentes deben utilizar el proceso más objetivo y racional posible cuando toman una decisión.**

RESPUESTA: En desacuerdo. La lucha por una perfecta racionalidad en las decisiones es ideal, pero no realista. Numerosas decisiones complejas no se prestan a un proceso analítico paso a paso. También hay muchas restricciones para quienes las determinen. Cuando toman decisiones no programadas, los gerentes pueden tratar de seguir los pasos del proceso racional de toma de decisiones, pero también deben confiar en la experiencia y la intuición.

La sección BookMark de este capítulo habla de la forma en que los gerentes le pueden dar a su intuición una mejor oportunidad para que los guíe hacia decisiones exitosas. Debemos recordar que la perspectiva de la racionalidad limitada y el uso de la intuición aplican en su mayor parte a las decisiones no programadas. Los aspectos nuevos, ambi-

BookMark 12.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)

Blink: The Power of Thinking without Thinking
Por Malcolm Gladwell

Las decisiones instantáneas pueden ser tan buenas como las que se tomaron con cautela y de forma deliberada y, en ocasiones, todavía mejores. Sin embargo, también pueden tener serias fallas o incluso ser peligrosamente erróneas. Ésa es la premisa del libro de Malcolm Gladwell, *Blink: The Power of Thinking without Thinking*. Gladwell explora la forma en que nuestro subconsciente de adaptación llega a decisiones complejas e importantes en un instante y la forma en que podemos disciplinarlo para hacer que esas decisiones sean buenas.

CÓMO AGUDIZAR SU INTUICIÓN

Incluso cuando pensamos que nuestra toma de decisiones es resultado de un cuidadoso análisis y de una consideración racional, dice Gladwell, la mayor parte ocurre subconscientemente en una fracción de segundo. Este proceso, al que se refiere como "cognición rápida", deja cabida tanto para un sorprendente discernimiento como para un grave error. Las siguientes son algunas sugerencias para mejorar la cognición rápida:

- *Recuerde que más no es mejor*. Gladwell argumenta que el hecho de proporcionar a las personas demasiados datos e información obstaculiza su capacidad para tomar buenas decisiones. Cita un estudio que muestra que los médicos de las salas de urgencias que son mejores en el diagnóstico de ataques cardiacos recaban menos información de sus pacientes de la que recopilan otros médicos. En vez de una sobrecarga de información, indague cuáles son las partes significativas.
- *Practique la división en pequeñas partes*. El proceso al que Gladwell se refiere como dividir en pequeñas partes es lo que aprovecha el poder de adaptación de la mente inconsciente y nos permite tomar decisiones inteligentes en un tiempo y con información mínimos. Dividir en pequeñas partes significa que usted se enfoque en una pequeña parte de los datos o la información pertinentes y permita que su intuición haga el trabajo por usted. Galdwell cita el ejemplo de un juego de guerra del Pentágono, en el que un equipo enemigo de traficantes de bienes derrotó a un ejército estadounidense que tenía una "cantidad sin precedente de información secreta" e "hizo un riguroso análisis racional muy completo que cubría cualquier contingencia que se pudiera cubrir". Los bienes traficados se utilizaban para tomar miles de decisiones instantáneas en el transcurso de una hora, basándose en información limitada. Los gerentes pueden practicar la toma de decisiones instantánea hasta que eso se convierta en una segunda naturaleza.
- *Conozca sus límites*. No todas las decisiones se deben basar en la intuición. Cuando usted posee un profundo conocimiento en un área y tiene experiencia en ella, puede tener más confianza en sus sentimientos internos. Gladwell también advierte que es necesario desconfiar de los prejuicios que interfieren con una buena toma de decisiones. La obra sugiere que nos podemos enseñar a seleccionar entre las primeras impresiones y saber cuáles son importantes y cuáles se basan en prejuicios subconscientes como los estereotipos o el bagaje emocional.

CÓMO PONERLA EN PRÁCTICA

Blink abunda en anécdotas vívidas e interesantes, como la forma en que los bomberos pueden "tomar las cosas con calma un momento" y crear un entorno donde pueda tener lugar la toma de decisiones espontánea. Gladwell asevera que una mejor comprensión del proceso de la toma de decisiones en una fracción de segundo puede ayudar a las personas a tomar mejores decisiones en todas las áreas de sus vidas, así como ayudarlas a anticipar y evitar los malos cálculos.

Blink: The Power of Thinking without Thinking, de Malcolm Gladwell, publicado por Little Brown.

guos y complejos de las decisiones no programadas significan que no hay disponibles datos sólidos y procedimientos lógicos. Los estudios de la toma de decisiones estratégica a nivel directivo han encontrado que los gerentes simplemente no pueden utilizar el enfoque racional para las decisiones estratégicas no programadas, por ejemplo, si se debe colocar a la venta un nuevo medicamento que es objeto de controversias, si se debe invertir en un nuevo proyecto complejo o si una ciudad tiene necesidad de un sistema de planeación de los recursos empresariales y si lo puede adoptar de manera razonable.[33] En el caso de decisiones como esas, los gerentes disponen de tiempo y recursos limitados y algunos factores simplemente no se pueden medir y analizar. Si se trata de cuantificar esa información, eso podría causar errores, debido a que es posible simplificar en exceso

los criterios de decisión. La intuición puede equilibrar y complementar el análisis racional para ayudar a los gerentes a tomar mejores decisiones.

TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONAL

Las organizaciones se componen de gerentes que toman decisiones utilizando procesos tanto racionales como intuitivos; pero las decisiones a nivel de la organización no las toma sólo un gerente. Muchas decisiones organizacionales involucran a varios de ellos. La identificación y la solución de problemas involucran a muchos departamentos, múltiples puntos de vista e incluso a otras organizaciones y están fuera del alcance de un gerente individual.

Los procesos mediante los cuales se toman las decisiones en las organizaciones están bajo la influencia de varios factores, en particular de las propias estructuras internas de la organización y del grado de estabilidad o de inestabilidad del entorno externo.[34] La investigación de la toma de decisiones a nivel organizacional identifica cuatro tipos principales de procesos: el enfoque de la ciencia de la administración, el modelo Carnegie, el modelo de la decisión incremental y el modelo del cesto de basura.

Enfoque de la ciencia de la administración

El **enfoque de la ciencia de la administración** de la toma de decisiones organizacionales es el análogo del enfoque racional de los gerentes en lo individual. La ciencia de la administración cobró vida durante la Segunda Guerra Mundial.[35] En esa época, se aplicaban técnicas matemáticas y estadísticas a los problemas militares urgentes a gran escala, que estaban más allá de la capacidad de quienes tomaban decisiones individuales.

Los matemáticos, físicos e investigadores de operaciones utilizaban análisis de sistemas para desarrollar trayectorias de artillería, estrategias antisubmarinos y de bombardeo, como salvas (descarga de múltiples proyectiles simultáneamente). Considere el problema de un buque de guerra que trata de hundir a un barco enemigo a varias millas de distancia. El cálculo para apuntar los cañones del buque debe considerar la distancia, la velocidad del viento y la curvatura de la tierra. Los métodos para hacer esos cálculos utilizando la opción de tanteo con base en la eliminación de errores y la intuición no son exactos, requieren demasiado tiempo y tal vez nunca logren tener éxito.

Allí es donde entró la ciencia de la administración. Los analistas podían identificar las variables pertinentes involucradas para apuntar los cañones de un barco así como modelarlas mediante el uso de ecuaciones matemáticas. La distancia, la velocidad, el lanzamiento, el giro, el tamaño del proyectil, etcétera, se podían calcular e incluirse en las ecuaciones. La respuesta era inmediata y los cañones podían empezar a disparar. Los factores como el lanzamiento y el giro muy pronto se empezaron a medir en forma mecánica y se alimentaban directamente al mecanismo de apuntar hacia el objetivo. En la actualidad, el elemento humano se ha eliminado por completo del proceso de dar en el blanco. El radar capta el blanco y toda la secuencia se calcula automáticamente.

La ciencia de la administración tuvo un sorprendente éxito para muchos problemas militares. Este enfoque de la toma de decisiones se difundió hacia las corporaciones y las escuelas de negocios, donde se estudiaron y elaboraron las técnicas. Los departamentos de investigación de operaciones utilizan modelos matemáticos para cuantificar las variables pertinentes y desarrollar una representación cuantitativa de las soluciones alternas y de la probabilidad de que cada una de ellas resuelva el problema. Estos departamentos también utilizan modelos como la programación lineal, las estadísticas bayesianas, las gráficas PERT y las simulaciones en computadora.

La ciencia de la administración es un excelente modelo para la toma de decisiones organizacionales cuando los problemas se pueden analizar y las variables identificar y

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente este lineamiento:

Utilizar un enfoque racional para las decisiones, es decir, cálculos, la ciencia de la administración, cuando una situación de un problema se comprende bien y se puede desglosar en variables que se pueden medir y analizar.

medir. Los modelos matemáticos pueden contener mil o más variables, cada una pertinente de alguna manera para el resultado final. Las técnicas de la ciencia de la administración se han utilizado a fin de resolver correctamente problemas tan diversos como encontrar el lugar apropiado para un campamento organizado por la iglesia, probar en el mercado el primero de una nueva familia de productos, hacer una perforación para extraer petróleo y alterar de manera radical los servicios de telecomunicaciones.[36] Otros problemas que se prestan a las técnicas de la ciencia de la administración son la programación de técnicos de ambulancias, de los cobradores de cuotas en carreteras de peaje y de los miembros de la tripulación de las aerolíneas.[37]

La ciencia de la administración, sobre todo con la cada vez más sofisticada tecnología informática y el software, puede resolver con precisión y rapidez los problemas que tienen demasiadas variables explícitas para el adecuado procesamiento humano. Imagine que es un gerente de una aerolínea durante y después de la prohibición de cinco días en vuelos europeos debido a la nube de ceniza volcánica provocada por la erupción del glaciar Eyjafjallajokull de Islandia en 2010. La pesadilla se habría agravado si las aerolíneas no hubieran tenido sistemas computarizados para ayudar a los gerentes a tomar decisiones sobre dónde asignar aviones y miembros de tripulación mientras luchaban por llevar a sus destinos a más de 9 millones de pasajeros varados.[38] Alaska Airlines ha utilizado las técnicas de la ciencia de la administración para tomar decisiones de vuelo desde 1980, cuando el Monte Santa Helena entró en erupción cerca de una base de operaciones de la aerolínea y paralizó a la empresa durante un día. Un equipo de expertos en clima y aviación desarrolló modelos informáticos para predecir la trayectoria de la ceniza volcánica que con frecuencia permitió que los aviones volaran alrededor de la ceniza.[39]

La ciencia de la administración cubre una amplia gama de problemas como nunca antes. Considere el béisbol y la historia que se cuenta en la película *Moneyball* de 2011.[40] Brad Pitt interpreta a Billy Beane, el director general del legendario Oakland As, quien en 2002 construyó uno de los equipos más ganadores de la Liga Mayor de Beisbol con uno de los presupuestos más pequeños. En lugar de confiar en la intuición de los scouts, quienes a veces rechazaban a un jugador porque "no se parecía a un jugador de Grandes Ligas", Beane se basó en gran medida en datos y análisis estadístico. Si el análisis decía que un receptor de colegio con sobrepeso que nadie más quería debía ser un número uno del draft, Beane iba por él. Desde entonces, la mayoría de los otros equipos han adoptado técnicas de la ciencia de la administración para el análisis de los distintos tipos de datos para tomar decisiones. "Todavía hay un lugar para [tipos con cronómetros o corazonadas], pero la tecnología ha cambiado el juego para siempre", dijo Steve Greenberg, ex comisionado adjunto de la Liga Mayor de Beisbol.[41]

Los directivos de otros tipos de organizaciones también están aplicando la tecnología para la toma de decisiones. Las empresas de publicidad optimizan las campañas de difusión en línea mediante el uso de un software que puede calcular fácilmente las tasas de respuesta y retorno de la inversión para cada anuncio. Muchos minoristas, como Home Depot, Bloomingdales y Gap, utilizan el software para analizar los datos de ventas actuales e históricas y determinar cuándo, dónde y cuánto para determinar los precios. En Walt Disney World en Orlando, Florida, los gerentes utilizan sistemas computarizados sofisticados para analizar datos y tomar decisiones que reduzcan al mínimo los tiempos de espera de los visitantes, maximicen la capacidad de paseo, optimicen la eficiencia del personal, y aumenten las oportunidades de venta de souvenirs.[42] Las empresas de alimentos y bebidas están utilizando fórmulas matemáticas para estudiar precisamente los datos del cliente y tomar decisiones acerca de qué nuevos productos hay que desarrollar y cómo comercializarlos. Incluso las oficinas de los médicos están recurriendo a la ciencia de la administración para gestionar sus prácticas de manera más eficiente, tal como la predicción de la demanda de citas en función del número de pacientes, la tasa media de ausencias y otros factores. [43]

Un problema con el enfoque de la ciencia de la administración es que los datos cuantitativos no son abundantes y no transmiten un conocimiento tácito, como se describe

en el capítulo 8. Los gerentes deben percibir sobre una base más personal los indicios informales que indican la existencia de problemas.[44] Los análisis matemáticos más complejos no tienen valor si no es posible cuantificar los factores importantes e incluirlos en el modelo. Los aspectos como las reacciones del competidor, los gustos del consumidor y la buena acogida del producto son dimensiones cualitativas. En estas situaciones, el papel de la ciencia administrativa es el de complementar la toma de decisiones del gerente. Los resultados cuantitativos se pueden proporcionar a los gerentes para su discusión e interpretación, junto con sus opiniones, criterio e intuición informales. La decisión final puede incluir tanto factores cualitativos como cálculos cuantitativos.

Modelo Carnegie

El **modelo Carnegie** de la toma de decisiones organizacional se basa en el trabajo de Richard Cyert, James March y Herbert Simon, todos ellos asociados con la Carnegie-Mellon University.[45] Su investigación ayudó a formular el enfoque de racionalidad limitada de la toma de decisiones individual, así como a proporcionar nuevos conocimientos acerca de las decisiones organizacionales.

Hasta su trabajo, la investigación en economía suponía que las empresas tomaban decisiones como una sola entidad, como si toda la información pertinente se canalizara hacia la persona encargada de la toma de decisiones en el nivel directivo para que hiciera una elección. La investigación del grupo Carnegie indicó que las decisiones organizacionales involucraban a muchos gerentes y que una decisión final se basaba en una coalición entre ellos. Una **coalición** es una alianza entre varios gerentes que convienen en las metas organizacionales y las prioridades del problema.[46] Podría incluir a gerentes de los departamentos de línea, a especialistas en personal e incluso a grupos externos, como clientes, banqueros o representantes sindicales poderosos.

Las coaliciones de la gerencia son necesarias durante la toma de decisiones por dos razones. En primer lugar, las metas organizacionales a menudo son ambiguas y las metas operativas de los departamentos con frecuencia son incongruentes. Cuando las metas son ambiguas e incongruentes, los gerentes están en desacuerdo acerca de las prioridades del problema. Deben negociar acerca de los problemas y formar una coalición en torno al aspecto de qué cuestiones se deben abordar. Por ejemplo, Randy Komisar, socio de Kleiner Perkins Caufield & Byers, aconseja el uso de una técnica llamada "el balance" cuando una empresa se enfrenta a decisiones sobre las nuevas oportunidades para invertir o los problemas a resolver. Los gerentes de todos los departamentos se sientan alrededor de una mesa, y cada persona enumera en un papel las cosas buenas y las malas acerca de una oportunidad específica. Esto es similar a la lista de "Pro" y "Contra" que Benjamin Franklin utilizó para tomar decisiones racionales individuales. En este caso, sin embargo, los directivos luego de compartir sus pensamientos e ideas con los demás, suelen encontrar intereses comunes. El proceso "disminuye mucho la fricción que normalmente surge cuando la gente presenta los hechos que apoyan su caso sin tener en cuenta las que no lo hacen", dice Komisar. [47]

La segunda razón para formar una coalición es que los gerentes individuales pretenden ser racionales, pero funcionan con limitaciones cognoscitivas humanas y con otras restricciones, como antes se describió. Los gerentes no disponen del tiempo o los recursos ni tienen la capacidad mental para identificar todas las dimensiones y procesar toda la información pertinente para una decisión. Estas limitaciones llevan al comportamiento de formar una coalición. Los gerentes hablan unos con otros e intercambian sus puntos de vista con el fin de recabar información y reducir la ambigüedad. Se consulta a las personas que tienen una información pertinente o un interés en el resultado de la organización. La formación de una coalición conducirá a una decisión respaldada por las partes interesadas. Considere cómo los directivos de *The New York Times* llegaron a la decisión de iniciar un plan de suscripción de pago para el sitio web del periódico.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente este lineamiento:

Utilizar un enfoque de formación de una coalición cuando las metas organizacionales y las prioridades del problema están en conflicto. Cuando los gerentes están en desacuerdo acerca de las prioridades o de la verdadera naturaleza del problema deben discutirlas y buscar un acuerdo acerca de las prioridades.

EN LA PRÁCTICA

The New York Times

En marzo de 2011, *The New York Times* dio un gran salto estratégico: consultó a sus lectores si comenzarían a pagar por el acceso a su periodismo en línea. La decisión no se tomó a la ligera. De hecho, los ejecutivos y los jefes de redacción pasaron la mayor parte de 2009 debatiendo la cuestión, analizando las diversas opciones, y llegaron a un acuerdo para poner en práctica el nuevo plan de suscripción.

La recesión económica afectó con fuerza los ingresos del periódico. La publicidad impresa ya había disminuido drásticamente, y con la recesión la publicidad online hizo lo mismo. La empresa tuvo que pedir dinero prestado con una tasa de interés alta, y por primera vez en su historia el papel tuvo una serie de despidos en la sala de redacción. Esto aumentó la urgencia de los debates emergentes dentro de la organización acerca de un modelo de suscripción en línea. Arthur Sulzberger Jr., presidente de la compañía, y varios altos ejecutivos abrazaron la idea de un modelo de pago. Sin embargo, otros altos directivos y editores se opusieron vehementemente al plan. Estos directivos y editores habían pasado años trabajando para construir NYTimes.com, el sitio de periodismo más visitado del mundo. Ellos argumentaron que un modelo de suscripción comprometería el alcance en línea del periódico y que estaba fuera de sintonía con la era digital. Algunos gerentes de publicidad estaban preocupados que esto pusiera en peligro los ingresos de publicidad digital, que apenas estaban empezando a recuperarse. Otros argumentaron que el papel necesitaba la suscripción como fuente de ingresos o serían necesarios más despidos.

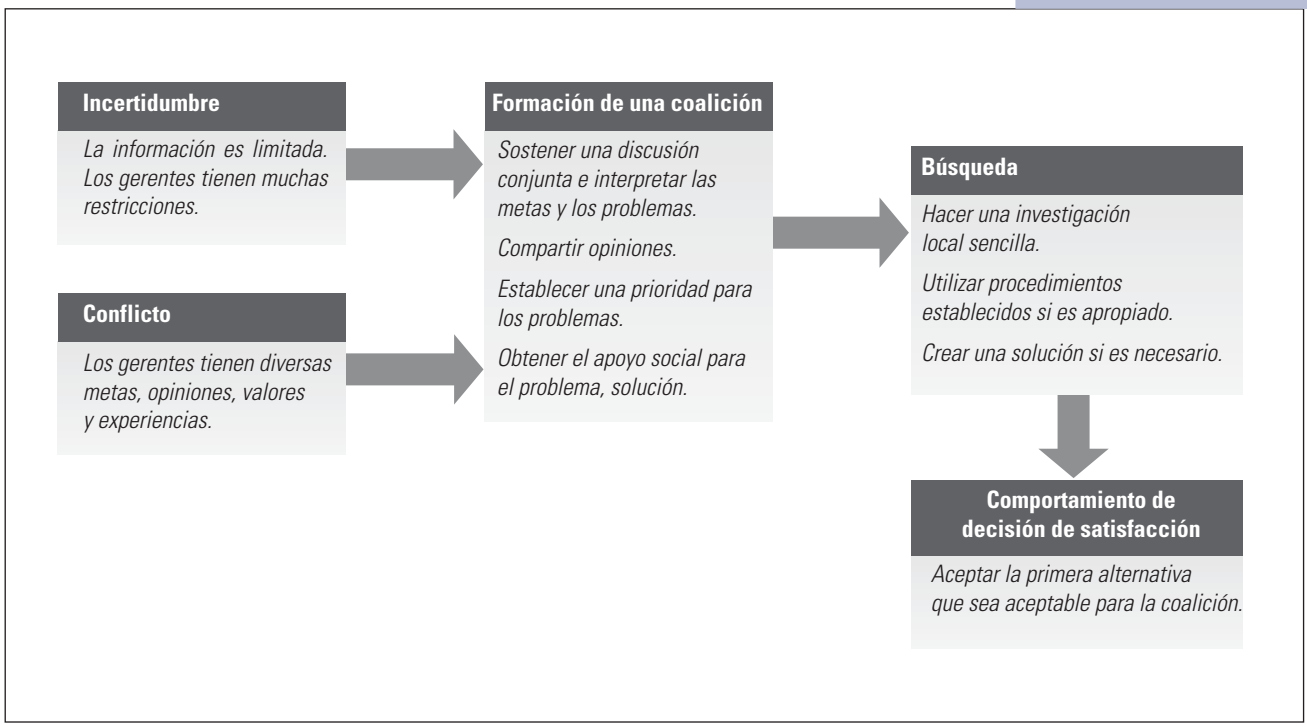
El debate y la discusión continuaron, tanto formal como informalmente. Los gerentes estudiaron las respuestas de la consulta para tratar de evaluar cómo los lectores reaccionarían a un plan de suscripción. Con el tiempo, una coalición se reunió en torno a la idea de un servicio de suscripción por niveles que permitiera a los visitantes del sitio web leer 20 artículos al mes sin cargo antes de tener que seleccionar uno de los tres modelos de suscripción en los distintos niveles de precio. Los artículos a los que pueden acceder las personas a través de redes sociales como Facebook y Twitter, o motores de búsqueda como Google, no cuentan para el límite mensual (hay un límite de cinco artículos al día para los que acceden al sitio a través de Google). El hecho de que el contenido puede ser fácilmente "compartido, tuiteado, o bloggeado" alivió algunas de las preocupaciones de los administradores digitales y contribuyó a apoyar la decisión. Como dijo Martin A. Nisenholtz, vicepresidente senior de operaciones digitales, "Por un lado, creo que no es [aún] algo de ansiedad a su alrededor. Por otro lado, creo que el modelo que hemos elegido mitiga el 90 por ciento de ella".[48]

The New York Times informó a finales de julio de 2011 que un cuarto de millón de personas había comprado las suscripciones en línea, pero queda por ver si la decisión de cobrar por el acceso dará sus frutos para *The Times* en el largo plazo.[49] Sin embargo, los gerentes construyeron con éxito una coalición para apoyar la decisión de la organización mediante la participación en el debate y la discusión de las preocupaciones de todas las partes interesadas.

El proceso de formación de una coalición tiene varias implicaciones para el comportamiento de decisión organizacional. En primer lugar, las decisiones se toman para *satisfacer* las soluciones del problema, más que para optimizarlas. **Satisfactorio** significa que las organizaciones aceptan un nivel de desempeño satisfactorio, en vez del máximo, lo que les permite alcanzar varias metas de forma simultánea. En la toma de decisiones, la coalición aceptará una solución que se percibe satisfactoria para todos los miembros de la coalición, como en el caso de *The New York Times*.

En segundo, a los gerentes les interesan los problemas inmediatos y las soluciones a corto plazo. Participan en lo que Cyert y March llamaron la *investigación problemística*.[50] La **investigación problemística** significa que los gerentes buscan en el entorno inmediato una solución para resolver con rapidez un problema. Aunque los directivos de *The Times*

FIGURA 12.4
Procesos de elección en el modelo Carnegie



estudiaron varias opciones que estaban siendo utilizadas por otras compañías, no consideraban que todos los enfoques podrían ser llevados a un modelo de suscripción en línea. Ellos no esperan una solución perfecta cuando la situación está mal definida y hay un exceso de conflictos. Esto contrasta con el enfoque de la ciencia de la administración, que supone que el análisis puede descubrir todas y cada una de las alternativas razonables. El modelo Carnegie dice que el comportamiento de investigación es apenas suficiente para producir una solución satisfactoria y que los gerentes, por lo general, adoptan la primera solución satisfactoria que surge.

En tercero, la discusión y la negociación son especialmente importantes en la etapa de identificación del problema de la toma de decisiones. A menos que los miembros de la coalición perciban un problema, no se emprenderá acción alguna. Sin embargo, una coalición de los gerentes clave de un departamento también es importante para allanar la implementación de una decisión. Cuando los altos directivos perciben un problema o quieren tomar una decisión importante, deben llegar a un acuerdo con otros gerentes para que respalden la decisión.[51]

En la figura 12.4 se resume el proceso de decisión descrito en el modelo Carnegie, el cual señala que el establecimiento de un convenio a través de una coalición administrativa es una parte importante de la toma de decisiones organizacional. Esto es especialmente cierto en los niveles administrativos superiores. La discusión y la negociación requieren tiempo, pero los procedimientos de investigación son sencillos y las alternativas seleccionadas satisfacen, en vez de optimizar, la solución del problema. Cuando los problemas están programados, son claros y se han visto antes, la organización se basará en los procedimientos y las rutinas previos. Las reglas y los procedimientos evitan la necesidad de una formación renovada de una coalición y las negociaciones políticas. Sin embargo, las decisiones no programadas requieren negociación y solución del conflicto.

EVALÚE SU RESPUESTA

2 Cuando un gerente conoce la mejor solución a un problema organizacional serio y tiene la autoridad necesaria, es mejor simplemente tomar la decisión e implementarla, en vez de involucrar a otros gerentes en el proceso de decisión.

RESPUESTA: En desacuerdo. Son pocas las decisiones organizacionales que toma un gerente. La toma de decisiones organizacional es un proceso social que combina múltiples perspectivas. Los gerentes deben hablar unos con otros acerca de las prioridades del problema e intercambiar opiniones y puntos de vista para llegar a un acuerdo. Cuando los gerentes no forman coaliciones, los problemas importantes se pueden quedar sin resolver y las buenas decisiones fracasar debido a que otros gerentes no las aceptan ni su implementación efi caz.

Modelo de decisión incremental

Henry Mintzberg y sus asociados en McGill University en Montreal abordaron la toma de decisiones organizacional desde una perspectiva diferente. Identificaron 25 decisiones tomadas en organizaciones e hicieron seguimiento, de principio a fin, de los acontecimientos asociados con dichas decisiones.[52] Su investigación identificó cada paso en la secuencia de la decisión. Este enfoque de la toma de decisiones, llamado **modelo de decisión incremental**, hace menos hincapié en los factores políticos y sociales descritos en el modelo Carnegie pero nos dice más acerca de la secuencia estructurada de las actividades emprendidas desde el descubrimiento de un problema hasta su solución.[53]

Las decisiones que sirven de muestra en el modelo de Mintzberg incluían la elección de los aviones que se deberían adquirir para una aerolínea regional, el desarrollo de un nuevo club para cenar, el diseño de una nueva terminal contenedora en un puerto, la identificación de un nuevo mercado para un desodorante, la adopción de un nuevo tratamiento médico controversial en un hospital y el despido de un anunciador estrella de la radio.[54] El alcance y la importancia de esas decisiones se revelan en el lapso que se lleva su terminación. La mayoría de esas decisiones tuvo lugar hace más de un año y la tercera parte de ellas requirió más de dos años. La mayoría de esas decisiones no eran programadas y requerían soluciones diseñadas según las necesidades.

Uno de los descubrimientos de esta investigación es que la mayoría de las elecciones organizacionales consiste en una serie de pequeñas elecciones que se combinan para producir la decisión principal. Por consiguiente, numerosas decisiones organizacionales son una serie de pequeñas medidas, en vez de una sola grande. Las organizaciones avanzan a lo largo de varios puntos de decisión y pueden tropezar con barreras a lo largo del camino. Mintzberg llamó a esas barreras *interruptores de la decisión*. Un interruptor significa que una organización debe recorrer el ciclo de regreso a través de una decisión previa e intentar algo nuevo. Los circuitos o ciclos de la decisión son una forma en la que la organización aprende acerca de cuáles alternativas darán resultado. La solución final puede ser muy diferente de lo que se anticipaba.

En la figura 12.5 se muestra el patrón de las etapas de decisión descubiertas por Mintzberg y sus asociados. Cada cuadro indica un posible paso en la secuencia de la decisión. Estos pasos tienen lugar en tres fases importantes de la decisión: identificación, desarrollo y selección.

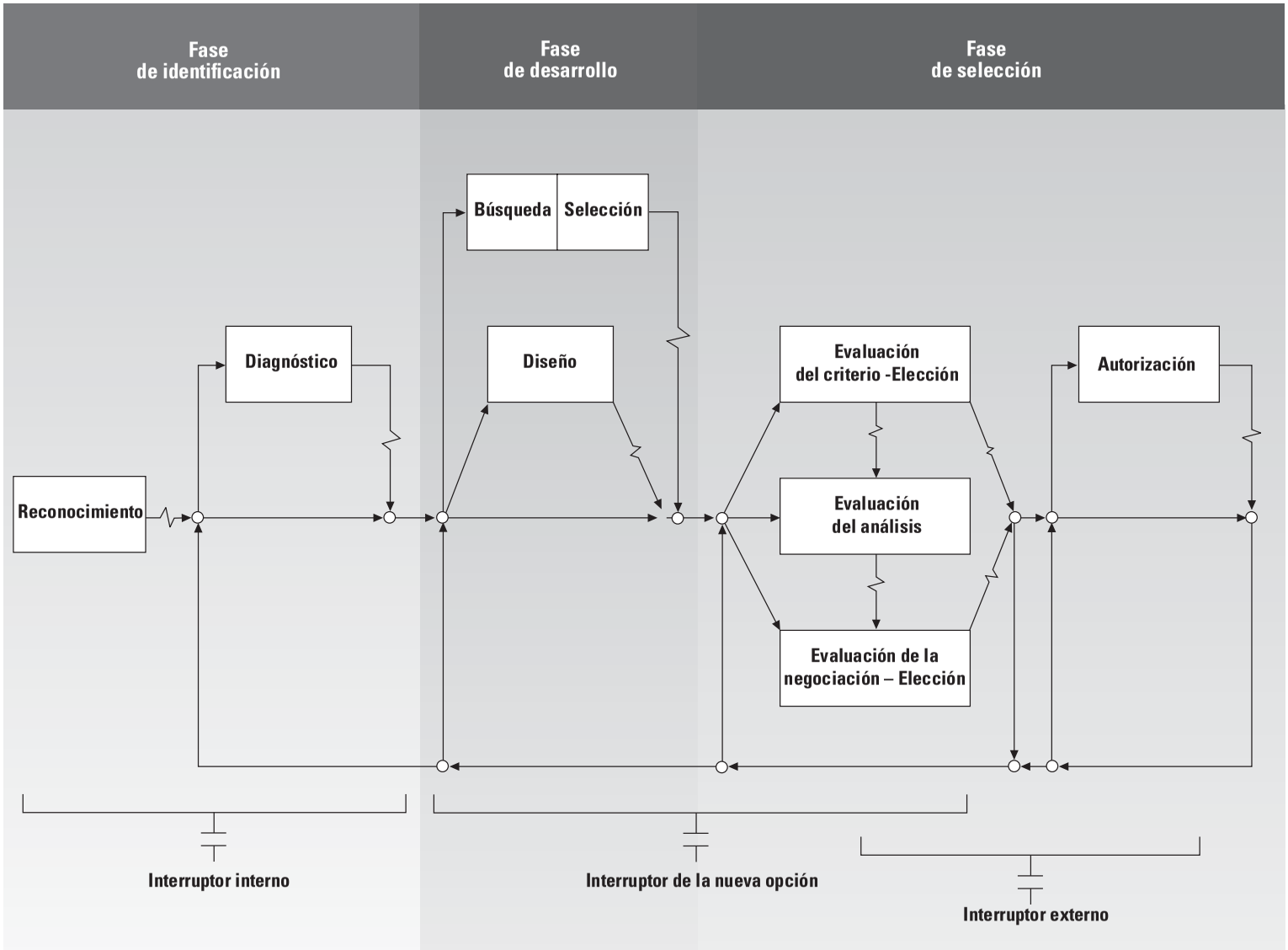
Fase de identificación. La fase de identificación se inicia con el *reconocimiento*, el cual significa que uno o más gerentes están conscientes de un problema y de la necesidad de tomar una decisión. El reconocimiento está estimulado por un problema o por una oportunidad. Un problema existe cuando cambian los elementos en el entorno externo o cuando

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Asumir riesgos y hacer que la empresa avance por incrementos cuando se define un problema pero las soluciones son inciertas. Intentar soluciones paso a paso para enterarse de si funcionan o no.

FIGURA 12.5
El modelo de decisión incremental



Fuente: Administrative Science Quarterly, "Structure of Unstructured Decision Processes", de Henry Mintzberg, Duru Raisinghani y André Théorêt, vol. 21, pp. 246-275, junio de 1976. Reimpresa con autorización de SAGE Publications.

se percibe que el desempeño interno es inferior al estándar o norma. En el caso de despedir a un anunciador de la radio, los comentarios acerca de él provinieron de los radioescuchas, de otros anunciadores y de los publicistas. Los gerentes interpretaron esos indicios hasta que surgió un patrón que indicaba que había un problema que era necesario abordar.

El segundo paso es el *diagnóstico*, en el que se recaba más información si es necesaria para definir la situación del problema. El diagnóstico puede ser sistemático o informal, dependiendo de la severidad de la dificultad. Los problemas severos no dejan tiempo para un extenso diagnóstico, la respuesta debe ser inmediata. Los problemas leves a menudo se diagnostican de forma más sistemática.

Fase de desarrollo. En la fase de desarrollo se modela una solución para resolver el problema definido en la fase de identificación. El desarrollo de una solución sigue una de dos direcciones. En primer lugar, es posible utilizar procedimientos de *búsqueda* para identificar alternativas dentro del repertorio de soluciones de la organización. Por ejemplo, en el caso del despido de un anunciador estrella, se preguntó a los gerentes de la estación de radio qué se había hecho la última vez que fue necesario despedir a un anunciador. Para hacer la investigación, los participantes de la organización pueden buscar en sus memorias, hablar con otros gerentes, o bien examinar los procedimientos formales de la organización.

La segunda dirección del desarrollo es *diseñar* una solución ajustada a las necesidades. Esto sucede cuando el problema es nuevo, de manera que la experiencia previa no tiene valor. Mintzberg encontró que, en esos casos, las personas clave que toman la decisión sólo tienen una vaga idea de la solución ideal. De forma gradual, mediante un proceso de tanteo con base en la eliminación de errores, surgirá una alternativa diseñada conforme a las necesidades. El desarrollo de la solución es un procedimiento incremental inquisitivo, construyendo una solución paso a paso.

Fase de selección. La fase de selección es cuando se elige una solución. Esta fase no siempre es cuestión de hacer una elección clara entre las alternativas. En el caso de las soluciones ajustadas a las necesidades, la selección es más una evaluación de una sola alternativa que parece factible.

La evaluación y la elección se pueden lograr de tres formas. Se utiliza el *criterio* de selección cuando una elección final le corresponde a una persona encargada de la toma de decisiones y la elección implica un juicio basado en la experiencia. En el *análisis* se evalúan las alternativas sobre un fundamento más sistemático, por ejemplo con técnicas de la ciencia de la administración. Mintzberg encontró que la mayoría de las decisiones no implicaba un análisis y una evaluación sistemáticos de las alternativas. La *negociación* ocurre cuando la selección involucra a un grupo de personas que toman las decisiones. Cada persona debe tener un interés diferente en el resultado, de manera que surge un conflicto. La discusión y la negociación ocurren hasta que se forma una coalición, como en el modelo Carnegie que se describió antes.

Cuando la organización acepta formalmente una decisión, entonces tiene lugar la *autorización*. La decisión se puede pasar a lo largo de la jerarquía hasta que llegue al nivel jerárquico responsable. La decisión a menudo es rutinaria, debido a que el expertise y el conocimiento recaen en las personas que toman decisiones en el nivel inferior, que identificaron el problema y desarrollaron la solución. Algunas decisiones se pueden rechazar debido a las implicaciones no anticipadas por los gerentes en dicho nivel.

Factores dinámicos. La parte inferior de la gráfica en la figura 12.5 muestra unas líneas que retroceden hacia el inicio del proceso de decisión. Estas líneas representan los circuitos o ciclos que tienen lugar en el proceso de la decisión. Las decisiones organizacionales no siguen una progresión ordenada desde el reconocimiento hasta la autorización. Surgen problemas menores que obligan a un ciclo a regresar a una etapa anterior. Esos son los interruptores de la decisión. Si se percibe que una solución diseñada según las necesidades

es insatisfactoria, la organización tal vez deberá regresar el principio mismo y reconsiderar si en verdad vale la pena resolver el problema. Los circuitos de retroalimentación pueden estar causados por problemas de la oportunidad del momento, política, desacuerdo entre los gerentes, incapacidad para identificar una solución factible, rotación de los gerentes o la repentina aparición de una nueva alternativa. Por ejemplo, cuando una pequeña aerolínea canadiense tomó la decisión de adquirir aviones jet, el consejo de administración autorizó la decisión, pero poco tiempo después llegó un nuevo presidente que canceló el contrato, reciclando la decisión de regreso a la fase de identificación. Aceptó el diagnóstico del problema, pero insistió en una nueva búsqueda de alternativas. Entonces una aerolínea extranjera salió del negocio y estaban disponibles dos aviones usados a un precio de ganga. Eso presentó una opción inesperada y el presidente utilizó su propio criterio para autorizar la compra de los aviones.[55]

Debido a que la mayoría de las decisiones tiene lugar a lo largo de un periodo prolongado, las circunstancias cambian. La toma de decisiones es un proceso dinámico que requiere varios ciclos antes de que se resuelva un problema. Un ejemplo del proceso incremental y de los ciclos que pueden tener lugar se muestra en la decisión de Gillette de crear una nueva rasuradora.

EN LA PRÁCTICA

Gillette Company

The Gillette Company, ahora propiedad de Prcter & Ganble, utiliza una toma de decisiones incremental para perfeccionar el diseño de rasuradoras como la Mach3 Turbo, la vibradora M3Power o el sistema de afeitar Fusion. Considere el desarrollo de la Mach3 original. Mientras buscaban una nueva idea para incrementar las ventas en el mercado maduro de rasuradoras Gillette, los investigadores en el laboratorio inglés de la empresa dieron con una brillante idea para crear una rasuradora con tres hojas para producir un afeitado más a ras de piel, terso y cómodo (reconocimiento y diagnóstico). Diez años después, la Mach 3 llegó al mercado, después de miles de pruebas de afeitado, de numerosas modificaciones en el diseño y con un costo de desarrollo y trabajo de montaje de 750 millones de dólares, aproximadamente la cantidad que invierte una compañía farmacéutica en el desarrollo de un medicamento de efecto impresionante.

Las demandas técnicas de crear una rasuradora con tres hojas que seguiría el rostro de un hombre y también sería fácil de limpiar, tenía varios callejones sin salida. Los ingenieros primero trataron de encontrar técnicas establecidas (investigar), pero ninguna llenaba los requisitos. A la larga, se desarrolló (diseño) un prototipo llamado Manx y en las pruebas de afeitado "derrotó totalmente" a la Sensor Excell de Gillette, la rasuradora de más venta de la empresa en esa época. Sin embargo, el CEO de Gillette insistió en que la rasuradora debía tener una hoja con un filo que fuera radicalmente nueva, con el fin de que pudiera utilizar hojas más delgadas (interruptor interno), de manera que los ingenieros empezaron a buscar una nueva tecnología que pudiera producir una hoja más resistente (búsqueda, investigación). Con el tiempo, el nuevo filo, conocido como DLC (por diamond-like carbon coating), se aplicaría átomo por átomo con la nueva tecnología de manufactura de chips (diseño).

El siguiente problema fue la manufactura (diagnóstico), que requería un proceso totalmente nuevo para manejar la complejidad de la rasuradora de triple hoja (diseño). Aun cuando el consejo de administración dio el anticipo para desarrollar el equipo de manufactura (criterio, autorización), algunos miembros se preocupaban porque las nuevas hojas, que son tres veces más resistentes que la hoja de acero inoxidable, durarían más y, por consiguiente, harían que Gillette vendiera menos cartuchos (interruptor interno). A la larga, el consejo de administración tomó la decisión de continuar con las nuevas hojas, que tienen una franja indicadora de color azul que se desvanece hasta el color blanco e indica el momento de colocar un nuevo cartucho.

La junta dio su aprobación final para la producción de la Mach3; la nueva máquina de afeitar se introdujo un par de meses más tarde y comenzó sin problemas la venta de los estantes. Gillette recuperó su considerable inversión en un tiempo récord. Después inició de nuevo el proceso de buscar el siguiente anticipo en rasuradoras, utilizando la nueva tecnología que puede examinar

una hoja de afeitar a nivel atómico y con un video de alta velocidad que puede capturar el acto de cortar un solo pelo de la barba. La compañía avanzó en incrementos y lanzó su siguiente producto de afeitar, la fusión de cinco hojas, después de 8 años en lugar de la década que tardó en la Mach3.[56] ■

En Gillette, la fase de identificación ocurrió debido a que los directivos estaban conscientes de la necesidad de una nueva rasuradora y estuvieron alerta a la idea de utilizar tres hojas para producir un afeitado más a ras de piel. La fase de desarrollo se caracterizó por el diseño ajustado a las necesidades de intentos y eliminación de errores, que llevó a la Mach3. Durante la fase de selección, se encontró que ciertos enfoques eran inaceptables, lo que hizo que Gillette retrocediera en el ciclo y rediseñara la rasuradora, incluida la utilización de hojas más delgadas y resistentes. Avanzando una vez más a la fase de selección, la Mach3 logró la aprobación de los altos directivos y de los miembros del consejo de administración y rápidamente se autorizaron los presupuestos de manufactura y marketing.

DECISIONES Y CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Al principio de este capítulo hablamos de la forma en que el entorno de negocios rápidamente cambiante está creando una mayor incertidumbre para quienes toman las decisiones. Numerosas organizaciones están marcadas por una increíble cantidad de incertidumbre en las etapas tanto de identificación como de solución del problema. Han evolucionado dos enfoques de la toma de decisiones para ayudar a los gerentes a enfrentar esta incertidumbre y complejidad. Un enfoque es combinar los modelos Carnegie e incremental que acabamos de describir. El segundo es un enfoque único, llamado el modelo del cesto de basura.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Aplicar tanto el modelo Carnegie como el del proceso incremental en una situación con un alto nivel de incertidumbre, en los problemas y las soluciones. La toma de decisiones también puede emplear los procedimientos del cesto de basura. Lograr que la organización avance hacia un mejor desempeño proponiendo nuevas ideas, dedicar algún tiempo a trabajar en áreas importantes y persistir en las soluciones potenciales.

Combinación de los modelos Carnegie e incremental

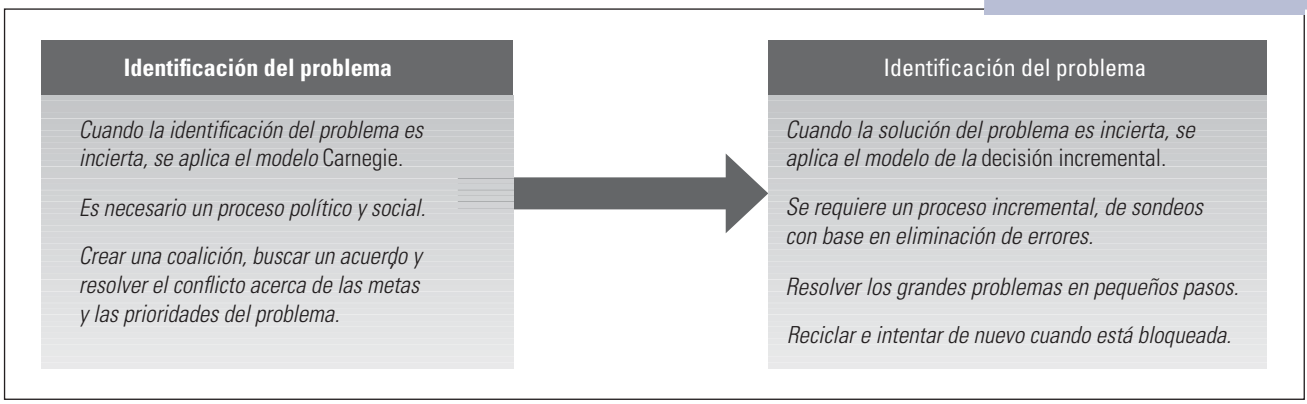
La descripción Carnegie de la creación de coaliciones es especialmente pertinente para la etapa de identificación del problema. Cuando los problemas son ambiguos o si los gerentes están en desacuerdo acerca de la severidad del problema, se requieren las discusiones, las negociaciones y la creación de coaliciones. El modelo incremental tiende a hacer hincapié en los pasos que se deben seguir para llegar a una solución. Una vez que los gerentes llegan a un acuerdo acerca de un problema, el proceso paso a paso es una forma de intentar varias soluciones, para ver cuál dará resultado. Cuando la solución del problema no es clara, se puede diseñar una solución de intentos con base en eliminación de errores.

En la figura 12.6 se muestra la aplicación de los modelos Carnegie e incremental a las etapas en la toma de decisiones. Los dos modelos no están en desacuerdo el uno con el otro. Describen diferentes enfoques para la forma en que las organizaciones toman las decisiones cuando la identificación o solución del problema son inciertas. Cuando ambas partes del proceso de decisión son simultáneamente muy inciertas, la organización se encuentra en una posición muy difícil. Los procesos de decisión en esa situación pueden ser una combinación de los modelos Carnegie e incremental y esta combinación puede evolucionar hasta convertirse en una situación que se describe en el modelo del cesto de basura.

Modelo del cesto de basura

El **modelo del cesto de basura** es una de las descripciones más recientes e interesantes de los procesos de la toma de decisiones organizacional. No es directamente comparable

FIGURA 12.6
El proceso de toma de decisiones cuando la identificación y la solución del problema son inciertas



con los modelos anteriores, debido a que el del cesto de basura trata del patrón o flujo de múltiples decisiones dentro de la organización, mientras que los modelos incremental y Carnegie se enfocan en la forma en que se toma una sola decisión. El modelo del cesto de basura ayuda a pensar en toda la organización y en las frecuentes decisiones que toman los gerentes en todas partes.

Anarquía organizada. El modelo del cesto de basura se desarrolló para explicar el patrón de la toma de decisiones en organizaciones que experimentan un nivel en extremo alto de incertidumbre. Michael Cohen, James March y Johan Olsen, los originadores del modelo, llamaron a las condiciones altamente inciertas una **anarquía organizada**, que es una organización extremadamente orgánica.[57] Las anarquías organizadas no se basan en la jerarquía de autoridad vertical normal ni en las reglas de decisiones burocráticas. Son el resultado de tres características:

1. *Preferencias problemáticas*. Las metas, los problemas, las alternativas y las soluciones están mal definidos. La ambigüedad caracteriza cada paso de un proceso de decisión.
2. *Una tecnología que no es clara y está mal comprendida*. Las relaciones de causa y efecto dentro de la organización son difíciles de identificar. No hay disponible una base de datos explícita que se aplique a las decisiones.
3. *Rotación*. Las posiciones organizacionales experimentan una rotación de los participantes. Además, los empleados están ocupados y sólo disponen de un tiempo limitado para dedicarlo a cualquier problema o decisión únicos. La participación en cualquier decisión determinada será fluida y limitada.

Una anarquía organizacional se caracteriza por un rápido cambio y un entorno universitario, no burocrático. Ninguna organización se ajusta todo el tiempo a esta circunstancia en extremo orgánica, aun cuando en la actualidad las empresas basadas en internet, así como las organizaciones en industrias que cambian con rapidez, la pueden experimentar gran parte del tiempo. Numerosas organizaciones ocasionalmente se encuentran en posiciones de tomar decisiones en circunstancias poco claras y problemáticas. El modelo del cesto de basura es útil para comprender el patrón de esas decisiones.

Flujos de acontecimientos. La característica única del modelo del cesto de basura es que el proceso de la decisión no se considera una secuencia de pasos que inicia con un problema y termina con una solución. De hecho, la identificación y la solución del

problema pueden no estar relacionadas una con la otra. Se puede proponer una idea como solución cuando no se especifica ningún problema. Un problema puede existir y nunca generar una solución. Las decisiones son el resultado de flujos independientes de acontecimientos dentro de la organización. Los cuatro flujos pertinentes para la toma de decisiones organizacional son los siguientes:

1. *Problemas*. Los problemas son puntos de descontento con las actividades y el desempeño actuales. Representan una brecha entre el desempeño deseado y las actividades reales. Se percibe que los problemas requieren atención. Sin embargo, son diferentes de las soluciones y las elecciones. Un problema puede conducir o no a una solución propuesta. Puede ser que los problemas no se resuelvan cuando se adoptan las soluciones.
2. *Soluciones potenciales*. Una solución es una idea que alguien propone para su adopción. Esas ideas forman un flujo de soluciones alternas a nivel de toda la organización. Las ideas pueden llegar a la organización a través del nuevo personal, o bien, las puede inventar el personal existente. Los participantes simplemente se pueden sentir atraídos por ciertas ideas y las impulsan como elecciones lógicas, sin importar cuáles sean los problemas. La atracción por una idea puede hacer que un empleado busque un problema al que se puede unir la idea y, por consiguiente, justificarla. Lo importante es que las soluciones existen independientemente de los problemas.
3. *Participantes*. Los participantes en la organización son empleados que van y vienen por toda la empresa. Se contrata a las personas, las reasignan y las despiden. Los participantes varían ampliamente en lo que concierne a sus ideas, su percepción de los problemas, su experiencia, valores y capacitación. Los problemas y las soluciones que reconoce un gerente diferirán de los que reconoce otro gerente.
4. *Oportunidades de elección*. Las oportunidades de elección son ocasiones en las que una organización toma una decisión. Ocurren cuando se firman contratos, se contrata a personas o se autoriza un nuevo producto. También ocurren cuando existe la mezcla apropiada de participantes, soluciones y problemas. Por consiguiente, un gerente que casualmente se enteró de una buena idea tal vez de pronto se entera de un problema al que se puede aplicar y, por tanto, le puede proporcionar a la organización una oportunidad de elección. La mezcla de problemas y soluciones a menudo resultan en decisiones.

Con el concepto de los cuatro flujos, el patrón general de la toma de decisiones organizacional asume una cualidad aleatoria. Los problemas, las soluciones, los participantes y las elecciones fluyen todos de un extremo a otro de la organización. En cierto sentido, la empresa es un cesto de basura grande donde se remueven todos esos flujos, como se muestra en la figura 12.7. Cuando un problema, una solución y un participante se conectan en un punto, es posible tomar una decisión y el problema se puede resolver; pero si la solución no se ajusta al problema, entonces éste no se puede resolver.

Por consiguiente, cuando se visualiza la organización como un todo y se considera su alto nivel de incertidumbre, se puede ver que surgen problemas que no se resuelven y que se intentan soluciones que no dan resultado. Las decisiones organizacionales son desordenadas y no son resultado de una secuencia lógica, paso a paso. Los acontecimientos pueden estar tan mal definidos y ser tan complejos que las decisiones, los problemas y las soluciones actúan como acontecimientos independientes. Cuando se conectan, algunos problemas se resuelven, pero muchos no.[58]

Consecuencias. Hay cuatro consecuencias específicas del proceso de decisión del cesto de basura para la toma de decisiones organizacional:

1. *Se pueden proponer soluciones aun cuando los problemas no existen.* Se podría convencer a un empleado de una idea y él podría tratar de convencer al resto de la organización. Un ejemplo fue la adopción de computadoras en muchas corporaciones

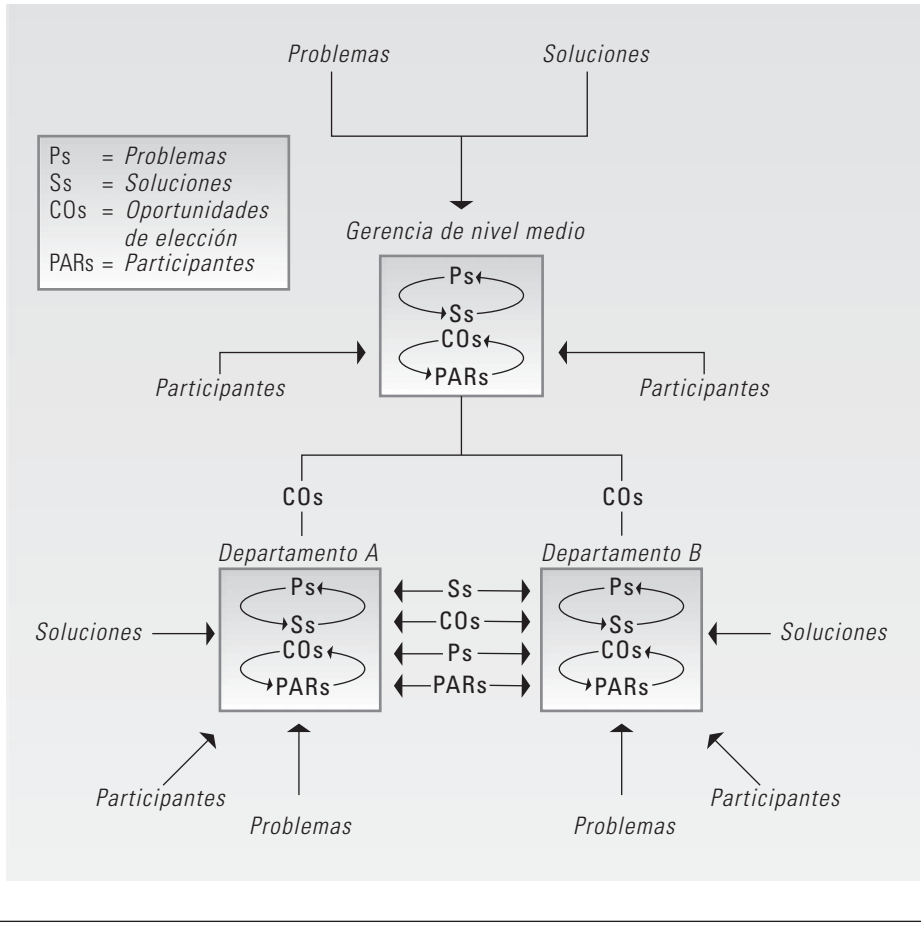


FIGURA 12.7
Ilustración de los flujos de acontecimientos independientes en el modelo del cesto de basura de la toma de decisiones

durante la década de 1970. La computadora era una solución emocionante y la impulsaron tanto sus fabricantes como los analistas de sistemas dentro de las organizaciones. La computadora no resolvió ningún problema en esas aplicaciones iniciales. De hecho, algunas causaron más problemas de los que resolvieron.

2. *Se hacen elecciones sin resolver los problemas*. Una elección, por ejemplo la creación de un nuevo departamento o la revisión de los procedimientos de trabajo, se puede hacer con la intención de resolver un problema; pero en condiciones de un alto nivel de incertidumbre la elección puede ser incorrecta. Además, muchas elecciones simplemente parecen suceder. Las personas deciden renunciar, se reduce el presupuesto de la organización o se publica un boletín de la nueva política. Estas elecciones pueden estar orientadas a los problemas, pero no necesariamente los resuelven.
3. *Los problemas pueden persistir sin que se resuelvan*. Los participantes en la organización se acostumbran a ciertos problemas y renuncian a tratar de resolverlos; o bien, quizá no sepan cómo resolver ciertos problemas debido a que la tecnología es confusa. La American Association of University Professors sometió a un periodo de prueba a una universidad en Canadá, debido a que le habían negado a un profesor la estabilidad en el cargo sin el debido proceso. El periodo de prueba era una absoluta molestia que los administradores querían eliminar. Quince años después, el profesor a quien no le habían aprobado el cargo falleció. El periodo de prueba continúa debido a que la universidad no consintió en las demandas de los herederos de la asociación para reevaluar el caso. A la universidad le gustaría resolver el problema, pero los administradores no están seguros de cómo hacerlo y no disponen de

los recursos necesarios. El problema del periodo de prueba persiste sin que haya una solución.

4. *Algunos problemas se resuelven*. El proceso de decisión no funciona colectivamente. En los modelos de simulación por computadora del modelo del cesto de basura, a menudo se resolvían los problemas importantes. Las soluciones sí conectan los problemas apropiados y los participantes, de manera que se hace una buena elección. Por supuesto, no todos los problemas se resuelven cuando se hacen elecciones, pero la organización sí avanza en dirección a la reducción de los mismos.

Los efectos de los flujos independientes y los procesos de decisión caóticos del modelo del cesto de basura se pueden ver en el siguiente ejemplo de una organización de educación con fines de lucro. Los problemas, las ideas, las oportunidades y las personas parecen combinarse al azar para producir resultados en las decisiones.

EN LA PRÁCTICA

Kaplan/ The Washington Post Company

Kaplan, una división de The Washington Post Company, que solía ser una empresa relativamente pequeña, prepara a los estudiantes para presentar los exámenes estandarizados. Para el año 2010, era una empresa educativa mundial, con miles de millones de dólares al servicio de casi 100,000 estudiantes en línea y 70 en planteles.

The Post Company entró en el negocio de la educación casi por accidente. En 1984, Dick Simmons, quien era presidente de la compañía en ese momento, escuchó a un antiguo colega decir que el fundador de una empresa rentable que preparaba pruebas en Nueva York quería vender su empresa. La noticia llegó justo en el momento en que Simmons, presidente de Post, y la CEO Katherine Graham, y otros directivos, estaban buscando una manera de diversificar la empresa más allá de los medios impresos. A pesar de que nunca habían oído hablar de Kaplan, el precio era justo y Simmons pensó que sería una buena opción. Consultó a Warren Buffett, a quien le gustó la idea. Después de la adquisición, Kaplan luchó por varios años ya que las empresas de pruebas de preparación rivales robaron la cuota de mercado y varios mandatarios iban y venían. Los líderes de Post Company casi cierran Kaplan y salen del negocio, pero en su lugar decidieron dejar que el director de marketing de la compañía, Jonathan N. Grayer, tomara la oportunidad como consejero delegado. Egresado de Harvard, el carismático Grayer implementó un sistema de gestión y los cambios volvieron solvente a la compañía y al funcionamiento sin problemas. Luego, en 1997, Jack Goetz, uno de los gerentes de Kaplan con sede en Los Ángeles, propuso una idea: ¿Por qué no hacer que Kaplan ofrezca una licenciatura en Derecho en línea? California era el único estado que permitía graduarse de las escuelas de derecho en línea o por correspondencia y rendir el examen de la barra de abogados. Grayer y su adjunto, Andrew S. Rosen, dieron a Goetz un presupuesto de $100,000 y le dijeron que no pidiera más.

En dos años, la Facultad de Derecho Concord de Kaplan, la primera escuela de derecho en línea en el país, tenía 600 estudiantes. El éxito de la escuela estimuló a los gerentes a buscar otras oportunidades. En 2000, Kaplan adquirió Quest Education, una cadena de 30 pequeñas escuelas especializadas con fines de lucro que atendía a estudiantes de bajos ingresos. Kaplan ya no estaba sólo en el negocio de preparar a estudiantes para ingresar a la universidad: estaba ofreciendo grados. La entrada de Kaplan a la educación superior coincidió con un proyecto piloto del gobierno estadunidense en el que los estudiantes podían utilizar préstamos federales para los cursos en línea. El éxito y el crecimiento de Kaplan se dispararon. Otros cambios políticos fortuitos también beneficiaron a Kaplan. El presidente George W. Bush designó a un nuevo equipo en el Departamento de Educación, que fue favorable a las empresas educativas con fines de lucro. El departamento facilitó regulaciones y levantó varias restricciones a las escuelas con fines de lucro, lo que llevó al aumento de matrícula y a cada vez mayores cantidades de dinero de préstamo federal a las arcas de Kaplan.

Con el rápido crecimiento llegaron paulatinas tensiones. Durante este periodo, Grayer dejó la compañía y Rosen se hizo cargo. Al mismo tiempo, un nuevo equipo entró en el Departamento de Educación bajo la administración Obama. A diferencia de los líderes anteriores, el nuevo

equipo se mostró escéptico de la educación con fines de lucro y comenzó el restablecimiento de restricciones. Por ejemplo, el departamento propuso 14 nuevas normas para proteger a los estudiantes de prácticas engañosas de reclutamiento. La Oficina de Responsabilidad del Gobierno envió investigadores armados con cámaras ocultas para hacerse pasar por solicitantes en 15 escuelas, incluidos algunos campus de Kaplan, y descubrió lo que dicen fue un patrón de engaño en las tácticas de venta. La administración de Kaplan rápidamente entró en modo de crisis e inició sus propias investigaciones. Varias personas fueron despedidas o suspendidas, y la compañía desarrolló nuevos programas de formación para los reclutadores. Pero nuevos problemas continuaron surgiendo. Los grupos de veteranos comenzaron a criticar a la empresa por reclutar agresivamente ex miembros del servicio para aprovecharse de sus miedos e incertidumbres sobre el futuro. Cuatro ex empleados presentaron demandas contra la empresa por violar la ley para reclutar más estudiantes. La suma de estos eventos desmoralizó al personal de Kaplan, dañó la reputación de la empresa y puso a los ejecutivos en el banquillo.

A finales de 2010, Kaplan anunció el Compromiso Kaplan, un plan que permitió a la gente tomar clases por alrededor de un mes y luego retirarse sin deber ningún dinero si decidían que no era lo que querían. Otros cambios también están en marcha. Kaplan despidió a cerca de 700 trabajadores y está en la transición de alejarse de su principal énfasis en el servicio a los estudiantes de bajos ingresos. Los cambios reducen profundamente los ingresos de Kaplan, que eran alrededor de $2.9 mil millones en 2010, en su mayoría provenientes de las escuelas. El negocio original de preparación de pruebas ha estado perdiendo dinero de manera constante, por lo que ha tenido que cerrar planteles. "La historia de Kaplan es una de reinvención a través del tiempo", dijo Andrew Rosen.[59] ■

Las fortunas cambiantes de la división de Washington Post Company Kaplan ilustran el modelo del cesto de basura de la toma de decisiones y el flujo de personas, problemas, oportunidades e ideas a través de una organización. Muchos acontecimientos ocurrieron por casualidad y se entrelazaron. Los gerentes de correos compraron Kaplan porque llegó a estar disponible en el momento en que estaban buscando maneras de diversificar. Entonces, la empresa se metió en la educación superior, casi por casualidad, cuando Jack Goetz tuvo la idea de ofrecer una licenciatura en Derecho en línea. Kaplan fue capaz de crecer debido a las acciones legislativas favorables, pero una nueva administración trajo nuevos problemas para la compañía. Los gerentes analizan diferentes soluciones, y algunos problemas se resolverán. Otros pueden persistir durante años. Se harán nuevas elecciones y otras oportunidades serán aprovechadas o rechazadas como las personas con diversas ideas irán y vendrán y las fuerzas externas continuarán cambiando.

MODELO DE LA TOMA DE DECISIONES POR CONTINGENCIA

Este capítulo ha cubierto varios enfoques de la toma de decisiones organizacional, como la ciencia de la administración, el modelo Carnegie, el modelo de decisión incremental y el modelo del cesto de basura. También se estudiaron los procesos de decisión racional e intuitivo utilizados por los gerentes en lo individual. Cada enfoque de la decisión es una descripción relativamente exacta del proceso de decisión real y, sin embargo, todos difieren unos de otros. La ciencia de la administración, por ejemplo, refleja una serie de supuestos y procedimientos de la decisión diferente de los del modelo del cesto de basura.

Una razón para tener diferentes enfoques es que aparecen en distintas situaciones organizacionales. La utilización de un enfoque depende del escenario de la empresa. Dos características de las organizaciones que determinan el uso de los enfoques de la decisión son 1) el consenso del problema y 2) el conocimiento técnico acerca de los medios para resolver esos problemas.[60] El análisis de las organizaciones, conforme a estas dos dimensiones, sugiere cuál enfoque es más apropiado para la toma de decisiones.

Consenso del problema

El **consenso del problema** se refiere al acuerdo entre los gerentes acerca de la naturaleza de un problema o de una oportunidad y acerca de cuáles son las metas y los resultados que se deben buscar. Esta variable puede ir desde un acuerdo total hasta un desacuerdo total. Cuando los gerentes están de acuerdo, hay poca incertidumbre y los problemas y las metas de la organización son claros, también lo son los estándares del desempeño. Cuando los gerentes están en desacuerdo, la gerencia de la organización y las expectativas del desempeño están en disputa, creando una situación de un alto nivel de incertidumbre. Un ejemplo de problema de incertidumbre se produjo en Rockford Health System. Los gerentes de recursos humanos querían implementar un nuevo sistema de prestación de autoservicio, lo que permitiría a los empleados administrar sus propios beneficios, y liberar empleados de recursos humanos para las actividades más estratégicas. Los gerentes de finanzas, por otro lado, argumentaron que el costo de las licencias de software era demasiado alto y perjudicaría la rentabilidad de la empresa. Los directivos de otros departamentos también estaban de acuerdo con el nuevo sistema porque tenían miedo de adoptar un nuevo sistema de recursos humanos caro, lo que significaba que podría no estar aprobado en sus proyectos departamentales.[61]

El consenso del problema tiende a ser bajo cuando las organizaciones están diferenciadas, como se describe en el capítulo 4. Debemos recordar que los entornos inciertos hacen que los departamentos organizacionales se diferencien unos de otros en lo concerniente a metas y actitudes, para especializarse en sectores específicos del entorno. Esta diferenciación lleva al desacuerdo y al conflicto, de manera que los gerentes deben hacer un esfuerzo especial para crear coaliciones durante la toma de decisiones. Por ejemplo, se ha criticado a la NASA por no haber identificado los problemas con el transbordador espacial *Columbia*, lo que habría podido impedir el desastre de febrero de 2003. Parte de la razón fue una considerable diferenciación y opiniones en conflicto entre los gerentes de seguridad y los de programación, debido a que la presión para hacer el lanzamiento a tiempo superó las preocupaciones por la seguridad. Además, después del lanzamiento, los ingenieros solicitaron tres veces (y tropezaron con una negativa), mejores fotografías para evaluar el daño causado por un trozo de hule espuma que golpeó el ala izquierda del transbordador apenas segundos después del lanzamiento. Las investigaciones ahora indican que el daño causado por los restos puede haber sido la principal causa física de la explosión. Los mecanismos para escuchar las opiniones en desacuerdo y para la creación de coaliciones pueden mejorar la toma de decisiones en la NASA y en otras organizaciones que tratan con problemas complejos.[62]

El consenso del conflicto es especialmente importante para la etapa de identificación del problema durante la toma de decisiones. Cuando los problemas son claros y todos convienen en ellos, proporcionan estándares y expectativas claros para el desempeño. Cuando no hay un acuerdo en lo concerniente a los problemas, la identificación de éste es incierta y la atención de la gerencia se debe enfocar en lograr un acuerdo acerca de las metas y las prioridades.

Conocimiento técnico acerca de las soluciones

El **conocimiento técnico** se refiere a la comprensión y el acuerdo acerca de cómo resolver los problemas y alcanzar las metas organizacionales. Esta variable puede ir desde un acuerdo y una certidumbre totales hasta un desacuerdo y una incertidumbre totales acerca de las relaciones entre causa y efecto que conducen a la solución del problema. Un ejemplo de un nivel bajo de conocimiento técnico ocurrió en la división de Dr. Pepper/Seven-Up Co. Los gerentes convinieron en el problema que se debería resolver, querían incrementar la participación de mercado de 6% a 7%. Sin embargo, no se conocían los medios para lograr ese incremento en la participación de mercado o no convenían en ellos. Algunos gerentes querían utilizar una fijación de precios de descuento en los supermercados.

Otros creían que se debería incrementar el número de instalaciones de fuentes de soda en los restaurantes y en las cadenas de alimento rápido. Otros gerentes más insistían en que el mejor enfoque era incrementar la publicidad. Los gerentes simplemente no sabían qué podría causar un incremento en la participación de mercado. A la larga, prevaleció el criterio de la publicidad, pero no dio muy buen resultado. El fracaso de su decisión reflejó el bajo nivel de conocimientos técnicos acerca de cómo resolver el problema.

Cuando los medios se comprenden bien, es posible identificar y calcular las alternativas apropiadas con cierto grado de certidumbre. Cuando los medios no se comprenden bien, las soluciones potenciales están mal definidas y son inciertas. La intuición, el criterio y el método de intentos con fundamento en la eliminación de errores se convierten en la base para las decisiones.

Modelo de la contingencia

La figura 12.8 describe la **estructura de la toma de decisiones por contingencia**, que combina las dos dimensiones del consenso del problema y del conocimiento técnico acerca de las soluciones. Cada celda representa una situación organizacional apropiada para los enfoques de la toma de decisiones que se describen en este capítulo.

Celda 1. En la celda 1 de la figura 12.8, se utilizan los procedimientos de decisión racional debido a que se ha convenido en los problemas y se comprenden bien las relaciones entre causa y efecto, de manera que hay poca incertidumbre. Las decisiones se pueden tomar de forma computacional. Es posible identificar las alternativas y adoptar la mejor solución por medio de análisis y cálculos. Los modelos racionales que describimos antes en este capítulo, tanto para los individuos como para la organización, son apropiados cuando los problemas y los medios para resolverlos están bien definidos.

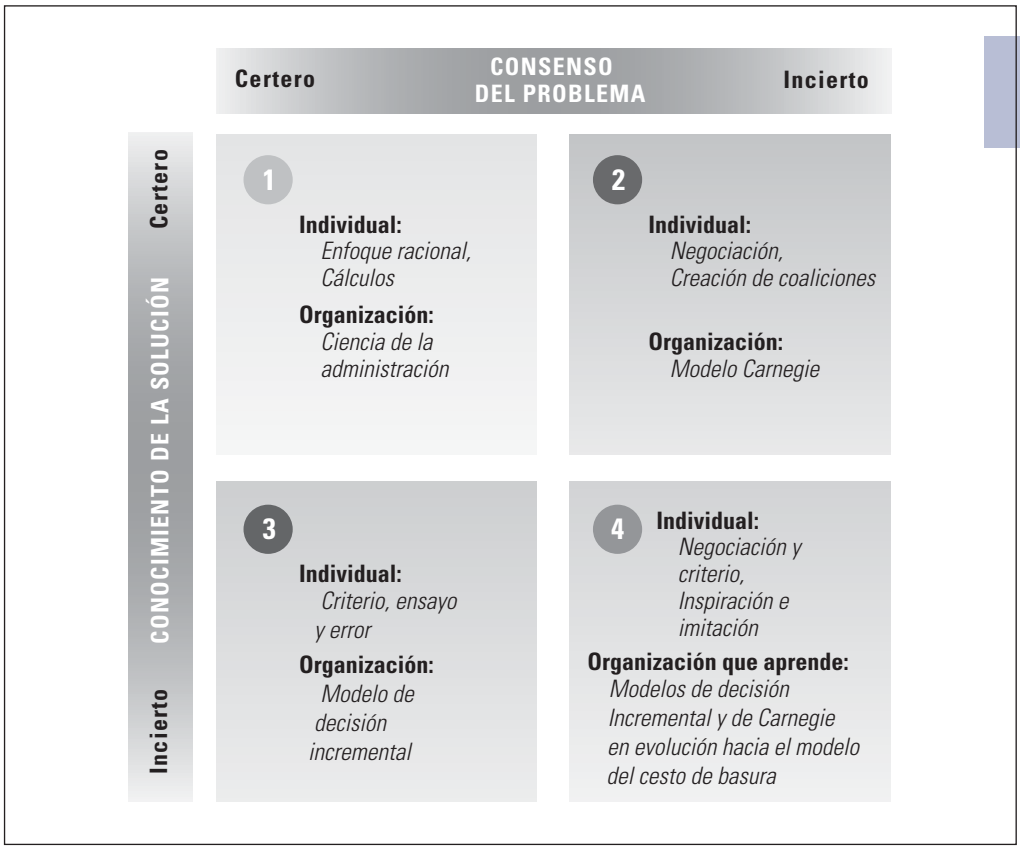


FIGURA 12.8
Estructura de la toma de decisiones por contingencia

Celda 2. En la celda 2 hay un alto nivel de incertidumbre acerca de los problemas y las prioridades, de manera que se utilizan la negociación y la avenencia para llegar a un consenso. El hecho de abordar un problema podría significar que la organización debe posponer la acción en lo concerniente a otros problemas. Las prioridades concedidas a los respectivos conflictos se deciden por medio de discusiones, debates y creación de coaliciones.

Los gerentes que se encuentran en esta situación deben utilizar una amplia participación para lograr un consenso en el proceso de la decisión. Las opiniones deben salir a la superficie y discutirse hasta llegar a un acuerdo. De otra manera, la organización no avanzará como unidad integrada. El modelo Carnegie se aplica cuando hay una disensión acerca de los problemas organizacionales. Cuando los grupos dentro de la organización están en desacuerdo o cuando la empresa está en conflicto con sus grupos de interés (instituciones gubernamentales, proveedores, sindicatos), se requieren pactos y negociaciones. La estrategia de negociación es especialmente pertinente para la etapa de identificación del problema del proceso de decisión. Una vez que han terminado los pactos y las negociaciones, la organización tendrá apoyo para seguir una dirección.

Celda 3. En una situación de la celda 3, los problemas y los estándares de desempeño son ciertos, pero las soluciones técnicas alternas son vagas e inciertas. Las técnicas para resolver un problema están mal definidas y no se comprenden bien. Cuando un gerente se enfrenta a esta situación, la intuición será el principio que guíe la decisión; confiará en la experiencia pasada y en el criterio para tomar una decisión. Los enfoques analíticos racionales no son eficaces debido a que las alternativas no se pueden identificar ni calcular. No hay disponibles hechos sólidos ni información exacta.

El modelo de decisión incremental refleja el método de ensayo y error de parte de la organización. Una vez que se ha identificado un problema, una secuencia de pequeños pasos permite que la empresa conozca una solución. A medida que surgen nuevos problemas, la organización puede retroceder en el ciclo hasta un punto anterior y empezar de nuevo. Finalmente, a lo largo de un periodo de meses o años, adquirirá la experiencia suficiente para resolver el problema de forma satisfactoria.

La situación en la celda 3, cuando los altos directivos están de acuerdo acerca de los problemas, pero no saben cómo resolverlos, ocurren con frecuencia en las organizaciones de negocios. Si los gerentes recurren a las decisiones incrementales en esas situaciones, a la larga adquirirán el conocimiento técnico necesario para alcanzar las metas y resolver los problemas.

Celda 4. La situación en la celda 4, caracterizada por un alto nivel de incertidumbre acerca tanto de los problemas como de las soluciones, es difícil para la toma de decisiones. Un gerente que toma una decisión bajo este alto nivel de incertidumbre puede emplear técnicas tanto de la celda 2 como de la 3. El gerente puede tratar de crear una coalición para establecer las metas y prioridades y utilizar el criterio, la intuición o el método de ensayo y error para resolver los problemas. También se pueden requerir técnicas adicionales, como la inspiración y la imitación. La **inspiración** se refiere a una solución innovadora y creativa a la que no se llega por medios lógicos. La inspiración en ocasiones llega como un destello de discernimiento pero, similar a la intuición, a menudo se basa en el conocimiento y la comprensión a fondo de un problema en el que la mente inconsciente ha tenido tiempo de reflexionar.[63] La **imitación** significa adoptar una decisión que se ha probado en otra parte, con la esperanza de que dará resultado en esta situación.

Por ejemplo, en una universidad el cuerpo docente del departamento de contabilidad no estaba satisfecho con sus circunstancias actuales, pero nadie podía decidir acerca de la dirección que debería seguir la facultad. Algunos miembros del cuerpo docente querían una mayor orientación a la investigación, mientras que otros preferían una mayor orientación a las empresas comerciales y las aplicaciones contables. El desacuerdo en cuanto a las metas se había agudizado debido a que ninguno de los grupos estaba seguro acerca de

la mejor técnica para alcanzar sus metas. La solución final se basó en la inspiración del decano. Se estableció un centro de investigación contable con fondos proporcionados por importantes firmas contables. Los fondos se utilizaron para financiar las actividades de investigación de los miembros del cuerpo docente interesados en la investigación básica y para proporcionar un contacto con las empresas comerciales para otros miembros del cuerpo docente. La solución proporcionó una meta común y un personal unificado dentro del departamento, que trabajaría en dirección a esa meta.

Cuando toda una organización se caracteriza por un alto nivel de incertidumbre en lo que concierne tanto a los problemas como a las soluciones, aparecerán elementos del modelo del cesto de basura. Los gerentes primero pueden intentar las técnicas tanto de la celda 2 como de la celda 3, pero no ocurrirán secuencias de decisiones lógicas que empiecen con la identificación del problema y terminen con la solución del mismo. Las soluciones potenciales precederán a los problemas con la misma frecuencia con que los problemas preceden a las soluciones. En esta situación, los gerentes deben fomentar una amplia discusión de los problemas y las propuestas de ideas, con el fin de facilitar la oportunidad de hacer elecciones. A la larga, con el método de ensayo y error, la organización resolverá algunos problemas.

La investigación ha revelado que las decisiones que se toman siguiendo las prescripciones de la estructura de toma de decisiones por contingencia tienden a ser más exitosos. Sin embargo, en el estudio se observó que casi seis de diez decisiones estratégicas de la gerencia no siguieron la estructura, lo que condujo a una situación en la que la información engañosa o ausente disminuía la probabilidad de elección de una decisión eficaz.[64] Los gerentes pueden utilizar la estructura por contingencia que se muestra en la figura 12.8 para mejorar la probabilidad de decisiones organizacionales exitosas.

CIRCUNSTANCIAS ESPECIALES DE DECISIÓN

En un mundo altamente competitivo y acosado por la competencia global y el cambio rápido, la toma de decisiones rara vez se ajusta al modelo racional y analítico tradicional. En la actualidad, los gerentes deben tomar decisiones con un alto nivel de riesgo con más frecuencia y mayor rapidez que nunca antes y en un entorno cada vez menos predecible. Por ejemplo, en las entrevistas con presidentes ejecutivos (CEO) en industrias de alta tecnología se encontró que tratan de utilizar algún tipo de proceso racional, pero la incertidumbre y el cambio en la industria a menudo hacen que ese enfoque no tenga éxito. La forma en que esos gerentes toman realmente las decisiones es mediante una compleja interacción con otros gerentes y con subordinados, factores del entorno y acontecimientos organizacionales.[65] Los aspectos de interés particular para quienes toman las decisiones en la actualidad son cómo enfrentar entornos de alta velocidad, aprender de los errores de las decisiones y comprender y superar los prejuicios cognoscitivos en la toma de decisiones.

Entornos de alta velocidad

En algunas industrias, el índice del cambio competitivo y tecnológico es tan extremo que los datos del mercado no están disponibles, o bien son obsoletos, las ventanas estratégicas se abren y se cierran rápidamente, tal vez en el transcurso de unos meses y el costo de las malas decisiones puede ser el fracaso de la empresa. La investigación ha examinado la forma en que las corporaciones exitosas toman decisiones en esos **entornos de alta velocidad**, en especial para comprender si las organizaciones deben abandonar los enfoques racionales o si disponen de tiempo para su implementación incremental.[66]

Una comparación de las decisiones exitosas con las no exitosas en los entornos de alta velocidad encontró los siguientes patrones:

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Hacer seguimiento de la información en tiempo real, desarrollar múltiples alternativas al mismo tiempo y tratar de involucrar a todos, pero de cualquier forma seguir adelante cuando se toman decisiones en un entorno de alta velocidad.

- Quienes toman decisiones exitosas hicieron seguimiento de la información en tiempo real, con el fin de desarrollar una comprensión profunda e intuitiva del negocio. Lo usual era de dos a tres juntas intensas a la semana con todos los participantes clave. Quienes tomaban decisiones hacían un minucioso seguimiento de las estadísticas operativas para sentir constantemente el pulso de lo que sucedía. Las empresas no exitosas se interesaban más en la planeación futura y en la información progresiva y sólo captaban superficialmente los acontecimientos inmediatos.
- Durante una decisión importante, las empresas exitosas empezaban a desarrollar de inmediato múltiples alternativas. La implementación de las alternativas en ocasiones avanzaba en paralelo, antes de que los gerentes hicieran una elección decisiva. Las empresas que tomaban decisiones lentamente sólo desarrollaban una alternativa, avanzando hacia otra sólo después que la primera había fracasado.
- Quienes tomaban decisiones rápidas y exitosas solicitaban el consejo de todos y dependían considerablemente de uno o dos colegas bien informados y de confianza para que fueran sus consejeros. Las empresas lentas no podían crear la confianza y el acuerdo entre las mejores personas.
- Las empresas rápidas involucraban a todos en la decisión y trataban de buscar un consenso; pero si no surgía el consenso, el alto directivo hacía la elección y seguía adelante. La espera para que todos estuvieran a bordo creaba más demoras de las que estaban garantizadas. Las empresas lentas demoraban las decisiones con el fin de lograr un consenso uniforme.
- Las decisiones rápidas y exitosas estaban bien integradas con otras decisiones y con la dirección estratégica general de la empresa. Las elecciones menos exitosas consideraban la decisión como si estuviera aislada de otras decisiones; la decisión se tomaba en forma abstracta.[67]

Cuando lo que importa es la rapidez, una decisión lenta puede ser tan ineficaz como una decisión errónea. Los gerentes pueden aprender a tomar decisiones rápidamente. Para mejorar las probabilidades de tomar una buena decisión en condiciones de alta velocidad, algunas organizaciones estimulan el conflicto constructivo mediante una técnica llamada **punto-contrapunto**, que divide a quienes toman la decisión en dos grupos y les asigna diferentes responsabilidades, a menudo en competencia.[68] Los grupos desarrollan las propuestas y las intercambian y debaten las opiniones hasta que llegan a una serie común de entendimientos y recomendaciones. Los grupos a menudo toman mejores decisiones debido a que se consideran múltiples opiniones diversas. Frente a la complejidad y la incertidumbre, cuanto más personas puedan expresar su opinión en la toma de decisiones, tanto mejor.

En la toma de decisiones de grupo, tal vez no siempre se puede llegar a un consenso, pero el ejercicio les brinda a todos una oportunidad para considerar las opciones y expresar sus opiniones, y a los altos directivos una comprensión más amplia. Por lo general, quienes están involucrados apoyan la elección final. Sin embargo, si se requiere una decisión muy apresurada, los altos directivos están dispuestos a tomar la decisión y a seguir adelante.

Errores y aprendizaje de las decisiones

Las decisiones organizacionales resultan en muchos errores, en especial cuando se toman en condiciones de gran incertidumbre. Los gerentes simplemente no pueden determinar o predecir cuáles alternativas resolverán un problema. En esos casos, la organización debe tomar la decisión y asumir el riesgo, a menudo con el espíritu de ensayo y error. Si una alternativa falla, la empresa puede aprender de eso e intentar otra que se ajuste mejor a la situación. Cada fracaso proporciona información y conocimiento nuevos. Lo importante es que los gerentes sigan adelante con el proceso de decisión, a pesar del potencial de cometer errores. "Una acción caótica es preferible a la inactividad ordenada."[69]

En algunas organizaciones, se alienta a los gerentes para que infundan un ambiente de experimentación, con el fin de facilitar la toma de decisiones creativa. Si una idea fracasa, se debe intentar otra. El fracaso a menudo coloca los cimientos para el éxito, como cuando los técnicos de 3M desarrollaron las Post-It Notes basándose en un producto que había fracasado, un adhesivo que no era muy adhesivo. Los gerentes en las empresas más innovadoras creen que si todos sus nuevos productos tienen éxito, entonces están haciendo algo mal o no están asumiendo los riesgos necesarios para desarrollar nuevos mercados. En otras palabras, reconocen que cuando el fracaso le enseña algo nuevo a la empresa se coloca la base para el éxito.

Sólo cometiendo errores, los gerentes y las organizaciones pueden pasar por el proceso del **aprendizaje de la decisión** y adquirir la experiencia y los conocimientos suficientes para desempeñarse de forma más efectiva en el futuro. Algunas empresas, como Intuit, incluso otorgan premios por los fracasos que conducen al aprendizaje. Un reciente ganador en Intuit fue el equipo que desarrolló una agresiva campaña de marketing para orientarse a los jóvenes evasores de impuestos. A través de un sitio web llamado RockYourRefund.com, Intuit ofrecía descuentos a Best Buy y otras empresas y la capacidad de depositar los reembolsos de impuestos directamente en tarjetas Visa prepagadas, expedidas por Russell Simmons, el empresario y estrella hip-hop. La campaña fue un fracaso e Intuit hizo muy pocas devoluciones a través del sitio. Un análisis *post morten* del proyecto le proporcionó al equipo algunas lecciones que aplicaron a futuros proyectos, como el hecho de que los jóvenes huyen de los sitios web que suenan demasiado a publicidad. "Sólo es un fracaso si no logramos aprender", comentó Scott Cook, presidente del consejo de Intuit.[70]

Con base en lo que se ha dicho en este capítulo acerca de la toma de decisiones, podemos esperar que las empresas finalmente tengan éxito en tal aspecto, adoptando un enfoque de aprendizaje de las soluciones. Cometerán errores a lo largo del camino, pero resolverán la incertidumbre por medio de ensayo y error.

EVALÚE SU RESPUESTA

3 Tomar una decisión errónea puede ayudar a un gerente y a la organización a aprender y a ser más fuertes.

RESPUESTA: *De acuerdo.* Por supuesto, los gerentes no quieren que las personas tomen malas decisiones intencionalmente, pero los gerentes inteligentes alientan a las personas para que asuman riesgos y experimenten, lo que puede llevar a decisiones que fracasan. El aprendizaje de los fracasos es la clave para crecer y mejorar. Además, aun cuando los gerentes se esfuerzan por tomar buenas decisiones, comprenden que en ocasiones se deben tomar rápidamente, basándose en una información limitada y que el método de ensayo y error es una forma importante en que la organización aprende y se vuelve más fuerte.

Prejuicios cognoscitivos

Aun cuando el hecho de asumir los riesgos y aceptar los errores puede conducir al aprendizaje, un error que los gerentes inteligentes tratan de evitar es permitir que los prejuicios cognoscitivos enturbien su toma de decisiones. Los **prejuicios cognoscitivos** son severos errores de juicio que todos los humanos son propensos a cometer y que a menudo conducen a malas elecciones.[71] Tres prejuicios comunes son escalación el compromiso, la aversión a la pérdida y el pensamiento grupal (*groupthink*).

Escalación del compromiso. Un prejuicio cognoscitivo muy conocido es el que se conoce como **escalación del compromiso**. La investigación sugiere que las organizaciones a menu-

do siguen invirtiendo tiempo y dinero en una solución, a pesar de una poderosa evidencia de que no está dando resultado. Se dan varias explicaciones de la razón por la que los gerentes escalan el compromiso con una decisión que está fracasando.[72] Muchas veces simplemente siguen en la espera de recuperar sus pérdidas. Por ejemplo, después de que la central nuclear de Fukushima Daiichi fuera dañada por el terremoto de 2011 en Japón, los directivos de Tokyo Electric Power Company utilizaron agua de mar para enfriar los reactores nucleares dañados porque querían proteger su inversión y sabían que el uso de agua de mar podría hacer que los reactores quedaran permanentemente inservibles. La compañía cambió su decisión y comenzó a utilizar el agua de mar sólo cuando el primer ministro de Japón ordenó que lo hiciera después de una explosión en la instalación.[73]

Bloquean o distorsionan la información negativa cuando son personalmente responsables de una mala decisión. Otra explicación es que en la sociedad contemporánea se valoran la congruencia y la persistencia. Se considera que los gerentes congruentes son mejores líderes que los que cambian de un curso de acción a otro, de manera que los gerentes experimentan dificultades para dar marcha atrás, a pesar de la evidencia de que una decisión fue errónea.

Teoría del prospecto. La mayoría de las personas experimenta por naturaleza una *aversión a la pérdida*. El dolor que se siente por la pérdida de un billete de 10 dólares, es mucho más intenso que la felicidad que se experimenta cuando se encuentra uno de 20 dólares. La **teoría del prospecto**, desarrollada por los psicólogos Daniel Kahneman y Amos Tversky, sugiere que la amenaza de una pérdida tiene un impacto más grande sobre una decisión que la posibilidad de una ganancia equivalente.[74] Por consiguiente, la mayoría de los gerentes experimenta la tendencia a analizar los problemas en términos de lo que temen perder en vez de lo que podrían ganar. Cuando se enfrentan a una decisión específica, sobrestiman el valor de las pérdidas y el de las ganancias potenciales. Además, la investigación indica que el pesar asociado con una decisión que resulta en una pérdida es más fuerte que el pesar experimentado por una oportunidad perdida. Por consiguiente, los gerentes podrían evitar oportunidades potencialmente maravillosas que también tienen resultados potencialmente negativos. Esta tendencia puede crear un patrón de decisiones excesivamente cautelosas que lleva al bajo rendimiento crónico en la organization.[75] La teoría del prospecto ayuda asimismo a explicar el fenómeno de la escalación del compromiso, que se estudió en la sección anterior. Los gerentes no quieren perder, de manera que siguen aplicando dinero bueno al malo.

Pensamiento grupal (*groupthink*). Los grupos toman muchas decisiones en las organizaciones, de manera que el deseo de estar de acuerdo con los demás miembros del grupo también puede predisponer las decisiones. Las sutiles presiones para el conformismo existen casi en todos los grupos, en particular cuando las personas experimentan un mutuo agrado y tienden a evitar cualquier cosa que pudiera crear una falta de armonía. El **pensamiento grupal** se refiere a la tendencia de las personas en los grupos a reprimir las opiniones contrarias.[76] Cuando las personas caen en el pensamiento grupal, el deseo de armonía supera las preocupaciones por la calidad de la decisión. Los miembros del grupo hacen hincapié en mantener la unidad, en vez de enfrentarse en forma realista a los problemas y las oportunidades. Las personas censuran sus opiniones personales y se muestran reacias a criticar las opiniones de los demás.

Superar los prejuicios personales

¿Los gerentes cómo pueden evitar los problemas del pensamiento grupal, de la escalación del compromiso y no dejarse influir por la aversión a la pérdida? Se han propuesto varias ideas que les ayudan a ser más realistas y objetivos cuando toman decisiones. Dos de las más eficaces son utilizar la administración basada en la evidencia y fomentar la disensión y la diversidad.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

No permitir que los prejuicios cognoscitivos confundan la toma de decisiones. Para evitar los problemas del pensamiento grupal, la escalación del compromiso y no dejarse influir por la aversión a la pérdida, aplicar una administración basada en la evidencia y emplear técnicas para fomentar la diversidad y la disensión.

Administración basada en la evidencia. La **administración basada en la evidencia** significa un compromiso con tomar decisiones más informadas e inteligentes basadas en los mejores hechos y evidencias disponibles.[77] Significa estar conscientes de los propios prejuicios, buscar y examinar la evidencia de forma rigurosa. Los gerentes practican la toma de decisiones basada en la evidencia siendo cuidadosos y precavidos, en vez de confiar de forma negligente en supuestos, experiencias pasadas, reglas empíricas o en la intuición. Por ejemplo, el Educational Testing Service (ETS), que desarrolla y administra las pruebas como el SAT y el GRE, creó un grupo de trabajo para examinar los procesos de toma de decisiones de la empresa para los nuevos productos y servicios. El equipo encontró que muchas de las decisiones de producto se realizan sin una información clara sobre la propiedad intelectual, los tiempos de ciclo, o las oportunidades de mercado que se espera. Posteriormente, el equipo trabajó con los directores para crear un proceso más sistemático, basado en la evidencia de toma de decisiones, que incluyó el uso de formularios que requieren métricas e información específica sobre cada propuesta y estándares definidos, por lo que constituye una fuerte evidencia de que el producto o servicio encajaría con la estrategia de ETS y la demanda del mercado probable.[78]

Una encuesta global de McKinsey & Company encontró que cuando los gerentes incorporan análisis reflexivo en la toma de decisiones, obtienen mejores resultados. El estudio de las respuestas de más de 2,000 ejecutivos con respecto a cómo sus empresas tomaron una decisión específica, concluyó que técnicas como el análisis detallado, la evaluación de riesgos, lo modelos financieros y el tener en cuenta las situaciones comparables por lo general contribuyen a mejorar los resultados financieros y operativos.[79] La administración basada en la evidencia puede ser particularmente útil para superar el temor a una pérdida y el problema de la escalación del compromiso. Para practicar la administración basada en la evidencia, los gerentes utilizan datos y hechos al mayor grado posible para informar sus decisiones. Numerosos problemas de los gerentes son inciertos y no hay disponibles hechos y datos sólidos, pero al buscar siempre la evidencia, los gerentes pueden evitar la posibilidad de confiar en falsas suposiciones. Quienes toman las decisiones también pueden hacer un *post morten* de las decisiones, con el fin de evaluar qué dio y no resultado y cómo hacer mejor las cosas. Las personas más capaces en la toma de decisiones también valoran lo que no saben. Siempre interrogan y alientan a los demás para que duden de sus conocimientos y suposiciones. Fomentan una cultura de indagación, observación y experimentación.

Fomentar la disensión y la diversidad. La disensión y la diversidad pueden ser particularmente útiles en circunstancias complejas, debido a que abren el proceso de la decisión a una amplia variedad de ideas y opiniones, en vez de que estén restringidos por prejuicios personales o por el pensamiento grupal.[80] Un modo de fomentar la disensión es asegurarse de que el grupo sea diverso en términos de edad y sexo, área de expertise funcional, nivel jerárquico y experiencia de negocios. Algunos grupos nombran a un **abogado del diablo**, que desempeña el papel de retar las suposiciones y aseveraciones que hacen los miembros del grupo.[81] El abogado del diablo puede obligar al grupo a pensar de nuevo en su enfoque del problema y a evitar la posibilidad de llegar a conclusiones prematuras. Considere la situación de los soldados que participaron en operaciones militares volátiles en Irak y Afganistán, donde las decisiones erróneas podían ser mortales. En la Universidad de Fort Leavenworth de Estudios Extranjeros Militares y Culturales, el ejército de Estados Unidos empezó a entrenar a un grupo de soldados para actuar como abogados del diablo. Los miembros del "equipo rojo", así se les llamaba a los graduados, se desplegaban en diferentes brigadas para cuestionar los supuestos prevalecientes y tomar decisiones seguras que consideraban a partir de puntos de vista alternativos. "Esto es tener a alguien en el interior que dice: 'Espera un minuto, no tan rápido'", dice Greg Fontenot, el director del programa. El objetivo, dice era evitar "ser absorbido por ese pensamiento de grupo".[82]

Otro enfoque, conocido como *disensión ritual*, asigna a equipos paralelos para que trabajen en el mismo problema durante una junta del grupo grande. Cada equipo

nombra a un portavoz, que le presenta los descubrimientos e ideas del equipo al otro equipo, al que se le pide que escuche en silencio. Después, el portavoz se da vuelta para darle la espalda al equipo, que inicia la presentación sin ninguna restricción, mientras que se requiere que el portavoz guarde silencio. El portavoz de cada equipo hace lo mismo por turno con los otros equipos, de manera que para el final de la sesión todas las ideas se han analizado y discutido a fondo.[83] El método de punto-contrapunto descrito antes también es eficaz para fomentar la disensión. Cualesquiera que sean las técnicas que empleen, los gerentes efectivos encuentran formas de poner sobre la mesa la diversidad de ideas y opiniones cuando toman decisiones complejas.

FUNDAMENTOS DE DISEÑO

- La mayoría de las decisiones organizacionales no se toma de forma lógica y racional, no empiezan con el análisis cuidadoso de un problema, seguido de un análisis sistemático de las alternativas y, por último, de la implementación de una solución. Por el contrario, los procesos de decisión se caracterizan por el conflicto, la creación de coaliciones, ensayo y error, la rapidez y los errores. Los gerentes operan con muchas restricciones que limitan la racionalidad; por tanto, utilizan la satisfacción y la intuición, así como el análisis racional, en su toma de decisiones.
- Otra idea importante es que las personas toman decisiones, pero las decisiones organizacionales no las toma sólo una persona. Los enfoques de la toma de decisiones organizacional incluyen el enfoque de la ciencia de la administración, el modelo Carnegie, el modelo de la decisión incremental y el modelo del cesto de basura.
- Sólo en raras circunstancias los gerentes analizan los problemas y encuentran soluciones por sí mismos. Muchos problemas no son claros, de manera que tiene lugar una amplia discusión y la creación de coaliciones. Una vez que se han establecido las metas y las prioridades, se pueden intentar las alternativas para alcanzar dichas metas. Cuando un gerente toma una decisión individual, a menudo es una pequeña parte de un proceso de decisión más grande. Las organizaciones resuelven los problemas grandes mediante una serie de pequeños pasos. Un gerente puede iniciar uno de esos pasos, pero debe estar consciente del proceso de decisión más grande al que pertenece.
- La mayor cantidad de conflicto y coalición ocurre cuando no hay un acuerdo acerca de los problemas. Es necesario establecer prioridades para indicar cuáles metas son importantes y qué problemas se deben resolver primero. Si un gerente aborda un problema en el que no están de acuerdo otras personas, perderá el apoyo para la solución que se debe implementar. Por consiguiente, es necesario dedicar tiempo y actividad a la creación de una coalición en la etapa de identificación del problema de la toma de decisiones. Entonces la organización puede avanzar hacia las soluciones. En condiciones de un nivel bajo de conocimiento técnico, la solución se despliega como una serie de intentos incrementales que de forma gradual conducirán a una solución total.
- La descripción más nueva de la toma de decisiones es el modelo del cesto de basura. Éste describe la forma en que los procesos de decisión pueden parecer casi aleatorios en las organizaciones altamente orgánicas. Las decisiones, los problemas, las ideas y las personas fluyen a lo largo de las organizaciones y se mezclan en varias combinaciones. Mediante este proceso, la empresa aprende de forma gradual. Tal vez algunos problemas jamás se podrán resolver, pero muchos sí y la organización avanzará hacia el mantenimiento y mejoramiento de su nivel de desempeño.
- Muchas organizaciones que operan en entornos de alta velocidad deben tomar decisiones con rapidez, lo que significa que se deben mantener en contacto inmediato con las operaciones y el entorno. Además, en un mundo incierto, las organizaciones

cometerán errores y deben apreciar los errores cometidos por medio de ensayo y error. El fomento de incrementos con base en intentos y ensayo y error facilita el aprendizaje organizacional.

- Por otra parte, el hecho de permitir que los prejuicios cognoscitivos confundan la toma de decisiones puede tener serias consecuencias negativas para una organización. Los gerentes pueden evitar los prejuicios de la escalación del compromiso, la aversión a la pérdida y el pensamiento grupal utilizando una administración basada en la evidencia y fomentando la diversidad y la disensión en el proceso de toma de decisiones.

Conceptos clave

abogado del diablo
administración basada en la evidencia
anarquía organizada
aprendizaje de la decisión
coalición
conocimiento técnico
consenso del problema
decisiones no programadas
decisiones programadas
enfoque de la ciencia de la administración
enfoque racional
entornos de alta velocidad
escalación del compromiso
estructura de la toma de decisiones por contingencia
identificación del problema imitación
inspiración
investigación problemística
modelo Carnegie
modelo de decisión incremental
modelo del cesto de basura
pensamiento grupal
perspectiva de la racionalidad limitada
prejuicios cognoscitivos
punto-contrapunto
satisfactorio
solución del problema
teoría del prospecto
toma de decisiones intuitivas
toma de decisiones organizacional

Preguntas para análisis

1. Cuando usted enfrenta una elección entre varias opciones válidas, ¿cómo toma su decisión por lo general? ¿Cómo cree que los gerentes eligen comúnmente entre varias opciones? ¿Cuáles son las similitudes entre su proceso de decisión y lo que cree que hacen los gerentes?
2. En una ocasión, un economista profesional les comentó a sus alumnos, "La persona que toma una decisión individual debe procesar toda la información pertinente y después elegir la alternativa económicamente racional". ¿Está usted de acuerdo? ¿Por qué?
3. Si los gerentes recurren con frecuencia a la experiencia y la intuición para tomar decisiones complejas no programadas, ¿cómo aplican la administración basada en la evidencia, que parece sugerir que los gerentes deben confiar en los hechos y los datos?
4. El modelo Carnegie hace hincapié en la necesidad de una coalición política en el proceso de toma de decisiones. ¿Cuándo y por qué son necesarias las coaliciones?
5. ¿Cuáles son las tres fases principales en el modelo de decisión incremental de Mintzberg? ¿Por qué una organización se podría reciclar a partir de una o más fases del modelo?
6. Un teórico de la organización les comentó en una ocasión a sus alumnos, "Las organizaciones nunca toman grandes decisiones. Pueden tomar pequeñas decisiones que a la larga resultan en una gran decisión". Explique la lógica detrás de esta declaración.
7. ¿Cómo tomaría usted una decisión para elegir una ubicación en un edificio para instalar una nueva planta de tratamiento de desperdicios en Filipinas? ¿En dónde empezaría con esta compleja decisión y qué pasos seguiría? Explique cuál de los modelos de decisión en el capítulo describe mejor su enfoque.
8. ¿Por qué los gerentes en entornos de alta velocidad se preocuparían más por el presente que por el futuro? ¿Un gerente que trabaja en este tipo de entorno tendría más probabilidades de éxito con un enfoque racional o con un enfoque intuitivo? Explique.
9. ¿Puede usted pensar en una decisión que ha tomado en su vida personal, en la escuela o en el trabajo, que refleje un deseo más poderoso de evitar una pérdida que de obtener una ganancia? ¿Qué puede decir acerca de una vez que se quedó con una idea o un proyecto demasiado tiempo, tal vez escalando incluso su compromiso, con el fin de evitar un fracaso? Analice.
10. ¿Por qué los errores de las decisiones por lo general se aceptan en las organizaciones, pero se sancionan en los cursos y exámenes universitarios que están diseñados para capacitar a los gerentes?

Cuaderno de trabajo del capítulo 12: Estilos de decisión[84]

Piense en algunas decisiones recientes que ha tomado, como la compra de un coche, cambiar su campo de estudio, unirse a una organización de voluntarios, o tomar un nuevo puesto de trabajo. Ahora piense en dos decisiones tomadas por otras personas que influyeron en su vida, tales como un nuevo procedimiento de trabajo, un cambio en una relación personal, un cambio en la escuela o una decisión de su familia. Rellene el siguiente cuadro, utilizando la figura 12.8 para determinar los estilos de decisión.

Sus decisiones	Enfoque empleado	Ventajas y desventajas	Su estilo de decisión recomendado
1.			
2.			

Las decisiones de los demás

1.			
2.			

Preguntas

1. ¿Cómo puede influir un enfoque en la decisión en el resultado de la misma? ¿Qué sucede cuando el enfoque se ajusta a la decisión? ¿Y cuando no se ajusta?
2. ¿Cómo puede saber usted cuál enfoque es el mejor?

Caso para análisis: Restallando el látigo[85]

Harmon Davis contempló desalentado la figura que se alejaba del líder de su equipo de estudios de administración. Su reunión no había resultado bien. Davidson le había transmitido a Al Pitcher las quejas que había escuchado acerca de su forma de manejar el estudio. Pitcher había respondido con una rígida negativa y un desdén mal disimulado.

Davidson, director de administración de las oficinas corporativas, estaba preparado para ignorar algunas de las críticas como un resentimiento de las personas ajenas que se entrometían con "la forma en que siempre hemos hecho negocios", exacerbadas por la turbulencia de la continua reorganización. Pero Davidson difícilmente podía ignorar el volumen de quejas o el alto nivel de consideración que sentía hacia algunas de sus fuentes. "¿Acaso desde el principio ignoré las señales de peligro acerca de Pitcher?" se preguntó Davidson. "¿O simplemente le estoy dando a una persona a la que no conocía una justa oportunidad con una asignación inherentemente controvertida?"

Con su división diezmada durante la última ronda de *downsizing* en el Departamento de Servicios Técnicos (DST) poco antes ese mismo año, le habían pedido a Davidson que regresara a la oficina administrativa de las oficinas corporativas después de una ausencia de cinco años. El director, Walton Drummond, se había retirado abruptamente.

Una de las primeras cosas que Davidson había aprendido acerca de su nuevo trabajo era que sería responsable de un estudio muy completo de seis meses de la estructura y los procesos administrativos de las oficinas corporativas. El secretario del DST le había prometido el estudio a la Casa Blanca, como un preludio para la siguiente fase de reforma administrativa de la agencia. Drummond ya había elegido a cinco personas para el equipo del estudio, dos analistas administrativos experimentados, un prometedor miembro joven del personal, un interno y Pitcher, el líder del equipo. Pitcher acababa de salir del Departamento de Tesorería, donde había participado en un estudio similar. Pero Drummond, que después de su retiro había emprendido una prolongada expedición de montañismo en Asia, no podía explicar sus planes para el estudio ni cualquier entendimiento al que hubiera llegado con Pitcher.

Davidson se había sentido impresionado por la energía y la motivación de Pitcher. Trabajaba durante largas horas, escribía voluminosamente aunque con torpeza y conocía a fondo la teoría organizacional más reciente. Sin embargo, Pitcher

tenía otras características que eran inquietantes. No parecía estar interesado en la historia y la cultura del DST y adoptaba una actitud paternalista con los gerentes, suponiendo que no eran sofisticados y no les interesaba la moderna administración.

Una serie de reuniones informativas, previas al estudio con los jefes de departamento de las oficinas corporativas, organizada por Davidson y Pitcher, pareció deslizarse sin ningún tropiezo. Pitcher delegó en su jefe los aspectos filosóficos y limitó sus comentarios a la programación y los procedimientos. Terminó su parte con un tono amistoso, diciendo, "Si encontramos oportunidades para un mejoramiento, trataremos de conseguirles algunas recomendaciones".

Pero apenas había trascurrido una semana desde la terminación del estudio cuando el director administrativo recibió una llamada de una enfurecida cliente. Era la secretaria asistente de asuntos públicos, Erin Dove y no hablaba en su acostumbrado tono optimista. "Ustedes han logrado alterar a todo mi personal de supervisión con sus comentarios acerca de cómo tendremos que transformar nuestra organización y métodos" le dijo. "Yo creí que estaban haciendo un estudio para descubrir ciertos hechos. Este tipo Pitcher habla como si quisiera rehacer las oficinas corporativas del DST de la noche a la mañana. ¿Quién cree que es?"

Cuando Davidson le preguntó acerca de su encuentro con asuntos públicos, Pitcher expresó su sorpresa porque algunas breves observaciones compartidas con los supervisores en interés, de "una pronta retroalimentación de la información", se hubieran interpretado para llegar a esas conclusiones tan inquietantes. "Les indiqué que les diremos cómo arreglar las cosas", le aseguró a su supervisor.

"Escucha, Al", replicó Davidson con amabilidad. "Se trata de gerentes muy experimentados y no están acostumbrados a que les digan que deben arreglar cualquier cosa. Esta agencia ha operado durante años y la necesidad de una reinvención todavía no está resonando del todo bien. Debemos recabar la información y analizarla, y preparar un caso convincente para el cambio, de lo contrario estaremos dando vueltas en círculos. Vamos a detener la retroalimentación hasta que tú y yo la hayamos analizado muy bien."

Pero dos semanas después Phil Canseco, el Director de Desarrollo de Tecnología, un antiguo y apreciado colega, se encontraba frente a la puerta de la oficina de Davidson con un aspecto tan descontento como había sonado la voz de Erin Dove por teléfono. "Harmon, amigo mío, creo que debes frenar un poco a este equipo de estudios", declaró. "Varios gerentes que estaban programados para entrevistas del estudio estuvieron trabajando turnos de 24 horas para entregarle un proyecto revisado del presupuesto al subcomité de Asignaciones ese día. Mi delegado dice que Pitcher estaba molesto por la idea de posponer las entrevistas y que refunfuñó algo acerca de si comprendíamos cuáles eran las nuevas prioridades. ¿Está viviendo en el mundo real?"

Los comentarios de Canseco impulsaron a Davidson a llamar a algunos de sus respetados colegas que habían tenido trato con el equipo de estudios. Con diversos grados de renuencia, todos criticaron al líder del equipo y, en algunos casos a los miembros del mismo, tan abrasivos y poco interesados en la razón fundamental ofrecida para la estructura y los procesos existentes.

De manera que Davidson recurrió a todo su tacto para entrevistarse con el líder del equipo de estudios. Pero Pitcher no estaba de humor para una introspección ni para la reconsideración. Adoptó el punto de vista de que lo habían llevado para encabezar una iniciativa de mejora administrativa, inspirada en la Casa Blanca, en una agencia fascinante que nunca había tenido necesidad de pensar mucho en la eficiencia. Le recordó a Davidson que incluso él había reconocido que los gerentes necesitaban recibir algunas lecciones severas en este aspecto. Pitcher no veía forma alguna de cumplir con su límite de tiempo, excepto apegándose a un riguroso programa, debido a que estaba trabajando con gerentes que no se sentían inclinados a cooperar con una persona ajena que les imponía un ejercicio que no era popular. Creía que el papel de Davidson era mantenerse firme frente a las críticas no garantizadas de las *prima donnas* que trataban de desacreditar el estudio.

En la mente de Davidson surgieron muchas preguntas acerca del plan del estudio y de la capacidad de su división para llevarlo a cabo. ¿Habían aceptado demasiado con tan poco? ¿Se había elegido a las personas adecuadas para el equipo de estudios? ¿Los gerentes y directivos, e incluso los miembros del equipo, habían recibido una preparación apropiada para el estudio?

Pero la pregunta más inmediata era si Pitcher lo podía ayudar con estos problemas.

Caso para Análisis: El dilema de Aliesha State College: competencia frente a necesidad[86]

Hasta la década de 1980, Aliesha era una universidad estatal para profesores, de buena reputación y un tanto somnolienta, ubicada en la periferia de una importante área metropolitana. Después, con la rápida expansión de las inscripciones universitarias, el estado convirtió a Aliesha en una universidad estatal de cuatro años (y los planes requerían que se convirtiera en una universidad estatal con trabajos para graduados y tal vez incluso con una escuela de medicina en la década de 2000). En el transcurso de diez años, Aliesha creció de 1 500 a 9 000 estudiantes. Su presupuesto creció todavía con mayor rapidez que las inscripciones, un incremento de 20 veces más durante ese periodo.

En lo único en que Aliesha no creció fue en la parte original, la universidad para profesores; allí las inscripciones en

realidad disminuyeron. Todo lo demás parecía prosperar. Además de la construcción de nuevas escuelas de cuatro años de artes liberales, negocios, medicina veterinaria y odontología, Aliesha desarrolló muchos programas de servicios comunitarios. Entre ellos estaban un programa nocturno de rápido crecimiento, una clínica de salud mental y un centro de terapia del lenguaje para niños con ese tipo de problemas, el único en el área. Incluso dentro del ramo de la educación, un área creció, la escuela preparatoria unida a la antigua universidad para profesores. Aun cuando en la escuela sólo se inscribieron 300 estudiantes, sus profesores eran expertos sobresalientes en la formación de profesores y se consideraba que era la mejor escuela preparatoria en el área.

Entonces, en 2002, la legislatura estatal de pronto recortó considerablemente el presupuesto. Al mismo tiempo, los miembros de la facultad exigieron y obtuvieron un considerable aumento de sueldo. Era obvio que había que renunciar a algo, el déficit presupuestario era demasiado grande para que lo cubrieran las reducciones de costos ordinarias. Cuando el comité de la facultad se reunió con el presidente y el consejo de administración, surgieron dos candidatos para el abandono después de largas y acaloradas disputas: el programa de terapia del lenguaje y la escuela preparatoria de demostración. El costo de ambas era casi el mismo y ambas eran en extremo costosas. Todos convinieron en que la clínica de terapia del lenguaje abordaba una verdadera necesidad y de máxima prioridad. Pero todos se vieron obligados a convenir, debido a que la evidencia era abrumadora, en que no desempeñaba bien el trabajo. De hecho, el trabajo era tan deficiente, descuidado y desorganizado que los pediatras, psiquiatras y psicólogos titubeaban para referir a sus pacientes a la clínica. La razón era que la clínica era un programa universitario orientado a enseñarles a los estudiantes de psicología, más que a ayudar a los niños con serios impedimentos de lenguaje.

El criterio opuesto se aplicó a la escuela preparatoria. Nadie dudaba de su excelencia ni del impacto que causaba en los estudiantes de educación que asistían a sus clases y en muchos jóvenes maestros del área que asistían como auditores. ¿Pero qué necesidad llenaba? En el área había muchas escuelas preparatorias perfectamente adecuadas.

"¿Cómo podemos justificar" preguntó uno de los psicólogos relacionados con la clínica del lenguaje, "la operación de una escuela preparatoria innecesaria en donde cada niño cuesta tanto como un estudiante graduado en Harvard?"

"¿Pero cómo podemos justificar" preguntó el decano de la escuela de educación, él mismo uno de los maestros sobresalientes en la escuela preparatoria de demostración, "una clínica del lenguaje que no da ningún resultado, aun cuando sus pacientes le cuestan al Estado tanto como uno de nuestros estudiantes en la preparatoria de demostración, si no es que más?"

Notas

1. Brooks Barnes, "Many Culprits in Fall of a Family Film", *The New York Times* (14 de marzo de 2011).
2. Micheline Maynard, "Toyota Delayed a U.S. Recall, Documents Show", *The New York Times* (12 de abril de 2010), A1.
3. Betsy Morris, "What Makes Apple Golden?" *Fortune* (17 de marzo de 2008), 68–74; "World's Most Admired Companies 2011", *Fortune*, http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/index.html (consultado el 23 de septiembre de 2011); y "Most Admired Tech Companies 2011: Amazon.com", *Fortune*, http://money.cnn.com/galleries/2011/fortune/1103/gallery.most_admired_tech_companies. fortune/5.html (consultado el 23 de septiembre de 2011).
4. "World's Most Admired Companies: Cereal Cost Cutters" (Top Performers series), *Fortune* (10 de noviembre de 2008), 24.
5. Charles Lindblom, "The Science of 'Muddling Through'", *Public Administration Review* 29 (1954), 79–88.
6. Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decision* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1960), 1–8.
7. Paul J. H. Schoemaker y J. Edward Russo, "A Pyramid of Decision Approaches", *California Management Review* (otoño de 1993), 9–31.
8. Christopher Lawton, "Nokia's Go-It-Alone Strategy", *The Wall Street Journal* (17 de noviembre de 2010), http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703628204575618711287993790.html (consultado el 26 de noviembre de 2011); y Peter Burrows, "Elop's Fable", *Bloomberg BusinessWeek* (6–12 de junio de 2011), 56–61.
9. Burrows, "Elop's Fable".
10. Michael Pacanowsky, "Team Tools for Wicked Problems", *Organizational Dynamics* 23, núm. 3 (invierno de 1995), 36–51.
11. La idea de que una buena opción potencialmente produce un mal resultado en condiciones de incertidumbre se atribuye a Robert Rubin, reportado en David Leonhardt, "This Fed Chief May Yet Get a Honeymoon", *The New York Times* (23 de agosto de 2006), C1.
12. Ylan Q. Mui, "Wal-Mart to Reinstate Dropped Products, Emphasize Price", *The Washington Post* (11 de abril de 2011), http://www.washingtonpost.com/business/economy/wal-martto-reinstate-products-emphasize-price/2011/04/11/AFrwL-WMD_story.html (consultado el 26 de septiembre de 2011).
13. Como se describe en la carta de Franklin escrita en 1772, citada en J. Edward Russo y Paul J. H. Shoemaker, *Decision Traps: Ten Barriers to Brilliant Decision-Making and How to Overcome Them* (Nueva York Fireside/Simon & Schuster, 1989).
14. Karen Dillon, "The Perfect Decision" (una entrevista con John S. Hammond y Ralph L. Keeney), *Inc.* (octubre de 1998), 74–78; y John S. Hammond y Ralph L. Keeney, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).
15. Earnest R. Archer, "How to Make a Business Decision: An Analysis of Theory and Practice", *Management Review* 69 (febrero de 1980), 54–61; Boris Blai, "Eight Steps to Successful Problem Solving", *Supervisory Management* (enero de 1986), 7–9; y Thomas S. Bateman, "Leading with Competence: Problem-Solving by Leaders and Followers", *Leader to Leader* (verano de 2010), 38–44.

16. Francine Schwadel, "Christmas Sales' Lack of Momentum Tests Store Manager's Mettle", *The Wall Street Journal* (16 de diciembre de 1987), 1.
17. Noel M. Tichy y Warren G. Bennis, "Making Judgment Calls: The Ultimate Act of Leadership", *Harvard Business Review* (otubre de 2007), 94–102.
18. Adaptado de Archer, "How to Make a Business Decision", 59–61.
19. James W. Dean, Jr. y Mark P. Sharfman, "Procedural Rationality in the Strategic Decision-Making Process", *Journal of Management Studies* 30 (1993), 587–610.
20. Joe Nocera, "BP Ignored the Omens of Disaster", *The New York Times* (19 de junio de 2010), B1.
21. Irving L. Janis, *Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management* (Nueva York: The Free Press, 1989); y Paul C. Nutt, "Flexible Decision Styles and the Choices of Top Executives", *Journal of Management Studies* 30 (1993), 695–721.
22. Art Kleiner, "Core Group Therapy", *Strategy + Business*, ejemplar 27 (segundo cuarto, 2002), 26–31.
23. Katie Benner, "Michael Dell's Dilemma", *Fortune* (13 de junio de 2011), 41–44.
24. Herbert A. Simon, "Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion", *Academy of Management Executive* 1 (febrero de 1987), 57–64; y Daniel J. Eisenberg, "How Senior Managers Think", *Harvard Business Review* 62 (noviembre–diciembre de 1984), 80–90.
25. Jaana Woiceshyn, "Lessons from 'Good Minds': How CEOs Use Intuition, Analysis, and Guiding Principles to Make Strategic Decisions", *Long Range Planning* 42 (2009), 298–319.
26. Eduardo Salas, Michael A. Rosen y Deborah DiazGranados, "Expertise-Based Decision Making in Organizations", *Journal of Management* 36, núm. 4 (julio de 2010), 941–973; Kurt Matzler, Franz Bailom y Todd A. Mooradian, "Intuitive Decision Making", *MIT Sloan Management Review* 49, núm. 1 (otoño de 2007), 13–15; Stefan Wally y J. Robert Baum, "Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making", *Academy of Management Journal* 37, núm. 4 (1994), 932–956; y Orlando Behling y Norman L. Eckel, "Making Sense Out of Intuition", *Academy of Management Executive* 5, núm. 1 (1991), 46–54.
27. Para una revisión reciente de la investigación en la intuición basada en conocimientos especializados, véase Salas et al., "Expertise-Based Decision Making in Organizations", también Eric Dane and Michael G. Pratt, "Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making", *Academy of Management Review* 32, núm. 1 (2007), 33–54; Gary Klein, *Intuition at Work: Why Developing Your Gut Instincts Will Make You Better at What You Do* (Nueva York: Doubleday, 2002); Milorad M. Novicevic, Thomas J. Hench y Daniel A. Wren, "'Playing By Ear . . . In an Incessant Din of Reasons': Chester Barnard and the History of Intuition in Management Thought", *Management Decision* 40, núm. 10 (2002), 992–1002; Alden M. Hayashi, "When to Trust Your Gut", *Harvard Business Review* (febrero de 2001), 59–65; Brian R. Reinwald, "Tactical Intuition", *Military Review* 80, núm. 5 (septiembre–octubre de 2000), 78–88; Thomas A. Stewart, "How to Think with Your Gut", *Business 2.0* (noviembre de 2002), http://www.business2.com/articles (consultado el 7 de novimebre de 2002); Henry Mintzberg y Frances Westley, "Decision Making: It's Not What You Think", *MIT Sloan Management Review* (primavera de 2001), 89–93; y Carlin Flora, "Gut Almighty", Psychology Today (mayo–junio de 2007), 68–75.
28. Benedict Carey, "Hunches Prove To Be Valuable Assets in Battle", *The New York Times* (28 de julio de 2009), A1.
29. Thomas F. Issack, "Intuition: An Ignored Dimension of Management", *Academy of Management Review* 3 (1978), 917–922.
30. Marjorie A. Lyles, "Defining Strategic Problems: Subjective Criteria of Executives", *Organizational Studie*s 8 (1987), 263–280; y Marjorie A. Lyles y Ian I. Mitroff, "Organizational Problem Formulation: An Empirical Study", *Administrative Science Quarterly* 25 (1980), 102–119.
31. Marjorie A. Lyles y Howard Thomas, "Strategic Problem Formulation: Biases and Assumptions Embedded in Alternative Decision-Making Models", *Journal of Management Studies* 25 (1988), 131–145.
32. Ross Stagner, "Corporate Decision-Making: An Empirical Study", *Journal of Applied Psychology* 53 (1969), 1–13.
33. W. A. Agor, "The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions", *Organizational Dynamics* 14, núm. 3 (1986), 5–18; y Paul C. Nutt, "Types of Organizational Decision Processes", *Administrative Science Quarterly* 29 (1984), 414–450.
34. Nandini Rajagopalan, Abdul M. A. Rasheed y Deepak K. Datta, "Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions", *Journal of Management* 19 (1993), 349–384; Paul J. H. Schoemaker, "Strategic Decisions in Organizations: Rational and Behavioral Views", *Journal of Management Studies* 30 (1993), 107–129; Charles J. McMillan, "Qualitative Models of Organizational Decision Making", *Journal of Management Studies* 5 (1980), 22–39; y Paul C. Nutt, "Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stimulate Optimal Use", *Academy of Management Review* 1 (1976), 84–98.
35. Hugh J. Miser, "Operations Analysis in the Army Air Forces in World War II: Some Reminiscences", *Interfaces* 23 (septiembre–octubre de 1993), 47–49; y Harold J. Leavitt, William R. Dill y Henry B. Eyring, *The Organizational World* (Nueva York: Harcourt Brace Jovanovich, 1973), capítulo 6.
36. Stephen J. Huxley, "Finding the Right Spot for a Church Camp in Spain", *Interfaces* 12 (octubre de 1982), 108–114; y James E. Hodder y Henry E. Riggs, "Pitfalls in Evaluating Risky Projects", *Harvard Business Review* (enero–febrero de 1985), 128–135.
37. Edward Baker y Michael Fisher, "Computational Results for Very Large Air Crew Scheduling Problems", *Omega* 9 (1981), 613–618; y Jean Aubin, "Scheduling Ambulances", *Interfaces* 22 (marzo–abril, 1992), 1–10.
38. Dan Milmo, Ian Sample y Sam Jones, "Volcano Chaos: How the Battle for the Skies Ended in Victory for Airlines", *The Guardian* (22 de abril de 2010), 4; y Daniel Michaels, Sara Schaefer Munox y Bruce Orwall, "Airlines Rush to Move Millions", *The Wall Street Journal Europe* (22 de abril de 2010), 1.
39. Scott McCartney, "The Middle Seat: How One Airline Skirts the Ash Cloud", *The Wall Street Journal* (22 de abril de 2010), D1.
40. La película se basa en el best-seller de Michael Lewis, *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game* (Nueva York: W. W. Norton & Company, 2003).
41. Matthew Futterman, "Friday Journal—Baseball After Moneyball", *The Wall Street Journal* (23 de septiembre de 2011), D1.
42. Stephen Baker, "Math Will Rock Your World", *BusinessWeek* (23 de enero de 2006), 54–60; Julie Schlosser, "Markdown Lowdown", *Fortune* (12 de enero de 2004), 40; y Brooks Barnes, "Disney Technology Tackles a Theme Park Headache: Lines", *The New York Times* (28 de diciembre de 2010), B1.
43. Baker, "Math Will Rock Your World"; y Laura Landro, "The Informed Patient: Cutting Waits at the Doctor's Office—New

Programs Reorganize Practices to Be More Efficient", *The Wall Street Journal* (19 de abril de 2006), D1.
44. Richard L. Daft y John C. Wiginton, "Language and Organization", *Academy of Management Review* (1979), 179–191.
45. Basado en Richard M. Cyert y James G. March, *A Behavioral Theory of the Firm* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963); y James G. March y Herbert A. Simon, *Organizations* (Nueva York: Wiley, 1958).
46. William B. Stevenson, Joan L. Pearce y Lyman W. Porter, "The Concept of 'Coalition' in Organization Theory and Research", Academy of Management Review 10 (1985), 256–268.
47. Anne Mulcahy, Randy Komisar y Martin Sorrell, "How We Do It: Three Executives Reflect on Strategic Decision Making", McKinsey Quarterly (marzo de 2010), 46–57.
48. Jeremy W. Peters, "The Times's Online Pay Model Was Years in the Making", *The New York Times* (20 de marzo de 2011), http://www.nytimes.com/2011/03/21/business/media/21times.html?pagewanted=all (consultado el 27 de marzo de 2011); y J. W. Peters, "New York Times is Set to Begin Charging for Web Access; Chairman Concedes Plan is Risky But Says It's an 'Investment in Our Future'", *International Herald Tribune* (18 de marzo de 2011), 15.
49. Jeremy W. Peters, "Optimism for Digital Plan; But Times Co. Posts Loss", *The New York Times* (22 de julio de 2011), B3.
50. Cyert y March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 120–222.
51. Lawrence G. Hrebiniak, "Top-Management Agreement and Organizational Performance", *Human Relations* 35 (1982), 1139–1158; y Richard P. Nielsen, "Toward a Method for Building Consensus during Strategic Planning", *Sloan Management Review* (verano de 1981), 29–40.
52. Basado en Henry Mintzberg, Duru Raisinghani y André Théorêt, "The Structure of 'Unstructured' Decision Processes", *Administrative Science Quarterly* 21 (1976), 246–275.
53. Lawrence T. Pinfield, "A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision Making", *Administrative Science Quarterly* 31 (1986), 365–388.
54. Mintzberg et al., "The Structure of 'Unstructured' Decision Processes".
55. Ibid., 270.
56. William C. Symonds con Carol Matlack, "Gillette's Edge", *BusinessWeek* (19 de enero de 1998), 70–77; William C. Symonds, "Would You Spend $1.50 for a Razor Blade?" *BusinessWeek* (27 de abril de 1998), 46; y Peter J. Howe, "Innovative; For the Past Half Century, 'Cutting Edge' Has Meant More at Gillette Co. Than a Sharp Blade", *Boston Globe* (30 de enero de 2005), D1.
57. Michael D. Cohen, James G. March y Johan P. Olsen, "A Garbage Can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly* 17 (marzo de 1972), 1–25; y Michael D. Cohen y James G. March, Leadership and Ambiguity: The American College President (Nueva York: McGraw-Hill, 1974).
58. Michael Masuch y Perry LaPotin, "Beyond Garbage Cans:An AI Model of Organizational Choice", Administrative Science Quarterly 34 (1989), 38–67.
59. Steven Mufson y Jia Lynn Yang, "Hard Lessons: The Trials of Kaplan Higher Ed and the Education of the Washington Post Co.", *The Washington Post* (10 de abril de 2011), G1.
60. Adaptado de James D. Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw-Hill, 1967), capítulo 10; McMillan, "Qualitative Models of Organizational Decision Making", 25; y Clayton M. Christensen, Matt Marx y Howard H. Stevenson, "The Tools of Cooperation and Change", *Harvard Business Review* (octubre de 2006), 73–80.
61. Ben Worthen, "Cost Cutting Versus Innovation: Reconcilable Difference", *CIO* (1 de octubre de 2004), 89–94.
62. Beth Dickey, "NASA's Next Step", *Government Executive* (15 de abril de 2004), 34–42; y Jena McGregor, "Gospels of Failure", Fast Company (febrero de 2005), 61–67.
63. Mintzberg y Westley, "Decision Making: It's Not What You Think".
64. Paul C. Nutt, "Selecting Decision Rules for Crucial Choices: An Investigation of the Thompson Framework", *The Journal of Applied Behavioral Science* 38, núm. 1 (marzo de 2002), 99–131; y Paul C. Nutt, "Making Strategic Choices", *Journal of Management Studies* 39, núm. 1 (enero de 2002), 67–95.
65. George T. Doran y Jack Gunn, "Decision Making in High-Tech Firms: Perspectives of Three Executives", *Business Horizons* (noviembre–diciembre de 2002), 7–16.
66. L. J. Bourgeois III y Kathleen M. Eisenhardt, "Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry", *Management Science* 34 (1988), 816–835.
67. Kathleen M. Eisenhardt, "Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making", *California Management Review* (primavera de 1990), 39–54.
68. David A. Garvin y Michael A. Roberto, "What You Don't Know about Making Decisions", *Harvard Business Review* (septiembre de 2001), 108–116.
69. Karl Weick, *The Social Psychology of Organizing*, 2da. ed. (Reading, MA: Addison-Wesley, 1979), 243.
70. Jena McGregor, "How Failure Breeds Success", *BusinessWeek* (10 de julio de 2006), 42-52.
71. Para discusiones de diversos sesgos cognitivos, consulte Daniel Kahneman, Dan Lovallo, y Olivier Sibony, "Before You Make That Big Decision . . .", *Harvard Business Review* (junio de 2011), 50–60; John S. Hammond, Ralph L. Keeney y Howard Raiffa, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions* (Boston: Harvard Business School Press, 1999); Max H. Bazerman y Dolly Chugh, "Decisions Without Blinders", *Harvard Business Review* (enero de 2006), 88–97; J. S. Hammond, R. L. Keeney y H. Raiffa, "The Hidden Traps in Decision Making", *Harvard Business Review* (septiembre–octubre de 1998), 47–58; Oren Harari, "The Thomas Lawson Syndrome", *Management Review* (febrero de 1994), 58–61; y Max H. Bazerman, *Judgment in Managerial Decision Making*, 5ta. ed. (Nueva York: John Wiley & Sons, 2002).
72. Helga Drummond, "Too Little Too Late: A Case Study of Escalation in Decision Making", *Organization Studies* 15, núm. 4 (1994), 591–607; Joel Brockner, "The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress", *Academy of Management Review* 17 (1992), 39–61; Barry M. Staw y Jerry Ross, "Knowing When to Pull the Plug", *Harvard Business Review* 65 (marzo–abril de 1987), 68–74; y Barry M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action", *Academy of Management Review* 6 (1981), 577–587.
73. Norihiko Shirouzu, Phred Dvorak, Yuka Hayashi y Andrew Morse, "Bid to 'Protect Assets' Slowed Reactor Fight", *The Wall Street Journal* (19 de marzo de 2011), A1.
74. Daniel Kahneman y Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk", *Econometrica* 47 (1979), 263–292.
75. Kahneman et al., "Before You Make That Big Decision. . . ."
76. Irving L. Janis, *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*, 2da. ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1982).
77. Esta sección se basa en Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton, "Evidence-Based Management", *Harvard Business Review*

(enero de 2006), 62–74; Rosemary Stewart, *Evidence-based Management: A Practical Guide for Health Professionals* (Oxford: Radcliffe Publishing, 2002); y Joshua Klayman, Richard P. Larrick y Chip Heath, "Organizational Repairs", *Across the Board* (febrero de 2000), 26–31.
78. Thomas H. Davenport, "Make Better Decisions", *Harvard Business Review* (noviembre de 2009), 117–123.
79. "How Companies Make Good Decisions: McKinsey Global Survey Results", *The McKinsey Quarterly* (enero de 2009), http://www.mckinseyquarterly.com/How_companies_make_good_decisions_McKinsey_Global_Survey_Results_2282 (consultado el 3 de febrero de 2009).
80. Michael A. Roberto, "Making Difficult Decisions in Turbulent Times", *Ivey Business Journal* (mayo–junio de 2003), 1–7; Kathleen M. Eisenhardt, "Strategy as Strategic Decision Making", *Sloan Management Review* (primavera de 1999), 65–72; y Garvin y Roberto, "What You Don't Know About Making Decisions".
81. David M. Schweiger y William R. Sandberg, "The Utilization of Individual Capabilities in Group Approaches to Strategic Decision Making", *Strategic Management Journal* 10 (1989), 31–43; y "The Devil's Advocate", *Small Business Report* (diciembre de 1987), 38–41.
82. Anna Mulrine, "To Battle Groupthink, the Army Trains a Skeptics Corps", *U.S. News & World Report* (26 de mayo–2 de junio de 2008), 30–32.
83. "Tools for Managing in a Complex Context", nota al margen de David J. Snowden y Mary E. Boone, "A Leader's Framework for Decision Making", *Harvard Business Review* (noviembre de 2007), 69–76.
84. Adaptado por Dorothy Marcic de "Action Assignment" en Jennifer M. Howard y Lawrence M. Miller, *Team Management* (Miller Consulting Group, 1994), 205.
85. Este caso fue preparado por David Hornestay y apareció en *Government Executive*, vol. 30, núm. 8, agosto de 1998, 45-46, como parte de una serie de estudios de casos que examinan los dilemas en el lugar de trabajo a los que se enfrentan los gerentes federales. Reimpreso con autorización de *Government Executive*.
86. Drucker, *Management Cases*, 1a. ed., copyright 1977, pp. 23-24. Reimpreso con autorización de Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ.

Capítulo 13

Conflicto, poder y política

istockphoto.com/JoLin

Objetivos de aprendizaje

Después de leer este capítulo usted debe ser capaz de:

1. Describir las fuentes de conflicto entre grupos en las organizaciones.
2. Explicar el modelo racional frente al modelo político de conflicto.
3. Describir el poder frente a la autoridad y sus fuentes en las organizaciones.
4. Explicar el concepto de empowerment.
5. Comprender las fuentes de poder horizontal en las organizaciones.
6. Definir la política y entender cuándo es necesaria la actividad política.
7. Identificar las tácticas para el incremento y el uso del poder.

El conflicto intergrupal en las organizaciones

Fuentes de conflicto · Modelo racional frente al modelo político · Tácticas para mejorar la colaboración

El poder y las organizaciones

Poder individual frente a poder organizacional · Poder frente a autoridad · Fuentes verticales del poder · El poder del empowerment · Fuentes horizontales del poder

Procesos políticos en las organizaciones

Definición · ¿Cuándo se utiliza la actividad política?

Uso del poder, la política y la colaboración

Tácticas para incrementar el poder · Tácticas políticas para utilizar el poder · Tácticas para mejorar la colaboración

Fundamentos de diseño

Antes de leer este capítulo, por favor, compruebe si está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las siguientes declaraciones:

1 **Cierta cantidad de confl icto es buena para una organización.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

2 **Un trabajador en la línea de ensamble de una fábrica ocupa una posición de bajo poder y debe aceptar que tendrá muy poca influencia sobre lo que sucede.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

3 **Cuando los gerentes utilizan la política, por lo general se llega al confl icto y a la falta de armonía y tal vez alterará el funcionamiento fl uido de la organización.**

DE ACUERDO EN DESACUERDO

Preguntas de la administración por diseño

Hay una batalla en el interior de las oficinas ejecutivas de Research in Motion Ltd. (RIM). ¿Debe continuar diseñando, produciendo y comercializado sus productos principalmente para profesionales o debe dirigirse a un mercado de consumo de masas? RIM fabricó la BlackBerry, que ha sido durante mucho tiempo el smartphone preferido por las corporaciones, agencias gubernamentales y militares, y también por muchos empresarios. A principios de 2011 la compañía presentó su primera computadora tablet, la PlayBook. Pero los ejecutivos no parecían estar de acuerdo con el diseño del producto. Algunos directivos vieron a la PlayBook como una extensión de la BlackBerry, y la describieron como una "tablet profesional", dirigida a clientes corporativos. Otros, sin embargo, querían que estuviera dirigida a los consumidores habituales interesados en jugar y acceder a música y a películas. El conflicto llegó a un punto crítico en torno a la cuestión de la forma de comercializar el producto. El nombre mismo sugiere un enfoque en los consumidores habituales, y una primera campaña publicitaria planeaba usar el humor y a celebridades como el mariscal de campo de los New England Patriots Tom Brady para atraer un amplio mercado. Sin embargo, la campaña incluía el lema "Go Pro" para satisfacer a aquellos que querían dirigirse a los profesionales de los negocios. La campaña fue desechada, pero la batalla continuó. "Hay una guerra interna en torno al mensaje de marketing", dijo un ejecutivo. "Incluso los chicos de arriba no están de acuerdo". En el momento en que la PlayBook salió a la venta, RIM había despedido a dos agencias de publicidad diferentes, y un director de marketing de la empresa y dos de sus representantes habían renunciado. El jefe de ventas globales y de marketing de la compañía dijo que la PlayBook estaba dirigida tanto a los consumidores comunes como a los usuarios de negocios que desean mejorar las habilidades de una BlackBerry. Hasta el momento, no está afectado ningún objetivo.[1]

Todas las organizaciones, como Research in Motion, son una mezcla compleja de individuos y grupos que persiguen diferentes objetivos e intereses. La batalla sobre la PlayBook refleja un conflicto entre los directivos sobre la dirección futura de la empresa. Las ventas de la BlackBerry han estado disminuyendo de manera constante debido a la popularidad de los teléfonos inteligentes basados en Android y a los iPhone, y algunos ejecutivos creen que RIM puede seguir teniendo éxito sólo si atiende los deseos de los consumidores habituales. Otros ejecutivos, sin embargo, se resisten a la tendencia de los consumidores y creen que la compañía debe mantener su enfoque empresarial y profesional.

Los conflictos como el de RIM son resultado natural de la estrecha interacción entre las personas que pueden tener diversas opiniones y valores, perseguir diferentes objetivos, y contar con un acceso diferenciado a la información y a los recursos dentro de la organización. Los individuos y los grupos utilizan el poder y la actividad política para manejar sus diferencias y gestionar los inevitables conflictos que surgen.[2] El exceso de conflictos puede ser perjudicial para una organización. No obstante, el conflicto también puede ser una fuerza positiva, ya que desafía el status quo, fomenta nuevas ideas y enfoques, y conduce a un cambio necesario.[3] En todas las relaciones humanas ocurre cierto grado de conflicto entre amigos, parejas románticas y compañeros de equipo, así como entre padres e hijos, profesores y alumnos, y jefes y subordinados. El conflicto no es necesariamente una fuerza negativa; resulta de la interacción normal de diversos intereses humanos. Dentro de las organizaciones, las personas y los grupos con frecuencia tienen distintos intereses y metas que desean alcanzar a través de la organización. Los gerentes pueden utilizar el poder y la política de forma eficaz para controlar el conflicto, obtener lo máximo de los empleados, mejorar la satisfacción laboral y la identificación del equipo, alcanzar metas importantes y lograr un alto desempeño organizacional.

Propósito de este capítulo

En este capítulo hablamos de la naturaleza del conflicto y del uso del poder y de las tácticas políticas para controlar y reducir el conflicto entre personas y grupos. Las nociones de conflicto, poder y política han aparecido en los capítulos anteriores. En el capítulo 3 hablamos de los vínculos horizontales como las fuerzas de tarea y los equipos que fomentan la colaboración entre los departamentos funcionales. El capítulo 4 introdujo el concepto de la diferenciación, que significa que distintos departamentos aspiran a diferentes metas y que pueden tener diferentes actitudes y valores. En el capítulo 5 se estudia el tema de las relaciones de conflicto y poder entre las organizaciones. En el capítulo 10 se analiza el surgimiento de las subculturas y en el capítulo 12 se propone la creación de coaliciones como una forma de resolver los desacuerdos entre los gerentes y los departamentos.

La primera sección de este capítulo explora la naturaleza del conflicto intergrupal, las características de las organizaciones que contribuyen al conflicto y el uso de un modelo de organización político frente a uno racional para administrar los intereses en conflicto, y algunas táctias para disminuir el conflicto y mejorar la colaboración. Las secciones subsiguientes examinan el poder individual y el organizacional, las fuentes del poder vertical y del horizontal para los gerentes y otros empleados y la forma en que se utiliza el poder para alcanzar las metas organizacionales. También se estudia la tendencia al empowerment, es decir, compartir el poder con los empleados en el nivel inferior. La última parte del capítulo aborda la política, que es la aplicación del poder y la influencia para lograr los resultados deseados. Hablamos de la forma en que los gerentes incrementan su poder, y diversas tácticas políticas para el suo del poder para influir en los demás y lograr las metas deseadas.

EL CONFLICTO INTERGRUPAL EN LAS ORGANIZACIONES

El *conflicto intergrupal* requiere tres ingredientes: identificación del grupo, diferencias observables y frustración. En primer lugar, los empleados se deben percibir como parte de un grupo o departamento identificable.[4] En segundo, debe haber una diferencia en el grupo, observable de alguna forma. Los grupos pueden estar ubicados en distintos pisos del edificio, los miembros pueden tener diferentes antecedentes sociales o educacionales, o bien pueden trabajar en otros departamentos. La capacidad para identificarse uno mismo como parte de un grupo y de observar las diferencias en comparación con otros grupos es necesaria para el conflicto.[5]

El tercer ingrediente es la frustración, que significa que si un grupo alcanza su meta, el otro no lo hará; se quedará bloqueado. La frustración no debe ser severa y sólo es necesario anticiparla para provocar el conflicto intergrupal, el cual aparecerá cuando un grupo trata de adelantar su posición en relación con otros. El **conflicto intergrupal** se puede definir como el comportamiento que ocurre entre los grupos organizacionales cuando los participantes se identifican con un grupo y perciben que los otros grupos pueden bloquear el logro de las metas o las expectativas del suyo.[6] El conflicto significa que los grupos chocan directamente, que se encuentran en una posición de oposición fundamental. El conflicto es similar a la competencia, pero es más severo. La **competencia** es la rivalidad entre los grupos en busca de un premio común, mientras que el conflicto da por sentada una interferencia directa con el logro de la meta.

El conflicto intergrupal dentro de las organizaciones puede ocurrir horizontalmente a través de los departamentos, o verticalmente entre diferentes niveles de la organización.[7] El departamento de producción de una empresa de manufactura puede tener una disputa con el departamento de control de calidad, debido a que los nuevos procedimientos de la calidad reducen la eficiencia de la producción. Los gerentes de investigación y desarrollo a menudo entran en conflicto con los gerentes de finanzas porque la presión de éstos para controlar los costos reduce la cantidad de fondos para nuevos proyectos de investigación y desarrollo. Los compañeros de equipo pueden discutir sobre la mejor manera de llevar a cabo las tareas y lograr objetivos. Cuando Matthew Barrett se convirtió en consejero delegado de Barclays PLC, se encontró con que los miembros del equipo ejecutivo estaban con frecuencia en conflicto porque cada uno quería defender los intereses de su parte de la organización. Barrett llevó al equipo a cenar y les dijo que planeaba disolver el equipo ejecutivo a menos que los miembros pusieran en primer lugar a la empresa.[8]

El conflicto vertical puede ocurrir cuando los empleados entran en conflicto con los jefes sobre los nuevos métodos de trabajo, los sistemas de recompensa, o asignaciones de trabajo. Otra área de conflicto típica es entre grupos como los sindicatos y la gerencia o entre los propietarios de franquicias y las oficinas corporativas. Por ejemplo, los propietarios de franquicias de McDonald's, Taco Bell, Burger King y KFC han tenido desavenencias con las oficinas corporativas debido al incremento de locales propiedad de la empresa en vecindarios que compiten directamente con los franquiciatarios.[9]

El conflicto también puede ocurrir entre diferentes divisiones o unidades de negocio dentro de una organización, por ejemplo entre las unidades de auditoría y de consultoría de las grandes firmas como PriceWaterhouseCoopers.[10] En las organizaciones globales, los conflictos entre los gerentes regionales y los de la división de negocios son comunes debido a las complejidades de los negocios internacionales, como se describe en el capítulo 6. Algunos problemas similares ocurren entre diferentes organizaciones. Como expusimos brevemente en el capítulo 5, con tantas empresas involucradas en la colaboración interorganizacional, los conflictos y el cambio en las relaciones de poder son inevitables.

Fuentes de conflicto

Algunas características organizacionales específicas pueden generar un conflicto. Estas **fuentes del conflicto intergrupal** son incompatibilidad de las metas, diferenciación, interdependencia de las tareas y recursos limitados. Estas características de las relaciones organizacionales están determinadas por los factores contextuales del entorno, el tamaño, la tecnología, las estrategias y las metas, y la estructura organizacional, que se han estudiado en capítulos anteriores. Estas características, a su vez, ayudan a modelar el grado al cual se utiliza un modelo racional de comportamiento frente a un modelo político de comportamiento para lograr los objetivos.

Incompatibilidad de metas. Las metas de cada departamento reflejan los objetivos específicos que tratan de lograr los miembros. El logro de las metas de un departamento

a menudo interfiere con las metas de otro, lo que lleva a un conflicto. Por ejemplo, la policía universitaria tiene la meta de proporcionar un campus seguro y resguardado. Puede alcanzarla al cerrar con llave todos los edificios por la noche y durante los fines de semana y no distribuyendo llaves. Sin embargo, sin un acceso fácil a los edificios, el progreso hacia las metas de investigación del departamento de ciencias procederá con lentitud. Por otra parte, si los científicos entran y salen a todas horas e ignoran las normas, la policía nunca alcanzará sus metas de seguridad. La incompatibilidad de metas coloca en conflicto a los departamentos.

EVALÚE SU RESPUESTA

1 Cierta cantidad de conflicto es buena para una organización.

RESPUESTA: *De acuerdo.* El conflicto es inevitable en todas las relaciones humanas, como las de las organizaciones y a menudo es bueno. Cierta dosis de conflicto puede ser saludable, debido a que contribuye a una diversidad de pensamiento y conduce al cambio. Si no existe ninguna clase de conflicto, es probable que tampoco haya crecimiento ni desarrollo.

En las organizaciones empresariales, el potencial de conflicto es tal vez mayor entre marketing y manufactura que entre otros departamentos, debido a que las metas de estos dos departamentos con frecuencia están en desacuerdo. La figura 13.1 muestra ejemplos del conflicto de metas entre los departamentos típicos de marketing y de manufactura. Marketing se esfuerza para incrementar la gama de su línea de productos con el fin satisfacer los gustos del cliente por una mayor variedad. Una amplia línea de productos significa corridas de producción más cortas, de manera que manufactura tiene que soportar los costos más altos.[11] Las áreas típicas de conflicto de metas

FIGURA 13.1
Áreas de conflicto potencial de las metas de marketing y de manufactura

	MARKETING frente a MANUFACTURA	
Conflicto de metas	**La meta operativa es la satisfacción del cliente**	**La meta operativa es la eficiencia de la producción**
Área de conflicto	**Comentario típico**	**Comentario típico**
1. Gama de la línea de productos	"Nuestros clientes exigen variedad".	"La línea de productos es vasta, todo lo que logramos son corridas más cortas que no resultan económicas."
2. Introducción de un nuevo producto	"Los nuevos productos son nuestro elemento vital."	"Los cambios innecesarios en el diseño son prohibitivamente costosos."
3. Programación del producto	"Necesitamos una respuesta más rápida. Los tiempos de espera de nuestro cliente son demasiado largos."	"Necesitamos compromisos realistas que no cambien como lo hace la dirección del viento."
4. Distribución física	"¿Por qué nunca tenemos en inventario la cantidad apropiada de mercancía?"	"No nos podemos permitir el lujo de tener grandes inventarios."
5. Calidad	"¿Por qué no podemos tener una calidad razonable a un costo más bajo?"	"¿Por qué siempre debemos ofrecer opciones que son demasiado costosas y que ofrecen muy poca utilidad para el cliente?"

Fuente: Basada en Benson S. Shapiro, "Can Marketing and Manufacturing Coexist?" *Harvard Business Review* 55 (septiembre-octubre de 1977), 104-114; y Victoria L. Crittenden, Lorraine R. Gardiner y Antonie Stam, "Reducing Conflict between Marketing and Manufacturing", *Industrial Marketing Management* 22 (1993), 299-309.

son calidad, control de costos y nuevos productos o servicios. En los periódicos y otros medios de comunicación, hay con frecuencia severos conflictos entre la parte comercial (control de los costos, atracción de anunciantes) y el lado del periodismo (libre de prejuicios, de noticias de alta calidad). El objetivo de incompatibilidad es probablemente la mayor causa de conflictos entre grupos en las organizaciones.[12]

Diferenciación. La *diferenciación* se definió en el capítulo 4 como "las diferencias en las orientaciones cognoscitiva y emocional entre los gerentes en diferentes departamentos funcionales". La especialización funcional requiere personas con formación, habilidades, actitudes y horizontes de tiempo específicos. Por ejemplo, las personas pueden unirse a un departamento de ventas debido a que poseen la capacidad y las aptitudes compatibles con el trabajo de ventas. Después de convertirse en miembros del departamento de ventas, están bajo la influencia de las normas y los valores departamentales.

Los departamentos o divisiones dentro de una organización a menudo difieren en cuanto a sus valores, actitudes y normas de comportamiento y estas diferencias subculturales desembocan en conflictos.[13] Considere una entrevista entre un gerente de ventas y un científico de investigación y desarrollo acerca de un nuevo producto:

> *El gerente de ventas puede ser sociable e interesarse en mantener una relación cálida y amistosa con el científico. Tal vez se desaliente debido a que el científico parece ser introvertido y no sentirse inclinado a hablar de cualquier cosa que no sean los problemas en los que está interesado. También se puede sentir molesto porque el científico parece tener mucha libertad para elegir en qué va a trabajar. Además, el científico tal vez llegue con frecuencia retrasado a las citas, lo que desde el punto de vista del vendedor, no es la forma de manejar un negocio. Nuestro científico, por su parte, se puede sentir incómodo debido a que el vendedor parece estar presionando para obtener respuestas inmediatas a preguntas técnicas cuya investigación le llevará largo tiempo. Todas esas molestias son manifestaciones concretas de las diferencias relativamente grandes entre estos dos hombres en lo que concierne a sus estilos de trabajar y a su manera de pensar.*[14]

Interdependencia de las tareas. La interdependencia de las tareas se refiere a la dependencia de una unidad respecto a otra en lo que concierne a materiales, recursos o información. Como se describe en el capítulo 7, *interdependencia combinada* significa que hay poca interacción; *interdependencia secuencial* significa que la producción de un departamento va al siguiente departamento; e *interdependencia recíproca* significa que los departamentos intercambian mutuamente materiales e información.[15]

Por lo general, a medida que se incrementa la interdependencia, también lo hace el potencial de conflicto.[16] En el caso de la interdependencia combinada, las unidades tienen muy poca necesidad de interactuar. El conflicto es mínimo. La interdependencia secuencial y la recíproca requieren que los empleados dediquen algún tiempo a coordinar y compartir la información. Los empleados se deben comunicar con frecuencia y las diferencias en las metas o en las actitudes saldrán a la superficie. Es especialmente probable que ocurra el conflicto cuando no se llega a un acuerdo acerca de la coordinación de los servicios prestados unos a otros. Una mayor interdependencia significa que los departamentos a menudo ejercen presión para obtener una respuesta rápida, debido a que el trabajo departamental debe esperar en otros departamentos.[17]

Recursos limitados. Otra fuente de conflicto importante involucra a la competencia entre grupos por lo que los miembros perciben que son recursos limitados.[18] Las organizaciones tienen dinero, instalaciones físicas, recursos de personal y humanos limitados para compartirlos entre los departamentos. En su deseo de alcanzar las metas, los grupos quieren incrementar sus recursos. Esto los coloca en conflicto. Las gerentes pueden desarrollar estrategias, como inflar los requerimientos de presupuesto o trabajar tras bambalinas, con el fin de obtener un nivel deseado de recursos.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Reconocer que algún conflicto interdepartamental es natural y puede beneficiar a la organización. Asociar las características del diseño organizacional de la incompatibilidad de metas, la diferenciación, la interdependencia de las tareas y la escasez de recursos con un mayor conflicto entre los grupos. Esperar que, en estas situaciones, se debe dedicar más tiempo y energía a la solución del conflicto.

Los recursos también simbolizan poder e influencia dentro de una organización. La capacidad de obtener recursos incrementa el prestigio. Los departamentos creen que tienen un legítimo derecho para reclamar recursos adicionales. Sin embargo, el ejercicio de esa exigencia resulta en un conflicto. El conflicto por los recursos limitados también se produce con frecuencia entre las organizaciones sin fines de lucro y de afiliación. Considere la posibilidad de los sindicatos de trabajadores, que luchan entre sí en estos días, tanto o más de lo que lo hace la administración empresarial.

EN LA PRÁCTICA

Unión Internacional de Empleados de Servicios

En su página web, la Unión Internacional de Empleados de Servicios (SEIU, por sus siglas en inglés) dice que es la unión de más rápido crecimiento en Estados Unidos. Los dirigentes de otros sindicatos podrían decir que eso se debe a que el SEIU ha estado haciendo algunos trucos sucios. El SEIU representa alrededor de 2,1 millones de miembros en cerca de 100 ocupaciones diferentes. La organización gastó recientemente millones de dólares en una campaña en California, pero no estaba destinada a ganar una legislación favorable o cambios en las prácticas de gestión. Los objetivos fueron desanimar a algunos trabajadores para que no se afiliaran a un sindicato rival, e instar a los demás trabajadores a renunciar a su sindicato y unirse a la SEIU en su lugar.

El SEIU no es el único sindicato involucrado en un tipo diferente de lucha en estos días. Los sindicatos han estado en declive desde hace años y los grupos están compitiendo por los trabajadores y el dinero. El conflicto ha tomado muchas formas, como la lucha dentro de los sindicatos, entre ellos, e incluso varios sindicatos han unido fuerzas en contra de otro. Este no es el primer periodo de luchas internas dentro del movimiento obrero, por supuesto, pero esta vez el conflicto es menos acerca de las diferencias filosóficas y más sobre la competencia por el poder y el crecimiento en una época de disminución de recursos.

Muchos líderes sindicales aceptaron a Mary Kay Henry, la nueva presidenta del SEIU, como constructora de consenso que pudiera ayudar a solucionar los conflictos. Henry negoció rápidamente un acuerdo con el sindicato rival Unite Here, que había llegado al nivel de los litigios. Sin embargo, los conflictos dentro y entre los sindicatos continuaron, con los líderes de los diversos grupos acusándose mutuamente de mentir, de intimidar y de cometer fraude, ya que compiten por los nuevos miembros. Los líderes de negocios, por su parte, sonríen. Ellos saben que el tiempo, la energía y el dinero de los sindicatos que pelean entre sí tienen menos tiempo y dinero para luchar contra la América corporativa y los candidatos políticos que son desfavorables a los objetivos de los sindicatos. "El otro lado no tiene que tener todas las vacunas contra nosotros", dijo Amy B. Dean, un líder sindical de toda la vida. "Nos estamos matando a nosotros mismos."[19] ■

Modelo racional frente al modelo político

En la figura 13.2 se muestran las fuentes del conflicto intergrupal. El grado de incompatibilidad de metas, diferenciación, interdependencia y competencia por los recursos limitados determina si se debe utilizar un modelo de comportamiento racional o político dentro de la organización con el fin de alcanzar las metas.

Cuando las metas están alineadas, hay poca diferenciación, los departamentos se caracterizan por la interdependencia acumulada y los recursos parecen abundantes, los gerentes pueden utilizar un **modelo racional** de organización, como se muestra en la figura 13.2 Lo mismo que con el enfoque racional de la toma de decisiones que se describe en el capítulo 12, el modelo racional de organización es un ideal que no se logra del todo en la realidad, aun cuando los gerentes se esfuerzan por utilizar los procesos racionales

FIGURA 13.2
Fuentes de conflicto y uso del modelo político frente al modelo racional

Fuentes de conflicto intergrupal potencial	Cuando el conflicto es bajo, el modelo racional describe a la organización		Cuando el conflicto es alto, el modelo político describe a la organización
• *Incompatibilidad de metas* • *Diferenciación* • *Interdependencia de las tareas* • *Recursos limitados*	*Congruente entre los participantes*	*Metas*	*Incongruente, pluralista dentro de la organización*
	Centralizado	*Poder y control*	*Descentralizado, cambiando las coaliciones y los grupos de interés*
	Ordenado, lógico, racional	*Proceso de decisión*	*Desordenado, el resultado de las negociaciones y la interacción entre los intereses*
	Norma de eficiencia	*Reglas y normas*	*Libre juego de las fuerzas del mercado; el conflicto es legítimo y se espera*
	Extenso, sistemático, exacto	*Información*	*Ambigua; la información se utiliza y se retiene estratégicamente*

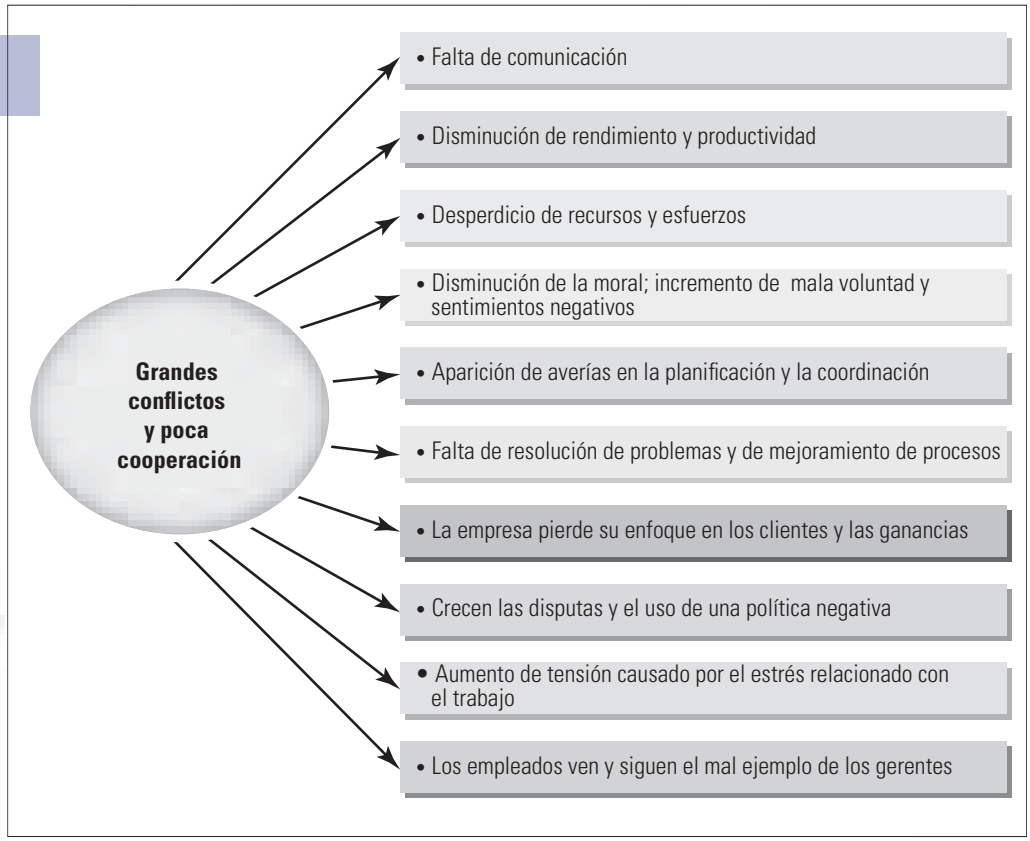
siempre que es posible. En la organización racional, el comportamiento no es aleatorio o accidental. Las metas son claras y las elecciones se hacen de forma lógica. Cuando se requiere una decisión, la meta se define, se identifican las alternativas y se selecciona la elección que tiene mayores probabilidades de éxito. El modelo racional también se caracteriza por el poder y el control centralizados, extensos sistemas de información y una orientación a la eficiencia.[20]

El punto de vista opuesto de los procesos organizacionales es el **modelo político**, también descrito en la figura 13.2. Cuando las diferencias son grandes, los grupos dentro de la organización tienen intereses, metas y valores separados. El desacuerdo y el conflicto son normales, de manera que se requieren el poder y la influencia para llegar a las decisiones. Los grupos se comprometerán en el estira y afloja del debate para decidir las metas y arribar a decisiones. La información es ambigua e incompleta. El modelo político describe la forma en que operan las organizaciones gran parte del tiempo. Aun cuando los gerentes se esfuerzan por utilizar un enfoque racional, prevalece el modelo político, debido a que cada departamento tiene diferentes intereses que quiere satisfacer y distintas metas que quiere alcanzar. Los procedimientos puramente racionales no funcionan en diversas circunstancias.

En las organizaciones se utilizan tanto los procesos racionales como los políticos. Ni el modelo racional ni el político caracterizan totalmente las cosas, pero cada uno se utilizará parte del tiempo. Los gerentes pueden tratar de adoptar procedimientos racionales, pero encontrarán que la política es necesaria para lograr los objetivos. Cuando los gerentes no pueden aplicar efectivamente el modelo político, el conflicto puede escalar e impedir a las organizaciones alcanzar resultados importantes.

Considere lo que sucedió en Premio Foods, donde el CEO Marc Cinque y Charlean Gmunder, el vicepresidente de operaciones, trataron de utilizar un modelo racional, pero descubrieron que era necesario un modelo político. Gmunder sugirió la implementación

FIGURA 13.3
Los 10 problemas que generan conflicto



Fuente: Con base en los resultados de la encuesta presentada por Clinton O. Longenecker y Mitchell Neubert, "Barriers and Gateways to Management Cooperation and Teamwork", Business Horizons (noviembre-diciembre de 2000), 37-44.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Usar el modelo de organización política cuando las diferencias entre los grupos sean grandes, las metas estén mal definidas, o haya competencia por los recursos limitados. Utilizar el modelo de organización racional cuando las alternativas son claras, cuando las metas están bien definidas y los gerentes pueden estimar los resultados con precisión. En estas circunstancias, la creación de coaliciones, la elección por votación colectiva u otras tácticas políticas no son necesarias ni conducirán a decisiones eficaces.

de un nuevo sistema informático que reformaría el método obsoleto de la compañía de previsión y ordenación y exigiría cambios en todos los departamentos. Presentó datos y estadísticas a Cinque en los que mostraba que el sistema debería aumentar el flujo de caja anual de $ 500,000 y ahorrar hasta $ 150,000 al año mediante la reducción de desperdicio de material. Pero a pesar de que "los números eran claros", Cinque dudó sobre todo porque muchos de sus altos directivos expresaron fuertes objeciones. Después de que Cinque decidiera finalmente ir con el sistema, el conflicto se intensificó. Gmunder no pudo obtener la información que necesitaba de algunos directivos, y algunos llegaban tarde a las reuniones o las omitían por completo. Gmunder había fallado en construir una coalición para apoyar el nuevo sistema. Para salvar el proyecto, Cinque formó un equipo que incluía a los altos directivos de varios departamentos para discutir sus preocupaciones y hacer que participaran en la determinación del funcionamiento del nuevo sistema.[21]

La mayoría de las organizaciones tienen por lo menos conflicto moderados entre los departamentos u otros grupos de la organización. Cuando el conflicto se vuelve demasiado fuerte y los administradores no trabajan juntos, se crean muchos problemas para las organizaciones. La figura 13.3 enumera los 10 principales problemas causados por la falta de cooperación que se identifica con una encuesta a gerentes.[22]

Tácticas para mejorar la colaboración

Los buenos gerentes se esfuerzan por minimizar el conflicto y evitar que se haga daño al desempeño organizacional y el logro de metas. La gestión eficaz de los conflictos puede tener un efecto directo y positivo en el equipo y en el rendimiento de la organización.[23] Por lo tanto, los gerentes deliberadamente aplican una variedad de técnicas para superar el conflicto mediante la estimulación de la cooperación y la colaboración entre los departamentos para apoyar el logro de las metas organizacionales. Las **tácticas para mejorar la colaboración** incluyen las siguientes:

1. *Crear dispositivos de integración*. Como se describe en el capítulo 3, los equipos, las fuerzas de tarea y los administradores de proyectos que trascienden las fronteras entre los departamentos se pueden utilizar como dispositivos de integración. Una forma eficaz de incrementar la colaboración es reunir a los representantes de los departamentos en conflicto en equipos para la solución conjunta de problemas, debido a que los representantes aprenden a comprender sus mutuos puntos de vista.[24] En ocasiones se asigna a un integrador de tiempo completo para que logre la cooperación y la colaboración reuniéndose con los miembros de los respectivos departamentos e intercambiando la información. El integrador debe comprender los problemas de cada grupo y ser capaz de impulsarlos hacia una solución mutuamente aceptable.[25]

   Los equipos y las fuerzas de tarea reducen el conflicto e incrementan la cooperación debido a que integran a personas de diferentes departamentos. También se pueden utilizar dispositivos de integración para incrementar la cooperación entre los trabajadores y la gerencia. Los **equipos trabajadores-gerencia**, que están diseñados para incrementar la participación y la colaboración de los trabajadores, proporcionan un modelo de cooperación para resolver los problemas entre el sindicato y la gerencia y se utilizan cada vez más en empresas como Goodyear, Ford Motor Company y Alcoa. En la planta de International Specialty Products Corporation en Calvert City, Kentucky, una sociedad de gestión de la unión permitió a la empresa mejorar la calidad, reducir los costos y mejorar la rentabilidad. El equipo de liderazgo de la planta se compone de dos directores y dos miembros del sindicato, y cada una de las siete áreas de operación de la planta es dirigida conjuntamente por un representante de la dirección, y un representante del sindicato.[26] A pesar de que los sindicatos siguen luchando por cuestiones tradicionales, como los salarios, estos dispositivos de integración son la creación de un nivel de cooperación que muchos directivos no hubieran creído posible hace apenas unos años. Bob King, presidente de la United Auto Workers, dijo que el UAW aprendió por las malas que la cooperación es importante para ayudar a mantener rentables a los fabricantes de automóviles. “La vieja mentalidad ‘nosotros contra ellos’ es una reliquia del pasado”, dice King.[27]
2. *Utilizar la confrontación y la negociación*. La **confrontación** ocurre cuando las partes en conflicto se enfrentan directamente y tratan de resolver sus diferencias. La **negociación** es el proceso de trato que a menudo ocurre durante la confrontación y que permite que las partes lleguen sistemáticamente a una solución. Estas técnicas reúnen a los representantes nombrados de los departamentos para que resuelvan una disputa seria. La confrontación y la negociación implican cierto riesgo. No hay garantía de que las discusiones se enfocarán en un conflicto o de que las emociones no se salgan de control. Sin embargo, si los miembros pueden resolver el conflicto con base en discusiones cara a cara, descubrirán un mutuo respeto nuevo y se facilitará la futura colaboración. Los inicios de un cambio de actitud relativamente permanente son posibles por medio de la negociación directa.

   La confrontación y la negociación tienen éxito cuando los gerentes utilizan una *estrategia de ganar-ganar*. Ganar-ganar significa que ambas partes adoptan una actitud positiva y se esfuerzan por resolver el conflicto en una forma que las beneficiará mutuamente.[28] Si las negociaciones se deterioran y se convierten en una estrategia

FIGURA 13.4
Estrategias de negociación

Estrategia de ganar-perder	Estrategia de ganar-ganar
1. Definir el problema como una situación de ganar-perder.	1. Definir el conflicto como un problema mutuo.
2. Buscar los resultados del grupo propio.	2. Buscar resultados conjuntos.
3. Obligar al otro grupo a someterse.	3. Buscar acuerdos creativos que satisfagan a ambos grupos.
4. Actuar de forma falsa, inexacta y engañosa al comunicar las necesidades, metas y propuestas del grupo.	4. Ser franco, honesto y exacto al comunicar las necesidades, metas y propuestas del grupo.
5. Recurrir a amenazas (para obligar a la sumisión).	5. Evitar las amenazas (para reducir la actitud defensiva de la otra parte).
6. Comunicar un poderoso compromiso (rigidez) en lo concerniente a la propia posición.	6. Comunicar una flexibilidad de la posición.

Fuente: Adaptada de David W. Johnson y Frank P. Johnson, *Joining Together: Group Theory and Group Skills* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1975), 182-183.

estrictamente de ganar-perder (cada grupo quiere derrotar al otro), la confrontación no será eficaz. Las diferencias entre ganar-ganar y ganar-perder se muestran en la figura 13.4. Con una estrategia de ganar-ganar, que incluye definir el problema como si fuera mutuo, una comunicación abierta y evitar las amenazas, la comprensión se puede cambiar, al mismo tiempo que se resuelve la disputa.

Un tipo de negociación utilizado para resolver un desacuerdo entre los trabajadores y la gerencia es la **negociación colectiva**. El proceso de negociación por lo general lo realiza un sindicato y el resultado se plasma en un acuerdo que especifica las responsabilidades de cada parte para los próximos dos o tres años.

3. *Programar consultas intergrupales*. Cuando el conflicto es intenso y perdurable y los miembros del departamento se muestran desconfiados y no están dispuestos a cooperar, los altos directivos pueden intervenir como terceros para ayudar a resolver el conflicto o llevar como terceros a consultores ajenos a la organización.[29] Este proceso, en ocasiones llamado *mediación en el lugar de trabajo*, es una poderosa intervención para reducir el conflicto, debido a que implica reunir a las partes en disputa y permitir que cada una presente su versión de la situación. La técnica fue desarrollada por psicólogos como Robert Blake, Jane Mouton y Richard Walton.[30]

   Los miembros del departamento asisten a un taller, que puede durar varios días, lejos de los problemas de trabajo cotidianos. Este enfoque es similar al de desarrollo organizacional, descrito en el capítulo 11. Los grupos en conflicto están separados y se invita a cada uno a discutir sus percepciones y hacer una lista de ellas y los grupos discuten los resultados. Los representantes de grupo comparten públicamente esas percepciones y los dos grupos discuten los resultados. La consulta intergrupal puede ser exigente para todos los involucrados pero, si se manejan de forma correcta, esas sesiones pueden ayudar a los empleados del departamento a comprenderse mucho mejor unos a otros y conducir a actitudes mejoradas y a relaciones de trabajo más adecuadas durante años por venir.
4. *Practicar la rotación de miembros*. Rotación significa que se puede pedir a las personas de un departamento que trabajen en otro, ya sea de manera temporal o permanente. La ventaja es que las personas se sumergen en los valores, las actitudes, los problemas y las metas del otro departamento. Además, les pueden explicar los problemas y las metas de sus departamentos originales a sus nuevos compañeros. Esto permite un intercambio franco y exacto de los puntos de vista y de la información. La rotación funciona lentamente para reducir el conflicto, pero es muy eficaz para cambiar las actitudes y percepciones básicas que promueven el conflicto.[31]

5. *Crear una misión compartida y metas de orden superior*. Otra estrategia es que la alta gerencia cree una misión compartida y establezca metas *de orden superior* que requieran la cooperación entre los departamentos.[32] Como se analiza en el capítulo 10, las organizaciones con sólidas culturas de adaptación, donde los empleados comparten una visión más amplia de su empresa, tienen más probabilidades de contar con una fuerza de trabajo unida y dispuesta a cooperar. Los estudios han mostrado que cuando los empleados de diferentes departamentos ven que sus metas están vinculadas, compartirán abiertamente los recursos y la información.[33] Para ser eficaces, las metas de orden superior deben ser significativas, y se debe conceder a los empleados el tiempo y los incentivos para trabajar de forma cooperativa en la consecución de las metas de orden superior, en vez de metas secundarias departamentales.

EL PODER Y LAS ORGANIZACIONES

El poder es una fuerza intangible en las organizaciones. No se puede ver, pero sí se pueden sentir sus efectos. El *poder* a menudo se define como la capacidad potencial de una persona (o de un departamento) para influir en otras (o departamentos) con el fin de acatar órdenes[34] o de hacer algo que de otra manera no habría hecho.[35] Otras definiciones hacen hincapié en que el poder es la capacidad para alcanzar las metas o lograr resultados que desean quienes tienen el poder.[36] El logro de los resultados deseados es la base de la definición que se utiliza aquí: **Poder** es la capacidad de una persona o de un departamento en una organización para influir en otras personas a fin de producir los resultados deseados. Es el potencial de influir en otros dentro de la organización, con la meta de lograr los resultados deseados por quienes tienen el poder. Los gerentes poderosos, por ejemplo, a menudo son capaces de obtener presupuestos más grandes para sus departamentos, programas de producción más favorables y más control sobre la agenda de la organización.[37]

El poder sólo existe en una relación entre dos o más personas y se puede ejercer en direcciones, ya sea vertical u horizontal. La fuente del poder a menudo se deriva de una relación de intercambio en la cual una posición, departamento u organización proporciona recursos escasos o valiosos a una posición, departamento u otras organizaciones. Cuando uno depende del otro, surge una relación de poder en la que el lado que posee los recursos tiene un poder mayor.[38] Quienes detentan el poder pueden lograr que se cumplan sus peticiones.

Como ilustración de la dependencia cada vez mayor al poder, tenga en cuenta la exitosa serie de AMC "Mad Men". El creador de la serie, Matthew Weiner, tuvo gran poder en la relación con AMC y prácticamente podía dictar los términos de su contrato. Hasta hace poco, AMC tenía poca programación original y dependía de los ingresos por publicidad de "Mad Men" y el prestigio que trajo a la red de cable. En negociaciones recientes, Weiner obtuvo un contrato de tres años por un valor de $30 millones, uno de los más grandes de su tipo en la televisión por cable y la red, y también se redujeron algunas de sus exigencias en cuanto a los recortes presupuestales de elenco y espacios publicitarios. Weiner es considerado el corazón y el alma de "Mad Men", de modo que AMC depende de él para mantener la exitosa marcha.[39]

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Si el conflicto llega a ser demasiado grande, utilizar tácticas para incrementar la colaboración, como dispositivos de integración, confrontación, consultas intergrupales, rotación de los miembros y metas de orden superior. Seleccionar la técnica que se ajuste a la organización y al conflicto.

Poder individual frente a poder organizacional

En la literatura popular, el poder a menudo se describe como una característica personal y un tema frecuente es la forma en que una persona puede influir en otra persona o dominarla.[40] Tal vez usted recuerda, de un curso de administración u organizacional anterior, que los gerentes tienen cinco fuentes de poder personal.[41] El *poder legítimo* es la autoridad otorgada por la organización a la posición administrativa formal que ocupa un gerente.

El *poder de recompensa* se deriva de la capacidad de otorgar recompensas, promociones, aumentos o una palmada en la espalda, a otras personas. La autoridad para castigar o recomendar un castigo se llama *poder coercitivo*. El *poder experto* se deriva de la mayor capacidad o el mayor conocimiento de una persona acerca de las tareas que se desempeñan. El último, el *poder referente*, se deriva de las características personales: las personas admiran al gerente y quieren ser como él, o bien se identifican con él porque les inspira respeto y admiración. Las personas dentro de las organizaciones pueden utilizar cada una de estas fuentes.

Sin embargo, el poder en las organizaciones a menudo es el resultado de caracteríticas estructurales.[42] Las organizaciones son sistemas grandes y complejos que pueden incluir a cientos, incluso a miles de personas. Esos sistemas tienen una jerarquía formal en la que algunas tareas son más importantes, sin importar quién las desempeña. Además, algunas posiciones tienen acceso a más información y recursos, o bien su contribución a la organización es más crítica. Por consiguiente, los procesos de poder importantes en las organizaciones reflejan relaciones organizacionales más grandes, tanto horizontales como verticales.

Poder frente a autoridad

Cualquiera en una organización puede ejercer el poder con el fin de lograr los resultados deseados. Por ejemplo, cuando Discovery Channel quería extender su marca más allá de la televisión por cable, Tom Hicks comenzó a presionar por un enfoque en internet. Aun cuando el presidente ejecutivo (CEO) de Discovery estaba a favor de explorar la televisión interactiva, en vez de eso, Hicks organizó una popular campaña que a la larga persuadió al CEO de que se enfocaran en la publicación en la web, lo que indicó que Hicks tenía poder dentro de la organización. Al final, Hicks fue asignado para poner en marcha el Discovery Channel Online.[43]

El concepto de la autoridad formal está relacionado con el poder, pero su esfera de acción es más limitada. La **autoridad** también es una fuerza para lograr los resultados deseados, pero sólo como lo prescriben la jerarquía formal y las relaciones de reporte. Hay tres propiedades que identifican a la autoridad:

1. *La autoridad se confiere a las posiciones organizacionales*. Las personas tienen autoridad debido a las posiciones que ocupan, no a sus características o recursos personales.
2. *Los subordinados aceptan la autoridad*. Los subordinados obedecen debido a que creen que quienes ocupan la posición tienen un legítimo derecho para ejercer la autoridad.[44] En la mayoría de las organizaciones estadounidenses, los empleados aceptan que los supervisores les pueden decir legítimamente a qué hora deben llegar al trabajo, las tareas que deben desempeñar mientras están allí y a qué hora se pueden ir a casa.
3. *La autoridad fluye hacia abajo en la jerarquía vertical*.[45] La autoridad existe a lo largo de la cadena de mando formal y los puestos en la parte superior de la jerarquía tienen más autoridad formal que aquellos en la parte inferior.

La autoridad formal se ejerce hacia abajo a lo largo de la jerarquía. El poder organizacional, por otra parte, se puede ejercer hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente en las organizaciones. Además, los gerentes pueden tener autoridad formal, pero muy poco poder real. Considere lo que sucedió cuando Bill Gates dejó en manos de Steven Ballmer el puesto de CEO de Microsoft. Aun cuando Ballmer consiguió el título y la autoridad formal, Gates conservó el poder. Mantuvo el dominio sobre muchas decisiones de negocios cotidianas y, en ocasiones, su poder personal minaba la autoridad de Ballmer frente a otros directivos. Aunque en la actualidad Gates se ha alejado de la administración de la empresa y apoya públicamente las decisiones de Ballmer, las personas enteradas comentan que la lucha por el poder dejó a la empresa en una posición debilitada, sin una dirección estratégica clara.[46] En las siguientes secciones se estudia la forma en que los empleados

en toda la organización pueden utilizar las fuentes de poder tanto verticales como horizontales.

Fuentes verticales del poder

Todos los empleados en la jerarquía vertical tienen acceso a algunas fuentes de poder. Aun cuando la estructura organizacional asigna gran cantidad de poder a los altos directivos, las personas en toda la organización a menudo obtienen un poder desproporcionado con sus puestos formales y pueden ejercer su influencia en dirección ascendente, como lo hizo Tom Hicks en Discovery Channel. Hay cuatro fuentes principales de poder vertical: posición formal, recursos, control de la información y centralidad de la red.[47]

Posición formal. Ciertos derechos, responsabilidades y prerrogativas se acumulan en las posiciones a nivel superior. Las personas en toda la organización aceptan el legítimo derecho de los altos directivos de establecer metas, tomar decisiones y dirigir las actividades. Ese es el *poder legítimo*, como se definió antes. Los altos directivos a menudo utilizan símbolos y el lenguaje para perpetuar su poder legítimo. Por ejemplo, el nuevo administrador de un hospital grande en el área de San Francisco simbolizaba su poder de posición legítimo por medio de un boletín con su fotografía en la portada y exhibiendo un video durante las 24 horas del día para dar personalmente la bienvenida a los pacientes.[48]

La cantidad de poder que se proporciona a los gerentes de nivel medio y a los participantes en el nivel inferior se puede incorporar en el diseño de la estructura organizacional. La asignación del poder a los gerentes y el personal en el nivel medio es importante, debido a que el poder permite que los empleados sean productivos. Cuando las tareas del trabajo no son rutinarias y cuando los empleados participan en equipos autodirigidos y en fuerzas de tarea de solución de problemas, esto los alienta a ser flexibles y creativos y para que hagan uso de su propia discreción. El hecho de permitir que las personas tomen sus propias decisiones incrementa su poder.

El poder también se incrementa cuando una posición fomenta el contacto con personas en el nivel superior. El acceso a personas poderosas y el desarrollo de una relación con ellas proporciona una sólida base de influencia.[49] Por ejemplo, en algunas organizaciones un asistente administrativo del presidente podría tener más poder que un jefe de departamento, debido a que el primero tiene acceso al alto directivo todos los días.

La lógica de diseñar puestos para que tengan más poder supone que una organización no tiene una cantidad limitada de poder que se debe asignar entre los empleados en el nivel superior y en el nivel inferior de la jerarquía. La cantidad total de poder en una organización se puede incrementar diseñando tareas e interacciones en la jerarquía, con el fin de que todos puedan ejercer más influencia. Si la distribución del poder se inclina demasiado hacia el nivel superior, la investigación sugiere que las organizaciones serán menos efectivas.[50]

Recursos. Las organizaciones asignan grandes cantidades de recursos. Se construyen edificios, se pagan sueldos y se compra equipo y suministros. Cada año, los nuevos recursos se asignan en forma de presupuestos. Esos recursos se asignan de forma descendente, desde los altos directivos, quienes a menudo poseen acciones, lo que les concede derechos de propiedad sobre la asignación de recursos. Sin embargo, en la actualidad, en muchas organizaciones, los empleados de toda la organización también participan en la propiedad, lo que incrementa su poder.

En la mayoría de los casos, demasiados gerentes controlan los recursos y, por consiguiente, pueden determinar su distribución. Los recursos se pueden utilizar como recompensas y castigos, que son fuentes de poder adicionales. La asignación de recursos también crea una relación de dependencia. Los participantes en el nivel inferior dependen de la alta gerencia para que les asignen los recursos financieros y físicos necesarios para el desempeño de sus tareas. Los altos directivos pueden intercambiar los recursos en for-

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Comprender y utilizar las fuentes de poder vertical en las organizaciones, como posición formal, recursos, control de las premisas de decisión y de la información y centralidad de la red.

ma de sueldos y bonos, de personal, promociones y de instalaciones físicas, para que se cumpla con los resultados que desean.

Control de la información. El control de la información también puede ser una fuente de poder. Los gerentes reconocen que la información es un recurso de negocios importante y que, al controlar qué información se recaba, cómo se interpreta y se comparte, pueden influir en cómo se toman las decisiones.[51] En muchas de las empresas actuales, la información se comparte ampliamente, lo que incrementa el poder de las personas en toda la organización.

Sin embargo, los altos directivos tienen acceso a más información que los demás empleados. Esta información se puede divulgar según sea necesario para modelar los resultados de la decisión de otras personas. En una organización, Clark Ltd., el gerente senior de tecnología de información, controlaba la información que se transmitía al consejo de administración y de esa manera influyó en la decisión de adquirir un complejo sistema de cómputo.[52] El consejo de administración tenía la autoridad formal para decidir a qué empresa le comprarían el sistema. Se pidió al grupo de servicios administrativos que recomendara a cuál de seis fabricantes de computadoras le harían el pedido. Jim Keenny estaba a cargo del grupo de servicios administrativos y estaba en desacuerdo con otros gerentes acerca de qué sistema se debería comprar. Como se muestra en la figura 13.5, otros gerentes tenían que pasar por Kenny para hacerles llegar sus puntos de vista a los miembros del consejo de administración. Kenny modeló el pensamiento del consejo hacia la selección del sistema que él prefería, controlando la información que le proporcionaban.

Los gerentes en el nivel medio y los empleados en el nivel inferior también pueden tener acceso a información que puede incrementar su poder. El asistente de un alto directivo a menudo puede controlar la información que desean otras personas y de esa manera influir en ellas. Los altos directivos dependen de las personas en toda la organización para obtener información acerca de los problemas o las oportunidades. Los gerentes de

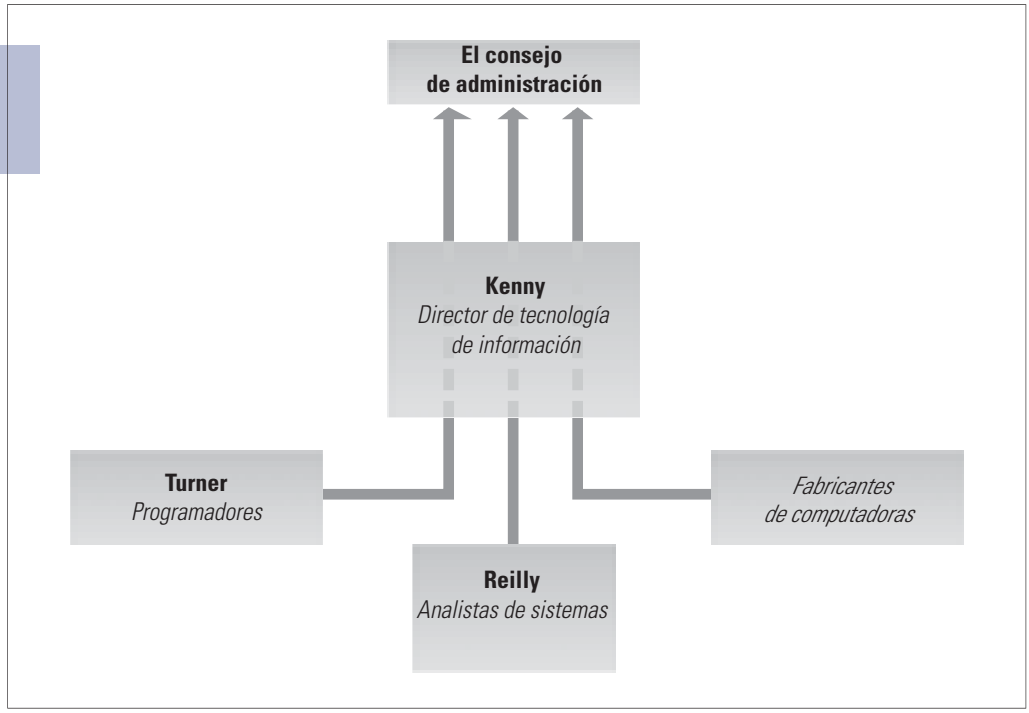


FIGURA 13.5
Flujo de información para tomar una decisión acerca de un sistema de cómputo en Clark Ltd.

Fuente: Andrew M. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision-Making* (Londres: Tavistock, 1973), 235, reproducida con autorización del autor.

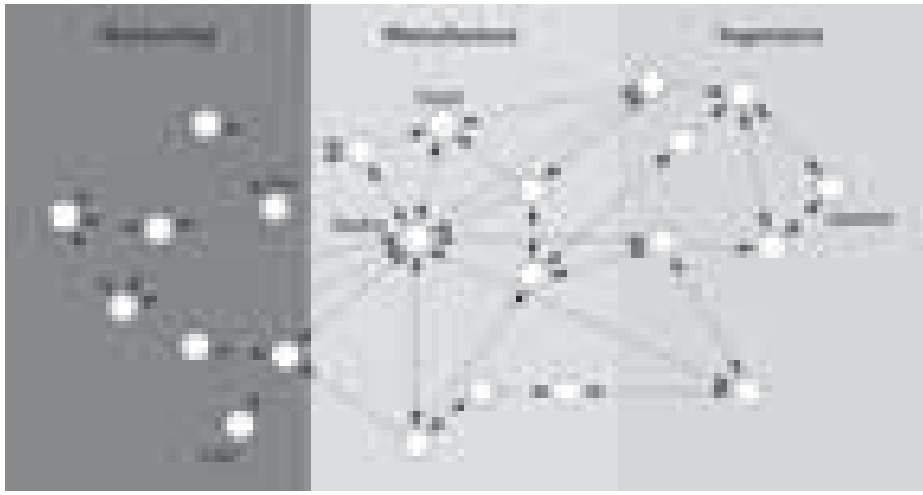


FIGURA 13.6
Una ilustración de la centralidad de la red

nivel medio o los empleados en el nivel inferior pueden manipular la información que les proporcionan a los altos directivos, con el fin de influir en los resultados de la decisión.

Centralidad de la red. **Centralidad de la red** significa tener una ubicación central en la organización y acceso a la información y a las personas que son cruciales para el éxito de la empresa. Los gerentes, así como los empleados en el nivel inferior, son más efectivos y tienen más influencia cuando se colocan en el centro de una red de comunicaciones, desarrollando conexiones con las personas en toda la empresa. Por ejemplo, en la figura 13.6, Radha tiene una red de comunicaciones muy bien desarrollada, compartiendo la información y la asistencia con muchas personas en los departamentos de marketing, manufactura e ingeniería. Compare los contactos de Radha con los de Jasmine o de Kirill. ¿Quién cree usted que tiene más probabilidades de un mayor acceso a los recursos y más influencia en la organización?

Las personas en todos los niveles de la jerarquía pueden utilizar la idea de la centralidad de la red para alcanzar las metas y tener más éxito. Un ejemplo de la vida real proviene de Xerox Corporation. Hace varios años, Cindy Casselman, que tenía muy poco poder y autoridad formales, empezó a vender la idea de una intranet a los gerentes de la empresa. Casselman tenía una red bien desarrollada y trabajó tras bambalinas, adquiriendo de forma gradual el poder que necesitaba para convertir su visión en realidad y, en el proceso, obtuvo una promoción.[53]

Las personas pueden incrementar la centralidad de su red convirtiéndose en sujetos conocedores y expertos en ciertas actividades, o aceptar las tareas difíciles y adquirir un conocimiento especializado que las hace indispensable para los gerentes que ocupan puestos superiores. Las personas que muestran iniciativa, que trabajan más de lo que se espera de ellas, que aceptan proyectos indeseables pero importantes y que muestran interés en aprender acerca de la empresa y de la industria, a menudo descubren que tienen influencia. La ubicación física también ayuda, debido a que algunas ubicaciones se encuentran en el centro de las cosas. La ubicación central permite que una persona sea visible para la gente clave y que se convierta en parte de importantes redes de interacción.

EVALÚE SU RESPUESTA

2 Un trabajador en la línea de ensamble de una fábrica ocupa una posición de bajo poder y debe aceptar que tendrá muy poca influencia sobre lo que sucede.

RESPUESTA: *En desacuerdo.* Aun cuando un trabajador de la línea de ensamble por lo general tiene poco poder y autoridad formales, todos los empleados deben tener acceso a alguna fuente de poder. A la persona le corresponde decidir si debe formar una red o recabar información para incrementar su poder en la organización. Además, cuando los empleados se unen, pueden tener una considerable cantidad de poder. Los gerentes no pueden lograr que se haga algo a menos que los empleados cooperen y realicen el trabajo que se supone deben desempeñar.

Personas. Los mejores líderes a menudo incrementan su poder rodeándose de un grupo de ejecutivos leales.[54] Los gerentes leales mantienen al líder informado y en contacto con los acontecimientos y le reportan las posibles desobediencias o disturbios en la organización. Los altos directivos pueden utilizar sus posiciones corporativas para crear alianzas y ejercer un considerable poder cuando cuentan con un equipo gerencial que apoya totalmente sus decisiones y acciones.

Numerosos altos directivos se esfuerzan por formar un grupo de ejecutivos leales que los apoyen y les ayuden a alcanzar sus metas para la organización. Los gerentes inteligentes también trabajan activamente para construir puentes y ganarse a los potenciales adversarios. Gary Loveman, que dejó un puesto como profesor asociado en la Harvard Business School para ser jefe de operaciones de la compañía de casinos Harrah, es un buen ejemplo. Algunos ejecutivos de Harrah, entre ellos el director de finanzas, resintieron el nombramiento de Loveman y pudieron haber descarrilado sus planes para la compañía. Loveman sabía que la información del CEO, su conocimiento y apoyo serían fundamentales para llevar a cabo sus planes, por lo que se puso como prioridad construir una relación positiva con él. Con frecuencia se detenía en su oficina para charlar, lo que lo mantuvo informado acerca de lo que estaba haciendo y por qué, y se hizo cargo de involucrarlo en las reuniones y las decisiones importantes. La construcción de relaciones positivas hizo que Loveman lograra las metas que finalmente lo llevaron a ser nombrado CEO de Harrah.[55]

Esta idea también funciona para gerentes y empleados de menor nivel. Las personas en el nivel inferior tienen más poder cuando tienen relaciones y conexiones positivas con quienes ocupan puestos superiores. Al ser leales con sus jefes y apoyarlos, los empleados en ocasiones obtienen una posición favorable y ejercen más influencia.

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

No dejar sin poder a los niveles inferiores de la organización. Si el poder vertical pesa demasiado a favor de la alta gerencia, otorgar facultades de decisión a los niveles inferiores proporcionándoles a las personas las herramientas que necesitan para desempeñarse mejor: información, conocimien tos y habilidades y el poder para tomar decisiones importantes.

El poder del empowerment

En las organizaciones que piensan en el futuro, los altos directivos desean que los empleados en el nivel inferior tengan más poder con el fin de que puedan desempeñar sus puestos de forma más efectiva. Esos gerentes intencionalmente impulsan el poder hacia abajo a lo largo de la jerarquía y lo comparten con los empleados, con el fin de permitirles que alcancen sus metas. **Empowerment** significa compartir el poder, la delegación del poder o la autoridad en los subordinados en una organización.[56] Al incrementar el poder de los empleados, se aumenta la motivación para el logro de las tareas, debido a que las personas mejoran su efectividad, al decidir cómo desempeñar una tarea y utilizando su creatividad.[57]

El empowerment de los empleados implica proporcionarles tres elementos que les permiten actuar con mayor libertad para desempeñar sus puestos: información, conocimientos y poder.[58]

1. *Los empleados reciben información acerca del desempeño de la empresa.* En las empresas donde los empleados están totalmente facultados, todos tienen acceso a la información financiera y operativa.

2. *Los empleados poseen los conocimientos y las habilidades para contribuir a las metas de la empresa*. Las empresas utilizan programas de capacitación y otras herramientas para el desarrollo, con el fin de ayudar a las personas a adquirir los conocimientos y las habilidades que requieren para contribuir al desempeño organizacional.
3. *Los empleados tienen el poder para tomar decisiones importantes*. Los empleados facultados tienen la autoridad para influir directamente en los procedimientos de trabajo y el desempeño organizacional, por ejemplo, por medio de círculos de calidad o de equipos de trabajo autodirigidos.

En la actualidad, muchas organizaciones implementan programas de empowerment, pero están facultando a los trabajadores en diversos grados. En algunas empresas, empowerment significa alentar las ideas de los trabajadores mientras que los gerentes conservan la autoridad final para tomar decisiones; en otras, significa conceder a los empleados libertad casi absoluta y el poder para tomar decisiones y ejercer su iniciativa e imaginación.[59] La línea continua del empowerment puede ir desde una situación en la que los trabajadores de primera línea casi no pueden ejercer su criterio, como en una línea de ensamble tradicional, hasta el empowerment total, donde los trabajadores incluso participan en la formulación de la estrategia organizacional. Una organización que lleva el empowerment al máximo es Semco.

EN LA PRÁCTICA

Semco

El principio fundamental de Semco, empresa con sede en Brasil, es aprovechar los conocimientos de todos sus empleados. Lo hace permitiendo que las personas controlen sus horarios de trabajo, su ubicación e incluso sus planes de remuneración. Los empleados también participan en todas las decisiones organizacionales, como qué negocios debe buscar Semco.

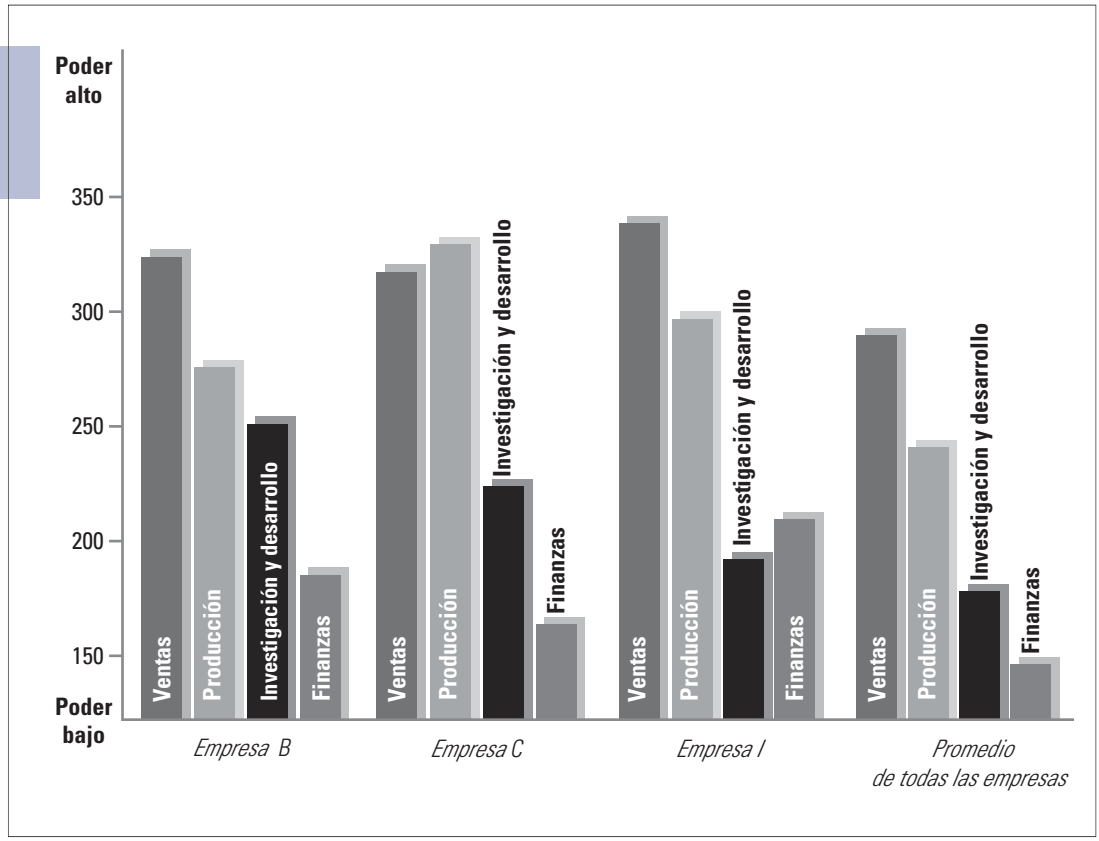
Los líderes de Semco creen que el éxito económico requiere la creación de un entorno que deje el poder y el control directamente en manos de los empleados. Las personas pueden vetar cualquier idea de un nuevo producto o iniciativa de negocios. Eligen a sus líderes y se autoadministran para alcanzar las metas. La información se comparte abierta y ampliamente, de manera que todos saben cuál es la posición de ellos y de la empresa. En vez de imponer la identidad y la estrategia de Semco, los líderes permiten que estén modeladas por los intereses y esfuerzos individuales. Se alienta a las personas para que se enfrenten a los retos, exploren nuevas ideas y oportunidades de negocio y cuestionen las ideas de cualquiera en la empresa.

Este alto nivel de empowerment de los empleados ha ayudado a Semco a lograr décadas de un alto nivel de rentabilidad y crecimiento, a pesar de las fluctuaciones en la economía y de los mercados cambiantes. "En Semco no jugamos según las reglas", dice Ricardo Semler, cuyo padre inició la empresa en la década de 1950, dice que no le preocupa "retroceder y no ver nada en el horizonte de la empresa". Es feliz al ver que la empresa y sus empleados "avanzan a la ventura a lo largo de sus días, guiándose por el instinto y la oportunidad..."[60] ■

Fuentes horizontales del poder

El poder horizontal concierne a las relaciones entre los departamentos, las divisiones, u otras unidades. Todos los vicepresidentes por lo general se encuentran en el mismo nivel en el organigrama. ¿Esto significa que cada departamento tiene la misma cantidad de poder? No. El poder horizontal no está definido por la jerarquía formal o por el organigrama. Cada departamento hace una contribución única al éxito de la organización. Algunos departamentos tienen la última palabra en un grado mayor y lograrán sus resultados deseados, mientras que otros no lo harán. Por ejemplo, Charles Perrow entrevistó a los gerentes en varias empresas industriales.[61] Preguntó de forma contundente, "¿Cuál es el departamento que tiene más poder?" entre cuatro departamentos importantes: pro-

FIGURA 13.7
Calificaciones del poder entre los departamentos en empresas industriales



Fuente: Charles Perrow, "Departmental Power and Perspective in Industrial Firms", en Mayer N. Zald, editor, *Power in Organizations* (Nashville, Tenn.: Vanderbilt University Press, 1970), 64.

ducción, ventas y marketing, investigación y desarrollo, y finanzas y contabilidad. En la figura 13.7 se proporcionan los resultados parciales de la encuesta.

En la mayoría de las empresas, ventas tenía mayor poder. En algunas otras, producción también era bastante poderosa. En promedio, los departamentos de ventas y producción eran más poderosos que investigación y desarrollo y finanzas, aun cuando existía una considerable variación. Las diferencias en la cantidad de poder horizontal obviamente ocurrían en esas empresas. En otro estudio reciente, de 55 decisiones de alto nivel realizadas en 14 organizaciones en el Reino Unido, los investigadores encontraron que los departamentos de producción, finanzas y marketing tuvieron mayor influencia en las decisiones estratégicas con respecto a los departamentos de investigación y desarrollo, recursos humanos y adquisiciones.[62] El poder cambia entre los departamentos con base en las circunstancias. En la actualidad, los departamentos de finanzas han ganado poder en muchas empresas debido a la urgente necesidad de controlar los costos en una economía difícil. En las oficinas la ética y el cumplimiento pueden tener mayor poder, ya que ayudan a reducir la incertidumbre en los mejores líderes con respecto a los escándalos éticos y la malversación financiera. En el Gobierno Federal, los organismos de control y los organismos reguladores de Wall Street han aumentado su poder debido a la crisis financiera de 2008. Bajo el liderazgo de la ex presidenta Sheila Bair, por ejemplo, la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) ganó nuevos poderes para vigilar a las grandes instituciones financieras, incluidas las instituciones examinadoras de las firmas financieras que supervisan las actividades de sus directores.[63]

El poder horizontal es difícil de medir debido a que las diferencias de poder no están definidas en el organigrama. Sin embargo, se han encontrado algunas explicaciones

iniciales para las diferencias en el poder, como las que se muestran en la figura 13.7. El concepto teórico que explica el poder relativo se llama contingencias estratégicas.[64]

Contingencias estratégicas. Las **contingencias estratégicas** son acontecimientos y actividades tanto dentro como fuera de una organización, esenciales para alcanzar las metas organizacionales. Los departamentos involucrados en contingencias estratégicas para la organización suelen tener un poder mayor. Las actividades departamentales son importantes cuando proporcionan un valor estratégico al resolver los problemas o las crisis de la organización. Por ejemplo, si una organización enfrenta una intensa amenaza de demandas y regulaciones, el departamento legal adquirirá poder e influencia sobre las decisiones organizacionales, debido a que enfrenta esa amenaza. Si la innovación del producto es el problema estratégico clave, se puede esperar que el poder del departamento de investigación y desarrollo sea de un alto nivel.

El enfoque de la contingencia estratégica del poder es similar al modelo de dependencia de los recursos que se describe en los capítulos 4 y 5. Debemos recordar que las organizaciones tratan de reducir su dependencia del entorno externo. El enfoque de la contingencia estratégica del poder sugiere que los departamentos o las organizaciones más responsables de enfrentarse a problemas de recursos clave y a las dependencias en el entorno se volverán más poderosos. La National Football League (NFL), por ejemplo, cedió ante el poder de las compañías de cable, e hizo arreglos para que sus socios en la televisión, CBS y NBC, difundieran de forma simultánea junto con la NFL Network el tan esperado juego de diciembre de 2007 entre los invictos Patriots y los Gigantes. La NFL durante años trató de lograr que las compañías de cable añadieran su red a sus paquetes básicos, junto con ESPN y ESPN2, pero dichas compañías se negaron debido a que el precio era demasiado alto. La NFL tiene un producto popular, pero con limitadas opciones de distribución, se encuentra en una posición de un bajo nivel de poder en comparación con las operadoras de cable.[65]

Fuentes de poder. Jeffrey Pfeffer y Gerald Salancik, entre otros, han sido útiles en la investigación de la teoría de la contingencia estratégica.[66] Sus hallazgos indican que un departamento calificado como poderoso puede poseer una o más de las características que se muestran en la figura 13.8.[67] En algunas organizaciones, estas cinco **fuentes de poder** se traslapan, pero cada una proporciona una forma útil para evaluar las fuentes horizontales del poder.

1. *Dependencia*. La **dependencia** interdepartamental es un elemento clave implícito del poder relativo. El poder se deriva de tener algo que alguien más desea. El poder del departamento A sobre el departamento B es mayor cuando el B depende del A.[68] Los materiales, la información y los recursos pueden fluir entre los departamentos en una dirección, como en el caso de la interdependencia de la tarea secuencial (vea el capítulo 7). En tales casos, el departamento que recibe los recursos se encuentra en una posición de poder inferior a la del departamento que los proporciona. El número y la fuerza de las dependencias también son importantes. Por ejemplo, cuando siete u ocho departamentos deben recurrir al departamento de ingeniería en busca de ayuda, el de ingeniería se encuentra en una posición de poder más fuerte. En contraste, un departamento que depende de muchos otros se encuentra en una baja posición de poder. De la misma manera, un departamento en una posición que de otra manera es baja, podría adquirir poder por medio de dependencias. Si una fábrica no puede producir sin la experiencia y los conocimientos de los trabajadores de mantenimiento para que las máquinas sigan funcionando, el departamento de mantenimiento se encuentra en una posición de poder más fuerte, debido a que tiene el control sobre una contingencia estratégica.
2. *Recursos financieros*. El control sobre los recursos es una fuente de poder muy importante en las organizaciones. El dinero se puede convertir en otra clase de recursos que necesitan otros departamentos. El dinero genera dependencia; los departa-

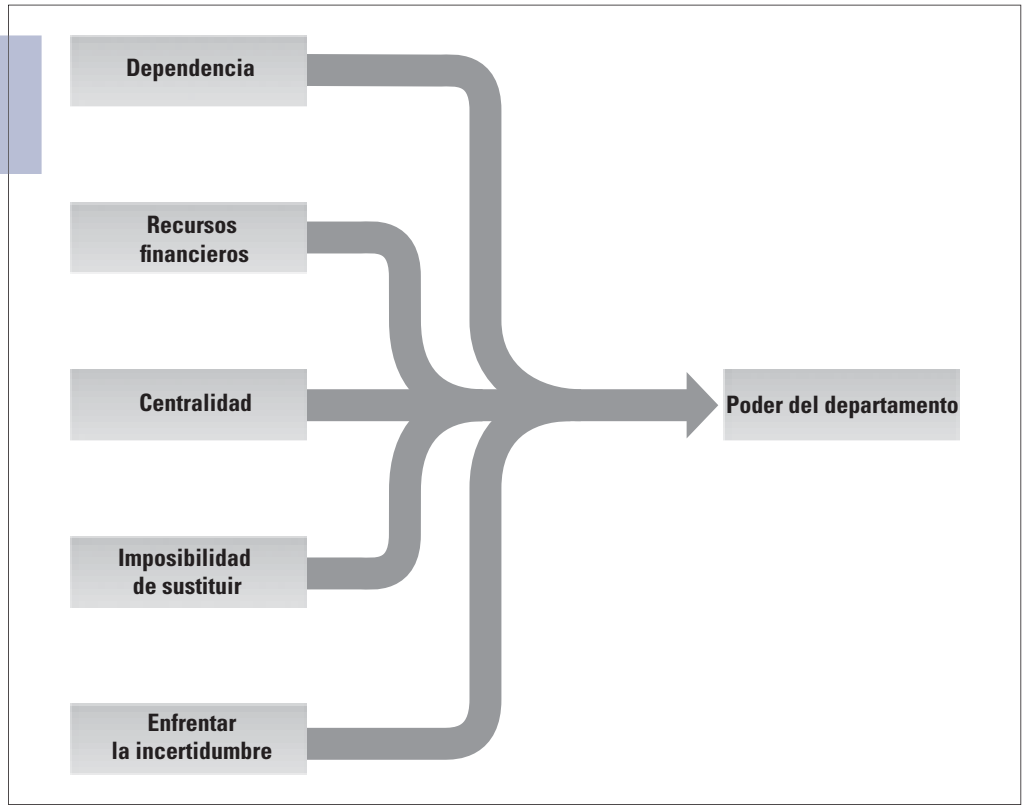


FIGURA 13.8
Contingencias estratégicas que influyen en el poder horizontal entre los departamentos

mentos que proporcionan recursos financieros tienen algo que desean otros. Los departamentos que generan ingresos para una organización tienen más poder. La figura 13.7 mostró que ventas es la unidad más poderosa en la mayoría de las empresas industriales. Esto se debe a que los vendedores buscan clientes y llevan dinero a la empresa, eliminando así un problema importante para la organización. La capacidad para proporcionar recursos financieros también explica por qué ciertos departamentos son poderosos en otras organizaciones, como las universidades.

EN LA PRÁCTICA

Universidad de Illinois

Usted podría esperar que la asignación del presupuesto en una universidad fuera un proceso directo. La necesidad de recursos financieros puede estar determinada por cosas tales como el número de estudiantes no graduados, el de estudiantes graduados y el de miembros de la facultad en cada departamento.

De hecho, la asignación de recursos en la Universidad de Illinois no está bien definida. Dicha universidad tiene un flujo de entrada de recursos relativamente fijo, proveniente del gobierno estatal. Además de eso, los recursos importantes provienen de subvenciones para investigaciones y de la calidad de los estudiantes y de los miembros de la facultad. Los departamentos universitarios que proporcionan la mayor parte de los recursos a la universidad están calificados como los que tienen más poder. Algunos departamentos tienen más poder debido a su contribución de recursos para la universidad. Por ejemplo, los que generan considerables subvenciones para la investigación son más poderosos, debido a que tales subvenciones incluyen un considerable pago para gastos generales de la administración de la universidad. Este dinero para gastos generales paga una gran parte de los gastos del personal y de las instalaciones de la universidad. El tamaño de un grupo de estudiantes graduados de un departamento y el prestigio del departamento a nivel nacional también contribuyen al poder. Los estudiantes graduados y el

prestigio nacional son recursos no financieros que contribuyen a la reputación y la efectividad de la universidad.

¿En qué forma utilizan su poder los departamentos universitarios? Por lo general para obtener todavía más recursos que el resto de la universidad. Los departamentos muy poderosos reciben recursos de la universidad, como becas para estudiantes graduados, apoyo para la investigación interna y sueldos de verano para los miembros de la facultad, que exceden con mucho sus necesidades basadas en el número de estudiantes y de tales miembros.[69] ■

Como se muestra en el ejemplo de la Universidad de Illinois, el poder se acumula en los departamentos que llevan o proporcionan recursos que son muy valiosos para una organización. El poder permite que esos departamentos obtengan una mayor cantidad de los recursos escasos asignados dentro de la organización. "El poder derivado de los recursos se utiliza para obtener más recursos, que a su vez se pueden emplear para producir más poder, para enriquecer a los ricos."[70]

3. *Centralidad*. La **centralidad** refleja el papel de un departamento en la principal actividad de una organización.[71] Una medida de la centralidad es el grado al cual el trabajo de un departamento afecta la producción final de la organización. Por ejemplo, el departamento de producción es más central y, por lo general, tiene más poder que los grupos de staff (suponiendo que no haya otras contingencias críticas). La centralidad está asociada con el poder debido a que refleja la contribución que se hace a las organizaciones. El departamento de finanzas corporativas de un banco de inversión por lo general tiene más poder que el departamento de investigación de acciones. En contraste, en las empresas de manufactura que se describen en la figura 13.7, las finanzas por lo general tienen un bajo nivel de poder. Cuando el departamento de finanzas tiene la limitada tarea de llevar la cuenta del dinero y de los gastos, no es responsable de obtener los recursos fundamentales o de fabricar los productos de la organización. Sin embargo, en la actualidad los departamentos de finanzas tienen un poder mayor en numerosas organizaciones, debido a la mayor necesidad de controlar los costos.
4. *Imposibilidad de sustituir*. El poder también está determinado por la **imposibilidad de sustituir**, que significa que la función de un departamento no la pueden desempeñar otros recursos fácilmente disponibles. Si una organización no tiene recursos alternos de capacidad e información, el poder de un departamento será mayor. Ésta puede ser una de las razones por las cuales los altos directivos emplean a consultores externos. Los consultores se podrían utilizar como sustitutos de los miembros del staff para reducir el poder de los grupos de staff.

   El impacto de la posibilidad de sustituir sobre el poder se estudió para los programadores en los departamentos de cómputo.[72] Cuando las computadoras se introdujeron por primera vez, la programación era una ocupación rara y especializada. Los programadores controlaban el uso de las computadoras organizacionales debido a que sólo ellos poseían los conocimientos para programarlas. A lo largo de un periodo de alrededor de 10 años, la programación de computadoras se convirtió en una actividad más común. Las personas se podían sustituir fácilmente y el poder de los departamentos de programación disminuyó. La posibilidad de sustituir también afecta el poder de las organizaciones. Las principales marcas discográficas antiguamente tenían un tremendo poder sobre los artistas en la industria de la música, debido a que tenían el control casi total de qué artistas lograrían que se grabara su música y quienes actuarían frente a los consumidores. Sin embargo, en la actualidad las bandas pueden presentar sus álbumes directamente en internet, sin tener que pasar por una compañía disquera. Además Wal-Mart, el minorista de música más grande de Estados Unidos, ha ingresado al negocio de creación y venta de música, comprando los álbumes directamente a artistas como Eagles y Journey. Una intensa campaña de marketing ayudó a Eagles a vender 711 000 copias de "Long Road Out of Eden" a través de Wal-Mart en su primera semana, sin que jamás hubiera participado ninguna compañía disquera.[73]

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Estar consciente de las importantes relaciones de poder horizontal que provienen de la capacidad de un departamento para abordar las contingencias estratégicas a las que se enfrenta la organización. Incrementar el poder horizontal de un departamento al aumentar la participación en las contingencias estratégicas.

5. *Enfrentar la incertidumbre*. Los elementos en el entorno pueden cambiar con rapidez y ser impredecibles y complejos. Frente a la incertidumbre, hay muy poca información disponible para los gerentes acerca de los cursos de acción apropiados. Los departamentos que reducen esta incertidumbre para la organización incrementarán su poder.[74] Cuando el personal de investigación de mercados predice con exactitud los cambios en la demanda de nuevos productos, adquieren poder y prestigio debido a que han reducido una incertidumbre crítica. Pero la elaboración de pronósticos es sólo una técnica. En ocasiones, la incertidumbre se puede reducir emprendiendo una acción rápida y apropiada después de que ocurre un acontecimiento impredecible.

   Los departamentos pueden enfrentar las incertidumbres críticas 1) al obtener información previa, 2) mediante la prevención y 3) mediante la absorción.[75] *Obtener información previa* significa que un departamento puede reducir la incertidumbre de una organización pronosticando un acontecimiento. Los departamentos incrementan su poder mediante la *prevención,* prediciendo los acontecimientos negativos y anticipándose a ellos. La *absorción* ocurre cuando un departamento emprende una acción después de un acontecimiento para reducir sus consecuencias negativas. Considere el siguiente caso de la industria del cuidado de la salud.

EN LA PRÁCTICA

Carilion Health System

Debido a que los hospitales y otros proveedores del cuidado de la salud deben enfrentar tantas cuestiones de regulación complejas, el departamento legal a menudo ocupa la posición de mayor poder. Éste es ciertamente el caso en Carilion Health System, ubicada en Roanoke, Virginia. Hace algunos años, el departamento legal se enfrentó a una demanda antimonopolio del Departamento de Justicia de Estados Unidos y desempeñó un papel crucial en la negociación de una fusión entre Carilion y el único otro hospital de Roanoke.

Desde entonces, el departamento legal ha estado muy ocupado no sólo con los problemas de regulación, sino también al tratar de lograr el pago de pacientes que se dicen imposibilitadas para cubrir sus onerosas cuentas médicas. Debido a que Roanoke en la actualidad es una "población de un solo mercado" en términos del cuidado de la salud, los críticos dicen que Carilion se está saliendo con la suya al cobrar honorarios excesivos, perjudicando así a los pacientes, las empresas, las compañías de seguros y a toda la comunidad. El Tribunal de Distrito de la Ciudad de Roanoke dedica una mañana a la semana a los casos presentados por Carilion, que durante un ejercicio fiscal reciente demandó a casi 10 000 pacientes, embargó los sueldos de más de 5 000 personas e hizo embargos preventivos en casi 4 000 hogares.

La publicidad negativa resultante de esto, junto con un contraataque de los médicos independientes, que dicen que Carilion está acabando intencionalmente con la competencia, significan que el departamento de relaciones públicas tiene una oportunidad de incrementar su poder. El departamento participa activamente en los esfuerzos para reforzar la imagen de Carilion como un buen ciudadano corporativo, haciendo hincapié en que sólo demanda a los pacientes que cree que tienen la capacidad de pago y mencionando los millones de dólares que Carilion distribuye cada año entre las instituciones de beneficencia dedicadas al cuidado de la salud.[76] ■

En Carilion, el departamento legal absorbió una incertidumbre crucial combatiendo la demanda legal antimonopolio y ayudando a Carilion a crecer en tamaño y poder. Continúa en acción cuando aparecen incertidumbres (como pacientes que no pagan).

Las relaciones horizontales de poder en las organizaciones cambian a medida que lo hacen las contingencias estratégicas. Aun cuando es probable que el departamento legal siga ocupando una posición de alto nivel de poder en Carilion, la necesidad del hospital de mejorar su reputación y defenderse de las crecientes críticas podría conducir a un incremento en el poder del departamento de relaciones públicas. El departamento de relaciones públicas puede adquirir poder si se involucra en actividades orientadas tanto a la prevención como a la absorción. Los departamentos que ayudan a las organizaciones a enfrentarse a nuevos problemas estratégicos incrementarán su poder.

PROCESOS POLÍTICOS EN LAS ORGANIZACIONES

La política, lo mismo que el poder, es intangible y difícil de medir. Está oculta a la vista y es difícil observarla de forma sistemática. Dos encuestas revelaron las siguientes reacciones de los gerentes hacia el comportamiento político.[77]

1. La mayoría de los gerentes tiene un punto de vista negativo hacia la política y cree que ésta con más frecuencia perjudica que ayuda a una organización a alcanzar sus metas.
2. Los gerentes creen que el comportamiento político es común en prácticamente todas las organizaciones.
3. La mayoría de los gerentes cree que el comportamiento político ocurre más en los niveles superiores que en los inferiores en las organizaciones.
4. Las gerentes creen que el comportamiento político surge en ciertos terrenos de las decisiones, como un cambio estructural, pero que está ausente en otras decisiones, como manejar las quejas de los empleados.

Con base en estas encuestas, parece que es más probable que la política ocurra en los niveles superiores de una organización y en torno a ciertos problemas y decisiones. Además, los gerentes no aprueban el comportamiento político. El resto de este capítulo explora más a fondo dicho comportamiento, cuándo se debe utilizar, el tipo de problemas y decisiones que es más probable que estén asociados con la política y algunas tácticas políticas que pueden ser eficaces.

Definición

El poder se ha descrito como la fuerza disponible o el potencial para lograr los resultados deseados. La *política* es el uso del poder para influir en las decisiones con el fin de lograr esos resultados. El ejercicio del poder y de la influencia ha llevado a dos formas de definir la política: como un comportamiento en beneficio propio, o como un proceso natural de decisión organizacional. La primera definición hace hincapié en que la política es en beneficio propio e implica actividades que no están sancionadas por la organización.[78]

Según este punto de vista, la política implica engaño y deshonestidad para propósitos de interés propio de la personas y lleva al conflicto y la falta de armonía en el entorno de trabajo. Este punto de vista sombrío de la política es el de las personas no profesionales, y ciertamente la actividad política se puede utilizar de esta manera. Los estudios recientes han mostrado que los trabajadores que perciben esta clase de actividad política dentro de sus empresas a menudo experimentan sentimientos relacionados de ansiedad y descontento en el trabajo. Los estudios también respaldan la creencia de que el uso inapropiado de la política está relacionado con un nivel bajo de moral de los empleados, un desempeño organizacional inferior y una toma de decisiones deficiente.[79] Este punto de vista de la política explica por qué los gerentes en la encuesta antes mencionada no aprobaban el comportamiento político.

Aun cuando la política se puede utilizar de forma negativa y egoísta, el uso apropiado del comportamiento político puede servir a las metas organizacionales.[80] El segundo punto de vista considera la política como un proceso organizacional natural para resolver las diferencias entre los grupos de interés organizacionales.[81] La política es el proceso de hacer pactos y negociar, que se utiliza para superar los conflictos y las diferencias de opinión. Según este punto de vista, la política es similar a los procesos de decisión de creación de coaliciones que se describen en el capítulo 12.

La perspectiva de la teoría de la organización considera la política como se describe en la segunda definición. La política es simplemente la autoridad mediante la cual se ejerce el poder en la solución de conflictos y en la incertidumbre. La política es neutral y no necesariamente dañina para la organización. La definición formal de política organizacional es la siguiente: la **política organizacional** implica las actividades de adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para influir en los demás y obtener el resultado preferido cuando hay incertidumbre o desacuerdo acerca de las elecciones.[82]

El comportamiento político puede ser una fuerza positiva o negativa. La política es el uso del poder para lograr que las cosas sucedan, tanto buenas como malas. La incertidumbre y el conflicto son naturales e inevitables y la política es el mecanismo para llegar a un acuerdo. La política incluye discusiones formales que permiten que las personas lleguen a un consenso y tomen decisiones que de otra manera podrían estancarse o no resolverse.

EVALÚE SU RESPUESTA

3 **Cuando los gerentes utilizan la política, por lo general se llega al confl icto y a la falta de armonía y tal vez se alterará el funcionamiento fluido de la organización.**

RESPUESTA: *En desacuerdo.* La política es un proceso organizacional natural para resolver las diferencias y lograr que las cosas sucedan. Aun cuando la política se puede utilizar para propósitos negativos y egoístas, la actividad política también es la forma principal en que los gerentes se reúnen para lograr cosas buenas. Ser político es parte del rol de un gerente, pero los gerentes deben tener cuidado de utilizar la política para servir a los intereses de la organización, más que a los de ellos mismos.

¿Cuándo se utiliza la actividad política?

La política es un mecanismo para llegar a un consenso cuando el nivel de incertidumbre es alto y hay un desacuerdo acerca de las prioridades de las metas o de los problemas. Recuerde el modelo racional frente al modelo político descrito en la figura 13.2. El modelo político está asociado con el conflicto acerca de las metas, las coaliciones y los grupos de interés cambiantes, la información ambigua y la incertidumbre. Por consiguiente, la actividad política tiende a ser más visible cuando los gerentes enfrentan decisiones no programadas, como se describe en el capítulo 12, y está relacionada con el modelo Carnegie de la toma de decisiones. Como los altos directivos de una organización enfrentan más decisiones no programadas que los gerentes en los niveles inferiores, en los niveles superiores aparecerá una mayor actividad política. Además, algunos problemas están asociados con un desacuerdo inherente. Los recursos, por ejemplo, son cruciales para la supervivencia y la efectividad de los departamentos, de manera que la asignación de recursos se convierte en un problema político. Los métodos racionales de asignación no satisfacen a los participantes. Tres **dominios de la actividad política** (áreas en las que la política desempeña un papel) en la mayoría de las organizaciones son el cambio estructural, la sucesión gerancial y la asignación de recursos.

Las reorganizaciones estructurales afectan profundamente las relaciones de poder y autoridad. Las reorganizaciones como las que se estudian en el capítulo 3 cambian las responsabilidades y las tareas, lo que también afecta la base de poder fundamental de las contingencias estratégicas. Por estas razones, una reorganización importante puede conducir a una explosión de actividad política.[83] Los gerentes pueden hacer pactos y negociar activamente para mantener sus bases de responsabilidad y poder. Las fusiones y adquisiciones también crean con frecuencia una considerable actividad política.

Los cambios organizacionales como la contratación de nuevos ejecutivos, las promociones y las transferencias tienen una gran importancia política, en particular en los niveles superiores de la organización, donde el nivel de incertidumbre es alto y las redes de confianza, cooperación y comunicación entre los ejecutivos son importantes.[84] Las decisiones concernientes a la contratación pueden generar incertidumbre, discusiones y desacuerdos. Los gerentes pueden utilizar la contratación y la promoción para reforzar sus alianzas de red y sus coaliciones, colocando a su propio personal en posiciones prominentes.

La tercer área de la actividad política es la asignación de recursos. Las decisiones concernientes a la asignación de recursos abarcan todos los recursos requeridos para el desempeño organizacional, como sueldos, presupuestos de operación, empleados, in-

stalaciones de oficinas, equipo, uso del jet corporativo, etc. Los recursos son tan vitales que existe un desacuerdo acerca de las prioridades y los procesos políticos que ayudan a resolver los dilemas.

USO DEL PODER, LA POLÍTICA Y LA COLABORACIÓN

Uno de los temas en este capítulo ha sido que el poder en las organizaciones no es primordialmente un fenómeno de los individuos. Está relacionado con el mando de los departamentos de recursos, el papel que desempeñan los departamentos en una organización y las contingencias del entorno que enfrentan éstos. La posición y la responsabilidad, más que la personalidad y el estilo, pueden determinar la capacidad de un gerente para influir en los resultados en la organización.

Sin embargo, el poder se utiliza por medio del comportamiento político. Para comprender a fondo el uso del poder dentro de las organizaciones, es importante considerar tanto los componentes estructurales, como el comportamiento individual.[85] Aun cuando el poder a menudo proviene de formas y procesos organizacionales más grandes, el uso político del poder implica actividades y habilidades a nivel individual. Para aprender más acerca de sus habilidades políticas, llene el cuestionario en la sección "¿Cómo

¿Cómo adapta usted el diseño?

Habilidades políticas

¿Qué tan bien influye usted en las personas de la organización? Para aprender sobre sus habilidades políticas, responda las preguntas siguientes. Responda cada afirmación como En gran parte cierto o En gran parte falso.

	En gran parte cierto	En gran parte falso
1. Me puedo comunicar de forma fácil y eficaz con los demás.	_____	_____
2. Paso mucho tiempo en el trabajo desarrollando conexiones con personas fuera de mi área.	_____	_____
3. De forma instintiva sé qué es lo correcto para decir o hacer a fin de influir en los demás.	_____	_____
4. Soy bueno para utilizar mis conexiones fuera de mi área con el fin de lograr que las cosas sucedan en el trabajo.	_____	_____
5. Cuando me comunico con otras personas, soy absolutamente genuino en lo que digo y lo que hago.	_____	_____
6. Para mí es fácil abordar a personas nuevas.	_____	_____
7. Hago que los extraños se sientan cómodos y tranquilos cuando están cerca de mí.	_____	_____
8. Soy bueno para percibir las motivaciones y las agendas ocultas de otros.	_____	_____

Calificación: Registre un punto por cada declaración marcada como En gran parte cierto.

Interpretación: El hecho de tener algunas habilidades políticas básicas ayuda a un gerente a lograr un gran apoyo e influencia. Las habilidades políticas ayudan a un gerente a desarrollar relaciones personales y organizacionales que mejoran los resultados de su equipo. Una calificación de 6 o más alta sugiere habilidades políticas y un buen comienzo para su carrera, en especial en una organización donde las cosas se hacen políticamente. Si obtuvo una calificación de 3 o menos, tal vez deseará enfocarse más en desarrollar relaciones universitarias y de apoyo a medida que progrese en su carrera. De no ser así, tal vez debería unirse a una organización donde las decisiones y las acciones se llevan a cabo mediante procedimientos racionales, más que con el apoyo de coaliciones clave.

Fuente: Adaptado de Gerald R. Ferris, Darren C. Treadway, Robert W. Kolodinsky, Wayne A. Hochwarter, Charles J. Kacmer, Ceasar Douglas y Dwight D. Frink, "Development and Validation of the Political Skill Inventory", *Journal of Management* 31 (febrero de 2005), 126-152.

adapta usted el diseño?". Los gerentes que tienen habilidad política son más efectivos para influir en otros y, por consiguiente, para obtener lo que quieren.[86] Esos gerentes han perfeccionado sus habilidades para observar y comprender los patrones de interacción y de influencia en la organización. Son hábiles para desarrollar relaciones con una vasta red de personas y pueden adaptar su comportamiento y enfoque para que se ajuste a diversas personas y situaciones. Los gerentes políticamente efectivos comprenden que la influencia tiene que ver con las relaciones.[87]

Los gerentes pueden desarrollar competencia política y aprender a utilizar una gran variedad de tácticas de influencia, dependiendo de su posición, así como de la situación específica. Algunas tácticas se basan en el uso del "poder duro", que es el poder que se deriva en gran medida de la posición de la autoridad de una persona. Este es el tipo de energía que permite a un supervisor influir en los subordinados con el uso de recompensas y castigos, permite a un administrador dar órdenes y esperar ser obedecido, o permite que domine la fuerza de un CEO a través de sus propias decisiones sin tener en cuenta lo que piensen los demás. Sin embargo, los gerentes efectivos más a menudo usan el "poder blando", que se basa en las características personales y la creación de relaciones.[88] Considere la posibilidad de que Jeffrey Immelt, CEO de General Electric, se ve a sí mismo como un fracaso, si ejerce su autoridad formal más de siete u ocho veces al año. El resto del tiempo, Immelt está utilizando los medios más suaves para persuadir e influir en los demás y para resolver ideas y opiniones conflictivas.[89]

Incluso el ejército de Estados Unidos está hablando de la importancia de construir relaciones en lugar de utilizar la fuerza bruta. El ex secretario de Defensa, Robert Gates, por ejemplo, dice que en la batalla por los corazones y mentes en el extranjero, los Estados Unidos tiene que ser "bueno en escuchar a los demás" en lugar de simplemente bueno en patear puertas, y el nuevo manual de campo de operaciones de estabilidad habla abiertamente sobre el valor de poder blando.[90] Wesley Clark, ex comandante supremo de la OTAN que dirigió la misión contra el presidente serbio Slobodan Milosevic, sugiere que, para los líderes en los negocios, así como las naciones, la construcción de una comunidad de intereses compartidos debe ser la primera elección, en lugar de utilizar las amenazas, la intimidación y el poder.[91] La efectividad del poder blando se revela en un estudio de 49 negociadores profesionales durante un periodo de nueve años de tiempo. Los investigadores encontraron que los negociadores más efectivos pasaron 400 por ciento más tiempo que sus contrapartes menos efectivas en buscar áreas de beneficio mutuo y de interés común, en vez de tratar de forzar su propia agenda.[92]

Las siguientes secciones resumen varias tácticas que pueden utilizar los gerentes para incrementar su base de poder o la de su departamento, tácticas políticas que pueden utilizar para lograr los resultados deseados. La mayoría de estas tácticas, que se resumen en la figura 13.9, se basan en el uso del poder suave en lugar del poder duro.

Tácticas para incrementar el poder

Las siguientes son cuatro **tácticas para incrementar el poder:**

1. *Ingresar en áreas de un alto nivel de incertidumbre*. Una fuente de poder individual o departamental es identificar las incertidumbres clave y tomar medidas para eliminarlas.[93] Las incertidumbres podrían surgir debido a interrupciones en una línea de ensamble, a la calidad requerida de un nuevo producto o a la incapacidad para predecir la demanda de nuevos servicios. Una vez identificada una incertidumbre, el departamento emprenderá una acción para enfrentarla. Por su naturaleza misma, las tareas inciertas no se resolverán de inmediato. Será necesario un intento de ensayo y error, lo que es en beneficio del departamento. El proceso de ensayo y error proporcionará experiencia y expertise que no pueden replicar fácilmente otros departamentos.
2. *Crear dependencias*. Las dependencias son otra fuente de poder.[94] Cuando la organización depende de un departamento para obtener información, materiales, conoci-

FIGURA 13.9
El poder y las tácticas políticas en las organizaciones

Tácticas para incrementar la base de poder	Tácticas políticas para utilizar el poder
1. Ingresar en áreas de un alto nivel de incertidumbre.	1. Crear coaliciones y ampliar las redes.
2. Crear dependencias.	2. Asignar personas leales a los puestos clave.
3. Proporcionar recursos escasos.	3. Premisas para el uso del control.
4. Satisfacer las contingencias estratégicas.	4. Mejorar la legitimidad y la experiencia.
5. Hacer una petición directa.	5. Crear metas de orden superior.

mientos, o habilidades, ese departamento tendrá el poder por encima de los demás. Un ejemplo un tanto divertido viene de la empresa de productos de consumo de Evan Steingart. Un empleado de inventario de transferencia de bajo nivel en el departamento de expedición tuvo que firmar el envío de todos los bienes. Los vendedores eran dependientes del empleado para su firma. Los que querían que sus pedidos se enviaran rápidamente aprendieron a adular a la secretaria. Los arrogantes que lo trataron mal se encontraron en situación de desventaja, ya que la secretaria tendría una larga lista de cosas que hacer antes de que pudiera llegar a su fin el envío, y los vendedores no tendrían más remedio que esperar.[95] Una estrategia igualmente eficaz se relaciona con reducir la dependencia de los otros departamentos mediante la adquisición de información o habilidades cuando sea necesario, para que su departamento no se encuentre en una posición de dependencia. Por ejemplo, el gerente de ventas podría autorizar las firmas para eliminar la dependencia de los vendedores del empleado de inventario y del departamento de envíos.

3. *Proporcionar recursos escasos*. Los recursos siempre son importantes para la supervivencia organizacional. Los departamentos que acumulan recursos y se los proporcionan a una organización en forma de dinero, información o instalaciones, serán poderosos. Un ejemplo anterior en la sección de "En la práctica" describió la forma en que los departamentos universitarios que tienen más poder son aquellos que obtienen fondos de investigación externos para contribuir a los gastos generales de la universidad. De la misma manera, los departamentos de ventas son poderosos en las empresas industriales debido a que contribuyen con recursos financieros.
4. *Satisfacer las contingencias estratégicas*. La teoría de las contingencias estratégicas dice que algunos elementos en el entorno externo y dentro de la organización son especialmente importantes para el éxito organizacional. Una contingencia podría ser un acontecimiento crucial, una tarea para la que no hay sustitutos o una tarea central que es interdependiente junto con muchas otras en la organización. Un análisis de la organización y de su entorno cambiante revelará las contingencias estratégicas. Según el grado al cual las contingencias son nuevas o no se han satisfecho, hay cabida para que un departamento se mueva hacia esas áreas críticas e incremente su importancia y poder.

En resumen, la asignación del poder en una organización no se hace al azar. El poder es el resultado de procesos organizacionales que se pueden comprender y predecir. Las habilidades para reducir la incertidumbre, incrementar la dependencia del propio departamento, obtener recursos y enfrentarse a las contingencias estratégicas incrementan el poder de un departamento. Una vez que el poder está disponible, el siguiente reto es utilizarlo para lograr los resultados deseados.

Tácticas políticas para utilizar el poder

El uso del poder en las organizaciones requiere capacidad y buena voluntad. Numerosas decisiones se toman mediante procesos políticos debido a que los procesos de decisión racional no se ajustan. El nivel de incertidumbre o de desacuerdo es demasiado alto. Las **tácticas políticas para utilizar el poder** de influir en los resultados de la decisión incluyen las siguientes:

1. *Crear coaliciones y redes ampliadas*. Los gerentes efectivos desarrollan relaciones positivas en toda la organización y pasan tiempo hablando con los demás para enterarse de sus puntos de vista y crear alianzas y coaliciones mutuamente benéficas.[96] Las decisiones más importantes se toman fuera del entorno de las juntas formales. Los gerentes discuten los problemas entre ellos y llegan a un acuerdo. Los gerentes efectivos son aquellos que se agrupan, reuniéndose en grupos de dos y tres para resolver los problemas clave.[97] También se aseguran de que sus redes crucen las fronteras jerárquicas, funcionales e incluso organizacionales. Un proyecto de investigación reveló que la capacidad para crear redes tiene un impacto positivo tanto sobre las percepciones que tienen los empleados de la efectividad de un gerente como de la capacidad del gerente para influir en el desempeño.[98] Las redes se pueden ampliar 1) tratando de establecer contacto con gerentes adicionales y 2) cooptando a los disidentes. Establecer contacto con gerentes adicionales significa crear buenas relaciones interpersonales basadas en el agrado, la confianza y el respeto. La confiabilidad y la motivación para trabajar con otros, en vez de explotarlos, son parte tanto del desarrollo de redes como de la creación de coaliciones.[99] El segundo enfoque para ampliar las redes, la cooptación, es el acto de atraer a un disidente a la propia red. Un ejemplo de cooptación involucró a un comité universitario cuya membresía se basaba en la promoción y el derecho a un cargo. Varios profesores que criticaban el proceso de derecho al cargo y de promoción, fueron nombrados miembros del comité. Una vez que formaron parte del proceso administrativo, pudieron comprender el punto de vista de la administración. La cooptación los atrajo de forma eficaz a la red administrativa.[100]
2. *Asignar personas leales a los puestos cla*ve. Otra táctica política es asignar personas leales y de confianza a las posiciones clave en la organización o el departamento. Los altos directivos, así como los jefes de departamento, a menudo utilizan los procesos de contratación, transferencia y promoción para colocar en puestos clave a personas que se muestran favorablemente dispuestas en lo que concierne a los resultados del departamento, ayudando así a alcanzar las metas departamentales.[101] Como antes se dijo, los mejores líderes utilizan con frecuencia esta táctica. Cuando contrataron a un jefe de policía externo para hacerse cargo de un importante departamento de policía del área metropolitana, se llevó a tres asistentes debido a que su manera de pensar y sus habilidades gerenciales eran compatibles con sus metas para transformar el departamento.
3. *Uso de la reciprocidad*. La investigación indica que la mayoría de las personas experimenta un sentido de dar algo a cambio de favores que otros hacen por ellas.[102] Este *principio de reciprocidad* es uno de los factores clave que afectan a las relaciones de influencia en las organizaciones. Cuando un director hace un favor a un colega, el colega se siente obligado a devolver el favor en el futuro. Hacer trabajo adicional que ayuda a otros departamentos obliga a los otros departamentos a responder en una fecha futura. La "regla no escrita de la reciprocidad" es una de las razones para que organizaciones como Northrup Grumman, Kraft Foods y Pfizer realicen donaciones a las organizaciones benéficas favoritas de los miembros de las cámaras de diputados y senadores. Los líderes tratan de ganarse el favor de los legisladores cuyas decisiones pueden afectar significativamente su negocio.[103] Al igual que con otras tácticas políticas, los gerentes a veces usan la reciprocidad con fines egoístas que pueden dañar a la organización y a sus grupos de interés. Por ejemplo, los investigadores han culpado a las estrechas conexiones y favores recíprocos entre directivos de la industria nuclear, reguladores y

funcionarios del gobierno de Japón por su contribución a la catástrofe en la central de Fukushima Daiichi.

EN LA PRÁCTICA

Fukushima Daiichi (Tokyo Electric Power)

Después del gran terremoto y el tsunami que golpearon a Japón en la primavera de 2011, la tragedia se agravó cuando los reactores de la central nuclear de Fukushima Daiichi se dañaron, provocando el peor desastre de su tipo desde Chernobyl. Japón luchó para conseguir que la planta estuviera bajo control, pero muchas personas empezaron a preguntarse si una "cultura de la complicidad", que implicaba a funcionarios de la industria, administradores de la compañía eléctrica, políticos y reguladores que se hacían favores unos a otros, había jugado un papel en el accidente.

Hay que considerar que en el año 2000, Kei Sugaoka, un inspector nuclear estadunidense de origen japonés que había trabajado para General Electric en Daiichi, informó a la principal agencia de regulación nuclear de Japón sobre una infracción de seguridad que creía ocultaban los directivos. En lugar de investigar, la agencia dijo a los jefes de la planta que hicieran su propia investigación y permitió que la planta siguiera en funcionamiento. La identidad de Sugaoka fue revelada al operador de la planta, Tokyo Electric Power (Tepco), y efectivamente fue vetado de la industria nuclear japonesa.

La estrecha red de conexiones en la industria nuclear de Japón se conoce como la "aldea nuclear". Gerentes, funcionarios de la industria nuclear, burócratas, políticos y los científicos que comparten objetivos e intereses similares "han prosperado recompensándose unos a otros con proyectos de construcción, posiciones lucrativas, y apoyo político, financiero y regulatorio". Por ejemplo, los políticos y los reguladores influyentes que están del lado de la industria nuclear y que tienen el poder para diluir los reglamentos, pueden tener cómodos puestos de trabajo como ejecutivos o asesores de las compañías eléctricas. A su vez, los políticos recompensan a sus interesados de las instituciones nucleares con escaños en el Parlamento. Tokio Kano, un ex vice presidente de Tepco, fue designado por el Partido Demócrata Liberal a dos mandatos de seis años en la Cámara Alta del Parlamento, y más tarde regresó a Tepco como asesor. Un crítico dice que Kano trabajaba mientras que en el Parlamento reescribía "todo a favor de las empresas de energía".[104] ■

El patrón de favores revelados por las investigaciones en la industria nuclear de Japón refleja el papel que juega la reciprocidad en las relaciones de influencia. Algunos investigadores sostienen que el concepto de intercambio, negociación de algo de valor para obtener lo que se quiere, es la base de todas las demás tácticas de influencia. Por ejemplo, la persuasión racional funciona porque la otra persona ve un beneficio al estar de acuerdo con el plan, y hace que la gente sea exitosa porque la otra persona recibe satisfacción y atención a cambio.[105] En el BookMark de este capítulo se analiza la reciprocidad y otros principios de influencia básica.

4. *Mejorar la legitimidad y el expertise*. Los gerentes pueden ejercer una mayor influencia en áreas en las cuales tienen legitimidad y expertise reconocidos. Esta táctica es muy eficaz con las nuevas generaciones de directivos y empleados. En la actualidad, los trabajadores jóvenes definen el poder basado en el conocimiento y en las habilidades de un individuo en vez de una posición de autoridad. No aprecian el uso fuerte de la política y esperan que las personas confíen en sus conocimientos para influir en los demás.[106] Si una petición está dentro del dominio de la tarea de un departamento y es congruente con el interés presente del departamento, otros departamentos tenderán a satisfacerla. Los miembros también pueden identificar a consultores externos o a otros expertos dentro de la organización para que apoyen su causa.[107] Por ejemplo, un vicepresidente de finanzas de una importante empresa minorista quería despedir al gerente de recursos humanos. Contrató a un consultor para que evaluara los proyectos de recursos humanos emprendidos a la fecha. Un reporte negativo del consultor

Portafolios

Como gerente de una organización, tenga en mente estos lineamientos:

Esperar y permitir el comportamiento político en las organizaciones. La política proporciona la discusión y el choque de intereses necesarios para cristalizar los puntos de vista y llegar a una decisión. Crear coaliciones, ampliar las redes, controlar las premisas de la decisión, incrementar la legitimidad y hacer un llamado directo para lograr los resultados deseados.

BookMark 13.0 (¿YA LEYÓ ESTE LIBRO?)

Influence, Science and Practice
Por Robert B. Cialdini

Los gerentes utilizan una variedad de tácticas políticas para influir en otros y producir los resultados deseados. En su libro *Influence: Science and Practice*, Robert Cialdini examina las presiones sociales y psicológicas que hacen que las personas respondan favorablemente a esas varias tácticas. A lo largo de años de estudio, Cialdini, profesor de psicología de la Universidad estatal de Arizona, ha identificado algunos *principios de influencia* básicos, "aquellos que funcionan en una variedad de situaciones, para una variedad de profesionales, sobre una variedad de temas y para una variedad de prospectos."

PRINCIPIOS DE INFLUENCIA

El hecho de tener un conocimiento funcional de la serie básica de herramientas de persuasión puede ayudar a los gerentes a predecir el comportamiento humano y a influir en él, algo valioso para interactuar con colegas, empleados, clientes, socios e incluso amigos. Los siguientes son algunos principios psicológicos básicos que regulan las tácticas de influencia exitosas:

- *Reciprocidad*. El principio de la reciprocidad se refiere al sentido del deber que experimentan las personas de devolver en la misma moneda lo que han recibido. Por ejemplo, un gerente que hace favores a otros crea en ellos un sentido del deber de corresponder a los favores en el futuro. Los gerentes inteligentes encuentran la forma de ser útiles a otros, no importa si se trata de ayudar a un compañero a completar un trabajo desagradable o de mostrar compasión e interés por los problemas personales de un subordinado.
- *Agrado*. Las personas dicen sí con más frecuencia a quienes les agradan. Las empresas como Tupperware Corp. han comprendido desde hace largo tiempo que los rostros familiares y las características compatibles venden los productos. Las reuniones de Tupperware en los hogares permiten que los clientes le compren a un amigo, en vez de a un vendedor desconocido. Los vendedores en toda clase de empresas a menudo tratan de aprovechar este principio, buscando intereses que puedan compartir con los clientes, como una forma de establecer una relación rápida. En general, los gerentes que son agradables, generosos con los elogios y considerados con los sentimientos de los demás encuentran que tienen una mayor influencia.
- *Autoridad creíble*. Las autoridades legítimas son fuentes particulares de influencia. Sin embargo, la investigación ha revelado que la clave para un uso exitoso de la autoridad es estar bien enterados, ser creíbles y además dignos de confianza. Los gerentes que llegan a ser conocidos por su expertise, que son honestos y directos con los demás y que inspiran confianza pueden ejercer mayor influencia que quienes sólo se basan en su posición formal.
- *Validación social*. Una de las formas principales en que las personas deciden qué deben hacer en una situación determinada, es considerar lo que otros hacen. Es decir, las personas examinan las acciones de otros para validar las elecciones correctas. Por ejemplo, cuando se mostró a los propietarios de casas una lista de vecindarios que habían donado dinero para una obra de beneficencia local durante una campaña para recabar fondos, la frecuencia de las contribuciones se incrementó de forma considerable. Al demostrar, o incluso al implicar que otros ya han cumplido con una petición, los gerentes logran mayor cooperación.

EL PROCESO DE LA INFLUENCIA SOCIAL

Debido a que la vida de un gerente tiene mucho qué ver con influir en los demás, el aprendizaje para ser genuinamente persuasivo es una valiosa habilidad gerencial. El libro de Cialdini ayuda a los gerentes a comprender las reglas psicológicas básicas de la persuasión, es decir, cómo y por qué las personas se sienten motivadas para modificar sus actitudes y conductas. Cuando los gerentes utilizan esta comprensión de forma honesta y ética, mejoran su efectividad y el éxito de sus organizaciones.

Influence: Science and Practice (cuarta edición), por Robert B. Cialdini, está publicado por Allyn & Bacon.

proporcionó la suficiente legitimidad para despedir al director, que fue reemplazado por un director leal al vicepresidente de finanzas.

5. *Hacer un llamado directo*. Si los gerentes no piden, muy rara vez reciben. Un ejemplo de un llamado directo proviene de Drugstore.com, donde Jessica Morrison utilizó el llamado directo para obtener un nuevo título y un incremento de sueldo. Morrison investigó las escalas salariales en PayScale.com y abordó a su jefe armada con esa y otra información pertinente. Su llamado directo, respaldado por la investigación, le ganó su promoción.[108] La actividad política sólo es eficaz cuando las metas y las

necesidades se expresan de forma explícita, de manera que la organización pueda responder. Una propuesta firme podrá ser aceptada debido a que otros gerentes no tienen mejores alternativas. Por otra parte, una propuesta explícita a menudo recibe un trato favorable porque otras alternativas son ambiguas y están menos definidas. El comportamiento político eficaz requiere la energía suficiente y la disposición para asumir riesgos, con el fin de pedir al menos lo que se necesita para lograr los resultados deseados.

Los gerentes pueden utilizar la comprensión de estas tácticas para hacer valer su influencia y lograr que las cosas sucedan dentro de la organización. Cuando los gerentes ignoran las tácticas políticas, se pueden encontrar con que han fracasado, sin saber por qué. Por ejemplo, en el Banco Mundial, Paul Wolfowitz trató de esgrimir el poder sin desarrollar las relaciones necesarias para hacer valer su influencia.

EN LA PRÁCTICA

El Banco Mundial

Después que Paul Wolfowitz, ex delegado del secretario de la Defensa perdió sus iniciativas para convertirse en secretario de la defensa y consejero nacional de seguridad durante la administración de Busch, aprovechó la oportunidad para ser el nuevo presidente del Banco Mundial. Pero desde un principio, Wolfowitz condenó su carrera al fracaso al no desarrollar relaciones y crear alianzas.

La mayoría de los líderes del Banco Mundial había desempeñado sus cargos durante muchos años cuando Wolfowitz llegó y estaban acostumbrados a "promover sus metas mutuas y rascarse la espalda unos a otros", como lo expresó un miembro del consejo. Wolfowitz llegó y trató de imponer sus ideas y metas y su autoridad formal, sin considerar los intereses, las ideas y las metas de otros. Muy pronto se enemistó con la mayoría de los miembros del equipo directivo del Banco Mundial, adoptando una posición obstinada en lo concerniente a los problemas clave y negándose a considerar puntos de vista alternos. En vez de tratar de persuadir a otros para que aceptaran su manera de pensar, Wolfowitz enviaba sus órdenes a los funcionarios bancarios de alto nivel, ya fuese en persona o por medio de sus gerentes cuidadosamente seleccionados. Varios funcionarios que ocupaban puestos en niveles altos renunciaron después de las disputas con el nuevo presidente.

A la larga, el consejo le pidió su renuncia a Wolfowitz. "Lo que Paul no comprendió es que la presidencia del Banco Mundial no es inherentemente un puesto poderoso", comentó un antiguo colega. "El presidente de un banco sólo tiene éxito si puede formar alianzas con los muchos feudos del banco. Wolfowitz no se alió con esos feudos. Se enemistó con ellos."[109] ■

Wolfowitz comprendió demasiado tarde que necesitaba utilizar un enfoque político, en vez de tratar de imponer su propia agenda. Incluso cuando un gerente tiene mucho poder, su uso no debe ser obvio.[110] Si un gerente recurre de manera formal a su base de poder durante una junta, diciendo, "Mi departamento tiene más poder, de manera que el resto de ustedes deberá hacer las cosas a mi manera", su poder disminuirá. El poder funciona mejor cuando se utiliza en silencio. Llamar la atención en torno a él es perderlo. Las personas saben quién tiene el poder. Las afirmaciones explícitas del poder no son necesarias, e incluso pueden perjudicar al gerente o a la causa del departamento.

Además, cuando se utiliza cualquiera de las tácticas anteriores, debemos recordar que la mayoría de las personas piensa que el comportamiento egoísta perjudica a una organización en vez de ayudarla. Si se percibe que los gerentes se dan demasiada importancia o que aspiran a metas en su propio beneficio, en vez de beneficiar a la organización, perderán el respeto. Por otra parte, los gerentes deben reconocer el aspecto relacional y político de su trabajo. No basta ser racional y técnicamente competente. El desarrollo y el uso de la capacidad política es una parte importante de ser un buen gerente.

FUNDAMENTOS DE DISEÑO

- El mensaje principal de este capítulo es que el conflicto, el poder y la política son resultados naturales de organizar. Las diferencias en las metas, los antecedentes y las tareas son necesarias para la excelencia organizacional, pero esas diferencias pueden colocar en conflicto a los grupos. Los gerentes utilizan el poder y la política para administrar el conflicto y resolverlo.
- Se presentaron dos puntos de vista de la organización. El modelo racional de organización supone que las organizaciones tienen metas específicas y que los problemas se pueden resolver de forma lógica. El otro punto de vista, el modelo político de organización, es la base de gran parte del capítulo. Esta perspectiva supone que las metas de una organización no son específicas ni se ha convenido acerca de ellas. Los departamentos tienen distintos valores e intereses, de manera que los gerentes están en conflicto. Las decisiones se toman con base en el poder y la influencia política. El regateo, la negociación, la persuasión y la creación de coaliciones deciden los resultados.
- Aun cuando el conflicto y el comportamiento político son naturales y se pueden utilizar para propósitos benéficos, los gerentes también se esfuerzan para incrementar la colaboración, de manera que el conflicto entre los grupos no llegue a ser demasiado poderoso. Las tácticas para incrementar la colaboración incluyen dispositivos de integración, confrontaciones y negociación, consultas intergrupales, rotación de los miembros y una misión compartida y metas de orden superior.
- En el capítulo también se analizaron las fuentes de poder vertical y horizontal. Las fuentes de poder vertical incluyen posición formal, recursos, control de las premisas de decisión y centralidad de la red. En general, los altos directivos tienen más poder que las personas en los niveles inferiores. Sin embargo, las posiciones en toda la jerarquía pueden estar diseñadas para incrementar el poder de los empleados. A medida que las organizaciones se enfrentan a una creciente competencia y a la incertidumbre del entorno, los altos directivos encuentran que el incremento del poder de los gerentes de nivel medio y de los empleados en el nivel inferior puede ayudar a la organización a ser más competitiva. El empowerment es una tendencia recurrente en las organizaciones actuales. El empowerment de los empleados significa proporcionarles tres elementos clave: información y recursos, el conocimiento y las habilidades necesarias, y el poder para tomar decisiones importantes.
- La investigación de los procesos del poder horizontal ha revelado que ciertas características hacen que algunos departamentos sean más poderosos que otros. Las diferencias en el poder se pueden comprender al utilizar el concepto de las contingencias estratégicas. Los departamentos responsables de manejar los recursos clave y las dependencias son más poderosos. Los factores como dependencia, recursos, imposibilidad de sustituir y abordar la incertidumbre determinan la influencia de los departamentos.
- Los gerentes necesitan habilidades políticas. Muchas personas desconfían del comportamiento político, temiendo que se utilizará para fines egoístas y que beneficiará a la persona, pero no a la organización. Sin embargo, la política a menudo es necesaria para alcanzar las metas legítimas de un departamento o de una organización. Tres áreas en las que el comportamiento político a menudo desempeña un rol son el cambio estructural, la sucesión gerencial y la asignación de recursos, debido a que son áreas de un alto nivel de incertidumbre. Los gerentes utilizan tácticas políticas, como crear coaliciones, ampliar las redes, controlar las premisas de decisión, incrementar la legitimidad y hacer un llamado directo, con el fin de ayudar a sus departamentos a lograr los resultados deseados.

Conceptos clave

autoridad
centralidad
centralidad de la red
competencia
conflicto intergrupal
confrontación
contingencias estratégicas
dependencia
dominios de actividad política
empowerment
equipos trabajadores-gerencia
fuentes del conflicto intergrupal
fuentes de poder
imposibilidad de sustituir
modelo político
modelo racional
negociación
negociación colectiva poder
política organizacional
premisas de decisión
tácticas para incrementar el poder
tácticas para mejorar la colaboración
tácticas políticas para utilizar el poder

Preguntas para análisis

1. Proporcione un ejemplo de su experiencia personal de la forma en que las diferencias en las tareas, los antecedentes personales y la capacitación llevan al conflicto entre los grupos. ¿De qué forma podría haber influido en ese conflicto la interdependencia de las tareas?
2. Como se estudia en el capítulo 11, Procter & Gamble, el gigante de los productos de consumo, y Google, líder en internet han formado una sociedad de marketing. ¿Qué factores organizacionales y del entorno podrían determinar cuál de esas organizaciones tendrá más poder en la relación?
3. En una organización rápidamente cambiante, ¿es más probable que las decisiones se tomen utilizando el modelo de organización racional o político? Analice.
4. ¿Cuál es la diferencia entre poder y autoridad? ¿Es posible que una persona tenga autoridad formal, pero que no tenga un poder real? Analice.
5. Discuta las formas en que un departamento en una compañía de seguros de la salud podría ayudar a las organizaciones a enfrentarse al creciente poder de los grandes sistemas de hospitales como Carilion, al obtener información previa, mediante la prevención o la absorción.
6. En la figura 13.7, investigación y desarrollo tiene más poder en la empresa B que en las otras. Discuta las posibles contingencias estratégicas que le podrían dar más poder a investigación y desarrollo en esta empresa.
7. La universidad estatal X recibe 90% de sus recursos financieros del Estado y tiene un número excesivo de estudiantes. Trata de cumplir con las regulaciones para limitar la inscripción de estudiantes. La universidad privada Y recibe 90% de su ingreso de las colegiaturas de los estudiantes y apenas cuenta con el número suficiente de ellos para sobrevivir con esos ingresos. Reclutando activamente estudiantes para el próximo año. ¿En cuál de esas universidades los estudiantes tendrán más poder? ¿Qué implicaciones tendrá esto para los profesores y los administradores? Explique.
8. Un analista financiero en Merrill Lynch trató durante varios meses de exponer los riesgos de las inversiones en hipotecas con primas bajas, pero no pudo lograr que alguien le prestara atención a sus afirmaciones. ¿Cómo evaluaría usted el poder de este empleado? ¿Qué habría podido hacer para incrementar su poder y llamar la atención hacia los inminentes problemas de la empresa?
9. El colegio de ingeniería de una universidad importante obtiene tres veces más dinero del gobierno destinado a la inversión que el resto de la universidad combinado. Ingeniería parece disponer de mucho dinero y tiene a muchos profesores en una posición de investigadores de tiempo completo. Sin embargo, cuando se asignan los fondos para investigación interna, ingeniería obtiene una parte más grande del dinero, aun cuando ya cuenta con suficientes fondos externos para la investigación. ¿Por qué ocurrirá esto?
10. Algunos investigadores argumentan que el concepto del intercambio, implícito en el principio de la reciprocidad (intercambiar con otro algo de valor a cambio de lo que usted quiere) es la base de toda la influencia. ¿Está usted de acuerdo? Explique. ¿Hasta qué grado se siente obligado a devolver un favor que le han hecho?

Cuaderno de trabajo del capítulo 13: ¿De qué forma maneja usted el conflicto?

Piense en algunos desacuerdos que ha tenido con un amigo, un familiar, un gerente o un compañero de trabajo, y luego responda a las siguientes declaraciones en función de si son verdaderas o falsas para usted. No hay respuestas correctas o incorrectas, responda con sinceridad.

	Mayormente verdadero	Mayormente falso
1. Siento que no vale la pena discutir sobre las diferencias.	_____	_____
2. Trato de evitar a una persona que quiere discutir un desacuerdo.	_____	_____
3. Prefiero mantener mis puntos de vista para mí mismo que discutir.	_____	_____
4. Normalmente evito tomar posiciones que pueden crear un conflicto.	_____	_____
5. Me esfuerzo para que se imponga mi posición.	_____	_____
6. Afirmo enérgicamente mi opinión en un desacuerdo.	_____	_____
7. Levanto la voz para llegar a otras personas para que acepten mi posición.	_____	_____
8. Me mantengo firme en expresar mi punto de vista.	_____	_____
9. Cedo un poco si otras personas hacen lo mismo.	_____	_____
10. Divido la diferencia para llegar a un acuerdo.	_____	_____
11. Ofrezco soluciones de compromiso para alcanzar una solución.	_____	_____
12. Rindo algunos de mis puntos a cambio de otros.	_____	_____
13. No quiero herir los sentimientos de los demás.	_____	_____
14. Soy rápido para tomar acuerdos cuando alguien me da un buen argumento.	_____	_____
15. Trato de suavizar los desacuerdos y minimizar su gravedad.	_____	_____
16. Quiero ser considerado con los sentimientos de otras personas.	_____	_____
17. Sugiero una solución que incluye el punto de vista de la otra persona.	_____	_____
18. Combino argumentos en una nueva solución a partir de las ideas planteadas en la controversia.	_____	_____
19. Trato de incluir las ideas de la otra persona para crear una solución que aceptará.	_____	_____
20. Evalúo los méritos de otros puntos de vista como iguales a los míos.	_____	_____

Calificación e interpretación: Cinco categorías de estrategias de manejo de los conflictos se miden por estas 20 preguntas: evasión, dominación, negociación, complacencia y colaboración. Estas cinco estrategias reflejan diferentes niveles de deseo personal para la asertividad o la cooperación. Cuanto mayor sea su puntuación en una estrategia, es más probable el enfoque de manejo de conflictos sea de manipulación. Una puntuación más baja indica que probablemente no se utilice este enfoque.

Dominación (a mi manera), refleja un alto grado de asertividad para conseguir su propio camino y cumplir con uno de sus propios intereses. Sume un punto por cada "Mayormente verdad" de las oraciones 5 a 8: _____

Servicial (a su manera), refleja un alto grado de cooperativismo y el deseo de obligar o ayudar a los demás como lo más importante. Sume un punto por cada "Mayormente verdad" de las oraciones 13 a 16: _____.

Evasión (no hay manera), no refleja ni asertividad ni cooperación, lo que significa que el conflicto se evita siempre que sea posible. Sume un punto por cada "Mayormente verdad" de las oraciones 1 a 4: _____.

Negociación (a mitad de camino), refleja una tendencia a encontrarse en puntos intermedios mediante el uso de una cantidad moderada de asertividad y cooperación. Sume un punto por cada "Mayormente verdad" de las oraciones 9 a 12: _____.

Colaboración (camino), refleja un alto grado de asertividad y de cooperatividad para satisfacer las necesidades de ambas partes. Sume un punto por cada "Mayormente verdad" de las oraciones 17 a 20: _____.

Preguntas

1. ¿Qué estrategia encuentra usted que es más fácil utilizar? ¿La más difícil?
2. ¿De qué forma habrían diferido sus respuestas si la otra persona fuera un amigo, un miembro de la familia o un compañero de trabajo?
3. ¿Cómo se siente acerca de su enfoque para el manejo de conflictos? ¿Qué cambios le gustaría hacer?

Caso para análisis: El Daily Tribune[111]

El *Daily Tribune* es el único periódico de publicación diaria que sirve a una región de seis condados del este de Tennessee. Aun cuando su personal es reducido y sirve a una región que en su mayor parte es de pequeñas poblaciones y áreas rurales, el *Tribune* ha ganado numerosos premios por su cobertura de noticias y sus fotografías, otorgados por la Tennessee Press Association y otras organizaciones.

Rick Arnold fue nombrado editor de noticias hace casi 15 años. Ha pasado toda su carrera con el *Tribune* y experimenta un gran sentimiento de orgullo porque ha sido reconocido por su integridad periodística y por la cobertura equilibrada de problemas y acontecimientos. El periódico ha podido atraer a jóvenes escritores y fotógrafos brillantes y talentosos en gran parte gracias a la dedicación de Rick y a su apoyo para el personal de noticias. En sus primeros años, la sala de noticias era un lugar dinámico y motivante para trabajar, los reporteros prosperaban con el ritmo rápido y la oportunidad de adelantarse con las noticias importantes al principal periódico en Knoxville.

Pero los tiempos han cambiado en el *Daily Tribune*. A lo largo de los últimos cinco años, poco más o menos, el departamento de publicidad ha crecido, tanto en términos del personal como del presupuesto, mientras que el departamento de noticias ha comenzado a reducirse. "La publicidad paga las cuentas" les recordó a todos John Freeman, quien publica el diario, durante la junta de gerentes este mes. "En la actualidad, los anunciantes pueden recurrir al correo directo, la televisión por cable e incluso Internet, si no les agrada lo que hacemos por ellos."

Rick ha tenido regularmente desacuerdos con el departamento de publicidad, respecto a los reportajes de noticias que critican a los principales anunciantes, pero los conflictos se han incrementado de forma considerable a lo largo de los últimos años. Ahora Freeman fomenta una "colaboración más horizontal", como él la llama, pidiendo a los gerentes del departamento de noticias y del departamento de anuncios que consulten entre sí en lo concerniente a problemas o historias que involucran a los principales anunciantes del periódico. La medida fue impulsada en parte por un creciente número de quejas de los anunciantes acerca de historias que consideraban injustas. "Imprimimos las noticias", dijo Freeman, "y entiendo que en ocasiones imprimimos cosas que no les agradan a algunas personas. Pero debemos encontrar formas de ser más amigables con los anunciantes. Si trabajamos juntos, podremos desarrollar estrategias que ofrezcan una buena cobertura de las noticias y al mismo tiempo sirvan para atraer a un mayor número de anunciantes".

Rick salió muy disgustado de la junta, pero no dejó de mostrarles a todos su desdén por el nuevo enfoque de "amigables con los anunciantes", incluido Fred Thomas, el gerente de publicidad, mientras se dirigían por el pasillo hacia la sala de noticias. Lisa Lawrence, su editora administrativa, convino en silencio, pero le hizo ver que los anunciantes también eran lectores y que el periódico debía escuchar a todos sus constituyentes. "Si no manejamos esto con cuidado, tendremos a Freeman y a Thomas aquí diciéndonos qué podemos y no escribir."

Lawrence ha trabajado con Rick desde que él llegó al periódico y, aun cuando los dos han tenido su parte de conflictos, la relación entre ellos es principalmente de respeto y confianza mutuos. "Debemos tener cuidado", insistió, "Leeremos con más cuidado las historias acerca de los anunciantes importantes y asegurarnos de que podemos defender cualquier cosa que imprimamos y todo resultará bien. Sé que esto de borrar la línea entre publicidad y editorial te molesta, pero Thomas es un hombre razonable. Sólo debemos controlarlo".

Poco después esa misma tarde, Rick recibió una historia de una de sus reporteras corresponsales, informando que había trabajado durante un par de días. East Tennessee Healthcorp (ETH), que operaba una serie de clínicas en toda la región, estaba cerrando tres de sus clínicas rurales debido a los crecientes problemas financieros. La reportera, Elisabeth Fraley, se enteró de los cierres por su vecino, que trabajaba como contador para la ETH, antes de que se hiciera el anuncio apenas esa tarde. Fraley había escrito una apremiante historia de interés humano acerca de que esos cierres dejarían a las personas en dos condados esencialmente sin ningún acceso al cuidado de la salud, mientras que no era necesario que se mantuvieran abiertas las clínicas en las poblaciones más grandes. Había entrevistado cuidadosamente tanto a antiguos pacientes de las clínicas, como a los empleados de ETH, incluido el director de una de las clínicas y dos altos directivos de las oficinas corporativas y había documentado cuidadosamente sus fuentes. Después de la junta de esa mañana, Rick sabía que debía publicar la historia escrita por Lisa Lawrence, debido a que East Tennessee Healthcorp era uno de los principales anunciantes del *Tribune*, pero Lawrence ya se había retirado ese día. Y él simplemente no podía decidirse a consultar con el departamento de publicidad, a Lawrence le correspondía hacerse cargo de todos esos absurdos políticos. Si detenía la historia hasta obtener la aprobación de Lawrence, no aparecería en la edición dominical. Su única otra opción era escribir una breve historia, simplemente reportando los cierres y haciendo a un lado al aspecto de interés humano. Rick estaba seguro de que los principales periódicos de Knoxville y de otras ciudades cercanas publicarían el reporte en sus periódicos dominicales, pero ninguno de ellos tendría tiempo para desarrollar un relato tan completo e interesante como el que había presentado Fraley. Después de algunos trazos rápidos con el bolígrafo para hacer algunos cambios editoriales mínimos, Rick envió la historia a producción.

Cuando Rick llegó al trabajo al día siguiente, le pidieron que se presentara de inmediato en la oficina del editor en jefe. Sabía que el hecho de que Freeman estuviera allí un domingo era una mala noticia. Después de algunas exclamaciones y gritos generales, Rick se enteró de que se habían destruido varios miles de ejemplares del periódico dominical y se había impreso de una nueva edición. El gerente del departamento de anuncios había llamado a Freeman a su hogar a primera hora de la mañana del domingo y le había informado acer-

ca de la historia de ETH, que aparecía el mismo día que la corporación publicaba un anuncio a página completa de sus servicios a las pequeñas poblaciones y a la comunidad rural de East Tennessee.

"La historia es exacta, de manera que supuse que querrías aprovechar la oportunidad de adelantarnos a los periódicos grandes publicando la noticia", comenzó a decir Rick, pero Fred lo interrumpió de manera brusca. "Habrías podido reportar simplemente los hechos básicos, sin implicar que la empresa no se interesa en las personas de esta región. ¡La próxima vez que suceda algo así, tú y tus reporteros se encontrarán de pie en la fila de los desempleados!"

Rick había escuchado eso antes, pero esta vez casi lo creyó. "¿Qué ha sucedido con los días en que el propósito primordial de un periódico era presentar las noticias?" murmuró Rick. "Ahora, según parece que debemos bailar al son que nos toque el departamento de anuncios."

Caso para análisis: La iniciativa de New Haven

Cuando Burton Lee asumió el cargo de gerente de planta de la división de New Haven de una gran empresa manufacturera, vio la oportunidad de transformar el bajo rendimiento de la unidad en su camino para ascender a la alta dirección.

Burton era consciente de su reputación de intelectual dentro de la empresa, que atribuye, en parte, a un grado menor de la licenciatura en filosofía. Quince años después de obtener su MBA, conservó una pasión por la lectura de los clásicos (Homero, Tácito, Platón, Heródoto y Cicerón) en sus lenguas originales griego y latín. Al igual que Thomas Jefferson, llevaba en su bolsillo una gramática de griego con él. La admiración y la mala voluntad acostumbraron a sus compañeros de trabajo a sus frases familiares: "Cuando nos fijamos en esto lógicamente. . .", o "debería ser obvio que. . . ."

Era obvio para Burton que los cambios tenían que hacerse en New Haven. La reputación de la división era la del eslabón más débil de la empresa, con excesivo tiempo de inactividad en la maquinaria, retrasos y quejas sobre la negativa calidad que afectaba la moral de los empleados. En una economía en recesión, circulaban los rumores con frecuencia de que la planta de New Haven podría cerrar.

"Mi formación académica me enseñó que hay una manera lógica de abordar y resolver los problemas. La fabricación a menudo se ha atascado en el pasado, debido a la forma en que siempre se ha hecho. Una y otra vez en la fábrica se ha encontrado que los individuos en la administración han llegado a través de las filas y son reacios a cambiar, a menudo incluso con la evidencia abrumadora frente a ellos. Esto se debe a que están atrapados en esta forma de pensar, que no están dispuestos a explorar ideas ni a estar al tanto de las tendencias de producción, o ver la imagen más grande. Creo que la innovación en el pensamiento, en la tecnología, en la racionalización de los procesos y el empoderamiento de los empleados es fundamental para el éxito en New Haven.

"Cuando llegué aquí, para hacerme cargo de New Haven, la planta era un desastre, para decirlo sin rodeos. Estábamos inundados de papel. Nos quedamos atrapados en la línea de montaje tradicional. Cuando hablé con los supervisores, sentí como que estaban atendiendo a Henry Ford. Necesitábamos un nuevo paradigma, una nueva cultura que no se quedara atascada en el pasado. Tuvimos que poner fin a los retrasos, mover el producto más rápido y mejorar la calidad. Yo no puedo hacer eso. Los trabajadores de la planta tienen que hacerlo. Pero necesitan las herramientas para trabajar. ¿Qué fue lo que dijo Churchill Roosevelt durante la Segunda Guerra Mundial? 'Dadnos las herramientas y nosotros terminaremos el trabajo'. Esa fue la cultura que quería aquí en New Haven.

"He explorado todo, hablé con todo el mundo, e investigué lo que se estaba haciendo en otras industrias. Sabía que tendríamos que tomar estas tareas individuales y construir un sistema para coordinar lo complejo, pero no complicado, de las interacciones con objetivos específicos que aumentaran la eficacia global de los equipos. La pregunta era ¿cómo podríamos hacerlo?

"Cuando nos fijamos en esto lógicamente, cuando uno se aventura fuera de su zona de confort y ve lo que otras industrias han hecho descubre una serie de modelos y te encuentras con que hay recursos en forma de tecnología y software por ahí que puede ayudar. De alguna manera me las arreglé para convencer a la alta dirección para invertir en un proyecto piloto con un software que nos permitiera crear una planta virtual que atendiera todos los aspectos del diseño de la operación de la planta, el flujo de materiales, maquinaria, todo. Inicialmente, mi equipo de administración realmente se metió con esto. Con este software podríamos simular diversos problemas y hacer algo de análisis "qué tal si". La idea era crear grupos de manufactura esbelta que pudieran servir como punto de referencia para el resto de la empresa.

"En la línea, nos trasladamos hacia la división de la línea de montaje en células de equipos autogestionados. La idea es capacitar y motivar a los trabajadores para tomar decisiones en tiempo real. Los empleados parecían entusiasmados y con ganas de tener más control sobre las operaciones del día a día. Los supervisores fueron los primeros en resistirse, preocupados de que perderían prestigio y de que la antigüedad estaba siendo echa a un lado, como un supervisor de mucho tiempo reclamaba, ya que 'Joe Blow, quien sólo ha estado en la línea durante diez meses, puede empezar a tomar decisiones'. Del mismo modo, hubo algunos que se negaron a participar con los trabajadores de la línea. Se podría pensar que la oportunidad de cambiar, de ser esencialmente un engranaje en la rueda para pasar a formar parte de un equipo dinámico, autogestionado, sería atractivo para todo el mundo. Pero supongo que algunos tienen miedo de tomar decisiones y sienten una necesidad de orientación constante. Para algunos trabajadores la

mención de equipos autogestionados produjo un 'ciervo en los faros' de reacción.

"Debería ser obvio que estas medidas traerían mejoras, pero para que todo este proceso funcione se necesita la cooperación de los trabajadores y apoyo en la gestión completa. Habíamos comenzado a hacer algunos progresos y a ver alguna mejora en la producción y la calidad, cuando de repente sucedió como si la alta dirección nos frenara. Necesitamos recursos y el tiempo para hacer los cambios. Los directivos de otras plantas se quejaron del trato preferencial para New Haven, y argumentaron que mientras se esperaba producción y entregas, nosotros estábamos sentados 'jugando con videojuegos' y 'explotando las manos' -una referencia, estoy seguro, al nuevo software y a los equipos autogestionados. El corporativo retrasaba en varias ocasiones el financiamiento de los nuevos equipos y la formación que podría transformar esta planta en una división de manufactura del siglo XXI.

"Tengo que reconocer que estoy sorprendido y decepcionado de que tanta gente en esta organización no vea una razón aquí, lo que es evidente para cualquiera con ojos y cerebro, y que ellos no están para apoyar nuestros esfuerzos. Yo les estoy mostrando datos que apoyan todo lo que estamos tratando de hacer en New Haven. Estamos recibiendo reacciones instintivas cuando necesitamos un liderazgo iluminado. Ahora me pregunto, ¿cuál es el siguiente paso para seguir adelante? Un gran éxito ha empezado desde mí. Y escuché informalmente que no soy un candidato para la promoción."

Notas

1. Phred Dvorak, Suzanne Vranica y Spencer E. Ante, "BlackBerry Maker's Issue: Gadgets for Work or Play?" *The Wall Street Journal Online* (30 de septiembre de 2011), http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204422404576597061591715344.html (consultado el 30 de septiembre de 2011).
2. Lee G. Bolman y Terrence E. Deal, *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (San Francisco: Jossey- Bass, 1991).
3. Paul M. Terry, "Conflict Management", *The Journal of Leadership Studies* 3, núm. 2 (1996), 3–21; Kathleen M. Eisenhardt, Jean L. Kahwajy y L. J. Bourgeois III, "How Management Teams Can Have a Good Fight", *Harvard Business Review (*julio–agosto de 1997), 77–85; y Patrick Lencioni, "How to Foster Good Conflict", *The Wall Street Journal Online* (13 de noviembre de 2008), http://online.wsj.com/article/SB122661642852326187.html (consultado el 18 de noviembre de 2008).
4. Clayton T. Alderfer y Ken K. Smith, "Studying Intergroup Relations Imbedded in Organizations", *Administrative Science Quarterly* 27 (1982), 35–65.
5. Muzafer Sherif, "Experiments in Group Conflict", *Scientific American* 195 (1956), 54–58; y Edgar H. Schein, *Organizational Psychology*, 3ra. ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980).
6. M. Afzalur Rahim, "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations", *Human Relations* 38 (1985), 81–89; Kenneth Thomas, "Conflict and Conflict Management", en M. D. Dunnette, ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Chicago: Rand McNally, 1976); y Stuart M. Schmidt y Thomas A. Kochan, "Conflict: Toward Conceptual Clarity", *Administrative Science Quarterly* 13 (1972), 359–370.
7. L. David Brown, "Managing Conflict among Groups", en David A. Kolb, Irwin M. Rubin y James M. McIntyre, eds., *Organizational Psychology: A Book of Readings* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, 1979), 377–389; y Robert W. Ruekert y Orville C. Walker, Jr., "Interactions between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies", *Strategic Management Journal* 8 (1987), 233–248.
8. Ken Favaro y Sajnicole Joni, "Getting Tensions Right", *Strategy + Business*, ejemplar 60 (otoño de 2010), http://www.strategy-business.com/article/10301?gko=4c378 (consultado el 3 de octubre de 2011).
9. Amy Barrett, "Indigestion at Taco Bell", *BusinessWeek* (14 de diciembre de 1994), 66–67; y Greg Burns, "Fast- Food Fight", *BusinessWeek* (2 de junio de 1997), 34–36.
10. Nanette Byrnes, con Mike McNamee, Ronald Grover, Joann Muller y Andrew Park, "Auditing Here, Consulting Over There", *BusinessWeek* (8 de abril de 2002), 34–36.
11. Victoria L. Crittenden, Lorraine R. Gardiner y Antonie Stam, "Reducing Conflict between Marketing and Manufacturing", *Industrial Marketing Management 22* (1993), 299–309; y Benson S. Shapiro, "Can Marketing and Manufacturing Coexist?" *Harvard Business Review 55* (septiembre–octubre de 1977), 104–114.
12. Thomas A. Kochan, George P. Huber y L. L. Cummings, "Determinants of Intraorganizational Conflict in Collective Bargaining in the Public Sector", *Administrative Science* Quarterly 20 (1975), 10–23.
13. Eric H. Neilsen, "Understanding and Managing Intergroup Conflict", en Jay W. Lorsch y Paul R. Lawrence, eds., *Managing Group and Intergroup Relations* (Homewood, IL: Irwin y Dorsey, 1972), 329–343; yRichard E. Walton y John M. Dutton, "The Management of Interdepartmental Conflict: A Model and Review", *Administrative Science Quarterly* 14 (1969), 73–84.
14. Jay W. Lorsch, "Introduction to the Structural Design of Organizations", en Gene W. Dalton, Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, eds., *Organization Structure and Design* (Homewood, IL: Irwin y Dorsey, 1970), 5.
15. James D. Thompson, *Organizations in Action* (Nueva York: McGraw- Hill, 1967), 54–56.
16. Walton y Dutton, "The Management of Interdepartmental Conflict".
17. Joseph McCann y Jay R. Galbraith, "Interdepartmental Relations", en Paul C. Nystrom y William H. Starbuck, eds., *Handbook of Organizational Design*, vol. 2 (Nueva York: Oxford University Press, 1981), 60–84.
18. Roderick M. Cramer, "Intergroup Relations and Organizational Dilemmas: The Role of Categorization Processes", en L. L. Cummings y Barry M. Staw, eds., *Research in Organizational Behavior*, vol. 13 (Nueva York: JAI Press, 1991), 191–228; Neilsen, "Understanding and Managing Intergroup Conflict"; y Louis R. Pondy, "Organizational

Conflict: Concepts and Models", *Administrative Science Quarterly* 12 (1968), 296–320.
19. Steven Greenhouse, "Divided, They Risk It All", *The New York Times* (9 de julio de 2009), B1; "About SEIU", http://www.seiu.org/our-union/ (consultado el 3 de otubre de 2011); S. Greenhouse, "New Union Leader Wants Group to Be More of a Political Powerhouse", *The New York Times* (9 de mayo de 2010), A23; S. Greenhouse, "Service Unions Agree to End a Long Dispute", *The New York Times* (27 de julio de 2010), B7; y S. Greenhouse, "Big Union Wins Vote Against a Rival in California", *The New York Times* (9 de octubre de 2010), B2.
20. Jeffrey Pfeffer, Power in Organizations (Marshfield, MA: Pitman, 1981).
21. Amy Barrett, "Marc Cinque Hired a Corporate Pro to Upgrade His Sausage Company. Will the Move Pay Off?" Inc. (diciembre de 2010–enero de 2011), 74–77.
22. Clinton O. Longenecker y Mitchell Neubert, "Barriers and Gateways to Management Cooperation and Teamwork", *Business Horizons* (noviembre-diciembre de 2000), 37–44.
23. Amanuel G. Tekleab, Narda R. Quigley y Paul E. Tesluk, "A Longitudinal Study of Team Conflict, Conflict Management, Cohesion, and Team Effectiveness", *Group and Organization Management* 34, núm. 2 (abril 2009), 170–205.
24. Robert R. Blake y Jane S. Mouton, "Overcoming Group Warfare", *Harvard Business Review* (noviembre–diciembre de 1984), 98–108.
25. Blake y Mouton, "Overcoming Group Warfare"; y Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, "New Management Job: The Integrator", *Harvard Business Review* 45 (noviembre–diciembre de 1967), 142–151.
26. Jill Jusko, "Nature vs. Nurture", *Industry Week* (julio de 2003), 40–46.
27. Neal E. Boudette y Jeff Bennett, "UAW Boss Makes Nice, Touts End of Us vs. Them", *The Wall Street Journal* (4 de agosto de 2011), B1.
28. Robert R. Blake, Herbert A. Shepard y Jane S. Mouton, *Managing Intergroup Conflict in Industry* (Houston: Gulf Publishing, 1964); y Doug Stewart, "Expand the Pie before You Divvy It Up", *Smithsonian* (noviembre de 1997), 78–90.
29. Patrick S. Nugent, "Managing Conflict: Third- Party Interventions for Managers", *Academy of Management Executive* 16, núm. 1 (2002), 139–155.
30. Blake y Mouton, "Overcoming Group Warfare"; *Schein, Organizational Psychology*; Blake, Shepard y Mouton, "Managing Intergroup Conflict in Industry"; y Richard E. Walton, *Interpersonal Peacemaking: Confrontation and Third-Party Consultations* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969).
31. Neilsen, "Understanding and Managing Intergroup Conflict"; y McCann y Galbraith, "Interdepartmental Relations".
32. Ibid.
33. Dean Tjosvold, Valerie Dann y Choy Wong, "Managing Conflict between Departments to Serve Customers", *Human Relations* 45 (1992), 1035–1054.
34. Robert A. Dahl, "The Concept of Power", *Behavioral Science* 2 (1957), 201–215.
35. W. Graham Astley y Paramijit S. Sachdeva, "Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis", *Academy of Management Review* 9 (1984), 104–113; y Abraham Kaplan, "Power in Perspective", en Robert L. Kahn en Elise Boulding, eds., *Power and Conflict in Organizations* (Londres: Tavistock, 1964), 11–32.
36. Gerald R. Salancik y Jeffrey Pfeffer, "The Bases and Use of Power in Organizational Decision-Making: The Case of the University", *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), 453–473.
37. Rosabeth Moss Kanter, "Power Failure in Management Circuits", *Harvard Business Review* (julio–agosto de 1979), 65–75.
38. Richard M. Emerson, "Power- Dependence Relations", *American Sociological Review* 27 (1962), 31–41.
39. Brian Stelter, "Creator of 'Mad Men' Agrees to Deliver Multiple Seasons", *The New York Times* (1 de abril de 2011), B2; Lauren A.E. Schuker, "'Mad Men' Put on Ice; AMC's Hit Drama Postponed to 2012 Amid Contract Talks", *The Wall Street Journal* (30 de marzo de 2011) B8; y "Count on AMC to Make it a 'Mad,' 'Mad,' 'Mad,' 'Mad,' 'Mad' World", *The Washington Post* (30 de marzo de 2011), C1.
40. Ejemplos de Robert Greene y Joost Elffers, *The 48 Laws of Power* (Nueva York: Viking, 1999); y Jeffrey J. Fox, *How to Become CEO* (Nueva York: Hyperion, 1999).
41. John R. P. French, Jr. y Bertram Raven, "The Bases of Social Power", en D. Cartwright y A. F. Zander, eds. *Group Dynamics* (Evanston, IL: Row Peterson, 1960) 607–623.
42. Ran Lachman, "Power from What? A Reexamination of Its Relationships with Structural Conditions", *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), 231–251; y Daniel J. Brass, "Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization", *Administrative Science Quarterly* 29 (1984), 518–539.
43. Michael Warshaw, "The Good Guy's Guide to Office Politics", *Fast Company* (abril–mayo de 1998), 157–178.
44. A. J. Grimes, "Authority, Power, Influence, and Social Control: A Theoretical Synthesis", *Academy of Management Review* 3 (1978), 724–735.
45. Astley y Sachdeva, "Structural Sources of Intraorganizational Power".
46. Robert A. Guth, "Gates-Ballmer Clash Shaped Microsoft's Coming Handover", *The Wall Street Journal* (5 de junio de 2008), A1.
47. Jeffrey Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston: Harvard Business School Press, 1992).
48. Monica Langley, "Columbia Tells Doctors at Hospital to End Their Outside Practice", *The Wall Street Journal* (2 de mayo de 1997), A1, A6.
49. Richard S. Blackburn, "Lower Participant Power: Toward a Conceptual Integration", *Academy of Management Review* 6 (1981), 127–131.
50. Kanter, "Power Failure in Management Circuits", 70.
51. Erik W. Larson y Jonathan B. King, "The Systemic Distortion of Information: An Ongoing Challenge to Management", *Organizational Dynamics* 24, núm. 3 (invierno de 1996), 49–61; y Thomas H. Davenport, Robert G. Eccles y Laurence Prusak, "Information Politics", *Sloan Management Review* (otoño de 1992), 53–65.
52. Andrew M. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision-Making* (Londres: Tavistock, 1973).
53. Warshaw, "The Good Guy's Guide to Office Politics".
54. Astley y Sachdeva, "Structural Sources of Intraorganizational Power"; y Noel M. Tichy y Charles Fombrun, "Network Analysis in Organizational Settings", *Human Relations* 32 (1979), 923–965.
55. Jeffrey Pfeffer, "Power Play", *Harvard Business Review* (julio–agosto de 2010), 84–92.
56. Edwin P. Hollander y Lynn R. Offermann, "Power and Leadership in Organizations", *American Psychologist* 45 (febrero de 1990), 179–189.

57. Jay A. Conger y Rabindra N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review* 13 (1988), 471–482.
58. David E. Bowen y Edward E. Lawler III, "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When", *Sloan Management Review* (primavera de 1992), 31–39; y Ray W. Coye y James A. Belohav, "An Exploratory Analysis of Employee Participation", *Group and Organization Management* 20, núm. 1, (marzo de 1995), 4–17.
59. Robert C. Ford y Myron D. Fottler, "Empowerment: A Matter of Degree", *Academy of Management Executive* 9, núm. 3 (1995), 21–31.
60. Ricardo Semler, "Out of This World: Doing Things the Semco Way", *Global Business and Organizational Excellence* (julio–agosto de 2007), 13–21.
61. Charles Perrow, "Departmental Power and Perspective in Industrial Firms", en Mayer N. Zald, ed., *Power in Organizations* (Nashville, TN: Vanderbilt University Press, 1970), 59–89.
62. Susan Miller, David Hickson y David Wilson, "From Strategy to Action: Involvement and Influence in Top Level Decisions", *Long Range Planning* 41 (2008), 606–628.
63. Deborah Solomon, "Bair's Legacy: An FDIC With Teeth", *The Wall Street Journal* (7 de julio de 2011), C1.
64. 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* 16 (1971), 216–229; y Gerald R. Salancik y Jeffrey Pfeffer, "Who Gets Power—and How They Hold onto It: A Strategic-Contingency Model of Power", *Organizational Dynamics* (invierno de 1977), 3–21.
65. William C. Rhoden, "The N.F.L. Backed Down for All the World to See", *The New York Times* (30 de diciembre de 2007), Sunday Sports, sección, 1, 3.
66. Pfeffer, *Managing with Power*; Salancik y Pfeffer, "Who Gets Power"; C. R. Hinings, D. J. Hickson, J. M. Pennings y R. E. Schneck, "Structural Conditions of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly* 19 (1974), 22–44.
67. Ver también Carol Stoak Saunders, "The Strategic Contingencies Theory of Power: Multiple Perspectives", *Journal of Management Studies* 27 (1990), 1–18; Warren Boeker, "The Development and Institutionalization of Sub-Unit Power in Organizations", *Administrative Science Quarterly* 34 (1989), 388–510; e Irit Cohen y Ran Lachman, "The Generality of the Strategic Contingencies Approach to Sub-Unit Power", *Organizational Studies* 9 (1988), 371–391.
68. Emerson, "Power-Dependence Relations".
69. Jeffrey Pfeffer y Gerald Salancik, "Organizational Decision-Making as a Political Process: The Case of a University Budget", *Administrative Science Quarterly* (1974), 135–151.
70. Salancik y Pfeffer, "Bases and Use of Power in Organizational Decision-Making", 470.
71. Hickson et al., "A Strategic Contingencies Theory".
72. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision-Making*.
73. Robert Levine, "For Some Music, It Has to Be Wal- Mart and Nowhere Else", *The New York Times* (9 de junio de 2008), C1.
74. Hickson et al., "A Strategic Contingencies Theory".
75. Ibid.
76. John Carreyrou, "Nonprofit Hospitals Flex Pricing Power—In Roanoke, Va., Carilion's Fees Exceed Those of Competitors", *The Wall Street Journal* (28 de agosto de 2008), A1.
77. Jeffrey Gantz y Victor V. Murray, "Experience of Workplace Politics", *Academy of Management Journal* 23 (1980), 237–251; y Dan L. Madison, Robert W. Allen, Lyman W. Porter, Patricia A. Renwick y Bronston T. Mayes, "Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions", *Human Relations* 33 (1980), 79–100.
78. Gerald R. Ferris y K. Michele Kacmar, "Perceptions of Organizational Politics", *Journal of Management* 18 (1992), 93–116; Parmod Kumar y Rehana Ghadially, "Organizational Politics and Its Effects on Members of Organizations", *Human Relations* 42 (1989), 305–314; Donald J. Vredenburgh y John G. Maurer, "A Process Framework of Organizational Politics", *Human Relations* 37 (1984), 47–66; y Gerald R. Ferris, Dwight D. Frink, Maria Carmen Galang, Jing Zhou, Michele Kacmar y Jack L. Howard, "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes", *Human Relations* 49, núm. 2 (1996), 233–266.
79. Ferris et al., "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress- Related Implications, and Outcomes"; John J. Voyer, "Coercive Organizational Politics and Organizational Outcomes: An Interpretive Study", *Organization Science* 5, núm. 1 (febrero de 1994), 72–85; y James W. Dean, Jr. y Mark P. Sharfman, "Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness", *Academy of Management Journal* 39, núm. 2 (1996), 368–396.
80. Jeffrey Pfeffer, *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations* (Boston: Harvard Business School Press, 1992); y Pfeffer, "Power Play".
81. Amos Drory y Tsilia Romm, "The Definition of Organizational Politics: A Review", *Human Relations* 43 (1990), 1133–1154; Vredenburgh y Maurer, "A Process Framework of Organizational Politics"; y Lafe Low, "It's Politics, As Usual", *CIO* (1 de abril de 2004), 87–90.
82. Pfeffer, *Power in Organizations*, 70.
83. Madison et al., "Organizational Politics"; y Jay R. Galbraith, *Organizational Design* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1977).
84. Gantz y Murray, "Experience of Workplace Politics"; y Pfeffer, *Power in Organizations*.
85. Daniel J. Brass y Marlene E. Burkhardt, "Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior", *Academy of Management Journal* 38 (1993), 441–470.86. Pfeffer, "Power Play".
87. Gerald R. Ferris, Darren C. Treadway, Pamela L. Perrewé, Robyn L. Brouer, Ceasar Douglas y Sean Lux, "Political Skill in Organizations", *Journal of Management* (junio de 2007), 290–320; "Questioning Authority; Mario Moussa Wants You to Win Your Next Argument" (Mario Moussa entrevistado por Vadim Liberman), *The Conference Board Review* (noviembre–diciembre de 2007), 25–26; y Samuel B. Bacharach, "Politically Proactive", Fast Company (mayo de 2005), 93.
88. Joseph S. Nye, Jr., *Bound to Lead: The Changing Nature of American Power* (Nueva York: Basic Books, 1990); y Diane Coutu, "Smart Power: A Conversation with Leadership Expert Joseph S. Nye, Jr.", *Harvard Business Review* (noviembre de 2008), 55–59.
89. Reportado en Liberman, "Questioning Authority; Mario Moussa Wants You to Win Your Next Argument".
90. Anna Mulrine, "Harnessing the Brute Force of Soft Power", *US News & World Report* (1–8 de diciembre de 2008), 47.
91. Wesley Clark, "The Potency of Persuasion", *Fortune* (12 de noviembre de 2007), 48.

92. Estudio reportado en Robert Cialdini, "The Language of Persuasion", *Harvard Management Update* (septiembre de 2004), 10–11.
93. Hickson et al., "A Strategic Contingencies Theory".
94. Pfeffer, *Power in Organizations*.
95. Jared Sandberg, "How Office Tyrants in Critical Positions Get Others to Grovel", *The Wall Street Journal* (21 de agosto de 2007), B1.
96. Ferris et al., "Political Skill in Organizations"; y Pfeffer, *Power in Organizations*.
97. V. Dallas Merrell, *Huddling: The Informal Way to Management Success* (Nueva York: AMACON, 1979).
98. Ceasar Douglas y Anthony P. Ammeter, "An Examination of Leader Political Skill and Its Effect on Ratings of Leader Effectiveness", *The Leadership Quarterly* 15 (2004), 537–550.
99. Vredenburgh y Maurer, "A Process Framework of Organizational Politics".
100. Pfeffer, *Power in Organizations*.
101. Ibid.
102. Robert B. Cialdini, *Influence: Science and Practice*, 4ta. ed. (Boston: Allyn & Bacon, 2001); R. B. Cialdini, "Harnessing the Science of Persuasion", *Harvard Business Review* (octubre de 2001), 72–79; Allan R. Cohen y David L. Bradford, "The Influence Model: Using Reciprocity and Exchange to Get What You Need", *Journal of Organizational Excellence* (invierno de 2005), 57–80; y Jared Sandberg, "People Can't Resist Doing a Big Favor—Or Asking for One", (columna Cubicle Culture), *The Wall Street Journal* (18 de diciembre de 2007), B1.
103. Raymond Hernandez y David W. Chen, "Keeping Lawmakers Happy Through Gifts to Pet Charities", *The New York Times* (19 de octubre de 2008), A1.
104. Norimitsu Onishi y Ken Belson, "Culture of Complicity Tied to Stricken Nuclear Plant", *The New York Times* (27 de abril de 2011), A1.
105. Cohen y Bradford, "The Influence Model".
106. Marilyn Moats Kennedy, "The Death of Office Politics", *The Conference Board Review* (septiembre–octubre de 2008), 18–23.
107. Pfeffer, *Power in Organizations*.
108. Damon Darlin, "Using the Web to Get the Boss to Pay More", *The New York Times* (3 de marzo de 2007), C1.
109. Steven R. Weisman, "How Battles at Bank Ended 'Second Chance' at a Career", *The New York Times* (18 de mayo de 2007), A14.
110. Kanter, "Power Failure in Management Circuits"; y Pfeffer, *Power in Organizations*.
111. Este caso fue inspirado por G. Pascal Zachary, "Many Journalists See a Growing Reluctance to Criticize Advertisers", *The Wall Street Journal* (6 de febrero de 1992), A1, A9; y G. Bruce Knecht, "Retail Chains Emerge as Advance Arbiters of Magazine Content", *The Wall Street Journal* (22 de octubre de 1997), A1, A13.

Casos integradores

Caso integrador 1.0
Desarrollo de equipos globales para enfrentar los desafíos del siglo XXI en W. L. Gore & Associates
Antecedentes
Estrategia competitiva de W. L. Gore
Desarrollo de productos de calidad mediante la creación y protección de Tecnología Core
Globalización continua y crecimiento deliberado
El liderazgo en Gore
Desarrollo de una estructura de liderazgo único y flexible
Prácticas globales de Recursos Humanos
Eligiendo a las personas adecuadas a bordo
Colaboración entre asociados para construir y mantener relaciones
Recompensa a asociados por contribuciones
Los hilos de la bicicleta GORE ™ RIDE ON®: Un ejemplo de la estrategia, el liderazgo y los recursos humanos en acción
Enfrentando juntos el futuro

Caso integrador 2.0
No es tan sencillo: La infraestructura cambia en Royce Consulting
Antecedentes
Infraestructura y cambios propuestos
Patrones de trabajo
Cultura organizacional
Situación actual
El estudio de viabilidad
El desafío

Caso integrador 3.0
IKEA: Estilo escandinavo
Inicios
Relaciones con los proveedores
Misión y cultura
Desafíos
Globalización
Detrás de la cortina
El futuro
Referencias

Caso integrador 4.0
Custom Chip, Inc.
Introducción
Antecedentes de la empresa
El proceso de manufactura
Rol del ingeniero de producto
Junta semanal
Coordinación con los ingenieros de aplicaciones
Coordinación con manufactura
Más tarde ese día

Caso integrador 5.0
First Union: Una oficina sin paredes
La oficina como incentivo
Los muros abajo
La base en la cultura y el poder de First Union
¿Qué debe hacer?

Caso integrador 6.0
Iniciativas magras y crecimiento en Orlando Metering Company
Medición de la empresa
Antecedentes
La decisión de adelgazar
Antecedentes sobre la manufactura delgada
La muestra delgada
El rápido crecimiento en OMC
Estado actual en el OMC
Fuentes

Caso integrador 7.0
Plaza Inn
Antecedentes
"Una de las diez mejores nuevas posadas"
La recepción
La nueva posición de PBX
Una nueva gerente de la recepción

Caso integrador 8.0
Costco: Únete al Club
No hay lujos
El valor de las personas
Diseño de ajuste
Nuevas cuestiones
Referencias

Caso integrador 9.0
The Donor Services Department
En cualquier forma ¿qué es un departamento de servicios de donantes en una agencia de patrocinio?
El jefe de departamento
El reparto de personajes en el departamento
El supervisor
Los trabajadores

Caso integrador 10.0
Cisco Systems: Evolución de la estructura
Crecimiento
Cisco 1
Cisco 2
Cisco 3
Referencias

Caso integrador 11.0
Hartland Memorial Hospital (A): Un ejercicio de buzón interno
Introducción
Usted y el hospital
La situación
Qué se debe hacer

Caso integrador 12.0
Perdue Farms
Antecedentes e historia de la empresa
Administración y organización
Marketing
Minoristas nacionales
Operaciones
Investigación y desarrollo
Aspectos ambientales
Logística y sistemas de la información
Tendencias de la industria
El futuro

Caso integrador 1.0
Desarrollo de equipos globales para enfrentar los desafíos del siglo XXI en W.L. Gore & Associates

1.0

En 2008, W.L. Gore & Associates celebró sus 50 años en el negocio. Durante las cuatro primeras décadas de su existencia, Gore se hizo famoso por sus productos y por el uso de equipos de negocios ubicados en una sola instalación. Para facilitar el desarrollo de equipos, en las instalaciones corporativas se mantuvo a 200 socios o menos. Debido a los retos del mercado global, los equipos de negocios ya no están en un sólo lugar. Ahora se encuentran repartidos en tres continentes. Sus productos se venden en los cinco continentes y se utilizan en todo, incluso en el océano y en el espacio. El desafío de tener una presencia global con éxito requiere que los equipos virtuales mantengan un alto grado de coordinación en el desarrollo, la producción y la comercialización de productos para los clientes en todo el mundo. Como se mencionó, los equipos se definen principalmente por el producto, ya no por el centro. Los miembros del equipo están separados por miles de kilómetros, múltiples zonas horarias y una variedad de lenguas y culturas. El crecimiento y la globalización presentan retos importantes para W.L. Gore en su esfuerzo por mantener una cultura empresarial y familiar. Según Terri Kelly, presidente de Gore y socio de 25 años:[1]

En los primeros días, nuestro negocio se realizó en gran parte en el ámbito local. Hubo operaciones globales, pero la mayoría de las relaciones se construían a nivel regional, y la mayoría de las decisiones también se tomaban a nivel regional. Esa imagen ha evolucionado drásticamente en los últimos 20 años, puesto que las empresas ya no pueden definirse por el ladrillo y el mortero. Hoy en día, la mayoría de nuestros equipos están distribuidos en todas las regiones y continentes. Por lo tanto, el proceso de toma de decisiones es mucho más global y virtual en el entorno, y existe una creciente necesidad de construir relaciones sólidas a través de fronteras geográficas. La globalización de nuestro negocio ha sido uno de los cambios más grandes que he visto en los últimos 25 años.

Los elementos de la cultura de Gore se muestran en la figura 1. La creencia fundamental en la necesidad de adoptar el punto de vista a largo plazo en situaciones de negocios, así como crear y mantener compromisos, impulsa la cooperación entre individuos y pequeños equipos. Esto se sustenta en prácticas clave que remplazan una estructura tradicional, jerárquica, con relaciones flexibles y un sentido de que todos los trabajadores están "en el mismo barco". El objetivo final es la capacitación de los asociados con talento para ofrecer productos altamente innovadores.

A pesar del crecimiento sustancial, los valores fundamentales no han cambiado en Gore. El objetivo de la compañía de "hacer dinero y pasarlo bien", establecido por el fundador Wilbert (Bill) Gore, sigue siendo parte de la cultura de Gore. Por ello, se pide a los asociados de todo el mundo seguir los cuatro principios rectores de la empresa:

1. Intentar ser justo.
2. Alentar, ayudar y permitir que crezca el conocimiento y la habilidad de los demás socios, para desarrollar su actividad y su responsabilidad.
3. Realizar y mantener los propios compromisos.
4. Consultar con otros socios antes de tomar acciones que puedan estar "por debajo de la línea de flotación".

Los cuatro principios se refieren a la equidad, la libertad, el compromiso y la línea de flotación. El principio de la línea de flotación se extrae de una analogía con los buques. Si alguien se asoma a un orificio en un barco por encima de la línea de flotación, el barco estará relativamente en poco peligro real. Sin embargo, si alguien se asoma a un orificio que se encuentre debajo de la línea de flotación, el barco estará en peligro inminente de hundirse. La expectativa es que los temas de "línea de flotación" se discutan entre los equipos, las plantas y los continentes, en su caso, antes de tomar esas decisiones. Este principio todavía tiene importancia a pesar de que los miembros del equipo que necesitan participar en el proceso de toma de decisiones están repartidos por todo el globo.

En Gore se habla con frecuencia del compromiso. El énfasis principal del principio de compromiso es el de las entidades asociadas con la libertad que tienen para hacer sus propios compromisos en lugar de tener otros asignados a los proyectos o tareas. Pero el compromiso también puede ser visto como un compromiso mutuo entre los asociados y la empresa. Los asociados en todo el mundo se comprometen a realizar contribuciones al éxito de la organización. A cambio, ésta se compromete a proporcionar un ambiente desafiante, rico en oportunidades de trabajo que respondan a asociar las necesidades y las preocupaciones.

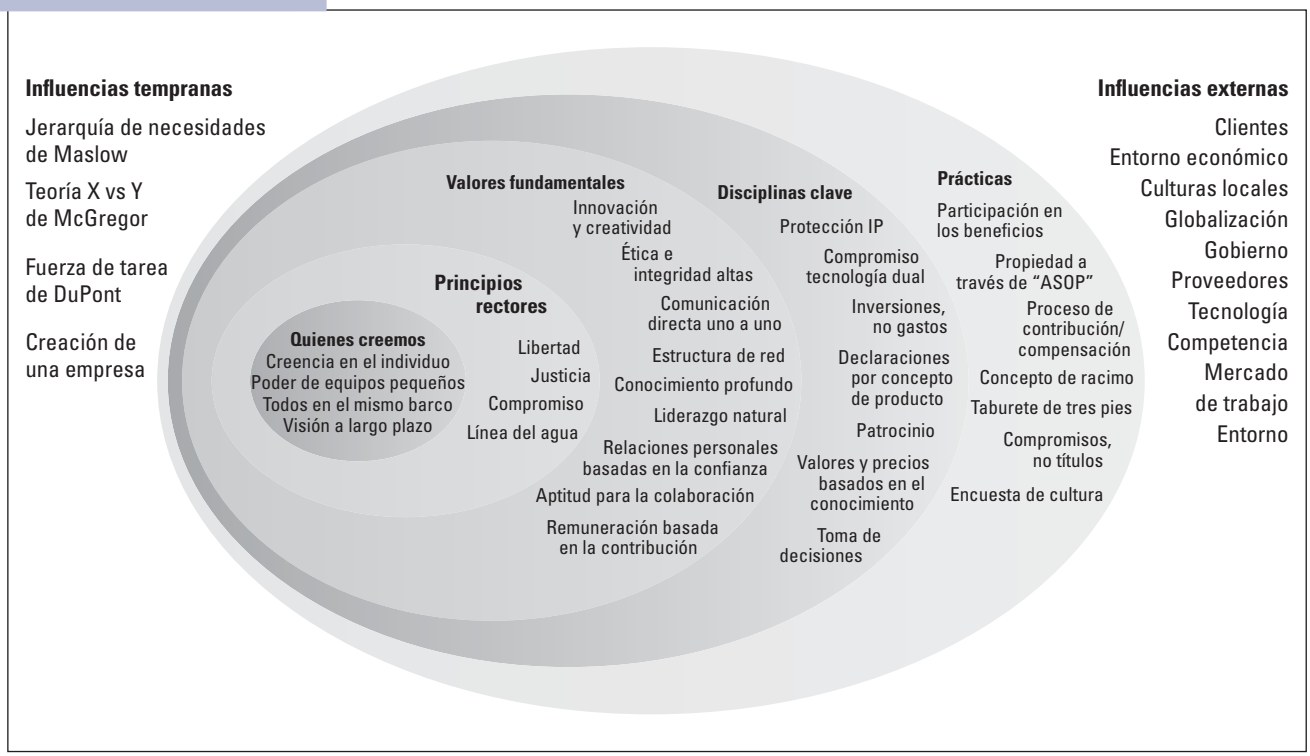
Antecedentes

Gore fue construido por Wilbert L. "Bill" Gore y su esposa en 1958. La idea del negocio surgió de las experiencias personales, técnicas y de organización de Bill en E.I. Du Pont Nemour s&Co. y, en particular, de su participación en el desarrollo de un compuesto químico con propiedades únicas. El compuesto,

[1]Este caso fue preparado por Frank Shipper, profesor de Administración, Franklin P. Perdue School of Business; Charles C. Manz, Nirenberg Professor of Leadership, Isenberg School of Management, y Greg L. Stewart, Professor & Tippie Research Fellow, Tippie College of Business. Muchas fuentes fueron útiles para el suministro de material para este caso, particularmente de los asociados de Gore que generosamente compartieron su tiempo y sus puntos de vista acerca de la compañía para ayudar a asegurar que el caso reflejara con precisión las prácticas y la cultura de la empresa. Ellos proporcionaron muchos recursos, incluidos los documentos y relatos de sus experiencias personales. Derechos de autor © 2009 por los autores.

*"Desarrollo de equipos globales para enfrentar los desafíos del siglo 21 en WL Gore & Associates", por Frank Shipper, Charles Manz y Greg L. Stewart. Copyright© 2009 por los casos de los autores.

FIGURA 1
Cultura de W.L. Gore & Associates



llamado de politetrafluoretileno (PTFE), ahora es comercializado por DuPont bajo la marca Teflón. Bill vio una amplia variedad de posibles aplicaciones para este nuevo material único, y cuando DuPont mostró poco interés en perseguir la mayoría de ellos directamente, decidió formar su propia empresa y comenzar a desarrollar los conceptos él mismo. Así, Gore se convirtió en uno de los primeros clientes de DuPont para este nuevo material.

Desde entonces, Gore se transformó en una empresa global, con ingresos anuales de más de $2.5 millones de dólares, con el apoyo de más de 8,500 asociados en todo el mundo. Esto colocó a la empresa en el puesto número 180 en la lista de las 500 mayores empresas privadas en los Estados Unidos de la revista *Forbes* en 2008. Una compañía única, y ahora famosa, cuyas cultura y prácticas de liderazgo han ayudado a hacer de ella sólo una del selecto grupo de firmas que aparecen en el ranking de las "100 Mejores Compañías para Trabajar" de los Estados Unidos desde que apareció en 1984.

Bill Gore nació en Meridian, Idaho, en 1912. A los seis años de edad, de acuerdo con su propio relato, era ya un ávido caminante de Utah. Más tarde, en un campamento de la iglesia en 1935, conoció a Genevieve (Vieve), su futura esposa. A sus ojos, el matrimonio era una asociación. Él haría el desayuno y Vieve, como todos la llamaban, haría el almuerzo. La sociedad duró toda la vida.

Bill Gore asistió a la Universidad de Utah y obtuvo una licenciatura en ciencias en ingeniería química en 1933, y una maestría en química física en 1935. Comenzó su carrera profesional en la American Smelting and Refining en 1936, se trasladó a Remington Arms, una subsidiaria de DuPont, en 1941, y luego a la sede de DuPont en 1945. Ocupó cargos como supervisor de investigación y jefe de investigación de operaciones. En DuPont sentía un compromiso emocional, de realización personal y de autodirección, mientras laboraba con un equipo de trabajo para desarrollar aplicaciones para el PTFE.

Después de continuar el desarrollo de la industria electrónica, sintió que el PTFE tenía características aislantes ideales para usarlas con este equipo. Intentó muchas maneras de hacer un cable de cinta recubierta de PTFE, pero sin éxito, hasta que realizó un gran avance en el laboratorio del sótano de su casa. Una noche, mientras Bill estaba explicando el problema a su hijo de 19 años de edad, Bob, el joven Gore vio un poco de cinta sellante de PTFE y preguntó a su padre: "¿Por qué no tratas con esta cinta?" Bill le explicó que todo el mundo sabía que no se podía unir PTFE a sí mismo. Sin embargo, después de que Bob se fue a la cama, Bill se mantuvo en el laboratorio del sótano y procedió a hacer lo que la sabiduría convencional dice que no se puede hacer. Alrededor de las 5 a.m., Bill despertó a Bob, agitando un pequeño trozo de cable y diciendo con emoción "¡Funciona, funciona!". La siguiente noche, padre e hijo regresaron al laboratorio del sótano para hacer el cable plano aislado con PTFE. Debido a que la idea vino de Bob, la patente para el cable se registró a su nombre.

Después de un tiempo, Bill Gore se dio cuenta de que DuPont quería seguir siendo un proveedor de materias primas para compradores industriales y no un fabricante de productos de alta tecnología para los mercados de uso final.

1.0

Bill y Vieve comenzaron a discutir la posibilidad de iniciar su propio negocio de alambres y cables aislados. El 1 de enero de 1958, fecha de su aniversario de bodas, se fundó Gore. El sótano de su casa sirvió como primera instalación. Después de terminar el desayuno, Vieve se volvió a su esposo de 23 años y le dijo: "Bueno, vamos a lavar los platos, ir abajo, y manos a la obra".

Cuando Bill Gore (a los 45 años de edad, con cinco hijos que mantener) salió de DuPont, dejó de lado una carrera de 17 años y un buen sueldo seguro. Para el financiamiento de los dos primeros años de su nuevo negocio, él y Vieve hipotecaron su casa y se gastó 4,000 dólares de ahorros. Todos sus amigos les advirtieron que no tomaran un riesgo financiero tan grande.

Los primeros años fueron difíciles. Algunos de los socios de la joven empresa aceptaron acciones en lugar de salario. Los miembros de la familia que llegaron a ayudar con el negocio también vivían en la casa. En un momento, 11 asociados estaban viviendo y trabajando bajo un mismo techo. Una tarde, mientras cernía el polvo de PTFE, Vieve recibió una llamada del departamento de agua de la ciudad de Denver. La persona que llamaba quería hacerle algunas preguntas técnicas sobre el cable de cinta y le pidió hablar con el gerente del producto. Vieve le explicó que no estaba en ese momento. (Bill y otros dos socios principales estaban fuera de la ciudad.) La persona que llamó le preguntó por el gerente de ventas y luego por el presidente. Vieve explicó que "ellos" tampoco estaban. La persona al teléfono finalmente gritó: "¡¿Qué tipo de empresa es la suya?!" Con un poco de diplomacia los Gore fueron finalmente capaces de asegurar una orden al departamento de agua de Denver por alrededor de $100,000. Esta orden puso a la compañía en marcha y sobre una base rentable. Entonces, las ventas comenzaron a despegar.

Durante las décadas siguientes, Gore desarrolló una serie de nuevos productos derivados de PTFE, de los cuales el más conocido es el tejido GORE-TEX®. El avance del tejido GORE-TEX®, uno de los cientos de nuevos productos que siguieron al descubrimiento clave de Bob Gore, es un ejemplo del poder de la innovación. En 1969, la División de Cable y Alambre de Gore enfrentaba su mayor competencia. Bill Gore comenzó a buscar una manera de ampliar el PTFE: "Me di cuenta de que si alguna vez pudiéramos desplegar esas moléculas, conseguir que se extendieran en línea recta, tendríamos un tremendo nuevo tipo de material". El nuevo material de PTFE tendría más volumen por libra de materia prima sin ningún efecto adverso en el rendimiento. Por lo tanto, los costos de fabricación se reducirían y los márgenes de beneficios incrementarían. Bob Gore asumió el proyecto; calentó las barras de PTFE a varias temperaturas y luego las extendió lentamente. Independientemente de la temperatura o el cuidado con que se extendieran, las varas se rompieron. Trabajando solo a altas horas de la noche después de innumerables fracasos, Bob, en su frustración, estiró una de las barras de forma violenta. Para su sorpresa, no se rompió. Lo intentó una y otra vez con los mismos resultados. A la mañana siguiente, Bill Gore recordó: "Bob quería darme una sorpresa por lo que tomó una vara y se desperezó lentamente. Naturalmente, se rompió. Luego fingió enojarse. Agarró otra barra y dijo: 'Oh, al diablo con esto', y le dio un tirón. Esta vez no se rompió". La nueva disposición de las moléculas no sólo cambió a la División de Cable y Alambre, sino que llevó al desarrollo del tejido GORE-TEX® y a muchos otros productos.

En 1986, Bill Gore murió mientras viajaba por las montañas de Wind River de Wyoming. Vieve Gore ha seguido participando activamente en la empresa y sirvió en el consejo de administración hasta su muerte a los 91 años en 2005.

Gore ha tenido sólo cuatro presidentes en sus 50 años de historia. Bill Gore fungió como el presidente de la fundación de la empresa en el año 1958 hasta 1976. En ese momento, su hijo Bob se convirtió en presidente y consejero delegado. Bob ha sido un miembro activo de la empresa desde el momento de su fundación, más recientemente como presidente de la junta directiva. Sirvió en este cargo hasta el año 2000, cuando Chuck Carroll fue seleccionado como el tercer presidente. En 2005, Terri Kelly lo sucedió. Al igual que con todos los presidentes después de Bill Gore, es un empleada de muchos años. Ella había estado con Gore durante 22 años antes de convertirse en presidenta.

La familia Gore estableció una cultura única que sigue siendo una fuente de inspiración para los asociados. Por ejemplo, Dave Gioconda, especialista actual de productos, cuenta de nuevo la primera vez que Bob Gore tuvo la experiencia para reforzar la cultura igualitaria de Gore:

Dos semanas después de unirme a Gore, viajé a Phoenix para el entrenamiento. . . Le dije al hombre a mi lado en el avión en dónde trabajaba, y me respondió: "Yo también trabajo para Gore". "No es broma"; le pregunté "¿Dónde trabaja usted?", y él dijo: "Oh, yo trabajo en la planta de Cherry Hill"…

Pasé dos horas y media en este plan teniendo una conversación con este señor que se describió como un tecnólogo y me compartió algunas de sus experiencias. Cuando salí del avión, me estrechó la mano y le dije: "Yo soy David Gioconda, encantado de conocerlo". Él respondió: "Oh, soy Bob Gore". Esa experiencia ha tenido una influencia profunda en las decisiones que tomo.

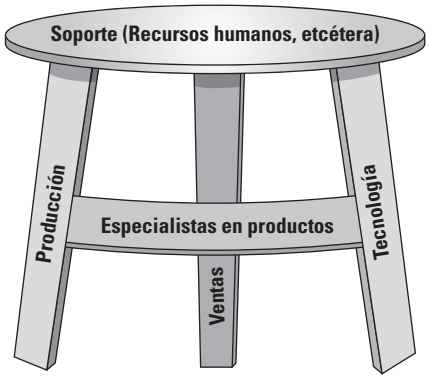
Debido al liderazgo de Bill, Vieve, Bob y muchos otros, Gore fue seleccionada como una de las "100 Mejores Compañías para Trabajar" de Estados Unidos en 2009 por la revista *Fortune* por duodécimo año consecutivo. Además, Gore fue incluida en tres de los libros *100 Best Companies to Work For in America* (1984, 1985, y 1993). Es sólo una de un grupo selecto de compañías que aparecen en todas las 15 listas. Gore ha sido seleccionada también como una de las mejores empresas para trabajar en Francia, Alemania, Italia, España, Suecia y el Reino Unido.

Como compañía privada, Gore no hace públicos sus resultados financieros. Sin embargo, comparte los resultados financieros con todos los asociados sobre una base mensual. En 2008, la revista *Fortune* informó que las ventas de Gore crecieron poco más del 7 por ciento en 2006, el último año del que se dispone de datos.

Estrategia competitiva de W.L. Gore

Para la gestión de productos, Gore se estructuró en cuatro divisiones: Electrónica, Tejidos, Industrial y Médico. La División de Productos Electrónicos (DPE) desarrolla y fabrica cables y ensambles de alto rendimiento, así como materiales

FIGURA 2
Coordinación de tecnología, producción y ventas de Gore



especiales para los dispositivos electrónicos. La División de Tejidos desarrolla y ofrece tela para la industria externa, así como para las industrias militar, policial y de protección contra incendios. Los tejidos de Gore se comercializan bajo las marcas GORE-TEX®, WINDSTOPPER®, CROSSTECH® y GORE® CHEMPAK®, que proporcionan protección al portador sin dejar de ser confortables. La División de Productos Industriales (DPI) manufactura filtradores, selladores y otros productos. Estos efectos cumplen con diversos retos de contaminación y de procesos en muchas industrias. La División de Productos Médicos Gore (DPM) proporciona instrumentos tales como injertos vasculares sintéticos, dispositivos endovasculares intervencionistas, endoprótesis, parches quirúrgicos para la reparación de hernias y suturas para uso en cirugías vasculares, cardiacas, generales, y en los procedimientos orales. A pesar de que se reconocen como divisiones separadas, con frecuencia trabajan juntas.

Ya que cuenta con cuatro divisiones que sirven para diferentes industrias, Gore se puede considerar como un conglomerado diversificado. Bob Winterling, socio financiero, describió cómo las cuatro divisiones trabajan juntas financieramente de la siguiente manera:

Lo que me encanta de Gore es que tenemos cuatro muy diversas divisiones. Durante mi tiempo aquí, he notado que cuando una o dos divisiones están abajo, siempre hay una, dos o tres que están arriba. Yo las llamo los cilindros. A veces, los cuatro cilindros están trabajando muy bien; pero no todo el tiempo. Normalmente son dos o tres, pero eso es el lujo que tenemos. Cuando uno está abajo, es bueno saber que otro está arriba.

A finales de 2007, las cuatro divisiones obtuvieron buenos resultados. Tener cuatro divisiones diversificadas no sólo protege contra cambios en una única industria, sino que también ofrece múltiples oportunidades de inversión. A principios de 2008, Gore empezaba a invertir en un gran número de áreas, concentrando la inversión más importante en la División de Productos Médicos. Esta fue una elección consciente, ya que estas oportunidades se consideraron la mayor intersección entre las capacidades únicas de Gore y algunas necesidades muy grandes de un mercado atractivo. Como Brad Jones, líder de la empresa, dijo: "Todas las oportunidades no son iguales, y hay una gran cantidad de oportunidades que están gritando por los recursos en el ambiente médico". Al mismo tiempo, el liderazgo de Gore examina grandes inversiones para aquellos proyectos a los que Brad Jones se refiere como "grandes quemados" cuya expectativa no es menos razonable de un pago.

Desarrollo de productos de calidad mediante la creación y protección de tecnología Core

El objetivo competitivo de Gore es el uso de la tecnología de núcleo derivado de PTFE y ePTFE para crear productos altamente diferenciados y únicos. En cada línea de productos el objetivo no es producir los bienes de menor costo, sino más bien crear los productos de más alta calidad que cumplan y superen las necesidades de los clientes. Por supuesto, Gore trabaja duro para mantener los precios competitivos, pero la fuente de la ventaja competitiva es claramente la calidad y la diferenciación. Gore es una empresa que se basa en las innovaciones tecnológicas.

Los líderes de Gore a menudo se refieren a un taburete de tres pies para explicar cómo se integran las operaciones. Como se muestra en la figura 2, los tres pies del taburete son el tecnológico, la producción y las ventas. Para cada producto, los pies del taburete están unidos entre sí por un especialista de producto. Por ejemplo, un especialista de producto podría coordinar los esfuerzos para diseñar, fabricar y vender un injerto vascular. Otro especialista en productos coordinaría los esfuerzos relacionados con la creación y la comercialización de tejidos para su uso en las chaquetas para invierno. Las funciones de apoyo, como los recursos humanos, la tecnología de la información y las finanzas, también ayudan a atar juntos los diversos aspectos de la tecnología, la fabricación y las ventas.

La División de Telas de Gore practica la comercialización cooperativa con los usuarios de sus telas. En la mayoría de los casos, Gore no hace los productos terminados a partir de sus tejidos; sino que proporciona los tejidos a los fabricantes como North Face, Marmot, L.L. Bean, Salomon, Adidas y Puma. En cada prenda hay una etiqueta que indica que ésta se fabricó con tejido GORE-TEX®. De acuerdo con un ex presidente de Cotton Inc., Gore es un líder en la marca secundaria. Por ejemplo, un vendedor en una tienda de golf relató cómo en un principio trató de explicar que no tenía trajes de lluvia con tela GORE-TEX® de diversos fabricantes. Después de darse cuenta de que a sus clientes no les importaba quién los fabricara, sólo que estuvieran hechos con tela de

1.0

GORE-TEX®, se rindió y llevó a los clientes los trajes de lluvia de tela GORE-TEX®.

Gore enfatiza la integridad del producto por su compromiso con la producción de bienes superiores. Por ejemplo, los fabricantes certificados y con licencia se suministran con telas de Gore. Gore mantiene "cuartos de lluvia" en los que se ponen a prueba los nuevos diseños de ropa. Los zapatos manufacturados con tela GORE-TEX® se flexionan en agua aproximadamente 300,000 veces para asegurarse de que son a prueba de agua.

Después de todas las medidas preventivas, Gore respalda sus productos con independencia de quien sea el fabricante, e incluso si el defecto es de naturaleza cosmética. Susan Bartley, socia de fabricación, contó una anécdota reciente:

Un defecto cosmético, no un defecto para el uso, se encontró en las prendas terminadas, así que (Gore) volvió a comprar las prendas desde el fabricante, ya que no queríamos que esas prendas llegaran al mercado.

Dicha retirada por fallas, ya sean cosméticas o de capacidad para el uso, se producen con poca frecuencia. Un asociado estima que el último ocurrió 10 años antes de la más reciente. Gore tiene, sin embargo, el compromiso de la calidad de sus productos y de quienes están detrás de ellos.

El Departamento de Ventas y los asociados de marketing creen en las experiencias positivas de los compradores de un producto de GORE-TEX (por ejemplo, un anorak de esquí) para llevar a la venta otros semejantes (guantes, pantalones, trajes para lluvia, botas y chaquetas). Además, creen que las experiencias positivas con sus productos se compartirán entre clientes y clientes potenciales, lo que generará más ventas.

El intercambio y la mejora del conocimiento se ven como la clave para el desarrollo de los productos actuales y futuros. Se hace mucho hincapié en el intercambio de conocimientos. De acuerdo con Terri Kelly,

Hay una verdadera voluntad y apertura para compartir conocimientos. Eso es algo que experimenté hace 25 años, y no ha cambiado en la actualidad. Esto es muy sano. Queremos asegurarnos que la gente entienda la necesidad de conectar más puntos en la red.

Los asociados hacen un esfuerzo consciente para compartir conocimientos técnicos. Por ejemplo, un equipo de liderazgo de núcleo formado por ocho socios técnicos se reúne cada dos meses, revisa los planes de cada uno y busca conexiones entre los próximos productos. Según Jack Kramer, un líder de la empresa, "Pusimos mucho esfuerzo en tratar de asegurarnos de que nos conectamos de manera informal y formalmente a través de un montón de límites". Una forma en que los asociados se conectan formalmente para compartir conocimientos es a través de reuniones técnicas mensuales. En ellas, los científicos y los ingenieros de diferentes divisiones presentan la información a otros socios y colegas. La asistencia regular de la mayoría de los asociados técnicos de la zona a estas presentaciones provoca que a menudo las describan como "apasionadas" y "emocionantes".

A pesar de que Gore comparte muchos conocimientos dentro de la organización, gran parte del conocimiento técnico debe ser protegido por razones de competencia. En un entorno global, la protección de los conocimientos especializados es un desafío. Parte de la tecnología está protegida por patentes. De hecho, algunos de los productos están protegidos por un paraguas de patentes. Normalmente, bajo la ley de Estados Unidos, las patentes expiran 20 años después de la fecha de presentación. Por lo tanto, las patentes originales del tejido GORE-TEX® y de algunos otros productos ya han expirado. A nivel mundial, los procedimientos, la protección y el cumplimiento de patentes varían. Ambos, productos y procesos, son patentables. Para proteger su base de conocimientos, Gore ha buscado y ha concedido más de 2,000 patentes en todo el mundo en todos los ámbitos en los que compite, incluyendo la electrónica, los dispositivos médicos y el procesamiento de polímeros. Sin embargo, a veces es difícil o costoso cumplir con las patentes, sobre todo a nivel mundial. Por lo tanto, algunas de las tecnologías están protegidas internamente. Tal conocimiento se conoce comúnmente como propiedad.

Dentro de Gore, los conocimientos de su propiedad se comparten con base en la necesidad de conocer. Se alienta a los asociados para vigilar de cerca dicha información. Este principio puede dar lugar a algunos momentos incómodos. Terri Kelly estaba de visita en Shenzhen, China, y tenía curiosidad acerca de un nuevo laminado que se está comercializando. El líder ingeniero de desarrollo fue esquivo a las preguntas. Finalmente, él sonrió y dijo: "Ahora, Terri. ¿Tiene necesidad de saber?"

Terri volvió a contar el incidente: "Él reproduce exactamente lo que se suponía debía ser, que es no compartir con alguien, incluso si se trata de un director general, algo que ellos no tienen necesidad de saber". Cuando ocurrió este incidente, ella se rió y dijo: "Tiene razón. Sólo estoy siendo entrometida".

Terri continuó: "Y es que todos, lo pude ver al mirar sus ojos, piensan '¿Es que van a despedirme?' Él había tomado un gran riesgo personal, sin duda para la cultura local. Nos reímos y bromeamos, y para la próxima semana se convirtió en la broma corriente". A través de historias como ésta, la cultura se comparte con otros.

La puesta en común y la mejora de su tecnología han traído el reconocimiento de muchas fuentes. Del Reino Unido, Gore recibió el Premio de Tecnología de Reducción de la Contaminación en el año 1989 y el Premio Príncipe Felipe a los Polímeros al servicio de la humanidad en 1985. Además, Gore recibió el prestigioso Premio Plunkett de DuPont, para los usos innovadores de fluoropolímeros, nueve veces entre 1988 y 2006. Bill y Vieve Gore, así como Bob Gore, recibieron numerosos premios, tanto para su negocio como por su liderazgo técnico.

Globalización continua y crecimiento deliberado

Desde que la compañía se fundó, Gore ha reconocido la necesidad de la globalización. Gore realizó su primera incursión internacional en 1964, sólo seis años después de su fundación. Para el año 2008, tenía instalaciones en dos docenas de países y fábricas en seis países distribuidos en cuatro continentes (ver figura 3). Un ejemplo de su alcance global es el hecho de que es el proveedor dominante de los injertos vasculares artificiales a la comunidad médica mundial. La División de Telas también genera la mayor parte de sus ventas en el extranjero.

Además de la globalización, Gore tiene una estrategia de crecimiento continuo. Se espera que el crecimiento llegue de

FIGURA 3
Ubicación de las instalaciones globales de Gore

dos fuentes. Una de ellas será la aportación de ideas innovadoras por parte de los asociados. La cultura de Gore está diseñada para fomentar la innovación y permitir que tales ideas sean enérgicamente perseguidas, desarrolladas y evaluadas. Estas ideas conducirán a nuevos productos y procesos. Dentro de la compañía esta forma de crecimiento se conoce como orgánica. Gore alienta tanto a los nuevos productos como a las extensiones de productos existentes. Para fomentar la innovación se apoya a todos los asociados para solicitar y recibir la materia prima para probar sus ideas. A través de este proceso de múltiples productos se ha llegado a sitios inesperados. Por ejemplo, la idea de la seda dental provino de la División Industrial y no de la de Medicina. Dos socios que estuvieron en la fabricación de trajes espaciales llevaron el uso del hilo dental de sus dientes a los residuos de metal. Por lo tanto, del hilo dental de gran éxito de Gore nació el alambre GLIDE®. Los cables para bicicletas GORE™ RIDE ON® llegaron de un par de apasionados ciclistas de montaña de la División Médica. Las cuerdas de guitarra ELIXIR® también surgieron de la División Médica, de un asociado que también era músico. Por los antecedentes de Gore en el desarrollo de productos innovadores, la revista *Fast Company* la llamó "libra por libra, la empresa más innovadora en América".

La segunda, aunque menos significativa fuente de crecimiento, puede llegar de las adquisiciones externas. Gore evalúa oportunidades para adquirir tecnologías e incluso compañías con base en si ofrecen una capacidad única que podría complementar un negocio exitoso existente. Los líderes de Gore consideran que esta estrategia es una forma de poner la cubierta de probabilidades a su favor trasladando a espacios de mercado a sus asociados que ya conocen muy bien. Para facilitar esta estrategia de crecimiento, Gore tiene unos socios que evalúan las oportunidades de adquisición a nivel de empresa. Ellos no hacen esto en forma aislada, sino en conjunto con los líderes de cada división.

En un estándar corporativo multimillonario, las adquisiciones realizadas por Gore son pequeñas. Hasta la fecha, la mayor empresa adquirida contaba con cerca de 100 personas. Otro atributo de estas adquisiciones es que no se produce ningún intercambio de acciones. Desde que Gore es una compañía privada, el intercambio de sus acciones no es una opción. Las adquisiciones se hacen con dinero en efectivo.

1.0

Un tema claro para cualquier adquisición que Gore considera es la compatibilidad cultural. Gore tendrá en cuenta el estilo de liderazgo de una compañía adquirida. Según Brad Jones: "Si usted está adquiriendo un par de patentes y tal vez un inventor, eso no es un gran problema, pero si se trata de un inventor de prima donna, será un problema". En la adquisición de una empresa, la cultura que la hizo exitosa se examina de cerca. Las cuestiones relativas a la integración de la cultura de la empresa adquirida por Gore, y si la cultura de ésta agregará valor a la empresa adquirida, son sólo dos de las muchas consideraciones culturales. Gore quiere ser capaz de ampliarse cuando sea necesario mediante la compra de organizaciones complementarias y sus tecnologías asociadas, pero no a expensas de su cultura de 50 años.

De vez en cuando, Gore debe desprenderse de un producto. Un ejemplo es el hilo dental GLIDE®. El producto fue bien recibido por los consumidores debido a su suave textura, resistencia a la trituración y capacidad de deslizarse fácilmente entre los dientes. Para satisfacer la demanda cuando el producto despegó, los líderes estaban procesando las tarjetas de crédito; las personas de recursos humanos y de contabilidad estaban en la planta de fabricación de envases del hilo dental GLIDE®, y todos los demás acamparon en la instalación para asegurarse de que el producto saliera de la puerta. Un asociado observó que enrollándose las mangas y lanzándose al ruedo, los líderes construyen credibilidad con otros asociados.

Poco tiempo después de su introducción, el hilo GLIDE® sabor a menta se convirtió en la venta más grande de la seda dental. Eso atrajo la atención de los tradicionales fabricantes de hilo dental. Con el tiempo, Procter & Gamble (P&G) y Gore llegaron a un acuerdo por el que P&G compró los derechos de mercado del hilo GLIDE®, mientras que Gore continuó fabricándolo.

Gore efectuó este acuerdo en el entendimiento de que nadie sería despedido. El anuncio del acuerdo se hizo a todos los miembros del equipo de hilo dental Glide® un jueves. Esto resultó una sorpresa para algunos. El lunes, sin embargo, el mismo equipo estaba trabajando en un plan de transición. Los asociados que no eran necesarios para la fabricación o la venta del hilo dental Glide® fueron absorbidos por otras empresas de rápido crecimiento de Gore. Además, todo el mundo en la empresa recibió una parte de los beneficios de la compra de P&G.

El liderazgo en Gore

La estrategia competitiva de Gore se apoya en un enfoque único para el liderazgo. Muchas personas dan un paso adelante y asumen una variedad de puestos de liderazgo, pero estas funciones no son parte de una estructura jerárquica y la autoridad tradicional no está encomendada a los roles. El liderazgo es un proceso dinámico y fluido, donde los líderes se definen por "los seguidores". Los futuros líderes surgen porque ganan credibilidad ante los demás asociados. Gore se refiere a este proceso como "Liderazgo natural". La credibilidad se obtiene demostrando un conocimiento especial, habilidad o experiencia que avanza hacia un objetivo de negocio, una serie de éxitos, e involucra a otras personas en las decisiones importantes.

Los asociados dan un paso al frente para liderar cuando tienen la experiencia necesaria para hacerlo. Dentro de Gore esta práctica se conoce como la *toma de decisiones basada en el conocimiento*. Sobre la base de esta práctica, las decisiones se "…toman por la persona que más sabe, que no es la persona a cargo", según Terri Kelly. Esta forma de la toma de decisiones fluye naturalmente de los cuatro principios rectores establecidos por Bill Gore.

Las responsabilidades de liderazgo pueden adoptar muchas formas en Gore. En una nota interna, Bill describió los siguientes tipos de líderes y sus funciones:

1. *El asociado que es reconocido por un equipo por tener un conocimiento especial o experiencia* (por ejemplo, podría ser un químico, un experto en informática, un operador de máquinas, un vendedor, un ingeniero, un abogado). Este tipo de líder ofrece orientación al equipo en un área especial.
2. *El asociado en un equipo que busca la coordinación de las actividades individuales con el fin de lograr acuerdos sobre los objetivos del equipo*. El papel de este líder es persuadir a los miembros del equipo para *realizar los compromisos* necesarios para el éxito (buscador de compromiso).
3. *El asociado que propone objetivos y actividades necesarias, y busca el acuerdo y el consenso del equipo en los objetivos*. Este líder es percibido por los miembros del equipo que tienen una buena comprensión de cómo los objetivos del equipo encajan con los objetivos más generales de la empresa. Este tipo de líder es también un líder de "compromiso de la búsqueda".
4. *El líder que evalúa la contribución relativa de los miembros del equipo (en consulta con otros patrocinadores) y envía los informes de las evaluaciones de contribución a un comité de compensación*. Este líder también puede participar en el comité de compensación de la contribución relativa y pago, y *notificar los cambios en la compensación* a los asociados individuales. Este líder es entonces también un patrocinador de compensación.
5. El líder que coordina la investigación, la fabricación y la comercialización de un tipo de producto dentro de un negocio, interactuando con los jefes de equipo y los asociados individuales que tienen compromisos con el tipo de producto. Estos líderes se llaman *especialistas de producto*. Son respetados por sus conocimientos y dedicación a sus productos.
6. *Los líderes vegetales* son quienes ayudan a coordinar las actividades de las personas dentro de una planta.
7. *Los líderes empresariales* que ayudan a coordinar las actividades de la gente en un negocio.
8. *Los líderes funcionales* que ayudan a coordinar las actividades de las personas en un área funcional.
9. *Los líderes corporativos* que ayudan a coordinar las actividades de las personas en los distintos negocios y funciones, y que tratan de promover la comunicación y la cooperación entre todos los asociados.
10. *Asociados ejecutivos* que organizan los nuevos equipos para las nuevas empresas, nuevos productos, nuevos procesos, nuevos dispositivos, nuevos esfuerzos de marketing, o nuevos o mejores métodos de todo tipo. Estos líderes invitan a otros asociados a "inscribirse" para su proyecto.

1.0

Desarrollo de una estructura de liderazgo única y flexible

La estructura de liderazgo con la que trabaja Gore cuenta con la pirámide organizacional más pequeña del mundo para una empresa de su tamaño. Gore es una empresa en gran parte sin títulos, ni organigramas jerárquicos o cualquier otra disposición estructural convencional que emplean las empresas con miles de millones de dólares en ingresos por ventas y con miles de empleados.

Hay pocos puestos en Gore con títulos formales hechos públicos. Debido a las leyes de incorporación, la empresa cuenta con un presidente, Terri Kelly, que también funciona como CEO. Terri es uno de los cuatro miembros de Enterprise Leadership Team, el equipo responsable de la salud y el crecimiento de la empresa.

La verdadera clave para la cultura igualitaria de Gore es el uso de un entramado único en lugar de una estructura jerárquica (ver figura 4). Las características de la estructura de red de Gore incluyen las siguientes:

1. Líneas directas de comunicación de persona a persona sin intermediarios.
2. Sin fijación de autoridad asignada.
3. Patrocinadores, no patrones.
4. Liderazgo natural como lo demuestra la voluntad de los otros a seguir.
5. Objetivos establecidos por los que tienen que "hacer que sucedan".
6. Tareas y funciones organizadas a través de compromisos.

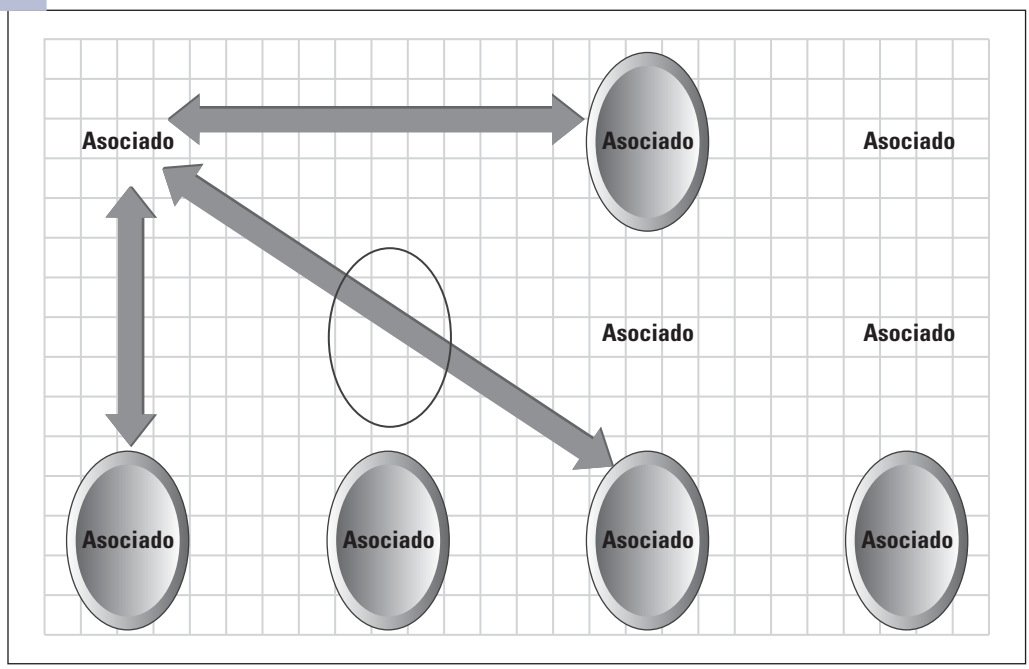
La estructura de red, como la describe la gente de Gore, es compleja y depende de las interacciones interpersonales, los compromisos con las responsabilidades del grupo conocido, el liderazgo natural y la disciplina de grupo impuesta. Según Bill Gore, "toda organización exitosa tiene una red subterránea. Es el lugar donde la noticia se extiende como un rayo, donde la gente puede ir alrededor de la organización para hacer las cosas".

Una desventaja potencial de dicha estructura de red podría ser la falta de rapidez en el tiempo de respuesta a una acción decisiva. Los asociados de Gore dicen categóricamente que este no es el caso, y que distinguen entre dos tipos de decisiones. En primer lugar, para las decisiones críticas, sostienen que la estructura de red es más rápida en la respuesta que las estructuras tradicionales, ya que la interacción no se ve obstaculizada por la burocracia. El líder tiene la responsabilidad de reunir un equipo basado en el conocimiento para analizar y resolver el problema. Los miembros del equipo pueden ser reclutados por el líder de cualquier área de la empresa si se necesita su experiencia. Una vez que el problema se ha resuelto, el equipo deja de existir y sus miembros vuelven a sus respectivas áreas. El asociado Bob Winterling afirmó: "No tenemos ningún problema en la crisis de toma de decisiones, y lo hacemos muy ágil y rápidamente".

La otra respuesta es que los temas críticos tendrán un impacto significativo en las operaciones a largo plazo de la empresa. Los asociados admiten que este tipo de decisiones a veces puede tardar un poco más de lo que quisieran. Chrissy Lyness, otro socio financiero, declaró:

Obtenemos la compra en la delantera en lugar de crear y poner en práctica la solución y poner algo ahí afuera que no funcione para todo el mundo. Esto puede ser frustrante para los nuevos asociados, porque están acostumbrados a unas pocas personas que ponen sus cabezas juntas diciendo: "Esto

FIGURA 4
Estructura de red de Gore



1.0

es lo que vamos a hacer. Esta es una solución". Esa no es la forma en que funciona Gore.

Aquí, se pasa mucho tiempo al principio del proceso de la toma de decisiones para obtener retroalimentación, de modo que cuando se sale de ese proceso, usted tiene algo que va a trabajar, y la aplicación es realmente muy fácil.

Los asociados de Gore creen que el tiempo que se pasa al principio de la toma de decisiones, aprovechando las mejores ideas y obteniendo consensos vale la pena en la aplicación. Además, piensan que la toma de decisiones autoritaria puede ahorrar tiempo al principio, pero la calidad de la decisión no será tan buena como una hecha por consenso. También creen que las decisiones autoritarias tomarán más tiempo para poner en práctica que las hechas por consenso.

La cultura igualitaria también se apoya de manera informal. Por ejemplo, a todos los empleados se les conoce y se les llama por sus nombres de pila. Esto es cierto tanto para el presidente como para cualquier otro asociado.

Los líderes de Gore creen que su estructura organizativa única y su cultura han demostrado ser importantes contribuyentes para asociar la satisfacción y la retención. La revista *Fortune* reporta una tasa de rotación de 5 por ciento para Gore. Además, informa que 19,108 solicitantes aplicaron para 276 nuevos puestos de trabajo en 2008. En otras palabras, es más difícil conseguir un trabajo en Gore que ser aceptado en una universidad de élite.

Prácticas globales de Recursos Humanos

La estrategia competitiva de utilizar la tecnología de vanguardia, los equipos habilitados y el liderazgo de colaboración para crear productos de alta calidad está respaldada por una serie de innovadoras prácticas en recursos humanos (RH) a nivel mundial. Muchas iniciativas de recursos humanos están diseñadas para apoyar el concepto de que todos los asociados están interesados en la empresa y tienen la responsabilidad compartida de su éxito. En los estacionamientos no se reservan lugares para los líderes. Sólo las zonas de comida, una en cada planta, se configuran como puntos de encuentro para la interacción social. Como un asociado en Arizona explicó: "El diseño no es un accidente. La cafetería tiene en el centro un asta con la bandera del personal. Queremos que a la gente le guste estar aquí". La ubicación de una planta tampoco es un accidente. Los sitios se seleccionaron sobre la base de acceso de transporte, universidades cercanas, un bello entorno y el atractivo del clima. Para preservar la belleza natural del lugar en el que una instalación de producción fue construida en 1982, Vieve Gore insistió en que se conservaran los árboles de gran tamaño, para gran consternación de los equipos de construcción. El asociado de Arizona explica el énfasis de la empresa en la selección de emplazamientos de plantas atractivas, afirmando que "La expansión no es costosa en el largo plazo. Las pérdidas son lo que te hacen obstaculizar a las personas y ponerlas en una caja". Este tipo de iniciativas se practican en las instalaciones de Gore de todo el mundo.

Eligiendo a las personas adecuadas a bordo

Gore recibe numerosos candidatos para cada puesto. En un principio, los aspirantes a Gore son examinados por especialistas en personal. Luego, cada candidato que aprueba en el diagnóstico inicial es entrevistado por un grupo de socios del equipo en el que la persona va a trabajar. Por último, los especialistas de personal analizan múltiples referencias antes de emitir una oferta de trabajo. El reclutamiento es descrito por Donna Frey, líder de la función global de recursos humanos y uno de los cuatro miembros del Enterprise Leadership Team (ELT), como un proceso de dos vías. Explica:

Nuestro proceso de reclutamiento tiene mucho que ver con nosotros para conocer a los candidatos y para que ellos nos conozcan. Somos muy abiertos y honestos acerca de lo que somos, el tipo de organización que tenemos, el tipo de compromisos que queremos y si creemos o no que los valores del demandante concuerdan con los nuestros. Los candidatos hablan con un número de personas con quienes trabajarán directamente si son contratados. Trabajamos muy duro en el proceso de reclutamiento para construir realmente una relación, conocer a la gente y asegurarnos de que estamos trayendo a gente que encajará en esta empresa.

Cuando alguien es contratado en Gore, un socio con experiencia se compromete a ser el patrocinador de nuevo empleado. El papel del patrocinador es tomar un interés personal en las contribuciones de los nuevos asociados, en sus intereses y objetivos, actuando como un entrenador y un defensor. El patrocinador sigue el progreso del nuevo socio, ofrece ayuda y aliento, señala debilidades y sugiere maneras de corregirlos, y se concentra en la forma en que el asociado puede hacer un mejor uso de sus puntos fuertes. El patrocinio no es un compromiso a corto plazo. Cuando los individuos son contratados inicialmente, son propensos a tener un patrocinador en su área de trabajo. Dado que los compromisos asociados cambian o crecen, es normal para ellos cambiar patrocinadores, o en algunos casos añadir un segundo patrocinador. Por ejemplo, si se trasladan a un nuevo trabajo en otra área de la empresa, pueden ganar un patrocinador y luego decidir si desean mantener al anterior o no. Debido a que el patrocinio se basa en la relación personal entre dos personas, la relación continúa incluso si el patrocinador ya no funge como tal.

Se espera que los nuevos socios se enfoquen en la construcción de relaciones durante los primeros tres a seis meses de su carrera. Donna Frey describe los primeros meses de un nuevo asociado de Gore de la siguiente manera:

Cuando los nuevos socios se unen a la empresa, participan en un programa de orientación. A continuación, cada nuevo socio trabaja con un patrocinador para aclimatarse y comenzar la construcción de relaciones dentro de Gore. El patrocinador de arranque proporciona al nuevo empleado una lista de asociados clave con los que él/ella debe cumplir durante los próximos meses.

Animamos al nuevo empleado para cumplir con estos asociados de uno en uno. No es una conversación telefónica, pero es una oportunidad para sentarse con ellos cara a cara y llegar a conocerlos.

Este proceso ayuda a demostrar la importancia de las relaciones. Cuando usted está contratando gente realmente buena, que quiere tener ganancias rápidas y hacer contribuciones, la

1.0

construcción de relaciones sin un objetivo claro se puede dificultar. A menudo, los nuevos asociados dirán: "No siento que estoy contribuyendo. He pasado tres meses sólo para llegar a conocer a las personas". Sin embargo, después de un año comienzan a darse cuenta de lo importante que era este proceso.

Para asegurarse de que los nuevos socios no se sientan abrumados por lo que es probablemente su primera experiencia en una organización no jerárquica, Gore tiene un programa de orientación de dos días denominado "Basándose en el mejor". Los nuevos socios se reúnen con otros nuevos asociados, después de dos o tres meses de participar en el programa, que aborda muchos de los conceptos clave de Gore, qué es Gore y cómo funciona la empresa. El programa incluye actividades de grupo y presentaciones interactivas impartidas por los líderes y otros socios de toda la vida.

Colaboración entre asociados para construir y mantener relaciones

Gore reconoce la necesidad de mantener relaciones iniciales, desarrollar nuevas continuamente y cimentar las relaciones en curso. Una manera en que se fomenta la creación de relaciones es a través de un cambio de voz digital llamado Gorecom. Según Terri Kelly, "Gorecom es el medio preferido si desea una respuesta rápida". Una cultura oral se impulsa porque alienta la comunicación directa.

Para fomentar aún más la cultura oral, se espera que los miembros de los equipos y los líderes se encuentren frente a frente con regularidad. Para los miembros del equipo, y especialmente para los líderes, esto puede significar muchos viajes. Como un asociado técnico bromeó: "Es probable que, en los últimos 12 años, haya pasado tres años viajando internacionalmente, un par de semanas a la vez".

Otra forma en que Gore facilita el desarrollo de equipos y personas es a través de la formación. Un asociado en Newark señaló que Gore "trabaja con socios que quieren desarrollarse ellos mismos y a sus talentos". A los asociados se les ofrece una variedad de oportunidades de capacitación interna, no sólo en las áreas técnicas y de ingeniería, sino también en el desarrollo del liderazgo. Además, la compañía ha establecido programas de educación cooperativa con las universidades y otros proveedores externos.

En muchos sentidos, Gore se puede sentir como una familia extendida para sus asociados y las comunidades en las que viven. Sobre la base de sus propios intereses e iniciativas, los asociados retribuyen a sus comunidades a través de las escuelas, los clubes deportivos, las universidades y otras organizaciones locales. Recientemente, Gore ha alentado las actividades de extensión comunitaria de sus asociados de Estados Unidos, proporcionando hasta ocho horas de tiempo libre pagado para tales esfuerzos. A través de este programa, los socios trabajaron casi 7,800 horas en organizaciones no lucrativas en el último año fiscal de Gore. En realidad, los asociados de Gore son voluntarios la mayor parte de su tiempo personal. Los asociados de forma individual o en equipos deciden sobre la forma de comprometer su tiempo igual que con las organizaciones.

Recompensa a asociados por contribuciones

La compensación en Gore tiene componentes de participación en capital tanto a corto plazo como a largo plazo. Su objetivo es la compensación para asegurar la equidad interna y la competitividad externa. Para garantizar la imparcialidad, se pide a los asociados que clasifiquen a los miembros de su equipo cada año con el fin de contribuir con la empresa. Además, a los miembros del equipo se les pide comentar la razón de ser de la clasificación, así como los puntos fuertes o áreas potenciales de mejoramiento de los asociados. Para garantizar la competitividad, cada año Gore establece puntos de referencia en el salario de sus asociados frente a una variedad de funciones y roles con los colegas de otras compañías.

Gore también utiliza el reparto de beneficios como una forma de compensación a corto plazo. Las ganancias que quedan después de que se cumplen los requisitos del negocio se distribuyen entre los socios en el reparto de utilidades. Las participaciones en beneficios se distribuyen cuando se alcanzan los objetivos financieros establecidos. Cada mes los resultados empresariales se revisan con los asociados, y la gente sabe si están en camino de cumplir las previsiones. La primera participación de utilidades se produjo en 1960, sólo dos años después de la fundación de la empresa.

Más allá de la participación en el capital a corto plazo, Gore tiene un programa de propiedad de asociados (ASOP, por sus siglas en inglés). Cada año, Gore aporta hasta 12 por ciento del salario a una cuenta que adquiere por valor de los asociados que tienen más de un año de servicio. Los asociados tienen la propiedad de la cuenta después de tres años de servicio, cuando se convierten en asociados al 100 por ciento. Gore también tiene un plan 401(k). Proporciona una contribución de hasta el 3 por ciento del pago de las cuentas de inversión personales de cada uno de los asociados, quienes son elegibles después de un mes de servicio, y son 100 por ciento investidos inmediatamente.

Un área en particular donde las prácticas de Gore difieren de las prácticas tradicionales en otras organizaciones es la forma en cómo se compensa la mayor parte de la fuerza de ventas. Ventas no es pagado por comisión, sino con sueldo, con las acciones a través de ASOP y la participación de utilidades como todos los demás asociados.[2] Cuando se le preguntó a un asociado de ventas que explicara esta práctica, respondió de la siguiente manera:

Las personas que sólo se preocupan por sus cifras de ventas en otras empresas, por lo general tienen dificultades cuando llegan a Gore. Animamos a la gente a que ayude a los demás. Por ejemplo, cuando contratamos a nuevos asociados de ventas, pedimos asociados de ventas con experiencia, a quienes nos llevará algún tiempo ayudar a conseguir que se aclimaten a Gore y a cómo hacemos las cosas. En otras empresas en las que he trabajado, habría sido visto como algo que iría en detrimento de su potencial para hacer de su número, por lo que es probable que no se le pida que haga una cosa así.

[2]ASOP de Gore es similar legalmente a un plan de empleados de propiedad de acciones (ESOP). Una vez más, Gore simplemente nunca ha permitido que la palabra empleado se utilice en cualquier documentación suya.

1.0

En otras palabras, ven las comisiones de ventas individuales de forma que menoscabe la tutoría y comparten lo que está en el núcleo de la cultura Gore.

Todo el paquete de compensación se extiende más allá de los pagos monetarios directos. Al igual que con la mayoría de las empresas, los empleados reciben una serie de beneficios, tales como seguro médico y dental. Otro de los beneficios extendido a los asociados es el cuidado de niños en el lugar. Además, en la revista *Fortune* de 2008, Gore aparecía como una de las "100 Mejores Compañías para Trabajar", en donde los centros de acondicionamiento físico en las instalaciones están listados como beneficios. Gore tiene tales beneficios, pero no se otorgan de arriba hacia abajo. Gore soporta múltiples programas de salud, pero no es un programa para toda la empresa. En consonancia con los principios y la filosofía de Gore, la empresa busca un socio o un grupo de socios para iniciar un programa. Por ejemplo, en la División de Tejidos un asociado comprometido es un corredor campeón de un grupo en el almuerzo. Gore será entonces el apoyo de estas actividades con centros de adiestramiento, campos de softbol, canchas de voleibol y pistas de atletismo. Los bolsillos de los asociados de todo Gore persiguen estas y otras actividades de bienestar.

Los hilos de la bicicleta GORE™ RIDE ON® : Un ejemplo de la estrategia, el liderazgo y los recursos humanos en acción

Un buen ejemplo de la estrategia, el liderazgo y el despliegue de talento eficaz es ilustrado por el desarrollo del producto GORE™ RIDE ON®, los cables de la bicicleta. Inicialmente, los cables fueron desviadores de cambios y cables de freno para bicicletas de pista. Fueron desarrollados por algunos entusiastas de la bicicleta en las instalaciones médicas en Flagstaff, Arizona, en la década de 1990. Cuando el mercado de la bici de rastro se negó, el producto fue retirado del mercado. En 2006, un grupo de jóvenes ingenieros se dirigió a Jack Kramer, líder técnico de Gore, y dijo que querían aprender lo que se necesitaba para desarrollar un nuevo producto mediante la reactivación de los cables. Su respuesta fue: "Se necesita a alguien que tenga un poco de experiencia antes de ir y tratar de hacer eso".

Uno de los jóvenes ingenieros se acercó a Lois Mabon, un especialista de producto que tenía cerca de 16 años de experiencia en Gore y trabajó en la misma instalación, y le pidió que fuera el entrenador del grupo. Lois fue de nuevo con Jack y le habló. Él todavía no se había hecho a la idea, pero permitió que Lois averiguara qué había pasado con los cables de bicicleta y explorara con el grupo lo que faltaba para llevar un nuevo producto al mercado. Dentro de Gore se alienta a los asociados para que se tomen un tiempo para incursionar. El tiempo para incursionar es cuando las personas tienen la libertad para desarrollar nuevos productos y evaluar su viabilidad. Después de un poco de exploración de lo que pasó con los cables, Lois lideró un grupo que hizo una presentación ante Jack y algunos otros en la compañía, y a pesar de que todavía no estaban seguros, dijo: "Muy bien, seguiré trabajando en ello".

Después de alrededor de 10 meses de explorar la posibilidad, un equipo de apasionados asociados desarrollaron un conjunto de productos GORE™ RIDE ON®. En su exploración, el equipo se enteró de que el mercado de la bicicleta de camino era más grande que el mercado de la de rastro, y podría potencialmente ser un producto para el mercado de las carreras.

La presentación, que se refiere en Gore como una presentación "Real-Win-Worth", fue preparada y exhibida al equipo de liderazgo de la División de Productos Industriales (DPI). Real-Win-Worth es una disciplina rigurosa que Gore utiliza para ayudar a afinar las más prometedoras oportunidades. Los tres temas que deben ser abordados en Real-Win-Worth son las siguientes: ¿Es una idea de verdad?, ¿puede Gore ganar en el mercado?, y ¿vale la pena? Después de escuchar y cuestionar a los presentadores, el equipo de liderazgo DPI respondió: "¿Sabe qué? Usted tiene algunas muy buenas ideas. Vamos a hacer un estudio de mercado sobre el mismo. Vamos a ver si el mercado está interesado".

Se hicieron algunas muestras del nuevo producto y se llevaron a las 200 principales tiendas de bicicletas en Estados Unidos. Fueron entregadas a los propietarios de la tienda y, a su vez, se preguntó a éstos si podrían llenar una encuesta. La encuesta se centró en tres cuestiones: ¿Es este un producto que se puede comprar?, ¿es un producto que usted recomendaría a sus clientes?, ¿cómo compararía esto con los demás productos en el mercado de la industria?

Un análisis de las encuestas mostró que del 65 al 75 por ciento de todos los encuestados definitivamente comprarían el producto o estaban interesados en él. Con base en estos resultados, el equipo llegó a la conclusión de que la gente realmente quería comprar el producto.

Así que con esos datos en la mano, se hizo otra presentación al equipo de liderazgo de la ENI en agosto de 2006. La respuesta fue: "Bueno, láncelo". El equipo del producto tuvo 12 meses para mejorar los cables de bicicleta de montaña, desarrollar la nueva bicicleta de carretera, rediseñar los envases, rediseñar el logotipo, establecer la producción y hacer todo lo que estuviera asociado con una introducción de nuevos productos.

Cada división de Gore participó en la producción de los cables. El producto fue supervisado por un equipo de la División de Productos Industriales, el equipo de Bike Wear™ de la División de Telas sirvió como el equipo de ventas, la División de Productos Médicos hizo un componente que se monta en la bicicleta, y la División de Productos Electrónicos recubrió los cables.

En septiembre de 2007, el producto fue lanzado oficialmente en dos shows en bicicleta. La primera de ellas fue la Euro-Bike en el Día del Trabajo y el otro fue el espectáculo Interbike celebrado en Las Vegas a finales de septiembre. Los 100 principales clientes de productos Gore Bike Wear™ y las tiendas fueron invitados a estos espectáculos.

En menos de tres meses Gore había vendido aproximadamente 8,000 pares de cables. Además, Gore se había asociado con uno de los fabricantes de la palanca de cambios superiores para comercializar en forma conjunta sus productos. El fabricante utiliza los cables de Gore en su línea de la palanca de cambios de mayor venta, introducida en noviembre de 2007.

Enfrentando juntos el futuro

Los asociados de Gore creen que su cultura organizacional única permitirá a la compañía continuar maximizando el potencial individual mientras cultive un ambiente donde la crea-

1.0

tividad pueda florecer. La cultura única resulta de un compromiso inquebrantable con el uso de tecnología de vanguardia para el desarrollo de productos de alta calidad. Esta estrategia se lleva a cabo a través de un enfoque único para el liderazgo y la gestión de recursos humanos. La trayectoria de éxito se demuestra no sólo por la alta rentabilidad financiera, sino también por la creación de un lugar de trabajo altamente deseable. Sin embargo, el éxito en el pasado no puede ser visto como garantía de éxito en el futuro. Como Brad Jones del Enterprise Leadership Team dijo:

Hace veinte o treinta años, los mercados en diferentes partes del mundo estaban siendo algo distintos y aislados unos de otros. En ese momento, podríamos tener casi todo el equipo de negocio global para un nicho particular de mercado situado en un edificio. Hoy en día, ya que nuestros mercados se vuelven más globales en su naturaleza, estamos viendo cada vez más la necesidad de apoyar a nuestros clientes con equipos virtuales globales. ¿Cómo nuestros paradigmas y prácticas tienen que cambiar para adaptarse a estas realidades cambiantes? Esas son discusiones activas que se aplican a través de muchas empresas diferentes.

La respuesta de cómo Gore va a evolucionar para afrontar estos retos no es algo que se decidirá por un director general aislado o un grupo de élite de los ejecutivos. Las decisiones críticas, aquellas por debajo de la línea de flotación, nunca se han tomado de esa manera, y no hay ninguna expectativa de que esto vaya a cambiar.

Caso integrador 2.0
No es tan sencillo: La infraestructura cambia en Royce Consulting*

2.0

Las luces de la ciudad brillaban afuera de la oficina de Ken Vincent en el duodécimo piso. Después de seis años de trabajar hasta altas horas de la noche y de perderse de las celebraciones de los días festivos, Ken se encontraba en la suite ejecutiva en cuya puerta se veían las palabras, "Socio Adjunto". Las cosas deberían ser más fáciles ahora, pero los cambios propuestos en Royce Consulting significaban un desafío mayor de lo que él había esperado. "No lo comprendo", pensó. "En Royce Consulting lo que cuenta son nuestros clientes, nuestro personal y nuestra reputación, ¿por qué entonces siento tanta tensión de los gerentes acerca de los cambios que se harán en esta oficina? Hemos analizado la razón por la que debemos hacer esos cambios. Vaya, incluso le pedimos a una persona ajena a la empresa que nos ayudara. El personal de apoyo administrativo se siente complacido. Entonces, ¿por qué los gerentes no se muestran entusiasmados? Todos sabemos que la decisión durante la junta el día de mañana será, ¡Adelante! Después todo habrá terminado. ¿O no?" pensó Ken mientras apagaba las luces.

Antecedentes

Royce Consulting es una firma de consultoría internacional cuyos clientes son grandes corporaciones, que por lo general firman contratos a largo plazo. Los empleados de Royce pasan semanas, meses e incluso años trabajando bajo contrato en la ubicación del cliente. Los consultores de Royce están empleados en una vasta gama de industrias, desde instalaciones de manufactura hasta servicios públicos y negocios de servicio. La empresa tiene más de 160 oficinas de consultoría ubicadas en 65 países. En esta ubicación, los empleados de Royce incluían a 85 miembros de staff, 22 gerentes en sitio, 9 socios y socios adjuntos, 6 miembros de personal de apoyo administrativo, un profesional de recursos humanos y una persona de apoyo financiero.

En su mayor parte, Royce Consulting contrataba a su personal de entrada entre estudiantes recién egresados de la universidad y personas que promovía internamente. Los recién contratados trabajaban en personal durante cinco o seis años; si se desempeñaban bien, los promovían al puesto de gerente. Los gerentes eran responsables del mantenimiento de contratos con los clientes y de ayudar a los socios a crear propuestas para futuros compromisos. Quienes no eran promovidos después de seis o siete años, por lo general salían de la empresa para buscar otro trabajo.

A los gerentes recién promovidos les asignaban una oficina, una condición importante de su nueva posición. Durante el año anterior, algunos nuevos gerentes se habían visto obligados a compartir una oficina, debido a las limitaciones de espacio. Para minimizar la fricción de compartir una oficina, se asignaba a uno de los gerentes a un proyecto a largo plazo fuera de la ciudad. De manera que, prácticamente hablando, cada gerente tenía una oficina privada.

Infraestructura y cambios propuestos

Royce pensaba instituir un sistema de oficina hotel, también conocido como oficina "no territorial" y de "domicilio libre". Un sistema de oficinas hotel coloca las oficinas a disposición de los gerentes sobre una base de reservaciones del primero que llega. No se asigna a los gerentes a oficinas permanentes; en vez de eso, cualesquiera materiales y equipo que necesita el gerente se llevan a la oficina temporal. Las siguientes son algunas de las características y ventajas de un sistema de oficina hotel:

- No se asigna una oficina permanente.
- Las oficinas se programan por medio de reservaciones.
- Es factible la programación a largo plazo de una oficina.
- El espacio de almacenamiento estaría ubicado en un cuarto de archivo separado.
- Los manuales y suministros estándar se mantendrían en cada oficina.
- El coordinador de hotelería es responsable del mantenimiento de las oficinas.
- Un cambio en la "posesión del espacio".
- Elimina a dos o más gerentes asignados a la misma oficina.
- Permite que los gerentes conserven la misma oficina si lo desean.
- Los gerentes deberían llevar cualquier archivo que necesitan para su estancia.
- La información disponible se estandarizaría, sin importar cuál fuera la oficina.
- Los gerentes no tienen que preocuparse por los "problemas del aseo de la oficina".

La otra innovación que se consideraba era el mejoramiento de la tecnología electrónica de una oficina moderna. Todos los gerentes recibirían una computadora notebook que actualizaría la capacidad de comunicaciones para utilizar el software integrado y patentado de Royce. Además, como parte de la tecnología de una oficina electrónica, se consideraba la posibilidad de un sistema electrónico de archivos. El sistema electrónico de archivos significaba que la información concerniente a propuestas, registros del cliente y materiales promocionales estaría disponible electrónicamente en la red de Royce

*Presentado ante y aceptado por la Society for Case Research. Reservados todos los derechos a las autoras y a la SCR.

Este caso fue preparado por Sally Dresdow de la Universidad de Wisconsin en Green Bay y por Joy Benson, de la Universidad de Illinois en Springfield y su propósito es que se utilice como la base para una discusión en el aula. Los puntos de vista representados aquí son los de las autoras del caso y no necesariamente representan los puntos de vista de la Society for Case Research. Los puntos de vista de las autoras se basan en sus propios criterios profesionales. Los nombres de la organización, de las personas y de la ubicación se han cambiado para respetar la petición de anonimato de la empresa.

2.0

Consulting. El personal de apoyo administrativo tenía una experiencia limitada con muchos de los paquetes de aplicaciones que usaban los gerentes. Aun cuando utilizaban extensamente el procesamiento de palabras, tenían poca experiencia con hojas de cálculo, comunicaciones o paquetes gráficos. La empresa tenía un departamento de gráficas y los gerentes hacían la mayor parte de su trabajo, de manera que el personal administrativo no necesitaba trabajar con ese software de aplicaciones.

Patrones de trabajo

Royce Consulting estaba ubicada en una ciudad grande en el Medio Oeste. La oficina se encontraba en el área del centro de la ciudad, pero era fácil llegar a ella. Los gerentes asignados a proyectos en la ciudad a menudo iban durante varias horas y en diferentes horarios. Se esperaba que los gerentes que no estaban asignados actualmente a proyectos del cliente estuvieran en la oficina para ayudar en los proyectos actuales o para trabajar con un socio en el desarrollo de propuestas de nuevos negocios.

En una firma de consultoría los gerentes pasan una parte significativa de su tiempo en las ubicaciones de los clientes. Como resultado, el índice de ocupación de las oficinas de Royce Consulting era de alrededor de 40 a 60% del tiempo. Eso significaba que la empresa pagaba costos de arrendamiento por oficinas que estaban desocupadas la mitad del tiempo. Con el crecimiento planeado a lo largo de los diez años siguientes, se juzgaba que la asignación de oficinas permanentes a cada gerente, incluso en arreglos dobles, era económicamente innecesaria, debido a la cantidad de tiempo que las oficinas estaban vacías.

Los cambios propuestos requerirían que los gerentes y el personal de apoyo administrativo ajustaran sus patrones de trabajo. Además, si se adoptaba un sistema de oficina hotel, los gerentes necesitarían guardar sus archivos en un cuarto de archivo centralizado.

Cultura organizacional

Royce Consulting tenía una poderosa cultura organizacional y los miembros del personal administrativo eran altamente efectivos en las comunicaciones con todos los empleados.

Cultura de la estabilidad

La cultura en Royce Consulting era estable. El liderazgo de la corporación tenía una perspectiva clara de quiénes eran y qué tipo de organización era. Royce Consulting se había posicionado como líder en todas las áreas de la consultoría de grandes negocios. El director de Royce Consulting articulaba el compromiso de la empresa con estar centrada en el cliente. Todo lo que se hacía en Royce Consulting era debido al cliente.

Capacitación

Los recién contratados en Royce Consulting recibían una extensa capacitación en la cultura de la organización y en la metodología empleada en los proyectos de consultoría. Empezaban con un programa estructurado de instrucción en aula y cursos ayudados por la computadora que cubrían las tecnologías empleadas en las varias industrias donde estaba involucrada la empresa. Royce Consulting contrataba a los jóvenes que eran agresivos y estaban dispuestos a hacer cualquier cosa necesaria para desempeñar el trabajo y crear un vínculo común. La camaradería se fomentaba entre los recién contratados, junto con un nivel de competencia. Esta clase de comportamiento se cultivaba en todo el largo proceso de capacitación y promoción.

Relaciones de trabajo

Los empleados de Royce Consulting tenían una perspectiva notablemente similar de la organización. La aceptación de la cultura y de normas de la organización era importante para cada empleado. Las normas de Royce Consulting giraban alrededor de expectativas de alto nivel de desempeño y de una considerable participación en el trabajo.

Para el momento en que las personas eran promovidas a la posición de gerente, estaban conscientes de cuáles eran los tipos de comportamiento aceptables. Las normas de comportamiento incluían la hora de llegada a la oficina, qué tan tarde se quedaban en ella y el tipo de comentarios que hacían acerca de los demás. Los gerentes dedicaban algún tiempo a verificar a los miembros del departamento de personal y a hablar con ellos acerca de cómo se estaban desempeñando.

El estándar para las relaciones era de profesionalismo. Los gerentes sabían que debían hacer lo que les pedían los socios y se suponía que debían estar disponibles en todo mo mento. Un estudio de las normas y las conversaciones dejó ver con claridad que se esperaba que las personas se ayudaran unas a otras con los problemas de trabajo, pero los problemas personales estaban fuera del terreno de las relaciones sancionadas. Los problemas personales no debían interferir con el desempeño laboral. Para ilustrarlo, las vacaciones se posponían y otras clases de compromisos se hacían a un lado cuando algo era necesario en Royce Consulting.

Valores organizacionales

Tres cosas eran de importancia primordial para la organización: sus clientes, su personal y su reputación. Había una poderosa filosofía centrada en el cliente, que se comunicaba y practicaba. Los miembros de la organización trataban de satisfacer las expectativas del cliente y de superarlas. Se hacía hincapié en colocar a los clientes en primer lugar. La administración de Royal Consulting escuchaba a sus clientes y hacía los ajustes necesarios para satisfacerlos.

La reputación de Royal Consulting era importante para quienes estaban al frente de la organización. La protegían y la mejoraban mediante su enfoque en servicios de calidad que se proporcionan a personas de calidad. Se cultivaba el énfasis en los clientes, en el personal de Royal Consulting y en la reputación de la empresa, desarrollando un grupo de empleados altamente motivados, cohesivos y comprometidos.

Estilo de administración y estructura jerárquica

La organización de la empresa se caracterizaba por un estilo directivo de administración. Los socios tenían la última palabra en todos los aspectos de importancia. Era común escuchar declaraciones como “Se espera que los gerentes resuelvan los problemas y hagan cualquier cosa que sea necesaria para

completar el trabajo" y "Cualquier cosa que quieran los socios, nosotros la hacemos". Los socios aceptaban la retroalimentación de los gerentes sobre los proyectos y la pedían, pero en última instancia, los socios tomaban las decisiones.

Situación actual

Royce Consulting tenía un plan agresivo a cinco años que se proyectaba con base en un incremento continuo en los negocios. Se pronosticaban incrementos en el número de socios, socios adjuntos, gerentes y miembros del staff. Se requeriría un espacio adicional de oficinas para ajustarse al crecimiento del personal; eso incrementaría los costos de renta en una época en que los costos fijos y variables de Royce se estaban incrementando.

Los socios, guiados por Donald Gray, el socio administrativo, y por el adjunto Ken Vincent, creían que era necesario hacer algo para mejorar el uso del espacio y la productividad de los gerentes y del personal administrativo. Los socios aprobaron un estudio de viabilidad de las innovaciones y de su impacto sobre la empresa.

Quien tomaba la decisión final era el grupo de socios que tenía el poder de aprobar los conceptos y comprometer la inversión financiera requerida. Un comité de planeación presidido por Ken Vincent la persona a cargo de recursos humanos el funcionario de finanzas y Mary Schrean, una consultora externa.

El estudio de viabilidad

En el transcurso de dos días hábiles después de la junta inicial, todos los socios y gerentes recibieron un memorando que anunciaba el estudio de viabilidad de la oficina hotel. El memorando incluía una descripción del concepto y manifestaba que incluiría una entrevista con el personal. Para entonces, los socios y los gerentes ya habían oído hablar de los posibles cambios y sabían que Gray se inclinaba a favor de las oficinas tipo hotel.

Entrevistas con los socios

Entrevistaron a todos los socios. Una similitud en los comentarios era que pensaban que el cambio a oficinas tipo hotel era necesario, pero se alegraban de que no los afectara. Tres socios expresaron su preocupación por la aceptación de los gerentes del cambio a un sistema tipo hotel. La conclusión de cada socio fue que si Royal Consulting cambiaba a este tipo de oficinas, con o sin una tecnología electrónica de oficina, los gerentes aceptarían el cambio. La razón que dieron los socios para esa aceptación era que los gerentes harían lo que los socios querían que se hiciera.

Todos los socios convinieron en que la productividad se podría mejorar en todos los niveles de la organización: en su propio trabajo, así como entre las secretarias y los gerentes. Los socios reconocieron que los niveles actuales de tecnología de información en Royal Consulting no apoyarían el cambio a oficinas tipo hotel, y que era necesario considerar los avances en la tecnología electrónica de oficina.

Los socios consideraban todos los aspectos de los archivos como algo secundario, tanto para el cambio en la disposición de las oficinas como para el mejoramiento propuesto en la tecnología. Sin embargo, lo que surgió a la larga fue que la propiedad y el control de los archivos era una preocupación importante y que la mayoría de los socios y gerentes no quería que se centralizara nada de eso.

2.0

Entrevistas con los gerentes

Las entrevistas personales se hicieron con los diez gerentes que se encontraban en la oficina. Durante las entrevistas, cuatro de los gerentes le preguntaron a Schrean si el cambio a oficinas tipo hotel era idea suya. Los gerentes hicieron la pregunta como si fuera una broma; sin embargo, esperaban una respuesta de ella. Declaró que estaba allí como asesora, pero que ella no había generado la idea y que no tomaría la decisión final concerniente a los cambios.

El lapso en el que esos gerentes habían estado en sus posiciones actuales variaba de seis meses a cinco años. Ninguno de ellos expresó sentimientos positivos acerca del sistema de oficina tipo hotel y todos hacían referencia de lo arduamente que habían trabajado para llegar a la posición de gerentes y tener su propia oficina. Ocho gerentes hablaron del estatus que les daba la oficina y de la conveniencia de tener un lugar permanente donde guardar su información y sus archivos. Dos de los gerentes dijeron que no les interesaba mucho el estatus, pero que les preocupaba la conveniencia. Un gerente dijo que iría con menos frecuencia si no contaba con su propia oficina. Los gerentes creían que un cambio a las oficinas tipo hotel disminuiría su productividad. Dos gerentes declararon que no les importaba cuánto dinero ahorraría Royce Consulting en costos de arrendamiento; querían conservar sus oficinas.

Sin embargo, a pesar de todos los comentarios negativos, todos los gerentes dijeron que aceptarían cualquier cosa que decidieran hacer los socios. Un gerente manifestó que si Royce Consulting se mantenía activa con los proyectos de los clientes, el hecho de que le asignaran o no una oficina permanente no era de tanta importancia.

Durante las entrevistas, todos y cada uno de los gerentes se mostraron entusiasmados y apoyaban las nuevas herramientas de productividad, en particular el mejoramiento en la tecnología electrónica de oficina. Creían que las nuevas computadoras y el software integrado y las herramientas de productividad mejorarían definitivamente su productividad. La mitad de los gerentes declaró que la actualización de la tecnología haría que el cambio a oficinas tipo hotel fuera "un poco menos terrible" y querían que sus secretarias tuvieran el mismo software que ellos.

Las respuestas de los gerentes al aspecto de los archivos variaban. El volumen de archivos que tenían estaba en proporción directa con el ejercicio de su cargo: cuanto más tiempo hacía que una persona ocupaba la posición de gerente, más archivos tenía. En todos los casos, los gerentes se hacían cargo de sus propios archivos, almacenándolos en sus oficinas y en cualquier cajón de archivero que estuviera desocupado.

Como parte del proceso de hablar con los gerentes, se preguntó a sus asistentes administrativos acerca de los cambios. Cada uno de los seis pensaba que el mejoramiento a una oficina electrónica beneficiaría a los gerentes, aun cuando estaban un tanto preocupados acerca de lo que se esperaría de ellos. En

2.0

lo concerniente al cambio a oficinas tipo hotel, cada uno de ellos dijo que los gerentes odiarían el cambio, pero que estarían de acuerdo si los socios querían avanzar en esa dirección.

Resultados de la encuesta

Un estudio desarrollado a partir de las entrevistas se envió a todos los socios, socios adjuntos y gerentes dos semanas después de que se hicieron las entrevistas. Seis de los nueve socios y socios asociados y 16 de los 22 gerentes devolvieron las encuestas con las respuestas completas. Esto es lo que mostró el estudio.

Patrones de trabajo. Era un hecho "conocido por todos" que los gerentes estaban fuera de la oficina una parte considerable de su tiempo, pero no había cifras para respaldar esa creencia, de manera que se pidió a los participantes que proporcionaran datos acerca de dónde pasaban su tiempo. Los resultados del estudio indicaron que los socios pasaban 38% de su tiempo en la oficina; 54% en las ubicaciones de los clientes; 5% en su hogar; y 3% en otros lugares, como aeropuertos. Los gerentes reportaron que pasaban 32% de su tiempo en la oficina, 63% en las ubicaciones de los clientes y 1% en otros lugares.

Durante 15 días hábiles, el equipo de planeación también verificó visualmente cada una de las oficinas de los 15 gerentes cuatro veces al día; a las 9.00 a.m., las 11.00 a.m., las 2.00 p.m. y las 4.00 p.m. Se eligieron esas horas debido a que la observación inicial indicaba que eran las horas de máxima ocupación. Un promedio de seis oficinas (40% de todas las oficinas de los gerentes) estaban desocupadas en cualquier momento determinado; en otras palabras, el índice de ocupación era de 60 por ciento.

Disposiciones alternas de las oficinas. Una de las alternativas planteadas por el comité de planeación era una continuación y una expansión de las oficinas compartidas. Once de los gerentes que respondieron a la encuesta preferían oficinas compartidas a oficinas tipo hotel. Las ocasiones en que más de un gerente estaba en la oficina compartida al mismo tiempo eran infrecuentes. Ocho gerentes reportaron de cero a cinco conflictos de oficina al mes. El tipo de problemas con los que tropezaban en las oficinas compartidas era no tener suficiente espacio de archivo, los problemas para dirigir las llamadas telefónicas y la falta de privacidad.

Los gerentes convinieron en que el hecho de tener asignada una oficina permanente era una condición importante. La encuesta confirmó la información recabada durante las entrevistas acerca de las actitudes de los gerentes: todos, con excepción de dos, preferían las oficinas compartidas a las oficinas tipo hotel y los gerentes creían que estas últimas causarían un impacto negativo sobre su productividad. Los desafíos a los que se enfrentaba Royce Consulting si cambiaba a oficinas tipo hotel se centraban alrededor de la tradición y las expectativas de los gerentes, la accesibilidad a los archivos y su organización, los aspectos de seguridad y privacidad, los horarios de trabajo impredecibles y los periodos de un alto nivel de tráfico.

Control de los archivos personales. Debido a los comentarios hechos durante las entrevistas cara a cara, se pidió a los participantes en la encuesta que calificaran la importancia de tener un control personal de sus archivos. Se utilizó una escala de cinco puntos, donde cinco significaba "totalmente de acuerdo" y cero "totalmente en desacuerdo". Las siguientes son las respuestas:

Tecnología electrónica. Royce Consulting tenía un sistema básico de red que no podía dar cabida a los socios y gerentes que trabajaban en una ubicación remota. El personal de apoyo administrativo tenía una red separada y los gerentes y los miembros del personal no se podían comunicar electrónicamente. De los gerentes que respondieron a la encuesta, 95% quería utilizar la red, pero sólo 50% lo podía hacer.

Participantes	Muestra	Rango
Socios	6	4.3
Gerentes:		
0-1 año	5	4.6
2-3 años	5	3.6
4 o más años	6	4.3

Análisis de las opciones

Un análisis financiero mostró que había considerables diferencias de costo entre las opciones en consideración:

Opción 1: Continuar con las oficinas privadas, compartiéndolas parcialmente

- Arrendamiento de un piso adicional en el edificio existente; costo anual, $360 000
- Construir el piso adicional (es decir, construir, amueblar y equipar las oficinas y las áreas de trabajo): costo de una sola vez, $600 000

Opción 2: Un cambio a oficinas tipo hotel, con tecnología de oficina mejorada

- Mejorar la tecnología electrónica: costo de una sola vez, $190 000

La opción 1 era costosa debido a que conforme los términos del contrato de arrendamiento existente, Royce se debía comprometer a rentar todo el piso si quería espacio adicional. Las oficinas tipo hotel mostraban una ventaja financiera general de $360 000 al año y ahorros de una sola vez de $410 000 en comparación con las oficinas compartidas o individuales.

El desafío

Vincent se reunió con Mary Schrean para hablar de la próxima junta de socios y gerentes, donde presentarían los resultados del estudio y una propuesta para la acción. En el reporte se incluía la disposición propuesta tanto para las oficinas compartidas como para las oficinas tipo hotel. Vincent y Gray planeaban recomendar un sistema de oficina tipo hotel, como una tecnología electrónica de vanguardia para las oficinas de los gerentes y el personal de apoyo administrativo con archivos centralizados. La exposición razonada de su decisión hacía hincapié en la cantidad de tiempo que los gerentes esta-

ban fuera de su oficina y en el alto costo de mantener el *statu quo* y se centraba alrededor de los siguientes puntos:

1. El negocio de Royce es diferente: las oficinas están vacías de 40 a 60% del tiempo.
2. Los costos de los bienes raíces siguen aumentando.
3. Las proyecciones indican que habrá una creciente necesidad de oficinas y de estrategias de control de costos a medida que se desarrolle el negocio.
4. Royce Consulting desempeña un rol importante al ayudar a las organizaciones a implementar innovaciones.

"Sigue siendo un trato hecho", pensó Vincent cuando él y otros regresaban de una pausa de descanso. "Las cifras del costo lo respaldan y también las cifras del crecimiento. Es muy sencillo, ¿o no? La decisión es la parte más fácil. ¿Qué sucederá si Royce Consulting ayuda a su aceptación o la obstaculiza? A la larga, espero que reforcemos nuestros procesos internos y no obstaculicemos nuestra efectividad al ir hacia delante con estos sencillos cambios."

30 Caso integrador 3.0
IKEA: Estilo escandinavo

"Detrás de la montaña también hay gente." Antiguo proverbio sueco

Como uno de los empresarios más exitosos del mundo, Ingvar Kamprad nunca olvidó los sueños, las aspiraciones y el duro trabajo de la población rural, o de su capacidad para encontrar soluciones a problemas difíciles. Al crecer en las tierras de cultivo en el sur de Suecia, Kamprad encarnaba muchos de los rasgos de los hombres y mujeres vigorosos que lo rodeaban y, como un ambicioso muchacho trabajador, reveló los atributos empresariales que contribuyeron a su éxito y reputación más tarde. Cuando era niño, Kamprad aprendió el concepto de servir a las necesidades de la gente común mediante la compra de cerillas en grandes cantidades, que luego vendía a los clientes rurales en beneficio. Aunque todavía adolescente, amplió su operación minorista para vender de todo, desde lápices a tarjetas de Navidad, y mejoró la eficiencia de su distribución mediante el sistema de entrega de leche regional.

Inicios

En 1943, a los 17 años, Kamprad fundó IKEA con las iniciales que representan sus nombres y apellidos, junto con la de la granja familiar (Elmtaryd) y el pueblo cercano (Agunnaryd). Anticipando el consumismo creciente en medio del boom de reconstrucción que seguiría a la guerra, IKEA se movió rápidamente para proporcionar a las familias diseños de muebles de bajo costo a través de la comodidad de las ventas por catálogo. Con la apertura de la primera sala de exposición de la compañía en 1953, Kamprad creó un modelo de integración vertical uniendo a una variedad de proveedores bajo el paraguas de IKEA, con la coordinación de los programas de producción a largo plazo y el control de la distribución. Ese modelo se amplió en 1964 con la introducción de la primera tienda de almacén, lo que eliminó todo un paso en la distribución de productos al permitir que los clientes los recogieran en el almacén.

Las lecciones de negocios que Kamprad dominaba como joven empresario se evidenciaron en el nivel corporativo de muchas maneras. Por ejemplo, la compra a granel de cerillas en su juventud fue un antecedente de la compra al por mayor de la tela que se expandió para opciones de tapicería para los consumidores e hizo del lujo de una variedad de telas, anteriormente limitado a los ricos, una oferta a disposición de todos los clientes. Del mismo modo, IKEA utiliza la distribución imaginativa y la entrega de opciones, como cuando un empleado de IKEA descubrió inteligentemente el enfoque de "caja plana" de la compañía en 1955. Al intentar cargar una mesa en el automóvil de un cliente, el empleado simplemente eliminó las patas de la mesa, lo que permitió una nueva visión de la venta de muebles sin montar. Estas soluciones prácticas unidas a una promesa de bajo costo crearon una nueva fórmula de muebles en IKEA: el "knock-down", el almacenamiento de la caja plana y su envío, junto con los consumidores armados con herramientas de ensamblaje desarrolladas por IKEA e instrucciones visuales. Esta fórmula revolucionó la industria de muebles para el hogar.

Una de las principales fortalezas de IKEA radica en su distribución pionera creada a través de relaciones únicas corporativo-proveedor. En los primeros días de la compañía, los fabricantes suecos de muebles finos intentaron boicotear a IKEA y conducirlo fuera del negocio de la venta de muebles a tan bajo costo. Kamprad los superó forjando nuevas alianzas con otros fabricantes escandinavos y proporcionando garantías de series largas. Por otra parte, los altos directivos se enteraron de que los muebles asequibles podían entregarse sin necesidad de poseer las fábricas. IKEA es una especie de corporación "hueca" o virtual, porque casi toda su fabricación se externaliza. También utiliza contratos normales de compra a corto plazo con los proveedores, lo que significa que puede ajustar rápidamente las órdenes a los cambios de la demanda y no cargar con gran inventario sin vender. Los proveedores también están en competencia unos con otros para mantener los costos bajos. IKEA tiene un control indirecto sobre los proveedores, ya que a menudo adquiere del 90 al 100 por ciento de la producción de un proveedor. Consciente de la importancia de las relaciones con proveedores, IKEA mantiene una vigilancia constante en el trabajo con ellos para encontrar maneras de reducir costos, manteniendo altos estándares de calidad, y en ocasiones incluso acuerdan suscribir la asistencia técnica del proveedor. Esa actitud hacia los proveedores le ha servido bien a IKEA con el tiempo.

Relaciones con los proveedores

Hoy en día, con 1,300 proveedores en 53 países, la integración de IKEA en diseño, producción y distribución se enfrenta a nuevos problemas. Los números absolutos pueden debilitar grandes tiradas y dispersar las líneas de suministro. El alcance global también significa que los requisitos nacionales varían de una región a otra o que ciertas zonas, como Europa del este, tengan pocos proveedores capaces de alta calidad y bajo costo de producción. Además, los competidores de muebles no se han quedado de brazos cruzados, sino que han obtenido lecciones del gigante del mueble. Frente a estos desafíos, IKEA sigue creyendo en el poder de su ingenio. Los equipos de diseño trabajan con los proveedores de manera imaginativa. Por ejemplo, la necesidad de conocimientos en diseño de madera curvada para un sillón muy popular dio lugar a una asociación con un fabricante de esquís. Del mismo modo, la necesidad de toda Escandinavia para la vivienda asequible se tradujo en la expansión de IKEA en las viviendas prefabricadas, construidas sobre suelos de fábricas proveedoras y entregadas a las obras de construcción, listas para llenarse con muebles

3.0

de IKEA, convenientemente asistidas a través de $500 en certificados de regalo de IKEA para el dueño de la casa.

Desde el principio, IKEA representó más eslóganes tales como precios más bajos y mayor comodidad. Mirar hacia fuera a las familias de ingresos modestos, condujo a IKEA a la adhesión constante de frugalidad, que se refleja en una aversión cultural por los beneficios de oficinas corporativas, tales como estacionamiento o instalaciones gastronómicas especiales. Se espera que los directivos de IKEA vuelen "entrenados". En su esfuerzo por llevar "un poco de Suecia al mundo", Kamprad creó un modelo de estilo de vida que podría moldear los hábitos y las actitudes de los consumidores. Fiel a los valores rurales de su tierra natal, Kamprad nutre el ideal de la *familia* IKEA, en referencia a los empleados como *compañeros de trabajo*, y otorgar el nombre *Tillsammans* (que en sueco es "juntos") en el centro corporativo.

Misión y cultura

El más alto propósito cultural de IKEA se reafirmó en 1976 con la publicación del *Testamento de un comerciante de muebles* de Kamprad, el cual establece que IKEA trata de "crear un mejor día a día para la mayoría de la gente". Continúa: "en nuestra línea de negocio, por ejemplo, los nuevos y bellos productos diseñados están al alcance sólo de un pequeño grupo de personas en mejor situación económica. El objetivo de IKEA es cambiar esta situación". El propósito de suministro de mobiliario de buen aspecto a las masas fue el que se conoció a través de una cultura interna que Kamprad describe con palabras como las siguientes: "Informal, consciente de los costos, humildad a la tierra, sencillez, fuerza de voluntad, hacerlo, honestidad, sentido común, frente a la realidad y entusiasmo". Para lograr este propósito los empleados debían tener la experiencia personal directa de las necesidades de la mayoría de los clientes.

Al mirar las necesidades cambiantes de una base de los clientes, integrada por agricultores y estudiantes universitarios, jóvenes profesionales y familias, Kamprad definió la misión empresarial de IKEA como la "de ofrecer una amplia variedad de artículos de decoración para el hogar de buen diseño y función a precios tan bajos que la mayoría de la gente pueda permitirse el lujo de comprarlos". Esto es un "portador" de muebles, que cumple con las necesidades en constante cambio en las vidas de los individuos y las familias. Pero la compañía podría ir más allá del mero suministro de la solución a las necesidades inmediatas de un consumidor. Desde el diseño de muebles al diseño de catálogos o la disposición de salas de exposición en almacenes, Kamprad y sus compañeros de trabajo imprimen suavemente el estilo sueco y los valores culturales de la casa, la frugalidad y el sentido práctico. Como el CEO Anders Dahlvig explicó en una entrevista en 2005 para la revista *Business Week*, "IKEA no es sólo muebles. Es un estilo de vida".

Ese estilo de vida se refleja en la experiencia de compra del consumidor. La conveniencia del contacto —que proporciona cintas métricas, lápices y una sala de juegos que permite a los padres ir de compras tranquilamente, y un restaurante a la mitad del edificio para proporcionar un descanso— es una parte clave de la experiencia de IKEA. También es conocido el camino gris, guiando al comprador a lo largo de amplios pasillos a través del almacén de 300,000 pies cuadrados. Un verdadero laberinto, cuya ruta ofrece el encanto de la sorpresa ya que los compradores se aventuran más allá de las salas de exhibición o conduce a la confusión total para aquellos que se aventuran fuera de lo previsto. Todo está orquestado cuidadosamente; las etiquetas de precios están colocadas siempre a la izquierda del objeto, los grandes recipientes atraen con la promesa "de que no debe faltar", y los arreglos de las habitaciones incluyen detalles especiales que estimulan la mirada y las compras.

La atención de IKEA al detalle se perfeccionó a través de una variedad de estrategias que vinculan la gestión y los compañeros de trabajo a sus clientes en todos los niveles. En la *semana de la anti burocracia* se coloca a los ejecutivos en las salas de exhibición y en los pisos de venta, atendiendo registros, contestando preguntas de los clientes o descargando mercancías de los camiones. El *Programa de Lealtad* y el *Programa de visitas al hogar* de IKEA permiten a los investigadores de la compañía entrar en las casas de los consumidores con el fin de determinar mejor las necesidades individuales y comunitarias para los diseños de muebles. Los resultados de tales esfuerzos son prácticos, tales como unidades de almacenamiento diseñados especialmente para los habitantes de apartamentos urbanos, o cajones profundos para satisfacer las necesidades de vestuario de los estadunidenses. También pueden ayudar en la detección y la anticipación de los cambios culturales. IKEA fue el primer minorista en reconocer a través de su publicidad la definición de la ampliación del concepto de familia al incluir los significados de multirracial, multigeneracional, los arreglos de la familia de un solo sexo, y la promoción de su apertura a "todas las familias".

Desafíos

Durante décadas, los esfuerzos en el fortalecimiento de IKEA, los lazos familiares de los consumidores y el fomento de la repetición de negocios con los clientes que pasan de una fase de la vida a otra producen una marca global única famosa por la innovación. La devoción de la compañía por soluciones para el estilo de vida llevó a un movimiento rápido en dos frentes, la expansión de las líneas de productos (en la actualidad más de 9,500 productos) y la expansión de los mercados mundiales. Para el año 2010 había 332 tiendas IKEA en 41 países. Los problemas económicos globales de los últimos años, incluidas las depresiones en los mercados de valores del mundo, el aumento del desempleo, la inseguridad financiera personal, aumentaron las ganancias y las ventas para IKEA. Dado que los consumidores han buscado maneras de reducir los gastos generales y los costos de muebles para el hogar, la compañía continuó experimentando un crecimiento constante, con un incremento de ventas del 7,7 por ciento a 23,1 millones de euros.

Sin embargo, la rápida expansión global de la compañía y el surgimiento de imitadores en el suministro de muebles para el hogar de calidad a bajo costo han llevado a algunos críticos a creer que IKEA abandonará sus métodos inconformistas y renunciará a su ventaja innovadora. Detectaron un relajamiento de los valores fundamentales estrictos de la compañía, creada hace más de medio siglo y reforzado en la formación

3.0

de los compañeros de trabajo a la manera de IKEA.

Otros críticos opinan lo contrario y afirman que IKEA es provincial. Los problemas de este punto de vista son el resultado de esos valores fundamentales estrictos, supervisados de manera regular a través de *Commercial Reviews*, que mide hasta qué punto las diferentes tiendas se adhieren a la manera IKEA. IKEA examina repetidamente a los clientes, visitantes, proveedores y compañeros de trabajo acerca de su satisfacción con la relación que tienen con la empresa. La repetición de los estudios proporciona información clara e incluso mide las tendencias importantes, sobre todo si los resultados esperados se han desplazado del 5 hacia el temido 1. Los críticos argumentan que la presión constante sobre el "pedacito de Suecia" de Kamprad crea una cultura que desprecia la planificación estratégica, es lenta para reaccionar a los matices culturales en nuevos lugares, y ofrece pocas oportunidades para el crecimiento profesional o la promoción para los no suecos. Podrían señalar que la noción de *la gente detrás de la montaña* debe funcionar en ambos sentidos.

Globalización

La expansión global en mercados no europeos, entre ellos Estados Unidos, Japón y China, ha magnificado los problemas y la necesidad de flexibilidad. Los ejemplos abundan. El enfoque en la normalización no plantea problemas de adaptación para un gigante de la industria como IKEA, sobre todo cuando entra en los mercados asiáticos, que son culturalmente diferentes. La dependencia de IKEA es la estandarización para todo, desde el diseño de la tienda a los nombres de todos los productos suecos, presentó problemas de traducción al informar a los consumidores asiáticos acerca de los procedimientos de compras y transporte. La atención a las diferencias culturales (las mujeres son las que toman las decisiones principales y son las compradoras para el hogar), las tiendas y las especificaciones de los productos (por ejemplo, la reducción de las tiendas y el ajuste de la longitud de las camas), o el poder adquisitivo de los consumidores (un trabajador puede necesitar hasta un año y medio para liquidar un producto), fueron fundamentales para el éxito de la empresa en China. Por otra parte, los gerentes de IKEA se dieron cuenta de la necesidad de cambiar el enfoque de la venta de muebles por asesoramiento de decoración del hogar cuando descubrieron que muchos consumidores cualificados podían utilizar las cintas métricas y los lápices para dibujar las piezas de los muebles que luego podrían armar por sí mismos en casa.

En el mercado de Estados Unidos, IKEA fue lento para los derechos de emisión por el cambio de la medición de metros a pies y pulgadas. Mientras que los consumidores aceptaron los precios bajos y la comodidad de los muebles, el retraso de la compañía en la denominación del tamaño de la cama a familiar, matrimonial y twin condujo a los clientes estadunidenses a desesperarse porque "160 centímetros" significaban nada para ellos. También surgieron problemas entre los compañero de trabajo. Los trabajadores estadounidenses estaban enojados en lugares como Danville, Virginia; se sindicalizaron en medio de quejas por las discrepancias en los salarios ($8.00 por hora en comparación con los $19.00 por hora para los trabajadores de Suecia), las vacaciones (12 días por año para los trabajadores estadounidenses en comparación con cinco semanas para sus homólogos de Suecia) y las constantes demandas de los estrictos gerentes que requerían, por ejemplo, las horas extraordinarias obligatorias.

Los funcionarios de IKEA admiten que "casi volaban" de Estados Unidos y que están comprometidos a ser una empresa a la vez global y local. Ellos insisten en que son sensibles a los problemas de las personas. La empresa apunta a una historia de pie en contra de la corrupción y a su propia respuesta rápida cuando los esfuerzos de soborno de un subcontratista trajeron el toque de escándalo a la puerta de IKEA. El CEO Mikael Ohlsson señala con orgullo el récord reciente de la compañía en mirar las necesidades de la gente común a través de proyectos de caridad tales como Iniciativas Sociales de IKEA, que beneficia a más de cien millones de niños. El servicio a la gente "detrás de la montaña" también requiere del reconocimiento de la montaña. IKEA da prioridad a la sostenibilidad, que trabaja para mejorar la eficiencia energética de la empresa como un reflejo de su compromiso con el ahorro, el uso racional de los recursos naturales y una relación a nivel familiar para la administración de la tierra. A partir de la eliminación de las plataformas de madera y de la prohibición del uso de bolsas de plástico para la instalación de paneles solares y la eliminación gradual de la venta de bombillas incandescentes, IKEA lleva a los consumidores y a los competidores el ejemplo y la demostración de sus valores fundamentales.

Detrás de la cortina

A pesar de las preocupaciones de los críticos, los valores establecidos por Kamprad permanecen intactos a través de la combinación de entrenamiento con un compañero de trabajo a la manera de IKEA y gracias a una estructura de organización cuidadosamente elaborada que deja poco espacio para el cambio cultural o empresarial. Aunque jubilado (desde 1986), Kamprad permanece como asesor principal en un tablero dominado por sus compañeros suecos. La estructura de la organización se asemeja a la caja plana IKEA, con sólo cuatro capas que separa al CEO y al cajero en el piso de ventas. Y la cultura está en buenas manos con el actual CEO Mikael Ohlsson, que dice sin rodeos "odiamos los residuos", mientras señala con orgullo un sofá al cual sus ingenieros encontraron una manera de eliminar la mitad del espacio del contenedor, con lo que se ahorraron €100 de los precios en las emisiones de dióxido de carbono y en la reducción al transportarlo.

Históricamente, los detalles financieros sobre IKEA se han mantenido firmes y aseados y, hasta hace poco, reservados. La plena divulgación pública de la información, como las ventas, los beneficios, los activos y los pasivos, apareció por primera vez en 2010 de la mano de un documental sueco. La capacidad de mantener una organización opaca la remonta a 30 años. El año 1982 marcó el traspaso de la propiedad de IKEA para Ingka Holding, que se celebró por la fundación Stichting INGKA (una organización no lucrativa holandesa). Kamprad preside el comité ejecutivo de cinco miembros de la fundación. La marca IKEA es propiedad de IKEA Systems, otra compañía privada holandesa cuyo padre, IKEA Holding, está registrado en Luxemburgo y es propiedad de Interogo, una fundación de Liechtenstein controlada por la familia

Kamprad. Esta compleja estructura organizativa permite a IKEA reducir al mínimo los impuestos, evitar la revelación y por medio de pautas estrictas proteger la visión de Kamprad y reducir al mínimo las posibilidades de adquisición.

El futuro

La visión permanece, pero con la expansión global la cultura corporativa de IKEA se aventuró en maneras de utilizar la tecnología para unir a los clientes leales mientras aprovecha sus ideas y comentarios valiosos. La compañía expandió sus ventas de comercio electrónico e inició el Family Club IKEA con el fin de fortalecer los vínculos con los clientes ya existentes y construir relaciones de largo plazo. Los socios del Family Club IKEA ayudan a compartir valores e ideas, y proporcionan co-creación de valor para todos, desde el desarrollo de productos para la mejora de las tiendas y servicios. Se anima a los miembros a aumentar sus visitas a las tiendas, a las "habitaciones de experiencia", al sitio web para familiarizarse con los productos y construir lazos de desarrollo compartido en la búsqueda de soluciones reales a los desafíos del mobiliario para el hogar que se encuentran en diversas etapas de sus vidas. Este último desarrollo en la larga historia de IKEA refuerza el objetivo de décadas de antigüedad para continuar buscando detrás de la montaña para satisfacer las necesidades de la gente común.

Referencias

Laura Collins, "House Perfect: Is the IKEA Ethos Comfy or Creepy?", en *The New Yorker* (3 de octubre de 2011), pp. 54–66.

Colleen Lief, "IKEA: Past, Present & Future", en *IMDInternational* (18 de junio de 2008), http: //www.denisonconsulting.com/Libraries/Resources/ IMD-IKEA.sflb.ashx (consultado el 4 de enero de 2012).

Kerry Capell, "IKEA: How the Swedish Retailer Became a Global Cult Brand", en *BusinessWeek* (14 de noviembre de 2005), pp. 96–106.

Bo Edvardsson y Bo Enquist, "'The IKEA Saga': How Service Culture Drives Service Strategy", en *The Services Industry Journal* 22, núm. 4 (octubre de 2002), pp. 153–186.

Katarina Kling e Ingela Goteman, "IKEA CEO Anders Dahlvig on International Growth and IKEA's Unique Corporate Culture and Brand Identity", en *Academy of Management Executive* 17, núm. 1 (2003), pp. 31–37.

Anónimo, "The Secret of IKEA's Success: Lean Operations, Shrewd Tax Planning, and Tight Control", en *The Economist* (26 de febrero de 2011), pp. 57–58.

"IKEA: Creativity Key to Growth", en *Marketing Week* (19 de Julio de 2007), p. 30.

Gareth Jones, "IKEA Takes Online Gamble", *Marketing* (25 de mayo de 2007), p. 14.

Bob Trebilcock, "IKEA Thinks Global, Acts Local", *Modern Material Handling* 63 núm. 2 (febrero de 2008), p. 22.

Anónimo, "IKEA Focuses on Sustainability", *Professional Services Close-Up* (26 de septiembre de 2011).

D. Howell, "IKEA 'LEEDS' the Way", *Chain Store Age special issue* (2006), pp. 97–98.

Ulf Johansson y Asa Thelander, "A Standardized Approach to the World", *International Journal of Quality & Service Sciences* 1, núm. 2 (2009), pp. 199–219.

Anónimo, "IKEA Aims to Have 15 Stores in China by 2015", *Asia Pulse* (24 de junio de 2011).

Mei Fong, "IKEA Hits Home in China: The Swedish Design Giant, Unlike Other Retailers, Slashes Prices For the Chinese", *The Wall Street Journal* (3 de marzo de 2006), B.1.

Ali Yakhlef, "The Trinity of International Strategy: Adaptation, Standardization, and Transformation", *Asian Business & Management* 19, núm. 1 (noviembre de 2009), pp. 47–65.

M. Roger, P. Grol y C. Schoch, "IKEA: Culture as Competitive Advantage", *ECCH Collection* (1998), disponible para su compra en http://www.ecch.com/edu-cators/products/view? id=225 74 (Case reference # 398-173-1).

4.0 Caso integrador 4.0
Custom Chip, Inc.*

Introducción

Eran las 7:50 un lunes por la mañana. Frank Questin, gerente de ingeniería de producto en Custom Chip, Inc., estaba sentado en su oficina haciendo una lista de COSAS POR HACER para el día. De las 8:00 a las 9:30 a.m., tendría su junta semanal con su personal de ingenieros. Después de la junta, Frank pensaba que empezaría a desarrollar una propuesta para resolver lo que él llamaba el "problema de documentación de manufactura de Custom Chip", una información técnica inadecuada concerniente a los pasos para fabricar muchos de los productos de la empresa. Antes de que pudiera completar su lista de COSAS POR HACER recibió una llamada telefónica del gerente de recursos humanos de Custom Chip, quien le preguntó acerca del estado de dos evaluaciones del desempeño que estaban retrasadas y le recordó que ese día era el quinto aniversario de Bill Lazarus con la empresa. Después de esa llamada, Frank se apresuró a la junta de los lunes por la mañana con su personal.

Frank había sido gerente de ingeniería del producto en Custom Chip durante 14 meses. Ésta era su primera posición gerencial, y en ocasiones dudaba de su efectividad como gerente. A menudo no podía completar la tarea que se había fijado debido a las interrupciones y los problemas en los que otros llamaban su atención. Aun cuando no le habían dicho cuáles eran exactamente los resultados que se suponía que debería lograr, tenía una molesta sensación de que había debido lograr algo más durante esos 14 meses. Por otra parte, pensaba que tal vez estaba funcionando bastante bien en algunas de sus áreas de responsabilidad, debido a la complejidad de los problemas que manejaba su grupo y a los cambios impredecibles en la industria de los semiconductores, cambios causados no sólo por los rápidos avances en la tecnología, sino también por la creciente competencia extranjera y por una reciente depresión en la demanda.

Antecedentes de la empresa

Custom Chip, Inc. era un fabricante de semiconductores especializado en chips y componentes sobre pedido, utilizados en radares, transmisores por satélite y otros dispositivos de radiofrecuencia. La empresa fue fundada en 1977 y había crecido rápidamente, con ventas que excedían los $25 millones en 1986. La mayoría de los 300 empleados de la empresa estaban ubicados en la planta principal en Silicon Valley, pero las instalaciones de manufactura en Europa y el Lejano Oriente estaban creciendo con rapidez en volumen e importancia. En esas instalaciones en el extranjero se ensamblaban los productos menos complejos y de mayor volumen. Los nuevos productos y los más complejos se ensamblaban en la planta principal. Cerca de una tercera parte de los empleados de ensamblaje se encontraba en las instalaciones en el extranjero.

Aun cuando los productos especializados y los mercados de Custom Chip proporcionaban un nicho de mercado que hasta ahora protegía con mucho a la empresa de una depresión importante en la industria de los semiconductores, el crecimiento se había paralizado. Debido a eso, la reducción de costos se había convertido en algo de máxima prioridad.

El proceso de manufactura

Los fabricantes de chips estándar tienen corridas de producción largas de algunos productos. Su costo por unidad es bajo y el control del costo es un factor determinante importante para el éxito. En contraste, la manufactura de chips sobre pedido tiene extensas líneas de productos y se producen pequeñas corridas de aplicaciones especiales. Por ejemplo, Custom Chip, Inc. había fabricado más de dos mil diferentes productos en los últimos cinco años. En cualquier trimestre, la empresa podría programar 300 corridas de producción para diferentes productos, y tantos como una tercera parte de ellos, podrían ser nuevos o modificados que la empresa no había fabricado antes. Debido a que deben ser eficientes en el diseño y la manufactura de muchas líneas de productos, todos los fabricantes de chips sobre pedido dependen en alto grado de sus ingenieros. Los clientes se preocupan antes que nada si Custom Chip puede fabricar el producto *por completo* y si lo pueden entregar a tiempo; y sólo después, por el costo.

Después de diseñar un producto, hay dos fases en el proceso de manufactura (figura 1). La primera es la manufactura del wafer. Se trata de un proceso complejo en el que circuitos se graban al agua fuerte en varias capas añadidas a un wafer de silicio. El número de pasos por los que pasa el wafer, más los problemas inherentes en el control de los varios procesos químicos requeridos, hacen que resulte muy difícil cumplir con las especificaciones exactas requeridas para el wafer final. Los wafers, que por lo general "sólo tienen unas cuantas" pulgadas de diámetro, cuando se ha completado el proceso de manufactura contienen cientos y en ocasiones miles de diminutos dados idénticos. Una vez que el wafer se ha sometido a una prueba y se corta para producir esos dados, cada dado se utilizará como componente de un circuito.

Si el wafer terminado pasa por las diferentes pruebas de calidad, avanza a la línea de ensamble. En ensamble, el dado del wafer, unos cables muy pequeños y otros componentes se añaden a un circuito en una serie de operaciones precisas. Este circuito terminado es el producto final de Custom Chip.

Cada producto pasa por muchas operaciones independientes y delicadas y cada paso está sujeto a un error del operador o de la máquina. Debido al número de pasos y de pruebas

*Copyright Murray Silverman, San Francisco State University. Reimpreso con autorización.

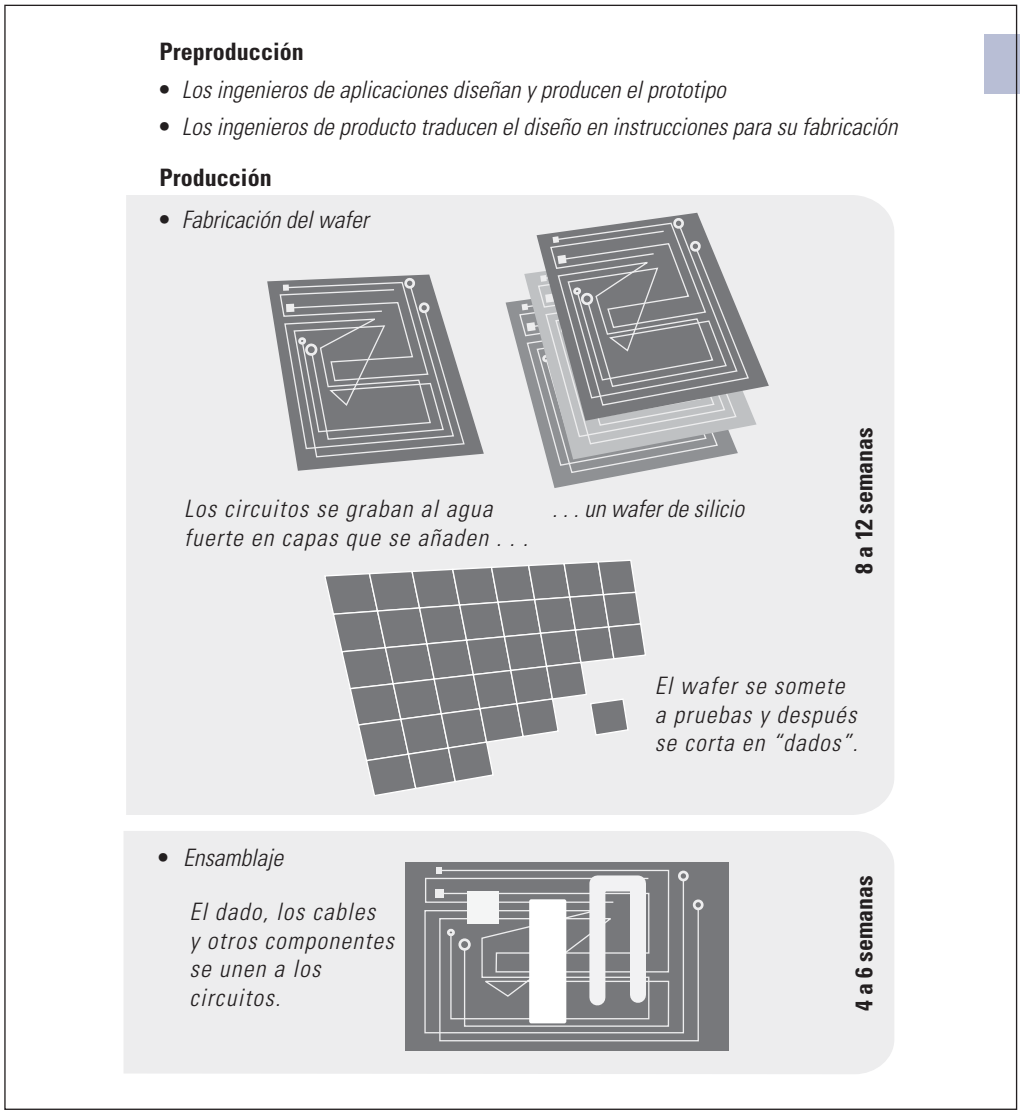


FIGURA 1
Proceso de manufactura

involucradas, la fabricación del wafer requiere de 8 a 12 semanas y el proceso de ensamblaje de 4 a 6 semanas. Debido a las especificaciones tan precisas, los productos se rechazan por la falla más mínima. La probabilidad de que cada producto que empieza la corrida llegue hasta el final de todos los procesos y satisfaga todas las especificaciones a menudo es muy baja. En el caso de algunos productos, el rendimiento[1] promedio es tan bajo como 40% y los rendimientos reales pueden variar considerablemente de una corrida a otra. En Custom Chip, el rendimiento promedio para todos los productos es dentro de una gama de 60 a 70 por ciento.

Debido a que requiere tanto tiempo fabricar un chip sobre pedido, es especialmente importante tener algún control de esos rendimientos. Por ejemplo, si un cliente ordena 1 000 unidades de un producto y el rendimiento típico del mismo es de un promedio de 50%, Custom Chip programará un lote de 2 200 unidades. Con este enfoque, incluso si el rendimiento disminuye a un nivel tan bajo como 45.4% (45.4% de 2 200 es 1 000), aun así la empresa puede entregar el pedido. Si el rendimiento real baja a menos de 45.4%, el pedido no se completará en esa corrida, y se necesitará una corrida muy pequeña y costosa para completarlo. La única forma en que la empresa puede controlar esos rendimientos de forma eficaz y apegarse al programa es que los grupos de ingeniería y de operaciones cooperen y coordinen sus esfuerzos en una forma eficiente.

[1]Rendimiento se refiere a la razón de productos terminados que cumplen con las especificaciones, en relación con el número que entró inicialmente al proceso de manufactura.

Rol del ingeniero de producto

El trabajo del ingeniero de producto se define por su relación con ingeniería de aplicaciones y con operaciones. Los ingenieros de aplicaciones son responsables del diseño y el desarrollo

4.0

de los prototipos cuando los pedidos que llegan son de productos nuevos o modificados. El rol del ingeniero de producto es traducir el diseño del grupo de ingeniería de aplicaciones en una serie de instrucciones de fabricación, y después trabajar hombro a hombro con manufactura para asegurarse de que se resuelvan los problemas relacionados con ingeniería. La efectividad de los ingenieros de producto se mide, en última instancia, por su capacidad para controlar los rendimientos de los productos asignados. El organigrama que se muestra en la figura 2 señala los departamentos de ingeniería y operaciones. La figura 3 resume los roles y los

FIGURA 2
Organigrama parcial de Custom Chip, Inc.

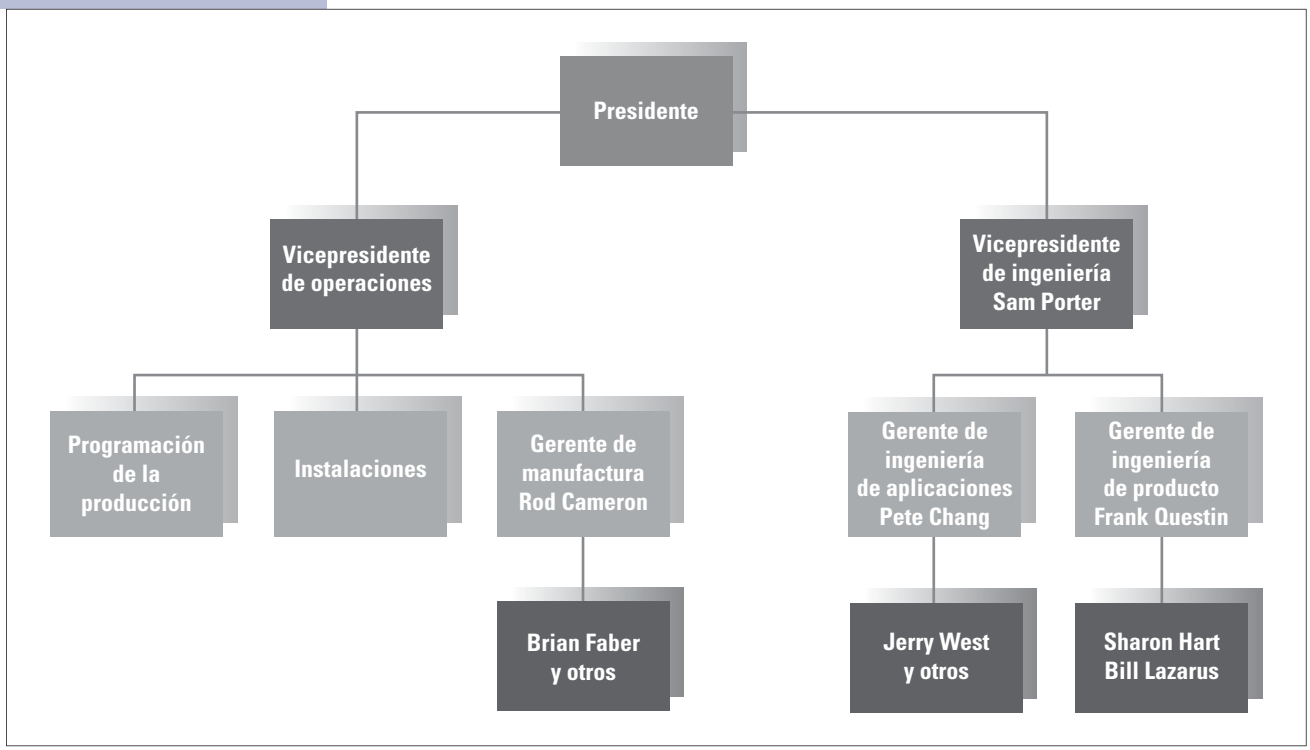


FIGURA 3
Roles y objetivos departamentales

Departamento	Función	Objetivo principal
Ingeniería de aplicaciones	Diseña y desarrolla prototipos para productos nuevos o modificados	Satisfacer las necesidades del cliente por medio de diseños innovadores
Ingeniería del producto	Traduce los diseños a instrucciones de manufactura y trabaja hombro con hombro con manufactura para resolver los problemas "relacionados con ingeniería"	Mantener y controlar los rendimientos sobre los productos asignados
Manufactura	Ejecuta los diseños	Cumplir con los estándares de productividad y los programas de tiempo

objetivos de manufactura, ingeniería de aplicaciones e ingeniería de producto.

Los ingenieros de producto estiman que pasan de 70 a 80% de su tiempo resolviendo los problemas cotidianos de manufactura. Ellos tienen cubículos en una habitación ubicada al otro lado del pasillo frente a las instalaciones de manufactura. Si un supervisor de manufactura tiene una pregunta concerniente a cómo fabricar un producto durante una corrida, llamará al ingeniero asignado a ese producto. Si el ingeniero está disponible, irá al taller de manufactura para ayudar a responder la pregunta. Si el ingeniero no está disponible, la corrida de producción se puede detener y hacer a un lado el producto, de manera que se puedan fabricar otros. Esto resulta en demoras y costos adicionales. Una razón por la que se consulta a los ingenieros de producto es que la documentación, es decir, las instrucciones para fabricar el producto, no son claras o están incompletas.

También llamarán al ingeniero de producto si un artículo se somete a prueba y no cumple con las especificaciones. Si esto sucede, la producción se detiene y el ingeniero debe diagnosticar el problema y tratar de encontrar una solución. De lo contrario, el pedido para ese producto sólo se puede cumplir parcialmente. Las fallas en las pruebas son un problema muy serio, que puede resultar en considerables incrementos de costo y en demoras del programa para los clientes. Los productos no cumplen bien con las especificaciones de la prueba por varias razones: errores del operador, materiales de mala calidad, un diseño muy difícil de fabricar, un diseño que deja muy poco margen para errores o alguna combinación de todo eso.

En un día típico, los ingenieros de producto pueden responder a media docena de preguntas del taller de manufactura y recibir de dos a cuatro llamadas de las estaciones de prueba. Cuando los entrevistaron, los ingenieros expresaron su frustración con esa situación. Pensaron que pasaban demasiado tiempo resolviendo problemas a corto plazo y que, en consecuencia, estaban descuidando otras partes importantes de sus trabajos. En particular, creían que disponían de poco tiempo para:

- *Coordinarse con los ingenieros de aplicaciones durante la fase del diseño.* Los ingenieros de producto manifestaron que sus conocimientos de manufactura les podrían proporcionar una información importante a los ingenieros de aplicaciones. Juntos podrían mejorar la instalación de manufactura y, por consiguiente, los rendimientos de los productos nuevos o modificados.
- *Dedicarse a proyectos de mejoramiento del rendimiento.* Eso implicaría un estudio a fondo del proceso existente para un producto específico, en combinación con un análisis de las fallas pasadas del producto.
- *Documentar con exactitud los pasos de manufactura para sus productos asignados, en especial para aquellos que tienden a tener pedidos grandes o repetidos.* Dijeron que el estado actual de la documentación es muy deficiente. Los operadores a menudo tienen que fabricar los productos utilizando sólo un dibujo que muestra el circuito final, junto con algunas notas borroneadas en los márgenes. Aun cuando los operadores y supervisores capacitados pueden trabajar con esa información, a menudo hacen conjeturas y suposiciones incorrectas. Los operadores no experimentados tal vez no puedan seguir adelante con ciertos productos, debido a esa documentación deficiente.

4.0

Junta semanal

Como gerente del grupo de ingeniería del producto, Frank Questin tenía a ocho ingenieros que se reportaban con él, cada uno responsable de una serie de productos diferentes de Custom Chip. Según Frank:

Cuando me hice cargo como gerente, los ingenieros del producto no pasaban mucho tiempo juntos como un grupo. Se requería que manejaran los problemas de operaciones a la mayor brevedad. Eso hacía difícil que todo el grupo se reuniera, debido a las constantes solicitudes de ayuda del área de manufactura.

Pensé que mis ingenieros podrían ser de más ayuda y apoyo unos con otros si todos pasaban más tiempo juntos como grupo, de manera que una de mis primeras acciones como gerente fue instituir una junta semanal programada con regularidad. Le hice saber al personal de manufactura que los miembros de mi personal no responderían a solicitudes durante la junta.

La junta de ese lunes por la mañana siguió el patrón acostumbrado. Frank habló de los próximos planes y proyectos de la empresa y de otras noticias que podrían ser de interés para el grupo. Después proporcionó datos acerca de los rendimientos actuales de cada producto y elogió a los ingenieros que habían mantenido o mejorado los rendimientos de la mayoría de sus productos. Esta fase inicial de la junta duró hasta alrededor de las 8:30 a.m. El resto de la junta fue una vaga discusión de una variedad de temas. Puesto que no había agenda, los ingenieros se sentían cómodos cuando querían plantear aspectos que eran de interés para ellos.

La discusión se inició cuando uno de los ingenieros describía un problema técnico en el ensamblaje de uno de sus productos. Le hicieron varias preguntas y le ofrecieron algunos consejos. Otro ingeniero planteó el tema de la necesidad de un nuevo equipo de prueba y describió una unidad de prueba que había visto durante una demostración reciente. Afirmó que los ahorros en mano de obra y rendimientos mejorados con esa máquina permitirían que se pagara sola en menos de nueve meses. Frank replicó de inmediato que las limitaciones del presupuesto hacían que esa compra no fuera factible y la discusión cambió a otra área. Hablaron brevemente de la creciente inaccesibilidad de los ingenieros de aplicaciones y después hablaron acerca de otros temas.

En general, los ingenieros apreciaban esas juntas. Uno de ellos comentó que:

Las juntas de los lunes por la mañana me dan una oportunidad de escuchar lo que piensan todos y de averiguar acerca de las noticias a nivel de toda la empresa y discutirlas. Es difícil llegar a cualquier conclusión, debido a que la junta es una discusión libre. Pero en realidad aprecio el ambiente amistoso con mis compañeros.

4.0

Coordinación con los ingenieros de aplicaciones

Esa mañana, después de la junta, ocurrió un acontecimiento que puso de relieve el problema de la inaccesibilidad de los ingenieros de aplicaciones. Un pedido de 300 unidades del chip 1210A para un cliente importante ya estaba retrasado. Debido a que el rendimiento proyectado de ese producto era de 70%, habían empezado con una corrida de 500 unidades. Una muestra sometida a una prueba en uno de los primeros puntos del ensamblaje indicó un importante problema de desempeño que podría disminuir el rendimiento por debajo de 50%. Bill Lazarus, el ingeniero de producto asignado al 1210A, examinó la muestra y determinó que el problema se podría resolver rediseñando el cableado. Jerry West, el ingeniero de aplicaciones asignado a esa categoría de producto, era responsable de revisar el diseño. Bill trató de comunicarse con Jerry, pero no estaba disponible de inmediato y éste no se pondría en contacto con Bill sino hasta más adelante en el día. Jerry explicó que tenía un tiempo muy limitado tratando de terminar un diseño para un cliente que se iría a la ciudad dentro de dos días y no se pudo enterar del problema de Bill durante un tiempo.

La actitud de Jerry de que el problema le correspondía a ingeniería de producción era típica de los ingenieros de aplicaciones. Desde su punto de vista, había varias razones para concederles a las solicitudes de ayuda de los ingenieros de producto una prioridad de un nivel inferior. En primer lugar, se reconocía y se recompensaba a los ingenieros de aplicaciones por satisfacer las necesidades del cliente mediante el diseño de productos nuevos y modificados. Ellos obtenían muy poco reconocimiento por resolver los problemas de manufactura. En segundo, se percibía que la ingeniería de aplicaciones era más fascinante que la ingeniería de producto, debido a las oportunidades para que les acreditaran diseños innovadores que significaban un adelanto. Por último, el tamaño del grupo de ingenieros de aplicaciones había disminuido el año pasado, haciendo que la carga de trabajo para cada ingeniero se incrementara considerablemente. Ahora disponían de menos tiempo para responder a las solicitudes de los ingenieros del producto.

Cuando Bill Lazarus habló con Frank acerca de la situación, Frank actuó rápidamente. Quería que su pedido estuviera de nuevo en proceso al día siguiente y sabía que manufactura también estaba tratando de cumplir con esta meta. Se dirigió a ver a Pete Chang, jefe de ingeniería de aplicaciones (vea el organigrama en la figura 2). Las juntas como ésta con Pete para discutir y resolver problemas interdepartamentales eran comunes.

Frank encontró a Pete en una mesa de trabajo, hablando con uno de sus ingenieros. Le preguntó a Pete si podría hablar con él en privado y se dirigieron a la oficina de Pete.

Frank: *Tenemos un problema en manufactura para sacar un pedido de modelos 1210A. Bill Lazarus está obteniendo muy poca o ninguna ayuda de Jerry West. Espero que puedas lograr que Jerry colabore y ayude a Bill. Eso no le debe llevar más de algunas horas de su tiempo.*

Pete: *Debo manejar a Jerry a rienda corta para tratar que se mantenga enfocado en sacar adelante un diseño para Teletronics. No podemos permitir que se presente con las manos vacías en la junta que tendremos con ellos dentro de dos días.*

Frank: *Pues bien, acabaremos perdiendo a un cliente por tratar de complacer a otro. ¿No podríamos satisfacer a todos?*

Pete: *¿Tienes alguna idea?*

Frank: *¿No le puedes proporcionar a Jerry algún apoyo adicional con el diseño de Teletronics?*

Pete: *Le pediremos a Jerry que venga y veremos qué podemos hacer.*

Pete llamó a Jerry a la oficina y juntos discutieron los problemas y las posibles soluciones. Cuando Pete le explicó a Jerry con claridad que él consideraba que el problema con el modelo 1210A era una prioridad, Jerry se ofreció a trabajar con Bill en el problema del 1210A. Dijo, "Eso significa que tendré que quedarme a trabajar algunas horas después de las cinco esta tarde, pero haré todo lo que se requiera para que el trabajo quede terminado".

Frank se alegró de haber desarrollado una relación de colaboración con Pete. Siempre se había esmerado en tratar de mantener informado a Pete acerca de las actividades en el grupo de ingeniería de producto, que podrían afectar a los ingenieros de aplicaciones. Además, a menudo charlaba informalmente con Pete a la hora del café o de la comida en la cafetería de la empresa. Esa relación con Pete le facilitaba el trabajo a Frank. Desearía tener la misma relación con Rod Cameron, el gerente de manufactura.

Coordinación con manufactura

Los ingenieros del producto trabajaban en estrecha colaboración sobre una base cotidiana con los supervisores y los trabajadores de manufactura. Los problemas entre esos dos grupos se debían a un conflicto inherente entre sus objetivos (figura 3). El objetivo de los ingenieros de producto era mantener y mejorar los rendimientos. Tenían la autoridad para detener la producción de cualquier corrida si no pasaba la prueba en la forma apropiada. Manufactura, por otra parte, trataba de cumplir con los estándares de productividad y con los programas de tiempo. Cuando un ingeniero de producto detenía una corrida de manufactura, quizás estaba impidiendo que el grupo de manufactura lograra sus objetivos.

Rod Cameron, el actual gerente de manufactura, había sido promovido de su posición como supervisor de manufactura hacía un año. Sus opiniones sobre los ingenieros de producto:

Los ingenieros de producto son perfeccionistas. En el momento en que el resultado de una prueba parece un poco sospechoso, quieren detener la planta. Estoy bajo mucha presión para lograr que los productos salgan por esa puerta. Si retiran algunos pedidos de $50 000 de la línea cuando están a pocos días de llegar a envíos, soy responsable de fallar en mis cifras por $100 000 ese mes.

Además, están haciendo un mal trabajo al documentar los pasos de manufactura. Tengo mucha rotación de personal y mis nuevos operadores necesitan que se les diga o se les muestre exactamente lo que deben hacer para cada producto. Las instrucciones para muchos de nuestros productos son una broma.

4.0

Al principio, a Frank le parecía que Rod era una persona con quien resultaba muy difícil tratar. Rod culpaba a los ingenieros de producto de muchos de los problemas y en ocasiones parecía ser descortés con Frank cuando hablaban. Por ejemplo, Rod podía decirle a Frank "que sea rápido, no dispongo de mucho tiempo". Frank trataba de no tomar las acciones de Rod como algo personal y pensaba que la persistencia podría desarrollar una relación más amigable con él. Según Frank:

En ocasiones, los miembros de mi personal detienen el trabajo en un producto debido a que no satisface los resultados de la prueba en esa etapa de manufactura. Si estudiamos la situación, se podrían mantener los rendimientos o incluso salvar toda una corrida ajustando los procedimientos de manufactura. Rod trata de intimidarme para que cambie las decisiones de mis ingenieros. Me grita o critica la competencia de mi personal, pero yo no permito que su mal carácter o sus desvaríos afecten mi criterio en una situación. Mi estrategia en mis tratos con Rod es tratar de no reaccionar a la defensiva con él. A la larga, cuando se tranquiliza, podemos sostener una discusión razonable acerca de la situación.

A pesar de esta estrategia, Frank no siempre podía resolver sus problemas con Rod. En esas ocasiones, Frank le llevaba el problema a su propio jefe, Sam Porter el vicepresidente a cargo de ingeniería. Sin embargo, Frank no estaba satisfecho con el apoyo que obtenía de Sam. Frank comentó:

Sam evita las confrontaciones con el vicepresidente de operaciones. No tiene la influencia ni el poder con los demás vicepresidentes o con el presidente para hacerle justicia a las necesidades de ingeniería en la organización.

A primera hora esa tarde, Frank se encontraba de nuevo tratando de resolver un conflicto entre ingeniería y manufactura. Sharon Hart, una de sus ingenieras de producto más efectivas, era responsable de una serie de productos que se utilizaban en los radares, las series 3805A-3808B. El día de hoy había detenido una corrida larga de la serie 3806A. Brian Faber, el supervisor de manufactura, fue a ver a Rod Cameron para quejarse acerca del impacto de ese paro sobre la productividad de su grupo. Brian pensaba que los rendimientos eran bajos en ese producto, en particular debido a que las instrucciones de producción eran confusas para sus operadores y a que, incluso con instrucciones más claras, sus operadores necesitarían una capacitación adicional para fabricarlo de forma satisfactoria. Hizo hincapié en que la responsabilidad del ingeniero de producto era documentar de forma adecuada las instrucciones de producción y proporcionar la capacitación. Por esas razones, Brian aseguraba que ingeniería de producto, y no de manufactura, debería ser responsable de la pérdida de la productividad en el caso de las series 3806A.

Rod llamó a Frank a su oficina, donde se unió a la discusión con Sharon, Brian y Rod. Después de escuchar los problemas, Frank reconoció que ingeniería de producto tenía la responsabilidad de la documentación y la capacitación. También explicó, aun cuando todos estaban conscientes de eso, que el grupo de ingeniería de producto había operado con un personal reducido desde hacía más de un año, de manera que la capacitación y la documentación eran prioridades menores. Debido a esa situación con su personal, Frank sugirió que manufactura e ingeniería del producto trabajaran juntas y unieran sus limitados recursos para resolver el problema de la documentación y la capacitación. Estaba especialmente interesado en recurrir a algunos trabajadores más antiguos y experimentados para que ayudaran en la capacitación de los trabajadores más nuevos. Rod y Brian se opusieron a su sugerencia. No querían retirar de la línea a los trabajadores experimentados, debido a que eso disminuiría la productividad. La junta terminó cuando Brian salió molesto, diciendo que sería mejor que Sharon tuviera lista de nuevo la serie 3806A esa misma mañana.

Frank se sentía particularmente frustrado por ese episodio con manufactura. Sabía perfectamente que su grupo tenía la responsabilidad principal de documentar los pasos de manufactura para cada producto. Un año atrás le comentó a Sam Porter que los ingenieros del producto necesitaban actualizar y estandarizar toda las documentación para la manufactura de los productos. En esa época, Sam le respondió a Frank que apoyaría sus esfuerzos para desarrollar la documentación, pero que no incrementaría su personal. De hecho, Sam había retenido la autorización para llenar un puesto recién desocupado en ingeniería de producto. Frank se mostraba reacio para presionar el aspecto de la dotación de personal debido a la actitud rígida de Sam acerca de la reducción de costos. "Tal vez", pensó Frank, "si yo desarrollara una propuesta mostrando claramente los beneficios de un programa de documentación en manufactura y detallando los pasos y los recursos requeridos para implementar el programa, podría convencer a Sam de que nos proporcione más recursos". Pero Frank nunca podía encontrar el tiempo para desarrollar esa propuesta. De manera que seguía sintiéndose frustrado.

Más tarde ese día

Frank reflexionaba en la complejidad de su trabajo cuando Sharon apareció en el marco de la puerta para saber si disponía de unos momentos. Antes de que él pudiera decir, "Adelante", sonó el teléfono. Consultó el reloj. Eran las 4:10 p.m. Pete se encontraba en el otro extremo de la línea con una idea que quería discutir con Frank, de manera que éste le respondió que lo llamaría después. Sharon parecía enfadada y le dijo que estaba pensando en renunciar, porque el trabajo no era satisfactorio para ella.

Sharon comentó que, aun cuando disfrutaba mucho trabajando en los proyectos de mejoramiento del rendimiento, no podía encontrar tiempo para ellos. Estaba cansada de que los ingenieros de aplicaciones actuaran como "*prima donnas*", demasiado ocupados para ayudarla a resolver lo que al parecer consideraban problemas mundanos cotidianos de manufactura. También pensaba que muchos de los problemas cotidianos que manejaba ella no existirían si, para empezar, hubiera tiempo suficiente para documentar los procedimientos de manufactura.

Frank no quería perder a Sharon, de manera que trató que adoptara una mentalidad en la cual le pudiera mostrar su

4.0

empatía. La escuchó y le dijo que podía entender su frustración en esa situación. Le comentó que la situación cambiaría tan pronto como mejoraran las condiciones de la industria. Añadió que se sentía complacido al ver que ella ventilaba con él su frustración y que esperaba que se quedara en Custom Chip.

Después de que Sharon salió, Frank recordó que le había dicho a Pete que le devolvería su llamada. Consultó la lista de COSAS POR HACER que nunca había logrado terminar y comprendió que no le había dedicado tiempo a su máxima prioridad, desarrollar una propuesta relacionada con el problema de la documentación en manufactura. Después recordó que se le había olvidado el reconocimiento a Lazarus por su quinto aniversario con la empresa. Pensó para sí mismo que su trabajo era como un recorrido en la montaña rusa y una vez más se preguntó su efectividad como gerente.

Caso integrador 5.0
First Union: Una oficina sin paredes[1]

5.0

Meg Rabb es una mujer que se hizo a sí misma. Habiendo comenzado su carrera de tiempo completo a los 18 años, ella estaba en el pináculo de su carrera como vicepresidenta de entrenamiento para First Union Federal, (nombre ficticio) de una gran organización de ahorro y préstamo ubicada en el este de Estados Unidos. En su división, Meg era responsable de la formación de los empleados y del desarrollo de la gestión, y de los servicios de su personal que siempre eran muy visibles en la organización. Su unidad era conocida como la de "personal" en la organización; es decir, la división de formación y desarrollo servía a las necesidades de otras unidades que estaban ligadas directamente a los consumidores que atienden. Estas divisiones posteriores de "línea" estaban más cerca de los clientes finales y, por tanto, disfrutaban de un alto estatus en la organización.

Después de haber sobrevivido varios años de crisis financieras recientes y al escrutinio regulatorio, First Union se había embarcado en un nuevo enfoque en el cliente que tomó muy en serio. Cantidades significativas de recursos financieros se destinaron a la formación de empleados. Todos los mecanismos y sistemas de administración estaban encaminados a lograr un sólo objetivo de servicio: satisfacer las nuevas necesidades financieras de los consumidores. Los nuevos enfoques en el servicio se centraron en las necesidades de la conveniencia de los clientes y en la entrega de forma consistente de un servicio personalizado de alta calidad. Al mismo tiempo, la atención a la contención de costes era necesaria para evitar una mayor crisis financiera y para complacer al consejo de administración; la organización gastó los recursos disponibles para los programas internos con mucho cuidado. En suma, el hecho de que la división de formación y desarrollo consiguiera una gran parte de los recursos disponibles le dio a Meg un poco de estatura en la organización, así como la influencia que iba con ella, a pesar de que era todavía una función de personal y no se involucraba en la interacción con clientes directos o en la prestación de servicios.

Los logros de Meg eran financieramente gratificantes y personalmente satisfactorios. Ella era muy buena, tanto en el diseño como en las fases de ejecución del proceso de formación, y los 12 entrenadores y especialistas en desarrollo de gestión bajo su cargo estaban altamente cualificados y eran respetuosos de su estilo de liderazgo en el desarrollo y el cuidado. Los títulos de vicepresidente de First Union Federal eran difíciles de conseguir, y Meg había sido ascendida recientemente a la vicepresidencia. Cinco años antes, cuando fue contratada en el nivel de asistente del vicepresidente, ni una sola mujer disfrutaba de este rango y este título, y sólo un puñado de hombres eran vicepresidentes de una fuerza de trabajo total de 1,700 empleados. Después de cinco años de trabajo duro y de éxito conmensurable en su trabajo, Meg fue promovida al nivel de vicepresidente. Una semana después del anuncio de su promoción, su jefe, Dan Cummings, le dijo que ella iba a recibir una nueva oficina y que los nuevos muebles estarían disponibles para ella si estaba interesada en remplazar su escritorio existente y otros accesorios, lámparas y equipo.

La oficina como incentivo

Ser un vicepresidente en First Union trae consigo ciertas gratificaciones o recompensas no financieras. Una oficina, una asignación de viaje, una mayor proporción de recursos financieros departamentales humanos y de otro tipo, y un espacio en el estacionamiento de la empresa, todo esto acompañado tradicionalmente por un asistente durante el viaje hasta la escalera corporativa de vicepresidente.

Meg esperaba que su nueva oficina le permitiera privacidad. Eso, por encima de todos los demás beneficios no financieros, era para ser apreciada en su muy ocupada oficina, que era característicamente ruidosa, con un montón de gente arrastrando los pies dentro y fuera de la zona de oficinas durante todo el día para asistir a las sesiones de entrenamiento o para proyectar programas.

La distribución física de la oficina en su departamento no tenía complicaciones. Cada empleado, de una plantilla total de 12, tenía su propia "sección", un área dividida por muros con pantallas móviles. Los empleados tenían muebles de oficina de calidad variable dentro de sus áreas, en función de su nivel en la jerarquía de la organización. Todas las áreas tienen escritorio; sin embargo, los empleados de nivel más bajo utilizaban mobiliario barato y de baja calidad de la variedad de segunda mano, una silla de escritorio, y, posiblemente, una silla de invitados. Los empleados de nivel inferior normalmente tenían suficiente espacio para moverse y con frecuencia debían compartirlo dentro de las áreas divididas con otros empleados. Meg misma había estado sentada dentro de un área dividida situada en la esquina de la zona de trabajo; este espacio tenía dos paredes de cristal que iban de piso a techo y daban al centro expansivo, 10 pisos más abajo. Su plan era hacer su oficina en este mismo espacio.

Los muros se vienen abajo

La construcción de la oficina se completó rápidamente, tres semanas después de su promoción. La oficina estaba decorada de forma sencilla, con alfombra gris y adornos dispersos que incluían algunas impresiones modernas de buen gusto (pero baratas), una lámpara de escritorio de diseño moderno (seleccionado de un catálogo de material de oficina) y accesorios de

[1]Este caso fue escrito por Susan Stites-Pérez y Melissa Waite, Universidad de SUNY / at Brockport, y Rajnandini Pillai, California State University de San Marcos. Utilizado con permiso. Publicado originalmente en el Diario privado de la empresa.

5.0

escritorio de diseño simple. Meg había planeado el uso del mobiliario de su oficina existente con el fin de economizar. El mobiliario antiguo se adaptó a la decoración de la nueva oficina, y ella se sentía bien con el ahorro de dinero para First Union. Su propia preferencia por una decoración moderna marcaba un contraste con las oficinas de los otros ejecutivos, que estaban decoradas de manera colonial y conservadora. Ella ocupó su nuevo espacio de oficina con comodidad por un día.

Al llegar al trabajo a la mañana siguiente, fue convocada a la oficina de su jefe. Dan Cummings era el vicepresidente senior de recursos humanos; era muy querido y estaba con mucha precisión "en sintonía" con las reglas del juego político; su influencia en la organización parecía florecer después de que organizara el primer "Dan Cummings Golf Invitational", ahora en su cuarto año de funcionamiento. Los jugadores de golf de la vieja guardia de First Union, los vicepresidentes y asistentes de vicepresidentes cercanos al grupo de alta dirección siempre se sintieron honrados por su invitación. Estas invitaciones denotan el estatus en la organización. Meg había tomado clases de golf el verano pasado con la esperanza de ser incluida en el torneo del próximo año, a pesar del hecho de que las mujeres empleadas nunca habían recibido una invitación para el torneo. Aunque su jefe sabía de sus clases de golf, no había sido invitada ese año, y nunca había expresado su decepción por no estar incluida en alguno.

Al entrar en la oficina de Dan, a Meg se le informó superficialmente que el presidente de First Union había expresado su preocupación por el tamaño de su oficina. Un amigo cercano al encargado del edificio supo que el presidente había paseado hasta el emplazamiento de la obra dos días antes para reunirse con la gerencia para el almuerzo. El resultado final fue el siguiente: el presidente había decidido que la oficina era demasiado grande. Se le dijo a Meg que la oficina existente tendría que ser "modificada" para ajustarse a las nuevas normas de construcción establecidas justo esa semana. El plan consistía en derribar las paredes de su oficina y reconstruir utilizando las especificaciones adecuadas de 10 por 10 pies detalladas en la nueva normativa. Su oficina, por desgracia, había sido construida con especificaciones de 12 por 12 pies consideradas apropiadas por el administrador del edificio.

La reacción inmediata de Meg a esta noticia preocupante fue de ira. Ella ocultó sus verdaderos sentimientos detrás de una actitud de resistencia cooperativa. Estaba muy preocupada por lo que esta decisión significaría para sus empleados cómo tomarían la noticia y cómo la presentaría para mitigar el daño a la moral normalmente sana de su departamento. Además tenía otras inquietudes. Le preocupaba que este evento le causara pérdida de poder y la estima entre sus compañeros. Meg cuestionó al administrador del edificio más tarde esa mañana para tratar de conseguir una respuesta en cómo y por qué se había cometido un error tan caro. Él le dijo que las especificaciones de 12 por 12 pies que se habían utilizado para su oficina se establecieron en el lugar por él personalmente para tomar ventaja de la vista y para hacer el mejor uso de la estructura del edificio. Otros contactos le dijeron que las antiguas normas de construcción eran más suaves que las actuales, sin embargo, eran similares a las ya existentes, y habían sido ignoradas con frecuencia para adaptarse a los gustos individuales de los empleados. Ella no podía dejar de sentir lástima por el administrador del edificio, pues éste había usado sus habilidades en el diseño de la oficina para tratar de coincidir con la forma y la función, y su amistad con el presidente, aparentemente, no había sido suficiente para protegerlo de repercusiones personales. El tono de su voz y su afán de poner fin a su conversación telefónica sugirió que él estaba molesto por todo el asunto. Su empatía por él se unió a la confusión. ¿Si no hubiera tomado riesgos en el pasado por apartarse de la estricta adherencia a las normas? ¿No había ya considerado estos riesgos? Y, ¿por qué fue ella la primera persona en ser víctima de la estricta adhesión a estas normas?

La base en la cultura y el poder de First Union

La cultura global del banco se ha caracterizado por el conservadurismo. Como uno podría esperar cuando el dinero está involucrado, la cautela y el conservadurismo se valoran, al igual que el cuidado en retener el control financiero estricto del dinero de los depositantes. El poder y la influencia de First Union se agruparon principalmente en las unidades de línea y en los niveles ejecutivos de la organización. La división de hipoteca fue particularmente potente. First Union había remodelado el piso en que se encuentra la división de hipotecas. Como el brazo de "pan y mantequilla" de la organización, la división de hipotecas disfrutaba de un peso sustancial a causa de los ingresos que generaba y a su contribución a la línea de fondo. Los visitantes a las oficinas recién remodeladas nunca dejaron de remarcar la belleza de las oficinas hipotecarias y sobre todo su carácter distintivo del resto de la banca. Corría el rumor de que el presidente del banco era perturbado por el costo de las renovaciones, pero no actuaba en el asunto por la gran parte de ganancias que producía la división.

En términos de la distribución de energía entre géneros, en Firts Union no había ranking de mujeres ejecutivas en o sobre el nivel de vicepresidente antes de la promoción de Meg. Este hecho provocó la intervención de la Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo, que animó a Firts Union a buscar gerentes mujeres calificadas para la promoción al estatus ejecutivo. El escrutinio de EEOC era la información pública, y Meg a menudo se sentía incómoda por ser la primera mujer en abrir el camino. Meg no tenía un mentor en un rango más alto que el de ella en la organización. Su filosofía siempre ha sido que el trabajo duro tiene su recompensa, y no era particularmente sensible a las señales sociales y políticas en el ambiente. Sus homólogos masculinos eran muy activos y visibles en todo el terreno político de First Union, como atestiguaban las actividades del torneo de golf de su jefe. Las amistades importaban mucho en la organización, y muchos de sus colegas masculinos en otras divisiones estaban conectados socialmente con sus superiores fuera del trabajo.

Algunas de las obras de arte de First Union parecían ser muy reveladoras de los valores del poder estar cerca y ser querido en la organización. Una litografía fue particularmente indicativa de los valores de género en la organización. Se incluyó una serie de senos femeninos flotando libremente dispuestos de manera decorativa. La pintura se encuentra en la sala de conferencias del presidente y era visible para los miembros de la mesa, los clientes externos y los miembros del personal interno que asistían a las reuniones periódicas en la habitación. Una gerente mujer de menor nivel que había visitado la sala

quizás 15 veces nunca había descifrado los objetos de la litografía. Un compañero de trabajo de rango superior le indicó con orgullo la identidad de las formas, y riendo le dijo: "Oye, ¿ya viste de lo que está compuesta la pintura?" Ella estaba avergonzada por su comentario, pero se unió a su risa para pasar más allá del momento.

¿Qué debe hacer?

Meg se sentó y tomó notas acerca de cómo iba a proceder. Una cosa era segura: si iba a sobrevivir a First Union, tendría que aprender a jugar la pelota. Como vicepresidenta en una unidad de personal, tenía que hacer lo que pudiera para elevar su estatus político de la organización. Su peor temor era que podría perder su trabajo; su propia supervivencia podía depender del desarrollo inteligente de más políticas. No tenía a quién recurrir en la organización para el asesoramiento y sentía que no podría permitirse el lujo de cometer un solo error. Meg decidió complementar sus clases de golf con un curso acelerado en la política de la organización.

5.0

6.0 Caso integrador 6.0
Iniciativas esbeltas y crecimiento en Orlando Metering Company*

Era finales de agosto de 2002 y Ed Cucinelli, vicepresidente de Orlando Metering Company (OMC), se sentaba en su oficina después de la mañana de un sábado. Había llegado para preparar algunas reuniones de planificación estratégica que se habían programado para la próxima semana. Al darse cuenta del silencio poco común en el edificio, Ed contempló la situación actual de la organización.

Orlando Metering Company fue una de varias instalaciones propiedad de un fabricante líder en medidores de agua en todo el mundo de la industria de servicios públicos. Era el centro especializado en montaje, prueba y reparación de los medidores de agua que se utilizaban para medir la cantidad de agua consumida por los hogares, las organizaciones y las grandes ciudades. En 1999, OMC inició el proceso para pasar de una industria tradicional a una organización de manufactura esbelta, con una fuerza de trabajo con plenos poderes. Debido al gran éxito que la organización había conseguido, las oficinas corporativas decidieron trasladar cuatro nuevas líneas de productos para la instalación de Orlando en 2001. Esta transferencia se tradujo en una considerable expansión de la empresa, que duplicó el número de empleados y los turnos necesarios en la planta, y cuadruplicó los ingresos de la organización. Cuando Ed miró algunas fotos antiguas sobre su escritorio, reflexionó acerca de lo orgulloso que estaba de todo lo que su equipo de liderazgo y empleados había sido capaz de lograr en el corto plazo de año y medio que la sede les había puesto.

Sin embargo, la organización experimentaba algunos desafíos muy difíciles provocados por el reciente cambio y la expansión. Aunque OMC llevó con éxito la nueva empresa, Ed y su equipo directivo cometieron algunos errores en la transición. Cuando caminaba por la planta de producción, Ed podía sentir que la energía y el compromiso de los empleados estaban todo el tiempo bajos. Sabía que sus actuales 108 empleados estaban estresados e infelices. La rotación y el ausentismo llegaban a su punto más alto, y la productividad y la calidad estaban sufriendo. La organización había perdido gran parte del impulso que había ganado en su sistema de manufactura esbelta. Apenas la semana pasada, Ed había recibido una llamada de su supervisor acerca de las preocupaciones que expresaban las empresas sobre la situación actual de OMC. Las oficinas corporativas habían dado a Ed y a su equipo de liderazgo tres meses para cambiar las cosas y mostrar algunas mejoras.

Ed sabía que era el momento de tomar alguna acción seria, y también que el proceso de planificación de inventario y el montaje físico de los medidores estaban trabajando de manera eficiente en su instalación de acuerdo con los principios de manufactura esbelta. Sin embargo, la compañía había perdido la base de equipo, la cultura de manufactura esbelta en la que los empleados se apropiaban y trabajaban juntos como un equipo para resolver problemas y manejar sus propias células de trabajo. Ed tenía claro que para aprovechar realmente el potencial del diseño esbelto y de los procesos que operaban en su planta, la compañía necesitaba tener la cultura para apoyarlo. Ed sabía que era la decisión correcta para mantener el proceso de producción ajustado a la operación, la planificación de inventario y los medidores de montaje. Sin embargo, tenía que decidir si se debía reorientar la organización en el restablecimiento de la base de equipo y la cultura esbelta que creía haber perdido o volver a los métodos tradicionales del pasado de gestión de arriba hacia abajo.

Antecedentes

Recién salido de la universidad, Ed comenzó su carrera en OMC en 1993 como ingeniero mecánico. La compañía se fundó originalmente en Orlando, Florida, en 1974. El grupo PMG, la empresa matriz de OMC con sede en Europa, estaba buscando opciones de crecimiento y vio en Estados Unidos una gran oportunidad, dado el tamaño del mercado y el hecho de que los productos de OMC ofrecían una nueva tecnología en comparación con la disponible en ese momento. Había muchos estilos de medidores de agua para diferentes aplicaciones, y el nuevo producto de OMC proveyó en ese momento una solución a los problemas en el mercado, principalmente a los sólidos suspendidos en el agua (es decir, arena). Los medidores tradicionales reducían la velocidad y se detenían por los sólidos en suspensión, lo que minimizaba los ingresos de una empresa de agua. Este nuevo medidor permitió a los sólidos en suspensión pasar a través de él y proporcionar una mejor precisión para medir el uso del agua, aumentando así los ingresos. Por lo tanto, el medidor ganó rápidamente la aceptación en muchos mercados y la compañía creció a partir de la introducción del nuevo sistema.

A medida que las ventas iban en aumento, también lo hacían el número de empleados y la necesidad de más espacio. Ed fue el encargado de diseñar y supervisar la construcción de una nueva instalación. Al no tener experiencia previa de trabajo en una empresa esbelta, Ed diseñó la nueva instalación como un modelo más grande de la anterior. La adición de más espacio y más equipo aún no había creado un lugar de trabajo más eficiente, pero con la gente adecuada, la compañía todavía realizaba su tarea. Mientras estaba sentado en su despacho, Ed recordó las largas noches de trabajo al lado del personal de mantenimiento, calidad y producción, cuando todos trataban de asegurar que el nuevo movimiento de la instalación fuera un éxito. El poder del trabajo en equipo era evidente pues los empleados completaron el proyecto de

* Este caso fue preparado por Wanda Chaves de Ringling College of Art and Design y Ed Cucinelli de Crummer Business School. Las opiniones expresadas aquí son las de los casos de los autores y no reflejan necesariamente las opiniones la Society for Case Research. Los puntos de vista de los autores se basan en sus propios juicios profesionales. Copyright © 2008 por la Society for Case Research y los autores. Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o utilizada de ninguna forma ni por ningún medio sin la autorización por escrito de la Society for Case Research.

manera oportuna y la eficiencia de producción se mantuvo estable. En ese momento, muchos de los empleados de OMC habían estado en la compañía durante casi 10 años. Los empleados se conocían y conocían a la familia de cada uno, y se sentían responsables de sus semejantes. Aunque OMC no tenía las mejores herramientas, a pesar de que ofrecía un paquete de compensación que no superaba la media del mercado y trabajaba sin aire acondicionado, los empleados sentían que pertenecían a algo especial.

La decisión de adelgazar

En 1998, la empresa matriz de OMC fue comprada por un competidor mucho más grande. Poco después, el Consejo de administración llegó a Orlando para una reunión con la junta. La junta decidió seguir una cultura de manufactura esbelta dentro de la organización. Sin embargo, en ese momento ninguna de las instalaciones de la empresa operaba de forma esbelta. Como experiencia de prueba y aprendizaje, la junta decidió desafiar a la planta de Orlando, y le dio la facilidad de un agresivo plazo de nueve semanas en el que debía implementar la reconstrucción de la planta de producción y cambiar el proceso de fabricación esbelta.

En este punto, Ed aceptó el puesto de Lean Champion, con el que llegó a ser responsable de efectuar los cambios y las iniciativas esbeltas. Ed sabía que todos los empleados de OMC tendrían que participar si la organización quería lograr con éxito este objetivo de nueve semanas. Inmediatamente, los dirigentes de la planta llevaron a cabo una reunión con todo el personal y delinearon los objetivos. Todos se dieron cuenta rápidamente de que la pequeña instalación de Orlando se cerraría y los trasladarían a una de las grandes instalaciones de la empresa hermana si el cambio no se realizaba correctamente. Ed organizó a los empleados en equipos, impartió capacitación esbelta y proporcionó la administración constante del proyecto y los plazos. Todos los empleados respondieron, y durante muchas horas, muchos fines de semana, y una gran cantidad de sudor, todas las líneas de producción y la mitad de los procesos administrativos se transformaron para utilizar los conceptos de esbelto. En la figura 1 se detalla el cronograma específico que se desarrolló y se obtuvo.

6.0

Antecedentes de la manufactura esbelta

Los objetivos de la implementación de la manufactura esbelta en las instalaciones de OMC incluyen la mejora de la manipulación de materiales, el inventario, la calidad, la programación, el personal y la satisfacción del cliente. En general, los objetivos clave del diseño y el flujo de la instalación esbelta fueron para ofrecer alta calidad y productos de bajo costo con rapidez mientras se mantenía un ambiente de trabajo seguro y agradable (Henderson y Larco, 1999). Mediante la implementación de la producción justo a tiempo (JIT por sus siglas en inglés), el flujo de una sola pieza, los equipos de trabajo autodirigidos y la manufactura celular, los líderes esperaban que las siguientes mejoras se produjeran en el marco del nuevo entorno esbelto:

1. una disminución en el costo de espacio, inventario y equipo de capital;
2. una reducción en el tiempo de producción, el ciclo o tiempo de espera;
3. un aumento de la utilización de la capacidad; y
4. la reducción de accidentes en tiempo perdido.

La figura 2 detalla las ventajas estratégicas de la implementación de la manufactura esbelta.

FIGURA 1
Calendario de nueve semanas del proyecto

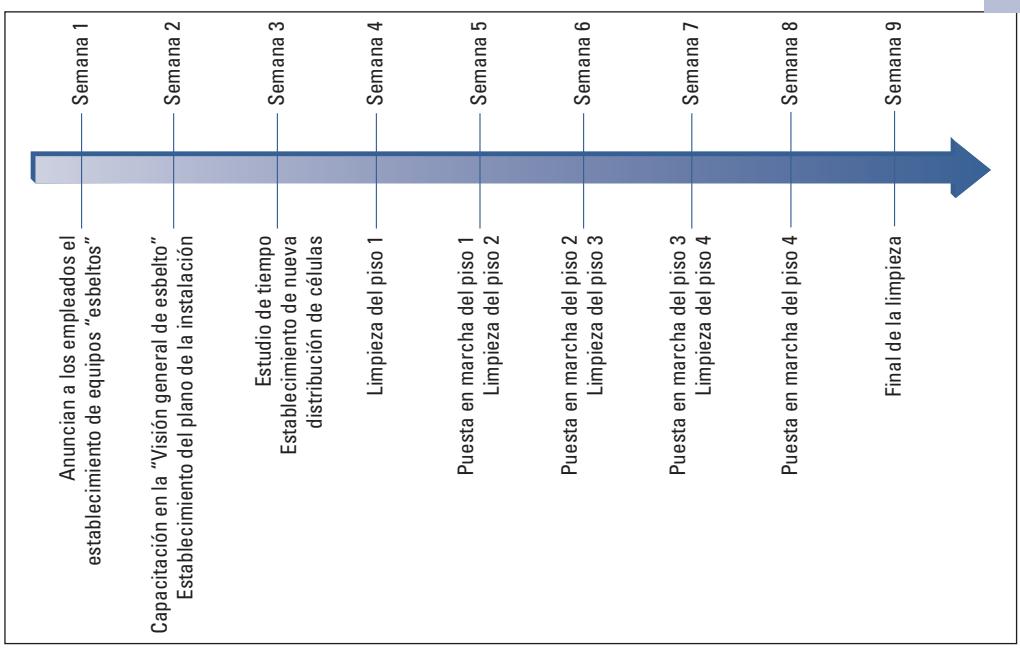


FIGURA 2
Ventajas estratégicas de la manufactura esbelta

Tiempo de fabricación esbelta	Reducción de un día
Calidad de entrega	3 partes por millón (PPM)
Rendimiento de entrega	99 + por ciento
Rotación de inventario	Mayor que 50
Costo de conversión (materiales para productos terminados)	25 a 40 por ciento menos de la masa productores
Espacio de manufactura	35 a 50 por ciento menos de productores en masa
Desarrollo de nuevos productos	Menos de seis meses

Fuente: B.A. Henderson y J.L. Larco, *Lean Transformation: How to Change Your Business into a Lean Enterprise* (Richmond, VA: The Oaklea Press, 1999), p. 42.

FIGURA 3
Componentes principales de la producción esbelta

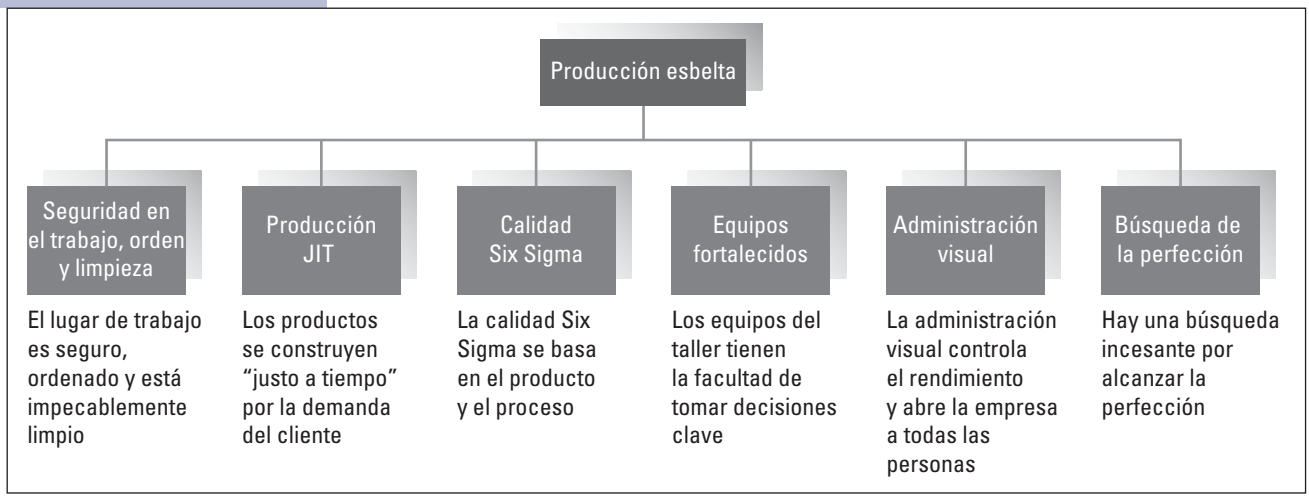


FIGURA 4
Elementos principales de la manufactura esbelta

Elementos	Características clave
Líder de trabajo estándar	Listas de verificación diarias para los líderes de producción de línea —líderes de equipo, supervisores y gerentes— en las que las expectativas de estado son explícitas para lo que significa centrarse en el proceso
Controles visuales	Cuadro de seguimiento y otras herramientas visuales que reflejan el rendimiento real en comparación con el rendimiento esperado prácticamente de cualquier proceso en funcionamiento de operación esbelta, producción y no producción por igual
Proceso diario de rendición de cuentas	Reuniones breves y estructuradas por niveles, centradas en el rendimiento de las tareas de acción visual y el seguimiento para cerrar las brechas entre los resultados reales en comparación con el rendimiento esperado
Disciplina	Los líderes mismos son consistentes y dan seguimiento de la adhesión de los otros a los procesos que definen los tres primeros elementos

Fuente: D. Mann, *Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions* (Nueva York: Productivity Press, 2005), p. vi.

Fuente: Henderson, B.A. & Larco, J.L. (1999), *Lean Transformation: How to Change Your Business into a Lean Enterprise. The Oaklea Press.*

Fuente: Henderson, B. A. & Larco, J. L. (1999), *Lean Transformation: How to Change Your Business into a Lean Enterprise. The Oaklea Press.*

FIGURA 5
Cambios físicos funcionales en OMC

Esbelto no es sólo un sistema de producción de herramientas y procesos para mejorar continuamente, ya que también implica la ejecución de una cultura y un ambiente en el que los sistemas y las herramientas puedan ser mejor utilizados. Sin la cultura y el apoyo de todo el personal, los beneficios no podrían incrementarse. La figura 3 muestra los componentes principales de la producción esbelta y la figura 4 proporciona detalles sobre la administración esbelta y los elementos clave necesarios para sostener una cultura de manufactura esbelta.

El escaparate esbelto

A continuación, los empleados y los líderes tenían que trabajar juntos para transformar la empresa en un escaparate esbelto. Ed sabía que realizar únicamente cambios en los procesos de producción no crearía el escaparate esbelto que la junta esperaba. Aunque los empleados dieron su apoyo y dedicación, el equipo de administración proveyó la mayor parte de dirección y lideró el cambio. Como se mencionó anteriormente, uno de los elementos críticos para la implementación exitosa de un entorno esbelto es el desarrollo y el mantenimiento autodirigido de la mano de obra (Henderson y Larco, 1999). Ed se dio cuenta que había llegado el momento para la transición de la producción en línea basado en equipos. Durante el próximo par de meses, Ed y el equipo de liderazgo de OMC, con la ayuda de un entrenador, comenzaron un programa intensivo de entrenamiento basado en equipo. Los empleados pasaron el entrenamiento en habilidades de equipo, que incluía sesiones de retroalimentación y comunicación, resolución de problemas, habilidades de reuniones, dinámica de equipo y una sesión informal de finanzas de la empresa. Los equipos empezaron a ver los resultados de la formación y el trabajo duro, y entonces comenzaron a dirigir sus propias reuniones grupales y a proponer e implementaron de 8 a 10 mejoras a la semana en áreas tales como calidad, seguridad y productividad. Todo el éxito y el progreso motivaron y alentaron a los trabajadores.

Al mismo tiempo, los líderes de OMC se enfocaron en la transformación de un entorno de trabajo más cómodo y agradable. Esto se logró mediante la adición de un nuevo sistema de iluminación que triplicó la luminosidad de la planta; se pintaron el piso, las paredes y el equipo; y se instaló aire acondicionado. Los líderes incluso colocaron plantas vivas en toda la instalación. Estos cambios ayudaron a promover el concepto de que los empleados jugaban un papel clave en el éxito de OMC. La instalación se veía limpia y hermosa, como lo muestra la figura 5, donde aparecen las imágenes del antes y el después.

Después de un ciclo de ejecución de 18 meses (que implicó cambios físicos en la planta de fabricación, así como la implementación de la producción de manufactura esbelta y procesos administrativos), la organización fue capaz de obtener los siguientes beneficios:

- Los directivos y los empleados fueron capaces de reducir el inventario en un 50 por ciento y eliminar por completo los productos terminados.
- Los cambios de control de calidad dieron como resultado la conversión de un 100 por ciento en las pruebas de todos los productos sin necesidad de añadir ningún empleado o equipo adicional.
- La planta fue capaz de reducir los tiempos totales del ciclo de producción de días a minutos (por lo general el tiempo de uno o dos días para procesar se redujo de 5 a 15 minutos).
- La superficie total se redujo en un 41 por ciento (tanto que una cancha de baloncesto fue agregada dentro de la instalación), como se muestra en la figura 6.

En la figura 7 se detalla el costo de la transformación durante nueve semanas de la planta de producción física a la producción esbelta.

Trabajando juntos, los empleados y los líderes lograron establecer el escaparate esbelto, y el Consejo de administración tomó todas las ventajas. La gente de las compañías hermanas de todo el mundo llegaron a Orlando. Recorrieron la instalación para aprender acerca de la manufactura esbelta y los mejores métodos para implementarla. Los recorridos estuvieron a cargo de los empleados. No había mejor evidencia en el poder de la manufactura esbelta y el empowerment que ver a un empleado dar una presentación a un vicepresidente de operaciones de otro centro. La moral estaba en su punto más alto. No hubo obstáculos que la instalación de Orlando no pudiera superar. En este punto, Ed y el equipo de liderazgo sabían que la planta de OMC estaba siendo subutilizada. Necesitaban más negocio.

Durante el siguiente año, las instalaciones de Orlando continuaron siendo el "escaparate". El rendimiento siguió mejorando. Su rápido éxito capturó la atención de los clientes de OMC, así como de otros funcionarios de la empresa. En 2001, la junta directiva decidió reubicar cuatro nuevas líneas de producción en OMC de una instalación hermana. Aunque OMC había instalado nuevas líneas de producción en el pasado, este cambio representaba una escala mucho mayor. Se requeriría

FIGURA 6
Reducción de espacio en OMC

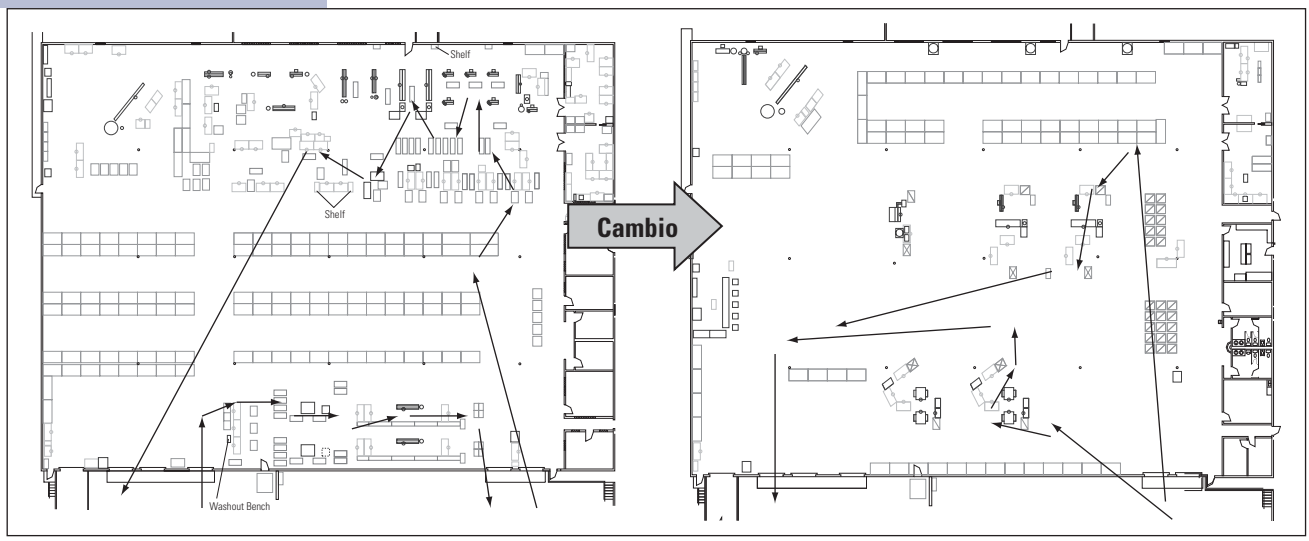
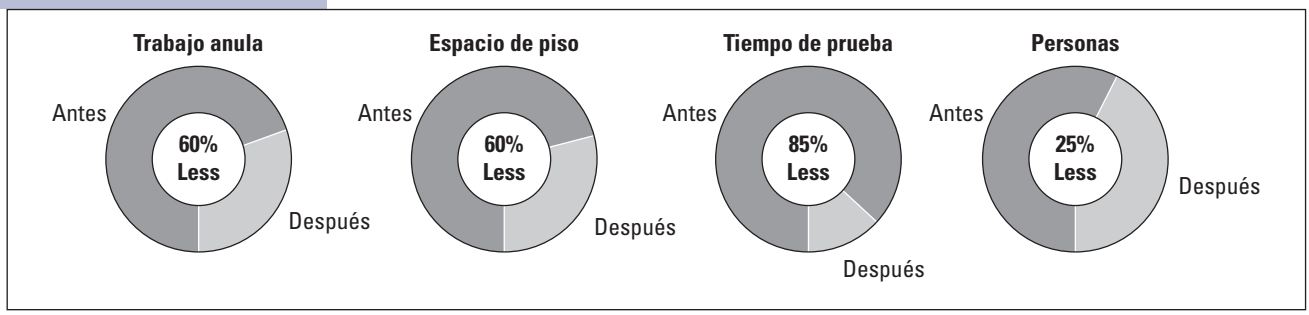


FIGURA 7
Costos de proyectos

Fase de costos de "nueve meses"		Fase de costos del "mostrador"	
Herramientas y equipo	$ 15,000	Aire acondicionado	$ 250,000
Pérdida de productividad	$ 10,000	Recubrimiento de piso	$ 120,000
	$ 10,000	Equipos y herramientas	$ 45,000
Iluminación	$ 6,000	Pintura	$ 33,000
Formación	$ 4,000	Formación	$ 12,000
Suministros	$ 45,000	Suministros	$ 10,000
			$ 470,000

FIGURA 8
Ahorros obtenidos mediante manufactura esbelta en OMC



duplicar la fuerza de trabajo, cuadruplicar las ventas, así como la conversión de las líneas de producción existentes para utilizar los conceptos de esbelto, todo dentro de 18 meses.

El rápido crecimiento de OMC

Ed era el jefe de proyecto responsable de la transición de la nueva empresa en el centro de Orlando. Sin embargo, a nueve meses de este proyecto, el entonces vicepresidente de operaciones fue promovido y Ed se convirtió en el vicepresidente de Operaciones, a cargo de toda la instalación de Orlando.

Aunque un poco tarde, Ed y su equipo de liderazgo y empleados completaron el proyecto en 20 meses, y superaron los ahorros proyectados. La manufactura esbelta traía de nuevo beneficios significativos a las operaciones de OMC. Gracias al

6.0

cambio, OMC logró un ahorro significativo en los costos de mano de obra, espacio en el suelo y en los tiempos de proceso, según lo exhibido en la figura 8.

Ed dirigió con entusiasmo el nuevo cambio, pero los desafíos técnicos en la transición de este producto resultaron ser más difíciles de lo esperado. La instalación de donde el producto fue transferido se basó únicamente en la experiencia de los trabajadores en la fabricación de los medidores, por lo que la instalación había mantenido limitado el producto y la documentación del proceso. Los ingenieros de OMC construyeron nuevos equipos de prueba para remplazar a los que tenían 40 años, que era la tecnología utilizada anteriormente. También hubo muchos desafíos con los productos, ya que muchos de ellos fueron diseñados casi 50 años antes, y el cumplimiento de las exigencias de calidad actuales resultaba difícil. El proyecto había puesto una gran presión sobre los recursos en las instalaciones de Orlando, y se hicieron muchos sacrificios. Con el fin de asegurar que el proyecto se completara a tiempo y que el cambio fuera transparente para el cliente, el equipo de liderazgo se enfocó en la superación de los obstáculos técnicos de la producción de los nuevos medidores. De este modo, el equipo no tuvo en cuenta el impacto en los empleados y los demás problemas críticos que surgieron durante el proceso de cambio. El equipo de liderazgo rápidamente aprendió que el éxito que había tenido en el pasado reciente podría ser de corta duración, ya que la cultura esbelta se había deteriorado y la estructura basada en equipos ya no existía en OMC. Las figuras 9, 10 y 11 detallan los cambios longitudinales en la entrega a

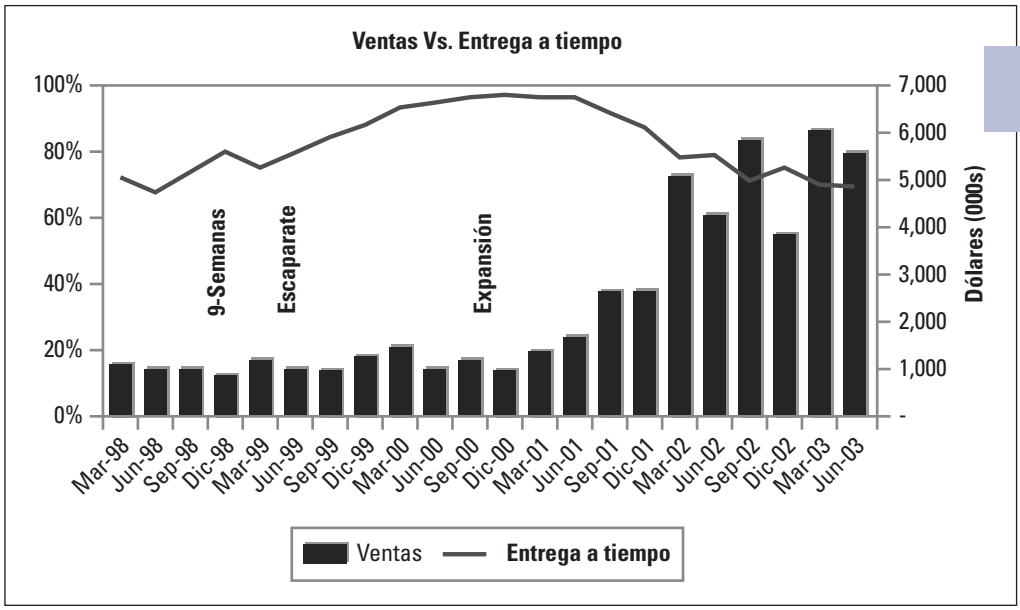


FIGURA 9
Cambios en el tiempo de entrega

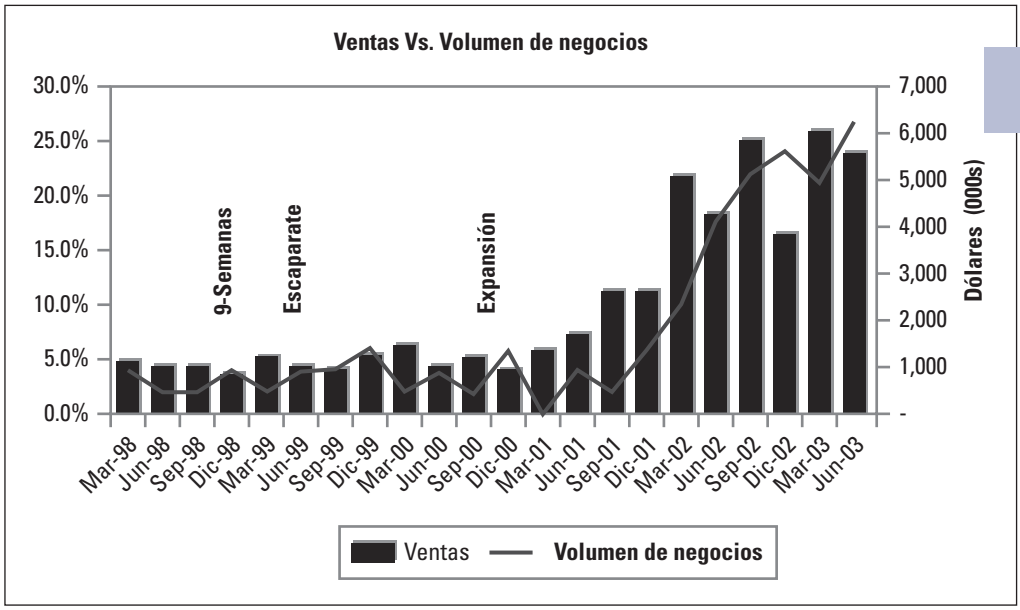


FIGURA 10
Cambios en el volumen del negocio

FIGURA 11
Cambios en la rotación de inventarios

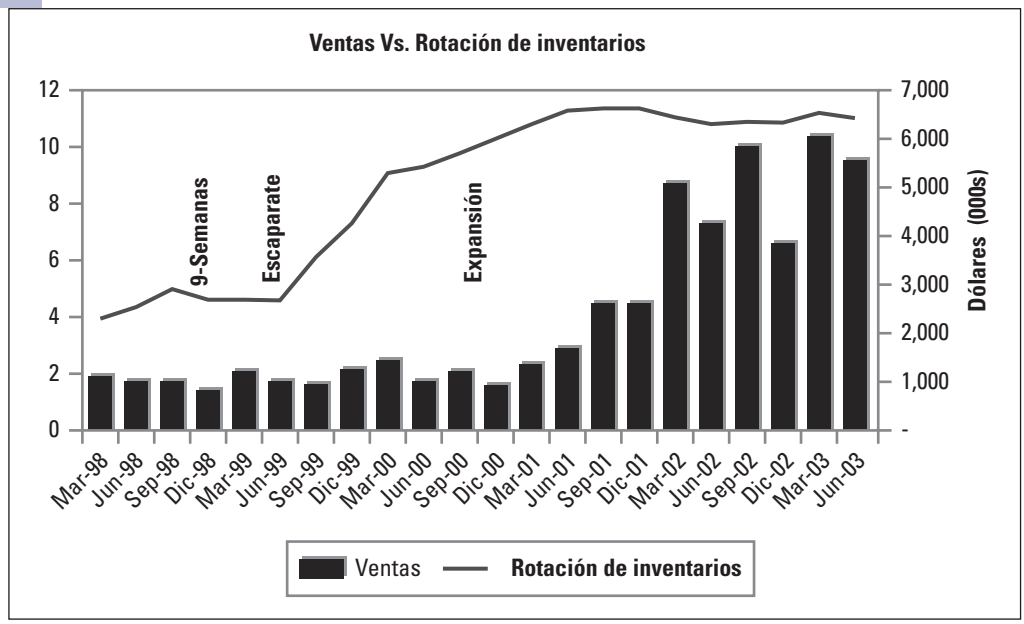
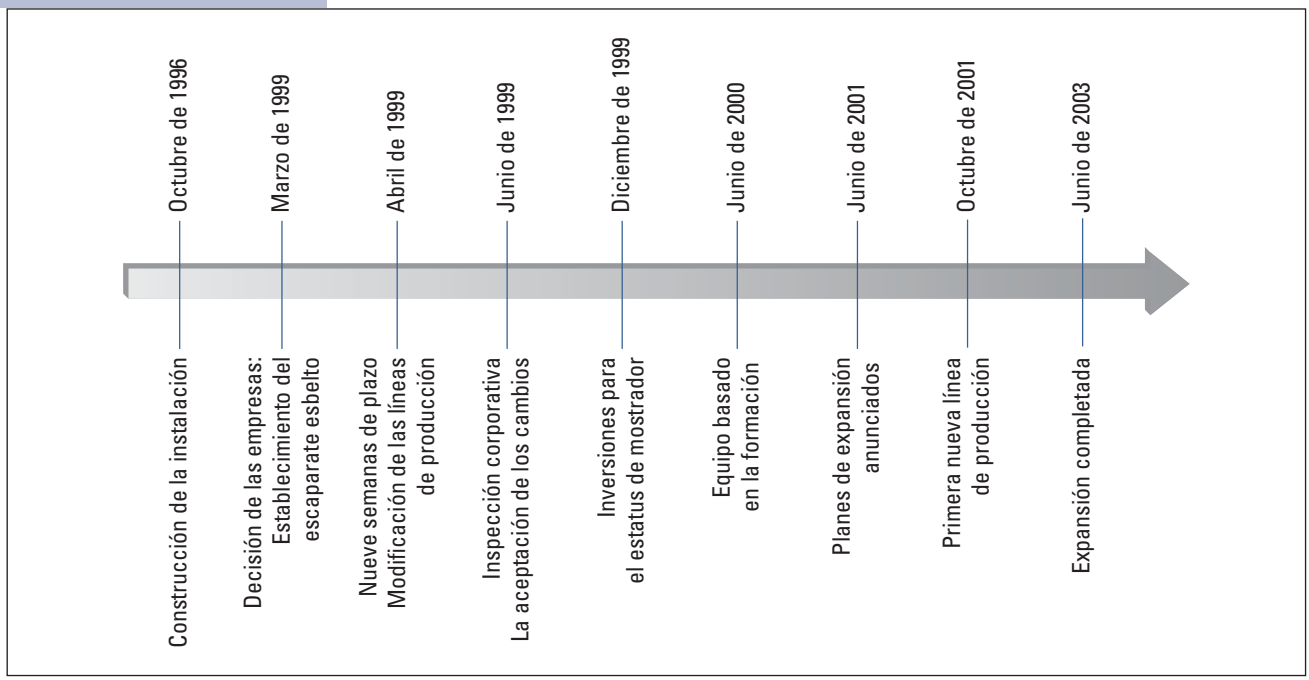


FIGURA 12
Cronología general de los cambios en OMC



tiempo, el volumen de negocios y la rotación de inventarios en función de las ventas de OMC.

La figura 12 resume la cronología general de los cambios que han ocurrido en Orlando Metering Company desde que la instalación fue construida en 1996.

Estado actual de OMC

Ed ahora estaba sentado en su oficina contemplando la situación actual de la organización. Había tardado 20 meses para completar el proyecto, y OMC había aumentado su número de empleados de 50 a su total actual de 108. Ed y su equipo de

liderazgo se basaron en gran medida en el uso de las agencias de trabajo temporal que les proporcionaron nuevos empleados. Ed miró a su alrededor las fichas del personal en su escritorio y calculó que el 40 por ciento de los empleados actuales de OMC eran trabajadores temporales contratados a través de las agencias de empleo. La decisión de utilizar a empleados temporales no era del agrado de Ed. Sin un departamento de recursos humanos para acomodar el rápido crecimiento de la empresa, Ed carecía de suficiente personal calificado para ayudar con el reclutamiento rápido, las entrevistas y la contratación de 58 empleados adicionales. Por lo tanto, él y el equipo de liderazgo recurrieron a la utilización de empresas de trabajo temporal. Su esperanza era que estas empresas realizaran la preselección para OMC y reclutara individuos calificados que más tarde podrían ser contratados en puestos de tiempo completo. Sin embargo, la falta de cualificaciones adecuadas, los bajos niveles de lealtad y la alta rotación del personal temporal, así como los honorarios y los gastos inherentes de los empleados temporales, causaron un gran revés a OMC en el mantenimiento de los equipos basados en la cultura esbelta que había comenzado a desarrollarse cuando la organización era mucho más pequeña.

Ed también reevaluó la decisión que tomaron él y el equipo de liderazgo respecto a la formación y a la integración de los nuevos empleados en la fuerza laboral. Ambos habían decidido colocar a los trabajadores de la empresa a lo largo de las distintas líneas de producción, tanto nuevos como antiguos.

La intención era proporcionar una sólida base de empleados con experiencia y autodirigidos dentro de cada celda, empleados que "pensaran esbelto" en cada nueva área de producción, para retener algo de experiencia en las líneas de producción ya existentes. Sin embargo, el equipo de liderazgo no proporcionó la formación adecuada y la atención que necesitaban los trabajadores y confió demasiado en los que tenían experiencia para ayudar e informalmente compartir sus conocimientos y hábitos sobre el proceso de producción esbelta con los nuevos empleados. Éstos recibieron muy poca formación en los aspectos técnicos de su trabajo y en la cultura y equipos esbeltos. En su lugar, se colocaron dentro de las células de trabajo y esperaron aprender principalmente mediante la observación. Esto funcionó bien para OMC en el pasado, cuando era una empresa mucho más pequeña; pero los cambios que se habían producido habían sido a gran escala y necesitaban completarse en un plazo muy ajustado. En retrospectiva, Ed se daba cuenta de la importancia de la capacitación formal y el constante apoyo que necesitan los empleados en un cambio tan acelerado. La falta de ambos ahora se traducía en el desmantelamiento de la cultura esbelta del equipo que previamente había sido establecida en OMC. La compañía todavía tenía los procesos de producción esbelta en su lugar, pero el hecho de que se hubiera olvidado sostener la cultura esbelta en los procesos de crecimiento causó los graves problemas que hoy enfrenta OMC.

La cultura de la organización cambió drásticamente debido al enorme crecimiento que había experimentado OMC. De ser una pequeña organización con un turno de trabajo y orientada a la familia, OMC se transformó en una organización de dos turnos y de tamaño medio en el que muchos de los empleados no sabían el nombre de los demás trabajadores. En este momento, el 60 por ciento de la fuerza laboral había estado con Metering por lo menos un año, igual que la mayor parte del equipo de administración. Este fue un cambio especialmente difícil para aquellos empleados que habían estado con la organización durante 10 o más años y habían visto el cambio de cultura de la organización de manera tan significativa. El flujo constante de nuevos empleados, la falta de una formación eficaz y las comunicaciones limitadas había desafiado, frustrado y estresado a los empleados de todos los equipos de la instalación. Ed pensó en un corto año y medio atrás, cuando OMC era el escaparate esbelto. En ese momento, los equipos tenían tanto éxito y confianza que éstos y los líderes sentían que no había nada que los equipos no pudieran lograr. Hoy en día, pensó consternado, cada equipo de la instalación estaba vacilante.

6.0

Incluso los miembros del equipo directivo habían perdido la atención de la cultura esbelta en las actividades del día a día que consumían todos sus esfuerzos. Con más de la mitad del equipo de administración que llegó después de la transformación, los estilos de compromiso y de gestión de personal variaban. El gerente de producción había estado en OMC por un año; tenía experiencia en organizaciones basadas en equipos y se ganó poco a poco el apoyo de los empleados de producción; no obstante, tenía preferencia por un alto nivel de administración basado en el equipo. El gerente de ingeniería había trabajado en la empresa durante siete años; su contribución era importante para el éxito en el crecimiento y el desarrollo de nuevos equipos, y tenía excelentes habilidades técnicas y de diseño, pero prefería la administración de arriba hacia abajo y un estricto control del departamento de ingeniería y mantenimiento. La gerente de finanzas estaba en su sexto año con la organización, tenía mucha experiencia y había comprendido los negocios en general, y vio el impacto financiero de la ejecución y la cultura esbelta; sin embargo, optaba por un enfoque basado en el equipo de administración.

El director de materiales había estado con OMC por un año y contaba con mucha experiencia en materiales y procesamiento. Luchó contra la falta de información de los sistemas de negocio obsoletos de la organización, apoyó las funciones de gestión de equipo dentro de una fuerza de trabajo asalariado, pero no creía que los trabajadores por hora laboraran en los niveles óptimos sin supervisión directa. El gerente de calidad estaba en su sexto mes en OMC. Su empleo anterior había sido en industrias estrechamente controladas, donde existían equipos pero estrictos controles que limitaban la capacidad de éstos para hacer cambios significativos. Dada su experiencia, él prefería las operaciones basadas en equipos con un alcance limitado en las habilidades de éste. Por último, el gerente de recursos humanos estaba en su primer mes, y tenía una gran experiencia previa en la contratación y el desarrollo personal pero limitada en la manufactura esbelta. Su enfoque era la dependencia en gran medida de las políticas, procedimientos y beneficios proporcionados por la oficina corporativa. En general, Ed sintió que el equipo tenía las habilidades técnicas necesarias para mover la organización al siguiente nivel de esbelto en términos de producción. A pesar de ello, se había esforzado en llevar al equipo en conjunto, en términos de su comprensión y apoyo a la cultura esbelta de equipo que estaba tratando de mantener dentro de su organización.

6.0

Ed examinó una vez más los datos del personal sobre su escritorio y revisó las cifras de facturación y de ausentismo que había estado siguiendo. El volumen de operaciones de la organización se había elevado a cifras alarmantes, con un promedio de un nuevo empleado temporal o de tiempo completo que renunciaba todos los días durante los primeros seis meses después del cambio. Ed se encogió ante la idea de los costos en que estaba incurriendo OMC debido al volumen de negocios y a los honorarios que aún estaba pagando de las empresas de trabajo temporal. Las tasas de ausentismo también fueron muy altas, con un promedio de casi 50 ausencias individuales cada mes.

La inestabilidad en la fuerza laboral también había elevado los costos de mano de obra que, a su vez, aumentaban los costes de fabricación a un punto en el que la empresa había comenzado a mostrar su preocupación y exigía mejoras inmediatas. La productividad cayó 25 por ciento en comparación con los resultados anteriores. Esta inestabilidad también ha afectado la calidad del producto y las entregas a tiempo, y como resultado se ha producido un aumento en el número de quejas de los clientes.

Ed había recibido una llamada telefónica de la empresa la semana pasada. Las expectativas eran que la organización necesitaba mejorar los resultados dentro de tres meses; de lo contrario, la corporación dictaría futuros cambios para las personas de Orlando. Ed ahora estaba junto a la ventana de su oficina y reflexionaba sobre lo rápido que el éxito y el rendimiento puede disminuir y desaparecer. Estaba seguro de que OMC cumpliría con el objetivo fijado por la sede, como lo había hecho en el pasado. Esta vez, sin embargo, la situación era diferente debido a los niveles actuales de moral baja y a la inestabilidad en la fuerza de trabajo. Tenía que tomar una acción inmediata. La pregunta era: ¿debía tratar de volver a poner en práctica la cultura de manufactura esbelta y el pensamiento esbelto en la nueva organización o debe abandonar este objetivo y enfocarse en el restablecimiento de los métodos de administración tradicionales del pasado?

Fuentes

B.A. Henderson y J.L. Larco, *Lean Transformation: How to Change Your Business into a Lean Enterprise* (Richmond, VA: The Oaklea Press, 1999).

D. Mann, *Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions* (Nueva York: Productivity Press, 2005).

Caso integrador 7.0
Plaza Inn

7.0

David Bart, gerente general del Plaza Inn, acababa de terminar de leer una carta de Jean Dumas, presidente de la prestigiosa Relais & Chateaux, una asociación francesa de hoteles de la que era miembro el Plaza Inn. En el tono formal y cortés del francés, el presidente manifestaba que la última inspección había determinado que los niveles de servicio del Plaza Inn no estaban a la altura de los estándares de Relais & Chateaux. Además, la carta mencionaba que Recepción y Reservaciones, dos departamentos fundamentales para el contacto con los clientes, recibieron las peores calificaciones entre todas las propiedades que eran miembros de Relais & Chateaux. La carta concluía diciendo que, a menos que la gerencia del Plaza Inn pudiera presentar un plan para el mejoramiento del servicio a los huéspedes y aprobar la próxima inspección programada para dentro de seis meses, Relais & Chateaux "lamentablemente se vería obligada a rehusarle la membresía al Plaza Inn".

Antecedentes

Ubicado a corta distancia de los distritos del Country Club Plaza y del Crown Center de Kansas City, el Plaza Inn es un hotel de 50 habitaciones, decorado según los hoteles boutique de Europa. El ambiente íntimo del Inn y el servicio discreto atraen por igual a los viajeros de negocios y de placer.

Construido en la década de 1920 en el clásico estilo victoriano y meticulosamente renovado en 1985, el Inn ocupa un lugar en el Registro Nacional de Lugares Históricos. Las habitaciones de los huéspedes están decoradas al mejor estilo del país, con mobiliario antiguo y tapetes orientales discretamente combinados con las amenidades más modernas para los viajeros de placer y de negocios. Por ejemplo, las lujosas toallas de tela afelpada esperan al huésped fatigado. El Plaza Inn también se jacta de contar con dos restaurantes para gastrónomos: el romántico y nacionalmente aclamado St. Jacques, con una lista de vinos ganadora de premios y el más informal, bar y club nocturno Andre's. Además de los clientes que se alojan en el hotel, los restaurantes tienen una base de clientes locales establecida.

La nostalgia impulsó a Andre Bertrand y Tim Boyle, dos exitosos empresarios y desarrolladores de bienes raíces de Kansas City a adquirir el Plaza Inn en 1983. Formaron una sociedad con Antoine Fluri, un hotelero suizo que pronto asumió la posición de gerente general del Inn. Además de los tres socios generales, el Inn es propiedad de aproximadamente 20 socios limitados.

"Una de las diez mejores nuevas posadas"

Con la carismática dirección de Antoine Fluri, el Inn estableció rápidamente una reputación nacional. En 1987, la revista *Travel* votó por el Plaza Inn, mencionándolo entre las "diez mejores nuevas posadas". Una base leal de clientes incluía a personas tan famosas como el ex presidente francés Valery Giscard d'Estaing, el senador Danforth y Susan Sontag, por sólo mencionar algunos. Antoine Fluri también negoció la membresía del Inn en la prestigiosa asociación de renombre mundial Relais & Chateaux. Los hoteles existentes en el área inmediata: un Marriot, un Holiday Inn y un Hilton, no significaron virtualmente ninguna competencia en lo concerniente al viajero elegante.

A pesar del éxito del Inn, a principios de 1989 Antoine Fluri vendió su participación a los dos socios restantes y salió del Inn, citando como la razón "diferencias irreconciliables". Un año después, abrió su propio restaurante en el distrito del Country Club Plaza.

Para seguir promoviendo la imagen europea del Inn, los propietarios contrataron a una pareja francesa originaria de Normandía, Marc y Nicole Duval, para reemplazar a Antoine Fluri. Sin embargo, los Duval pronto demostraron carecer de conocimientos acerca de las prácticas de la hospitalidad francesa, así como de experiencia gerencial. Abusaron de su posición, y en poco tiempo lograron ahuyentar a una gran parte de los clientes del Inn y a la mayoría de su personal. Durante su administración, el Inn incurrió rápidamente en considerables pérdidas financieras. Alarmados por las prácticas de los Duval, los propietarios buscaron una nueva gerencia para el Inn. En diciembre de 1989, contrataron a David Bart como gerente general. Nativo de Missouri, tenía sólidos antecedentes en hotelería en el medio oeste, incluidos más recientemente varios años como contralor en las oficinas corporativas de una importante cadena hotelera.

Cuando David Bart asumió la dirección del Inn a principios de 1990, se enfrentó a varios retos, como una continua disminución del índice de ocupación del hotel y de los ingresos. Gran parte de los clientes regulares se quejaba de que el Inn no era el mismo desde la salida de Antoine Fluri. Además, contrario a las expectativas optimistas, el Inn también estaba perdiendo clientes frente a un hotel Carlton-Ritz de lujo, con 300 habitaciones, que se acababa de inaugurar a pocas cuadras de distancia y que estaba ofreciendo tarifas de introducción hasta en $75. Finalmente, hacia finales de 1990, la demanda también disminuyó cuando una recesión nacional empezó a hacer sentir sus efectos.

Debido al mal desempeño del hotel, David Bart procedió de inmediato a reducir los costos, lo que incluía la eliminación de varias posiciones de personal. En el Departamento de Alimentos y Bebidas se eliminaron dos de los tres gerentes de restaurante. El St. Jacques y Andre's estarían dirigidos por el

*Escrito para una discusión en aula por Craig Lundberg, Cornell University, basado en una investigación de campo de Monika Dubaj. Este caso no pretende ilustrar prácticas administrativas efectivas o no efectivas. Reimpreso con autorización.

7.0

gerente de Alimentos y Bebidas, con ayuda de un gerente de restaurante. En el Departamento de Habitaciones, Bart eliminó la posición de operador del Private Branch Exchange (PBX) y transfirió la responsabilidad de contestar el teléfono directamente a la recepción. Finalmente, se eliminó la posición de gerente de recepción, y el personal de ésta quedó bajo la supervisión del gerente de ventas. Por consiguiente, el Inn empezó a operar con una administración y un grupo de personal reducidos. Todos los departamentos de operaciones, con excepción de Alimentos y Bebidas, estaban dirigidos por una persona y no contaban con ningún apoyo administrativo. Incluso el mismo Bart prescindió de su secretaria.

La recepción

El final del primer año de David Bart en el Plaza Inn estuvo marcado por el estallido de la Guerra del Golfo. Durante el primer trimestre de 1990, el nivel de ocupación fue el más bajo de todos los tiempos, apenas el 40%. Sin embargo, el negocio se empezó a recuperar en abril. Ese incremento en la demanda fue especialmente difícil para la recepción. Esta área, que consistía en un elegante escritorio antiguo tipo concierge, era demasiado reducida para dotarla de más de una persona a la vez. En consecuencia, sólo había un empleado de la recepción programado para cada turno. Sin un operador de PBX y ningún personal secretarial, eso significaba que el empleado de la recepción era responsable no sólo de proporcionar servicio a los clientes, sino también de contestar el teléfono, tomar mensajes para el personal administrativo y hacer reservaciones de hotel y de los restaurantes. Además, la oficina de ventas no estaba conectada al Property Management System (PMS) y, en consecuencia, los gerentes de ventas y de banquetes dependían de la recepción para verificar la disponibilidad y bloquear y actualizar las reservaciones de grupos. De manera similar, el sistema del departamento del ama de llaves no estaba computarizado y la recepción estaba a cargo de la preparación de las asignaciones de los servicios de limpieza de las habitaciones cada mañana y cada noche, así como de hacer seguimiento y actualización del estado de las habitaciones en el PMS. Bart creía que la recepción debía desempeñar una función central en la operación del Inn. En vez de computarizar los departamentos de ama de llaves, ventas y banquetes y de capacitar a los gerentes para que utilizaran el PMS, Bart prefería que recepción supervisara esas actividades. Creía que eso permitiría una consistencia y un control mayores.

Con sólo una persona programada por turno, el empleado de la recepción se veía obligado a hacer juegos malabares con el teléfono, las actividades de coordinar el departamento y atender las necesidades de los huéspedes en forma personalizada, que era el sello distintivo del Inn. Durante los días de mayor actividad, se interrumpía en forma descortés a los huéspedes que salían del hotel o que llegaban a registrarse cuando sonaba el teléfono o, en forma alternativa, se hacía esperar durante largos periodos a quienes llamaban, mientras el empleado de la recepción atendía a un huésped.

La incapacidad para dar curso en forma eficiente a las llamadas telefónicas y atender las necesidades del cliente llegó a ser inquietante, no sólo desde una perspectiva del servicio al cliente, sino también desde un punto de vista de una pérdida potencial de los ingresos. Quienes llamaban para reservar habitaciones por lo general cortaban la comunicación si los hacían esperar más de dos minutos. Además, ante la presión de contestar el teléfono y atender a un huésped al mismo tiempo, los empleados de la recepción con frecuencia cotizaban tarifas más bajas, confundían las fechas de llegada y reservaban habitaciones para las noches en que no había habitaciones disponibles. Las solicitudes de cancelación no se manejaban de forma correcta, con la consecuencia de que facturaban a algunos clientes por reservaciones que habían cancelado. Uno de los empleados de la recepción comentó: “Es sumamente difícil hacer la venta de una habitación cuando constantemente le debo pedir al cliente que espere, porque estoy tratando de contestar las otras cinco líneas que están sonando. ¿Qué es más importante: hacer una reservación de una habitación de $130 por dos noches o tomar un mensaje para uno de los gerentes?”.

Reinstalación del gerente de la recepción

Los ingresos perdidos y las quejas de los clientes sobre el servicio de la recepción finalmente convencieron a David Bart de la necesidad de reinstalar la posición de gerente de recepción. Se necesitaba un gerente para que monitoreara el inventario de las habitaciones y se asegurara de que no se perdían ingresos debido a una reservación no cancelada, y a que no se liberaban las habitaciones, para que coordinara las actividades entre los departamentos y para que capacitara al personal de la recepción, que se componía de recepcionistas y valets/botones. Sin embargo, para minimizar los costos, Bart decidió que el gerente de la recepción también trabajaría tres turnos a la semana como recepcionista.

En febrero de 1991 Bart le ofreció la posición de gerente de la recepción a Claire Ruiz, que había trabajado como encargada de la recepción desde 1989. La promoción resultó bien. Claire conocía el trabajo a fondo y estaba genuinamente interesada en la administración hotelera. Podía combinar de forma eficaz sus responsabilidades administrativas con los tres turnos en la recepción.

La cooperación entre los departamentos muy pronto se incrementó de forma significativa. Claire creía que el Inn jamás se podría permitir un personal especializado y numeroso, como el de un hotel grande, en la recepción y que, por consiguiente, su capacidad para proporcionar un servicio al cliente de alta calidad dependía de la mutua cooperación entre todos los empleados. En consecuencia, cuando había demasiada actividad, recepción pedía ayuda a otros departamentos. Por ejemplo, si había demasiadas llamadas en el conmutador, aquellas para hacer reservaciones se transferían de la recepción a contabilidad o a ventas. Incluso llegaron a llamar al gerente general para que ayudara a los valets a estacionar automóviles o auxiliara a los huéspedes con el equipaje, aun cuando era obvio que él prefería permanecer en su oficina revisando reportes y registros.

La nueva posición de PBX

Aun cuando otros gerentes estaban dispuestos a ayudar, ellos también debían atender sus responsabilidades y no siempre

7.0

estaban disponibles. Debido a que el índice de ocupación seguía siendo alto, Claire convenció al gerente general para que reinstalara la posición de PBX. Sin embargo, la idea de Claire era hacer que el operador de PBX funcionara como una extensión de la recepción. Se instaló una estación de PBX en el vestíbulo, en un área desocupada de la recepción y, con excepción de los clientes que llegaban y salían, el operador desempeñaba las mismas responsabilidades y lo compensaban con el mismo índice de pago que a los empleados de la recepción. Ese apoyo adicional permitió que la recepción proporcionara un servicio más eficiente y amable a los huéspedes del Inn y mejoró su capacidad de vender habitaciones. A pesar de que la recesión continuaba y de la competencia del Ritz-Carlton, 1991 resultó ser un año de ocupación récord y de ingresos altos para el Plaza Inn.

En agosto de 1992, Claire salió del Plaza Inn para seguir una carrera en administración de hoteles en una universidad del este. David Bart creía que la situación en la recepción estaba controlada y no hizo planes para cubrir la posición vacante de gerente de la recepción. Una vez más, el personal de la recepción estaría bajo la supervisión indirecta del gerente de ventas.

Sin embargo, no transcurrió mucho tiempo antes de que surgieran los mismos problemas que Claire se había esforzado tan arduamente en resolver. Con el inicio del año escolar, el personal de la recepción ya no era tan flexible en términos de la programación y requirieron al operador del PBX para que cubriera los turnos vacantes en la recepción. Casi siempre, sólo había una persona programada para trabajar en la recepción y el servicio a los huéspedes empezó a padecer de nuevo. Por ejemplo, un día David Bart descubrió que una recepcionista recién contratada con frecuencia les decía a los clientes que no había habitaciones disponibles, debido a que estaba demasiado ocupada para hacer una reservación.

Bart creía que nadie en la recepción era lo bastante capaz como para que lo promovieran a la posición de gerente de la recepción. Sin embargo, también creía que sería difícil contratar a una persona ajena que estuviera dispuesta a trabajar tres turnos en la recepción por el modesto sueldo que estaba dispuesto a ofrecer (a la mayoría de los gerentes en el Plaza Inn se les pagaba de $5 000 a $7 000, menos de lo que pagaban otros hoteles de Kansas City). Por consiguiente, Bart se sintió aliviado al enterarse de que Laura Dunbar, que previamente había trabajado en el Plaza Inn como recepcionista, estaba interesada en el puesto.

Una nueva gerente de recepción

Además de su experiencia en el Plaza Inn, Laura había trabajado como concierge en uno de los hoteles para convenciones en el área del centro de Kansas City durante varios años. Había dejado el Plaza Inn debido a que le ofrecían una posición secretarial en la que le pagaban más que en la recepción en el Plaza Inn. Sin embargo, echaba de menos la emoción y el ritmo de la industria de la hospitalidad y aceptó entusiasmada la posición de gerente de la recepción en diciembre de 1992.

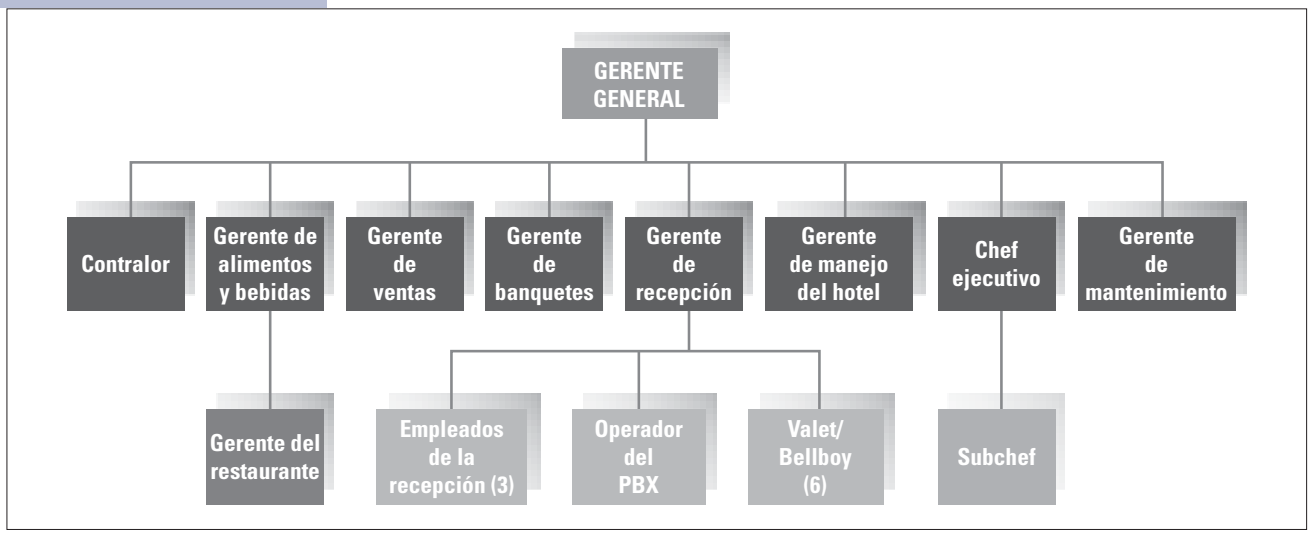
A pesar de sus extensas conexiones con otros hoteles de Kansas City, así como con la Asociación de Concierges de Kansas City, Laura muy pronto descubrió que uno de sus mayores retos era la contratación y retención del personal de la recepción. La dificultad para contratar a empleados calificados obligó a Laura a trabajar más de tres turnos como recepcionista. Eso le dejaba muy poco tiempo para planear y administrar la operación de la recepción. Con la escasez de personal, en ocasiones trabajaba 30 días seguidos, sin un solo día de descanso. Además, la posición del PBX no se había ocupado regularmente desde hacía varios meses. Laura se percató de que los empleados de la recepción no eran muy atentos con los huéspedes y de que no podían satisfacer sus expectativas, que querían un servicio personalizado tipo concierge. Las tarjetas de comentarios de los huéspedes con frecuencia incluían observaciones negativas concernientes al servicio de la recepción, de hecho, un huésped comentó que le parecía que los empleados de la recepción "eran responsables de todo, con excepción de hacer las veces de barman y servir las mesas en los restaurantes".

Laura creía que David Bart se mostraba reacio a contratar a un operador del PBX debido a restricciones financieras. También se sentía presionada para ajustarse al presupuesto de la nómina de recepción, que Bart había preparado y que ella pensaba que se había subestimado considerablemente. Durante una junta bimestral del personal administrativo, Laura le sugirió al gerente de Alimentos y Bebidas que tal vez cada restaurante debería asumir la responsabilidad de administrar sus reservaciones e indagaciones, de manera que ella pudiera dejar en libertad al personal de la recepción para mejorar el servicio a los huéspedes y vender más habitaciones. Sin embargo, el gerente de Alimentos y Bebidas se apresuró a señalar que habían llamado cotidianamente al gerente del turno de noche en el restaurante para que ayudara con problemas relacionados con las habitaciones y que había reemplazado a la empleada de la recepción durante el turno de noche, de manera que ella se pudiera tomar un descanso. Aseguró que los restaurantes no se podían permitir el lujo de crear una posición sólo para tomar reservaciones y responder a las indagaciones.

Laura se sentía especialmente presionada con la administración de las operaciones de la recepción durante los fines de semana. Entre semana, creía que podía recurrir a otros gerentes para pedirles ayuda, no importaba si se trataba de estacionar un automóvil o de hacer una reservación. Sin embargo, los fines de semana el único gerente de turno era el del restaurante y con frecuencia estaba demasiado ocupado para ayudar con los problemas de las habitaciones. El programa Gerente de Turno (MOD, por sus siglas en inglés), en el que todos los gerentes de departamento se turnaban para estar disponibles en el Inn y a cargo los viernes y sábados por la noche, establecido la primavera anterior a la iniciación de Bart, había sido una gran ayuda; sin embargo, se canceló cuando el Inn se vio afectado por el periodo lento durante el verano. David Bart no estaba en el Inn los fines de semana y Laura tenía la impresión de que de alguna manera se olvidaba de que el hotel existía durante los fines de semana, sin mencionar que el hotel funcionaba en el nivel máximo de ocupación.

Para mediados del otoño, Bart convino con Laura en que había una necesidad definitiva de reinstalar el programa

FIGURA 1
Organigrama, de Plaza Inn en 1993



MOD, así como la posición de PBX. Sin embargo, Bart pensaba que la misma Laura había reducido su rol de gerente de recepción al de empleada de la recepción. Le parecía que se rodeaba de empleados que no eran flexibles o que no estaban lo bastante calificados y que, por consiguiente, debía trabajar ella misma durante muchos turnos en la recepción. Eso no le dejaba tiempo para supervisar la operación de la recepción y para asegurarse de que todo estuviera en orden. Aun no había terminado de redactar las descripciones de puestos para el Inn, que él le había pedido que hiciera hacía dos meses. Bart se preguntaba si los problemas en la recepción se debían a la personalidad más bien tímida de Laura o tal vez a su falta de pericia en administración. Le parecía que ella era incapaz de expresarles sus necesidades a él y a otros gerentes. Tal vez necesitaba darle una mayor dirección; sin embargo, eso contradecía su creencia de que cada gerente debería asumir la responsabilidad de definir su rol, congruente con los objetivos del Inn. Los puntos débiles que veía en la gerente de la recepción eran una creciente preocupación para David Bart. Obviamente se trataba de una posición clave en la operación del Inn y requería a una persona altamente competente y proactiva.

Mientras pensaba en el ultimátum que había recibido del presidente del Relais & Chateaux, el gerente general se preguntó qué debería hacer. Tal vez debería buscar un gerente experimentado para que estuviera al frente de la recepción, incluso si eso significaba pagarle un sueldo mucho más alto. Quizá sólo necesitaba darle una buena sacudida a Laura. Tal vez la situación se corregiría sola. David Bart buscó una copia del organigrama del Inn (figura 1); quizás era necesario un importante cambio estructural. Tal vez...

Caso integrador 8.0
Costco: Únete al Club

8.0

Después de la secundaria, James Sinegal trabajó para el almacén de descuento de la Fed Mart descargando colchones. Luego, en la década de 1970, como un empleado de Price Club con sede en California, absorbió cada detalle de la fórmula de alto volumen y bajo costo del club de almacenes promovida por Sol Price.

Armado con el conocimiento y las ideas, Sinegal se asoció con Jeffrey Brotman para establecer Costco Wholesale Corporation. Ambos abrieron su primera tienda en Seattle en 1983. Hoy, a punto de cumplir 30 años en el negocio, la visión y el éxito de Sinegal no sólo eclipsaron las de su mentor, sino que lo llevaron a la fusión de Costco y Price Club.

No hay lujos

En 2010, la reputación de Costco por los precios muy bajos y los muy estrechos márgenes de ganancia la ayudaron a mantener su posición como la cuarta empresa minorista de la nación y la principal minorista de almacén para miembros con 572 tiendas (425 en Estados Unidos), 142,000 empleados y 55 millones de afiliados. Las ventas alcanzaron los $76 mil millones, un 9.1 por ciento que refleja, en parte, la tendencia de los consumidores en una economía pobre para centrarse en el valor, pero más significativamente la de una cultura corporativa única que no sólo da valor a sus empleados hacia fuera, pues mantiene una reputación de honrar ese valor.

El concepto de almacén-club de bajo costo ejemplifica la tan denostada tienda de "caja grande" -mercancía apilada de piso a techo en pallets de madera, ubicadas en 150,000 metros cuadrados de hormigón desnudo e iluminado por luz fluorescente. Los clientes muestran sus tarjetas de crédito y empujan sus carritos de gran tamaño o de plataforma hacia abajo por los amplios pasillos, sin adornos de publicidad o de display. Costco refleja los estándares de la industria y las expectativas del consumidor para proporcionar una selección limitada, compra de volumen y precios bajos.

El valor de las personas

Pero los propietarios creen que el secreto del éxito de Costco se encuentra en las muchas maneras en que los emprendedores de la norma han volcado la sabiduría convencional. Debido a que los propietarios ven a las personas como la "ventaja competitiva" de la organización, los beneficios laborales constituyen el 70 por ciento de los costos de operación de Costco. Pese a las críticas de Wall Street, la compañía mantiene su devoción a una fuerza de trabajo bien remunerada y se burla de la idea de sacrificar el bienestar de los empleados por el bien de las ganancias. El Informe Anual 2010 declara: "En lo que respecta a los gastos relativos a la remuneración de nuestros empleados, nuestra filosofía es no tratar de reducir al mínimo los salarios y los beneficios que obtienen. Por el contrario, creemos que el logro de nuestros objetivos a largo plazo de reducir la rotación y mejorar la satisfacción del empleado requiere del mantenimiento de los niveles de compensación que son mejores que las del promedio del sector". El informe admite la disposición de Costco para "absorber los costos" de los salarios más altos que otros minoristas exprimen rutinariamente de su fuerza de trabajo. Como resultado, la empresa carece de margen por artículo, la administración cree que la compensa en volumen, en el mantenimiento de la "autoridad de precios" por "ofrecer de manera continua los valores más competitivos", y en las membresías de lealtad adquiridas que, Sinegal señala, "cierran las compras con usted".

Sinegal es un CEO sin sentido cuyo sueldo ($550.000) anual es una fracción del pago tradicional para los grandes ejecutivos de las empresas y refleja una cultura organizacional que intenta minimizar la disparidad entre la dirección y los trabajadores. Las oficinas corporativas de lujo están fuera de la cuestión. Sinegal viste ropa informal, lleva una etiqueta con su nombre, contesta su propio teléfono y, como todos los miembros de la dirección, gasta una cantidad significativa de tiempo (más de 200 días al año) en el piso de ventas del almacén.

Esta relación poco ortodoxa entre empleador y empleado está en agudo contraste con la norma de la industria, con los empleados que en la mayoría de las empresas sienten estrés por las visitas poco frecuentes de ejecutivos de empresas del mismo ramo. Durante una entrevista para la revista de noticias de ABC "20/20" en el año 2006, Sinegal dio una explicación simple por la frecuencia de las visitas al almacén: "Los empleados saben que yo quiero decirles hola, porque me gustan". De hecho, los empleados de Costco se maravillan de la capacidad del CEO de recordar nombres y conectar con ellos como individuos. Pues "juntos en las trincheras" es la mentalidad que define la cultura corporativa de Costco, que contribuye a un nivel de apoyo mutuo, trabajo en equipo, capacitación y respuesta rápida que se puede activar para afrontar cualquier situación. Un ejemplo dramático ocurrió cuando los empleados conformaron al instante una brigada de emergencia Costco, armada con carretillas elevadoras y extintores de incendios, cuyos miembros se organizaron y se apresuraron para ofrecer primeros auxilios y rescatar a los pasajeros atrapados tras el naufragio de un tren detrás de una tienda de almacén en California.

El enfoque de administración benévola y de motivación de Costco se manifiesta más dramáticamente en los salarios y en los beneficios. Los empleados firman un contrato de trabajo de una sola página y luego se unen a sus compañeros de trabajo como parte de la fuerza laboral mejor compensada en el comercio minorista. Los salarios por hora de $17,00 dólares aplastan los de los competidores (de $10 a $11.50 por hora). Las recompensas y los bonos por la implementación de ideas de ahorro de tiempo presentadas por un empleado

8.0

individual puede proporcionar hasta 150 acciones de la compañía. Además, los trabajadores reciben un paquete de beneficios generoso que incluye servicios de salud (82 por ciento de las primas son pagadas por la empresa), así como planes de jubilación. La generosidad de Costco con los empleados va en contra de la industria y de la sabiduría convencional de Wall Street que indica que las empresas tratan de mejorar los beneficios y las ganancias de los accionistas, manteniendo bajos los salarios y los beneficios de los trabajadores. Sinegal insiste en que la inversión en capital humano es un buen negocio. "Se obtiene lo que se paga", asevera. Como resultado, Costco goza de la reputación de una fuerza de trabajo leal, muy productiva, y la apertura de tiendas atraen a miles de solicitantes de calidad.

Al girar sobre el inventario en lugar de las personas, Costco puede presumir de una rotación de personal anual de sólo el 6 por ciento, en comparación con el triste 50 por ciento en promedio de un minorista. Teniendo en cuenta el costo de remplazo de los trabajadores (de 1.5 a 2.5 veces el salario anual de la persona), los salarios y el paquete de beneficios vale la pena en el cuadro más grande, con mayores niveles de retención, una mano de obra de alta calidad, baja contracción de hurto (0.2 por ciento más altos) y mayores ventas por empleado. La combinación resulta en un aumento de la utilidad de operación por hora. Tanto si se utiliza para atraer a los clientes o empleados, la necesidad de relaciones públicas o publicidad es inexistente. Sinegal dijo a ABC que la empresa no gasta un centavo en publicidad, puesto que ya cuenta con más de 140,000 embajadores entusiastas esparcidos por los almacenes de Costco.

Diseño de ajuste

Cuidado de la igualdad se ha dado al diseño de la organización. La creencia de Sinegal en una organización "plana, rápida y flexible" alienta la designación de CEO de-facto para los gerentes de almacén locales que tienen la libertad y la autoridad para tomar decisiones rápidas e independientes que se adapten a las necesidades locales de los clientes y los empleados. El único requisito es que cualquier decisión debe caber en un código de ética de cinco puntos de la organización. Las decisiones deben ser legales, servir a los mejores intereses de los clientes y empleados, y respetar a los proveedores y accionistas de recompensa. Del mismo modo, la formación de los empleados pone una alta prioridad en el entrenamiento y en la capacitación sobre el mando y el control.

Todo esto encaja junto en una cultura y una estructura en la que el foco en la satisfacción de las necesidades del cliente va más allá de los precios por los suelos. Los nuevos esfuerzos de ubicación de la tienda de Costco buscan un "ajuste" entre la organización y la comunidad a la que sirve. Los lugares suburbanos típicos destacan las necesidades de las compras a granel de las familias y las pequeñas empresas, y Costco ha ampliado su propia marca, Kirkland Signature. Mientras que otras compañías reducen su tamaño o venden sus propias marcas, Costco trabaja para desarrollar Kirkland, que representa en la actualidad aproximadamente 400 de 4,000 en los artículos comunes de Costco. La etiqueta privada ofrece un ahorro adicional de hasta un 20 por ciento de descuento en los productos manufacturados por los principales fabricantes, como los neumáticos de Michelin específicamente para la etiqueta Kirkland. Los esfuerzos adicionales para satisfacer mejor las necesidades de los clientes han contribuido a la decisión de Costco para establecer tiendas seleccionadas como laboratorios de prueba. Durante la última década, estas tiendas allanaron el camino para el lanzamiento de una variedad de empresas auxiliares, como farmacias, servicios de óptica y servicios de pequeñas empresas para atender mejor a las necesidades de los clientes suburbanos de la compañía.

Mientras tanto, las ubicaciones urbanas de Costco reconocen el deseo del cliente para comprar en grandes cantidades a la vez que servir a los deseos comerciales de primera línea de condóminos. En estos lugares, la urgencia de "comprar antes de que desaparezca" tienta a los consumidores a la caza del tesoro con ofertas especiales en artículos de lujo como champán Dom Perignon, cristal de Waterford o relojes Prada. El rápido crecimiento de una tienda de Costco en Seattle para líder de club de almacenes de Estados Unidos y de comercio mundial llegó con una cuota de dolores de crecimiento por el esfuerzo por tratar de adaptarse a sus diferentes ambientes. La fusión con Price Club trajo una infusión de los trabajadores sindicalizados, lo que obligó a Sinegal y a los funcionarios de la gerencia a hacer "superiores" los salarios de Costco y los beneficios como una forma de negar la necesidad de la sindicalización.

Nuevas cuestiones

La propia reputación de Costco por los altos estándares éticos y la autorregulación, frente a la rápida expansión, lo ha hecho tropezar con nuevos e incontables problemas que van desde quejas sobre la falta de notificación de ofertas de trabajo de administración a las reiteradas denuncias acerca de un techo de cristal que ofrece pocas oportunidades para el desarrollo de la mujer dentro de la organización. En respuesta, la compañía instituyó ofertas de trabajo en línea, reclutamiento automatizado, el uso de un proveedor externo para la contratación y un nuevo compromiso con la equidad en la promoción.

Las cuestiones internacionales a menudo son más complejas, porque chocan con las necesidades y las percepciones locales. Por ejemplo, los esfuerzos de expansión en Cuernavaca, México, fueron vistos desde la perspectiva de la empresa como una situación de ganar-ganar, por la apertura de un nuevo mercado que proporcionaría trabajos de alta calidad y artículos de bajo precio para los compradores de la zona. Cuando el sitio de un casino en ruinas estuvo disponible, Costco se movió rápidamente, pero de pronto se encontró frente a las acusaciones de falta de sensibilidad cultural. Las acusaciones en Cuernavaca hacia Costco se debieron a la ubicación de un estacionamiento en un área de importancia en el patrimonio artístico y nacional que condujeron a negociaciones en las que Costco destinaría millones de dólares para preservar el paisaje, restaurar los murales y trabajar junto a los urbanistas y representantes del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura en la construcción de un centro cultural y un museo.

La historia ilustra el énfasis en el liderazgo moral que caracteriza a Costco y a su alta dirección. Las decisiones comerciales se basan estrictamente en términos financieros en un segundo plano para el éxito en función de criterios más amplios: ¿Estamos creando un mayor valor para el cliente? ¿Estamos haciendo lo correcto para los empleados y para las

partes interesadas? La gerencia considera que las respuestas a estas cuestiones más amplias ayudan a mantener a la compañía apta a las cuestiones y tendencias que dan forma al futuro de los negocios.

Hay indicios brillantes para el futuro de Costco, pero las preguntas se dibujan en el horizonte. Sinegal señala que la empresa visionaria no tiene planes de retirarse, pero cada uno de los expertos de Wall Street, los clientes, accionistas y empleados, se pregunta cómo podría cambiar la organización después de que él haya renunciado. ¿Los futuros líderes están dispuestos a mantener los niveles modestos de la indemnización por la alta dirección y mantener los salarios por encima del promedio de la empresa y los beneficios para los empleados? ¿Y cómo será el aumento de la globalización que influye en la fuerte cultura corporativa?

8.0

Referencias

Richard L. Daft, "Costco Wholesale Corporation, Parts One-Six", en *Management*, 8a. ed. (Mason, OH: Southwestern, 2008).

"Table of Contents, Item 7—Management's Discussion and Analysis of Financial Conditions", *Costco 2010 Annual Report*.

Wayne F. Cascio, "The High Cost of Low Wages", *Harvard Business Review* 84, num. 2 (diciembre de 2006).

Alan B. Goldberg y Bill Ritter, "Costco CEO Finds Pro-Worker Means Profitability", ABC News 20/20, 2 de agosto de 2006, http://abcnews.go.com/2020/Business/story?id=1362779 (consultado el 4 de enero de 2012).

Doug Desjardins, "Culture of Inclusion: Where Top Executives Lead by Example and Honesty and Frugality Are Valued Virtues", *DSN Retailing Today* (diciembre de 2005).

Michelle V. Rafter, "Welcome to the Club", *Workforce Management* 84, num. 4 (abril de 2005), pp. 40–46.

9.0 Caso integrador 9.0
The Donor Services Department*

Joanna Reed caminaba hacia su casa entre los brotes caídos de los árboles en la ciudad de Guatemala. Sin embargo, hoy su mente estaba más en su trabajo que en la belleza natural que la rodeaba. Abrió la reja de su casa colonial y se sentó en el porsche, rodeada de bulliciosos niños pequeños, mascotas y plantas, para reflexionar en las recomendaciones que le haría a Sam Wilson. La decisión clave que necesitaba tomar acerca de su Departamento de Servicios de Donantes concernía a quién debería dirigir el departamento y cómo se debería estructurar el trabajo.

Joanna había trabajado para una agencia de patrocinio dedicada a trabajos de desarrollo internacional con la gente pobre durante seis años. Su esposo y ella se habían mudado de un país a otro, estableciendo nuevas agencias. En cada país debían diseñar cómo se debería hacer el trabajo, dados el mercado laboral local y las condiciones de trabajo.

Después de un año en Guatemala, Joanna, felizmente embarazada de su tercer hijo, había terminado de establecer el Departamento de Servicios de Donantes para la agencia y sólo trabajaba medio tiempo en un proyecto de investigación. Un amigo que dirigía una agencia de desarrollo "competidora" la abordó para que le hiciera un proyecto de consultoría. Sam Wilson, un estadounidense, era el representante nacional de una agencia con sede en Estados Unidos, que tenía oficinas en todo el mundo. Sam quería que Joanna analizara su Departamento de Servicios de Donantes, debido a que había recibido quejas de las oficinas corporativas acerca de su eficiencia. Puesto que le habían dicho que su oficina necesitaba duplicar su tamaño durante el próximo año, quería tener resueltas de antemano todas las fallas.

Las agencias de patrocinio, con presupuestos de muchos millones de dólares, están fondeadas por personas y grupos en los países desarrollados, que contribuyen con los programas en las naciones en vías de desarrollo. Los donantes contribuyen aproximadamente con $20 al mes, además de regalos especiales opcionales. Las agencias utilizan ese dinero para fondear proyectos de educación, salud, desarrollo comunitario y proyectos que produzcan ingresos para las personas de escasos recursos afiliadas a su agencia en varias comunidades. A los ojos de la mayoría de los donantes, el beneficio específico que proporcionan las agencias de patrocinio es la relación personal entre un donante y un niño y su familia en los países en vías de desarrollo. Los donantes y los niños sostienen correspondencia y la agencia les envía a los donantes fotografías del niño y de su familia. Algunos donantes nunca le escriben a la familia a la que patrocinan; otros escriben semanalmente y visitan a la familia cuando salen de vacaciones. La eficiencia de un Departamento de Servicio de Donantes y la calidad de sus traducciones son ingredientes clave para conservar a los donantes y atraer a otros nuevos. Además, los buenos departamentos nunca pierden de vista el hecho de que las agencias de patrocinio sirven a un grupo doble, las personas locales a las que tratan de ayudar a desarrollarse y los patrocinadores que hacen posible la ayuda por medio de sus donaciones.

En cualquier forma, ¿qué es un Departamento de Servicios de Donantes en una Agencia de Patrocinio?

El trabajo de un Departamento de Servicio de Donantes consiste no sólo en traducir cartas, preparar reportes del progreso anual de las familias y responder a las preguntas del donante dirigidas a la agencia. También se encarga del extenso y aparentemente interminable papeleo asociado con la inscripción de nuevas familias y su asignación a los donantes, las reasignaciones cuando el donante o la familia dejan de participar y los regalos monetarios especiales enviados (y las notas de agradecimiento). Es importante tener cifras exactas de las inscripciones, debido a que el dinero que recibe la agencia de las oficinas corporativas se basa en esas cifras y afecta la planeación.

El jefe de departamento

Joanna abordó el reto de analizar el departamento hablando primero con el jefe del mismo (vea el organigrama en la figura 1). José Barriga, un hombre dinámico y carismático de más de 40 años de edad, era jefe tanto de Servicio de Donantes como de Servicios a la Comunidad. En realidad, virtualmente no pasaba tiempo en el Departamento de Servicios de Donantes y no era bilingüe. "Mi mayor placer es trabajar con los líderes de la comunidad y encontrar programas que tengan éxito. Decididamente prefiero el trabajo de campo, conduciendo mi automóvil de aldea en aldea y hablando con las personas, a supervisar el papeleo. No estoy exactamente seguro de lo que sucede en Servicios de Donantes, pero Elena, la supervisora, es muy responsable. Trato de recorrer el departamento una vez a la semana y saludar a todos y verifico sus cifras de producción diarias."

El reparto de personajes en el departamento

Lo mismo que José, Sam también estaba más interesado en trabajar con las comunidades en proyectos, que enfrascarse en los detalles de los departamentos más administrativos. En parte, Sam había contratado a Joanna debido a que, con toda razón, le preocupaba el hecho de que Servicios de Donantes no recibiera la atención que merecía por parte de José, que era muy articulado y agradable, pero que muy rara vez disponía de tiempo para ver más allá de las historias de los casos. José nunca se involucraba en los asuntos internos del departamento.

*Joyce S. Osland, San Jose State University.

9.0

Aun cuando no era considerado un gran recurso para ellos, les agradaba a los miembros del personal de Servicios de donantes, todos lo respetaban y nunca se quejaban de él.

El supervisor

Ese no era el caso con la supervisora que José había promovido internamente. Elena tenía el título de supervisora del departamento, pero ejercía muy poca autoridad. Una mujer delicada y soltera de más de 30 años de edad, Elena había trabajado para la organización desde su establecimiento dos años antes. Era organizada, meticulosa, confiable y una ardua trabajadora. Pero era una mujer callada, nada audaz y nerviosa que era cualquier cosa menos proactiva. Cuando le preguntaban qué cambios haría si fuera jefe de departamento, esquivaba la pregunta respondiendo: "Es difícil tener una opinión sobre el tema. Creo que el jefe puede ver los cambios necesarios con mayor claridad".

Elena no disfrutaba de su rol de supervisora, lo que en parte se debía a la oposición que encontraba en una pequeña camarilla de traductoras que trabajaban allí desde hacía largo tiempo. En opinión de ese subgrupo, Elena tenía tres cosas en su contra. La primera, a diferencia de sus subordinados, no era bilingüe. "¿Cómo puede ser la supervisora, cuando ni siquiera sabe bien inglés?". En Guatemala, las secretarias bilingües conscientes de su posición se consideraban un poco por encima de las secretarias ordinarias. Ese grupo veía con desdén a Elena por estar menos capacitada y tener menos formación que ellas, aun cuando era una excelente empleada. En segundo, Elena pertenecía a una religión diferente de la de la organización misma y de la mayoría de los otros empleados. Eso no significaba ninguna diferencia para Sam y José, pero les parecía importante a los miembros de la camarilla, a quienes en ocasiones se podía oír haciendo comentarios despectivos acerca de la religión de Elena.

El tercer punto en contra de Elena era su falta de autoridad. Nadie había aclarado nunca cuánta autoridad tenía realmente y ella misma no hacía ningún esfuerzo para asumir el control del departamento. "Mis instrucciones son informarle a don José Barriga acerca de las infracciones en mi memorando de producción diario. No se supone que deba-

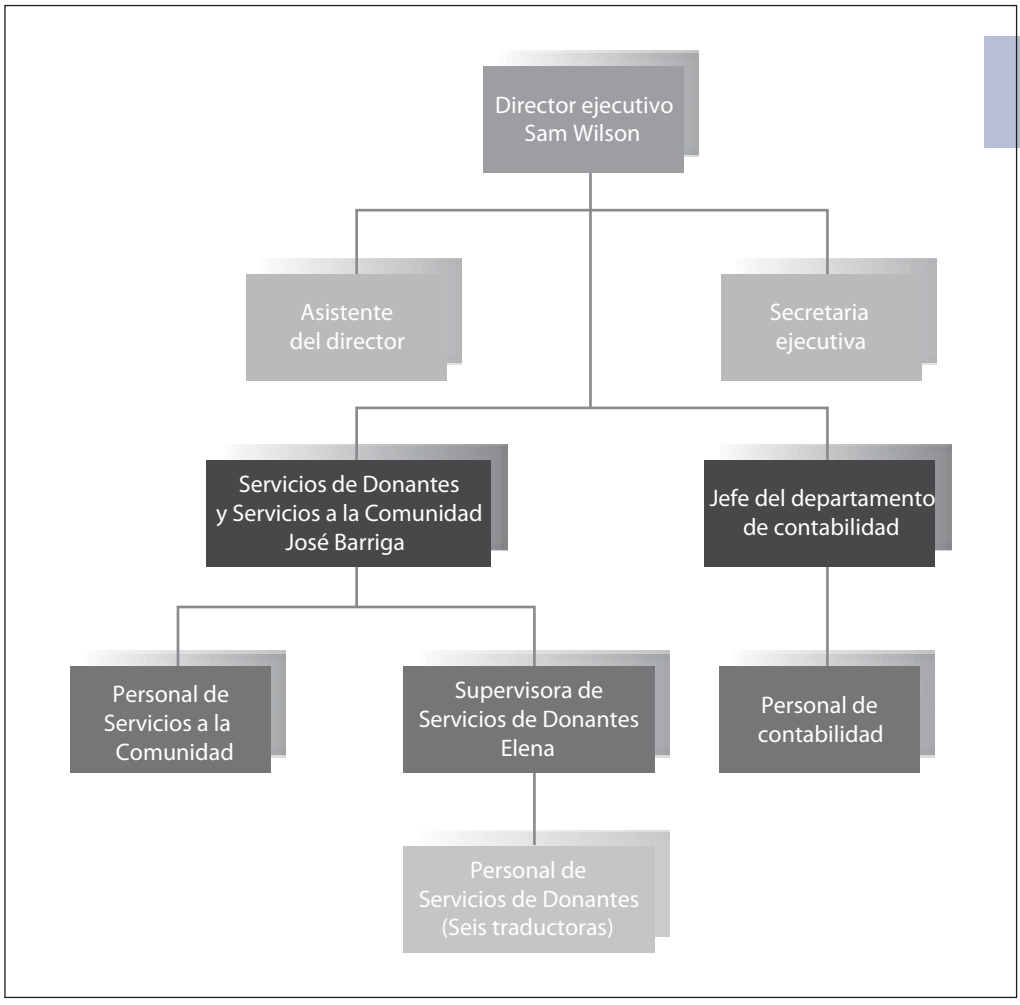


FIGURA 1
Organigrama, Departamento de Servicio de Donantes

9.0

enfrentarme directamente a las personas cuando ocurre alguna infracción, aun cuando sería más fácil corregir las cosas si lo hiciera."

Ese subgrupo mostraba su desdén y su falta de respeto hacia Elena, tratándola con diversos grados de descortesía e ignorando sus peticiones. La veían como si fuera un perro guardián, una actitud fomentada por José, que en ocasiones anunciaba: "Nosotros (la alta gerencia) estaremos aquí mañana, así que pórtense bien porque Elena los estará vigilando". Cuando Sam y José salían de la oficina, los miembros de la camarilla a menudo dejaban de trabajar y se dedicaban a socializar. Por el rabillo del ojo veían que Elena se molestaba, pero sabían que no los reprendería. "Me agradaba más mi trabajo antes de que me nombraran supervisora", decía Elena. "Desde entonces, algunas de las empleadas me rechazan y no me siento cómoda tratando de mantenerlas a raya. ¿Por qué simplemente no desempeñan su trabajo sin que deba hacer las veces de policía? Lo único que me impide renunciar es mi lealtad hacia la agencia y hacia don José."

Los trabajadores

Además de la camarilla mencionada, había otras tres traductoras en el departamento. Todas ellas, con excepción de una, tenían el mismo perfil: entre 20 y 30 años, con antecedentes de la clase trabajadora y graduadas de escuelas bilingües para secretarias, y que poseían capacidades promedio en inglés. (Como dijimos antes, en América Latina el hecho de ser secretaria bilingüe es una ocupación de bastante prestigio para una mujer.) La excepción en ese grupo era la mejor traductora, Magdalena, con formación universitaria y recién contratada, que se acercaba a los 40 años de edad y provenía de una familia de clase alta. Trabajaba, no sólo porque necesitaba el dinero, sino también porque creía en la misión de la agencia. "Este trabajo me permite vivir mis creencias religiosas y ayudar a las personas que tienen menos ventajas que yo." Magdalena era más profesional y madura que las demás traductoras. Aun cuando todos los empleados se sentían orgullosos de la agencia y de su misión religiosa, los miembros de la camarilla pasaban demasiado tiempo socializando y sosteniendo escaramuzas con otros empleados, tanto dentro como fuera del departamento.

Las tres traductoras que no trabajaban a toda su capacidad eran muy amigas. La líder de ese grupo, Juana, era una mujer animosa y brillante, con buenas capacidades verbales en inglés y un sincero sentido del humor. Amiga de Barriga desde hacía largo tiempo, Juana les traducía a los visitantes que hablaban inglés y que llegaban a visitar los sitios del programa en todo el país. Las otras traductoras, atadas a sus escritorios, veían eso como gran beneficio. Juana era la líder del grupo en contra de Elena y en las luchas contra personas de otros departamentos. Elena se mostraba reacia para quejarse con Barriga acerca de Juana, debido a su amistad. Tal vez temía que Juana le hiciera la vida todavía más miserable.

Las dos amigas de Juana en el departamento también tenían muchos años con la agencia. Habían adquirido el hábito de ayudarse unas a otras en las ocasiones esporádicas en que tenían excesivas cantidades de trabajo. Cuando estaban ociosas, o simplemente querían mitigar el tedio de sus trabajos, socializaban y charlaban. Juana en particular era famosa por su sarcasmo letal e incisivas bromas acerca de las personas que no le agradaban. La camarilla no se mostraba muy amable con los miembros más nuevos del departamento. Magdalena simplemente les sonreía, pero guardaba su distancia y las dos traductoras más jóvenes mantenían un perfil bajo para evitar incurrir en su desaprobación. Como observó una de ellas, "No vale la pena ponerse en contra de Juana".

Lo mismo que muchas pequeñas oficinas en América Latina, la agencia estaba ubicada en una antigua casa particular muy espaciosa. El Departamento de Servicios de Donantes se encontraba en el área de la sala, de 40 × 30 pies. Los escritorios de las mujeres estaban colocados en dos filas y el de Elena se encontraba en la esquina posterior. Puesto que las oficinas tanto de Wilson como de Barriga se encontraban en las antiguas recámaras en la parte posterior, todas las personas que los visitaban debían pasar por el departamento, saludando y deteniéndose a charlar con las empleadas más antiguas (Elena, Juana y sus dos amigas). Las numerosas personas que visitaban a Elena también pasaban mucho tiempo cruzando el departamento para llegar a su escritorio, lo que contribuía todavía más a la cantidad de socialización en el departamento.

Elena era la única persona del departamento que recibía a visitantes "oficiales", puesto que era el enlace que trataba con los representantes del programa y llevaba un registro de las inscripciones. Se había asignado a cada una de las traductoras un proceso de trabajo. Por ejemplo, Marisol preparaba las historias de los casos de los nuevos niños y sus familias para los posibles donantes, mientras que Juana procesaba los obsequios. Una de las traductoras más nuevas preparaba los archivos para los niños recién registrados y se encargaba del archivo de todo el departamento (una tarea intimidante). La mayoría de los trabajos era primordialmente de oficina y requería muy poco o ningún conocimiento del inglés. Las traducciones de las cartas se asignaban a traductoras externas sobre la base de un trabajo individual y las supervisaba Magdalena. El suyo era el único trabajo que implicaba una extensa traducción; sin embargo, en su mayor parte traducía mensajes sencillos (como tarjetas de felicitación), que estaban muy por debajo de su nivel de dominio del idioma. La secretaria ejecutiva de Wilson se encargaba todavía de las traducciones más difíciles, como las indagaciones de donantes en otros países.

Varias traductoras se quejaban: "No tenemos oportunidades suficientes para aplicar nuestros conocimientos de inglés en el trabajo. No sólo no estamos mejorando nuestros conocimientos de inglés, sino que tal vez estamos perdiendo fluidez, debido a que la mayor parte de nuestros trabajos son sólo de oficina. Desempeñamos las mismas tareas sencillas y tediosas una y otra vez, día tras día. ¿Para qué contrataron a secretarias bilingües para este trabajo?"

Otro problema obvio era la distribución desigual del trabajo en la oficina. El escritorio de Magdalena y los de las nuevas traductoras estaban literalmente atestados de trabajo atrasado de hacía varios meses, mientras que Juana y sus dos amigas disponían de un tiempo excesivo. Nadie, incluida Elena, hacía el menor esfuerzo para nivelar las asignaciones

de trabajo o para ayudar a quienes estaban abrumadas. El tema jamás se había abordado.

La agencia crecía a un ritmo rápido y había cúmulos de papeleo esperando su procesamiento. Joanna pasó tres semanas haciendo que cada miembro del departamento le explicara su trabajo (con todos sus detalles más minuciosos), trazando diagramas de flujo de la forma en que se manejaba el papeleo y revisando sus archivos. Encontró muchos pasos innecesarios que resultaban en tiempos de cambio muy lentos para varios procesos. Había reportes de las salidas diarias que se presentaban a Barriga, pero no había estadísticas sobre el largo tiempo que se requería para responder a las solicitudes de información o para procesar el papeleo. No se compartía ninguna clase de datos con las traductoras, de manera que no tenían la menor idea de cómo se desempeñaba el departamento y había muy poco sentido de urgencia acerca de su trabajo. La única meta era cumplir con la cuota mensual de historias de casos y eso sólo afectaba a Marisol. Tratar de mantenerse al corriente con todo lo que llegaba a sus escritorios resumía todo el enfoque de las empleadas.

Joanna encontró muchos casos de errores y de mala calidad, no tanto debidos al descuido como a la falta de capacitación y de supervisión. Tanto Barriga como Wilson revisaban las historias de casos, pero Joanna se sorprendió al descubrir que nadie revisaba nunca cualquier otro trabajo desempeñado por el departamento. Joanna encontró que las empleadas eran muy complacientes cuando les pedía que explicaran sus labores y muy conscientes acerca de su trabajo (si no de las horas que le dedicaban. Sin embargo, también encontró que las empleadas muy rara vez podían explicar por qué las cosas se hacían de cierta manera, debido a que habían recibido muy poca capacitación para desempeñar sus puestos y sólo comprendían una pequeña parte del departamento. Era obvio que la moral era baja y que todas las empleadas parecían sentirse frustradas con la situación en el departamento. Con excepción de Magdalena, que tenía experiencia en otras oficinas, tenían muy pocas ideas acerca de la forma en que se podría mejorar el departamento.

9.0

10.0 Caso integrador 10.0
Cisco Systems: Evolución de la estructura

La evolución de Cisco de una solución de red de campus universitario ideada por el señor y la señora Len y Sandy Lerner Bosack del equipo de Stanford a un líder tecnológico global ha sido un proceso dinámico. La velocidad de la innovación tecnológica significa que los directivos ya están hablando del "próximo nuevo aparato" durante el lanzamiento de cada producto o servicio nuevo. Paralelamente a la rápida evolución de la tecnología de Cisco están los cambios necesarios en la estructura de la organización para cumplir con la gestión y la toma de decisiones del gigante corporativo.

Crecimiento

Ante el desafío de diseñar un sistema que permitiera a las redes informáticas de la Universidad de Stanford hablar unos con otros, Bosack y Lerner crearon un router de multiprotocolo para romper las barreras de comunicación. La necesidad percibida por muchas organizaciones de routers cada vez más sofisticados y productos relacionados llegó a la fundación de Silicon Valley de alta tecnología Cisco Systems en 1984. Como empresa de nueva creación, Cisco tuvo una visión, ocho empleados y una gran cantidad de retos financieros. Los primeros días fueron financiados por tarjetas de crédito, hipotecas y periodos en los que se retrasaron las nóminas, pero en 1986 Cisco envió su primer router. La compañía recurrió a un capitalista de riesgo, Sequoia Capital, que mudó a Cisco a la estabilidad financiera, por lo que los fundadores Bosack y Lerner fueron forzados a salir. Cisco se transformó rápidamente y se estableció como un negocio viable, y, armado con una creciente reputación en la industria, se hizo pública en 1990.

Como líder en el desarrollo de routers, Cisco enfrenta nuevos retos con la aparición de competidores para la rápida y menos costosa tecnología. Ante la amenaza de pérdida de clientes de alto perfil y de liderazgo en la industria, la administración de Cisco dio un paso audaz en su estrategia de innovación a través de la adquisición de empresas pequeñas e innovadoras tales como Crescendo Communication, una empresa que había atraído la atención de clientes importantes como Boeing.

Cisco fue selectivo en sus adquisiciones, se enfocó en las pequeñas empresas de nueva creación que trabajaban en un gran producto que podría ser movido desde el desarrollo hasta la producción de entre 6 y 12 meses. El objetivo de la compañía era comprar el futuro mediante la adquisición de los ingenieros que estaban trabajando en la próxima generación de productos y servicios. Por lo tanto, la retención de los empleados era crítica para una adquisición exitosa. En su parte del acuerdo, Cisco podía ofrecer a la empresa de nueva creación el poder de sus recursos financieros, de fabricación y sus canales de distribución. La reputación de Cisco para encontrar y desplegar la mejor de las compañías más pequeñas recordó a los admiradores y críticos por igual a los Borg, los conocidos alienígenas de Star Trek que absorben a las especies a medida que se expanden a través del universo.

A medida que Cisco se expandía hacia los dispositivos inalámbricos para el hogar (Linksys) y de negocios, hacia los sistemas de conmutación de centros de datos, los equipos de red, de comunicaciones y de seguridad de la red, el visionario John Chambers fue contratado como CEO. Perteneciente a una generación de gurús que defienden el poder y las soluciones prácticas de la tecnología, Chambers expandió la compañía en tecnologías avanzadas, incluyendo voz y datos digitales, conferencias web, y más diversos productos de seguridad. En 2000, Cisco había alcanzado una breve designación como la compañía más valiosa del mundo.

Cisco 1

Durante el periodo inicial que más tarde se designaría como Cisco 1, la organización había creado una estructura organizacional en tres divisiones. Las tres divisiones de productos autónomos se centraron, cada una, en un segmento de clientes distinto: productos de servicios (tales como AT&T), empresas (por lo general multinacionales) y las pequeñas y medianas empresas comerciales. Cada una de las tres divisiones fue responsable de sus propias secciones de ingeniería, fabricación y comercialización de las actividades. Los objetivos se establecieron por los gerentes de cada división para desarrollar productos y servicios personalizados para atender las necesidades específicas y cambiantes dentro de su grupo de clientes.

Con la sede central en San José y un dominio de las ventas en Estados Unidos, Cisco encontró que podía minimizar los costos con un movimiento hacia la producción externa dentro de cada una de las divisiones para contratar fabricantes. Cisco tenía, en efecto, una estructura en la que los administradores se vieron recompensados por el desempeño de su propia división. La flexibilidad y la coordinación se produjeron a través de los departamentos funcionales dentro de cada división, pero había poca colaboración entre las tres divisiones. Esta estructura descentralizada parecía funcionar bien en una empresa próspera y en rápido crecimiento.

Qué diferencia puede hacer un año. En 2001, un año después de la breve designación como la compañía más valiosa del mundo, una fuerte desaceleración económica golpeó a Cisco y a otras empresas en la industria de alta tecnología. La burbuja tecnológica de la década de 1990 se había reventado. Al otro lado de Silicon Valley, las acciones tecnológicas cayeron, los despidos se multiplicaron y las empresas luchaban por adaptarse y sobrevivir. Al mismo tiempo, la creciente complejidad de los productos y los avances técnicos en el campo de la gestión obligaban a Cisco a reconsiderar si la estructura

de la organización divisional existente era suficiente para llevar a la compañía hacia el futuro.

Cisco 2

Al examinar la estructura en tres divisiones, Chambers y su equipo de gestión detectaron un serio solapamiento en el trabajo de los departamentos a través de grupos de productos. Un ejemplo flagrante fue la superposición de grupos de ingeniería en cada una de las tres divisiones que estaban trabajando en productos similares sin saberlo. Esto significaba que había un enorme exceso de talento de ingeniería centrado en nuevos productos relativamente sencillos. La falta de comunicación entre las tres divisiones creó una falta de conocimiento y de cooperación necesarias para la búsqueda de soluciones compartidas, para el impedimento de la repetición y la aceleración del tiempo en el proceso necesario para introducir un nuevo producto. Del mismo modo, la total independencia y la separación de cada división dio lugar a un exceso de vendedores y proveedores independientes para las divisiones, además de la duplicación de empleados que trabajaban en proyectos similares, todo esto sumado a los costos de la compañía.

Para hacer frente a la necesidad de un uso eficiente de los recursos, al tiempo que tratar de satisfacer la necesidad de nuevos productos y la expansión geográfica, Cisco se movió hacia una estructura funcional. Los cambios en el movimiento llegaron rápidamente para optimizar las operaciones y reducir los costos. Entre 2001 y 2006, la empresa se trasladó a la reorganización, etapa designada como Cisco 2, recortando la plantilla en 8,000 empleados, lo que redujo el número de vendedores (de 1,500 a 200) y de proveedores (de 600 a 95), y el recorte de la fabricación subcontratada de 13 plantas principales a cuatro. Los costos de la empresa y la superposición se redujeron aún más, así como las principales funciones de ventas, y contabilidad e ingeniería se combinaron en grupos centralizados individuales que informaban a la sede. Las tres divisiones separadas y autónomas habían desaparecido. El gran equipo de ingenieros se dividió en 11 grupos funcionales que reflejaban las tecnologías básicas en las que trabajaban, lo que resultaba en mayor eficiencia y reducción de la superposición.

Cisco 2 proporcionó la alta dirección de cada función al igual que el control vertical sobre el trabajo de sus ingenieros, vendedores, etc. Los altos directivos podían establecer metas y esperar lograr esos objetivos, además de bonos por desempeño, a causa de un control directo sobre sus departamentos funcionales y de los proyectos en los que los empleados trabajaban. Cisco se volvió mucho más eficiente con menos personal necesario en cada función, pero también se estaba volviendo más jerárquica y menos coordinada, ya que cada departamento actuaba más como un depósito separado, con la gente concentrada en sus propias metas y proyectos, y con poca preocupación por las necesidades de otros grupos.

Cisco 3

Para el año 2006, la expansión de la globalización, las líneas de productos, la continua necesidad y el movimiento hacia la colaboración horizontal trajeron una mayor evolución estructural, denominada Cisco 3. La nueva estructura añadió 12 consejos de negocios, uno para cada segmento de clientes clave. Cada consejo se compuso aproximadamente de 14 vicepresidentes ejecutivos y vicepresidentes senior -más o menos uno correspondiente a cada una de las principales funciones. La intención de la nueva estructura era inculcar una cultura de colaboración que proporcionara una mejor coordinación horizontal entre funciones. Los consejos empresariales trabajaron a nivel de políticas, sobre la participación de representantes de cada función para seleccionar y coordinar nuevos programas y productos para satisfacer las necesidades de los clientes en su segmento. Debajo del nivel del consejo empresarial, se crearon 47 juntas, que constan de vicepresidentes que colaboraron en todas las funciones para implementar las nuevas decisiones sobre los productos de los consejos. Debajo del nivel de vicepresidente, los "grupos de trabajo" temporales se crearon según fue necesario, integrando alrededor de 10 personas en cada uno, para ejecutar los detalles de la implementación. La nueva estructura de tipo matriz fue vista como una mejor manera de hacer frente a un entorno complejo caracterizado por la incertidumbre y el cambio rápido que requiere el trabajo interno en equipo, la coordinación, la innovación y el intercambio de información.

La evolución estructural del gigante tecnológico del siglo XXI trajo ajustes culturales difíciles. Si bien los objetivos de crecimiento y de rendimiento se mantuvieron, el énfasis ahora se puso en la colaboración para encontrar soluciones a las necesidades de los clientes mediante la participación de personas en otras funciones. La compensación ejecutiva cambió de lograr los propios objetivos del departamento a la cooperación con otros departamentos, y las bonificaciones para algunos ejecutivos de alto rango, como admite Chambers, "se hicieron puf". Ya no sólo dependía de alcanzar objetivos dentro de una función muy controlada, por lo que la organización experimentó resistencia ejecutiva inicial a ceder el control, el intercambio de información y los recursos, así como en la toma de decisiones conjuntas. El nuevo enfoque para la evaluación de desempeño fue en las calificaciones de revisión por pares basado en el éxito del trabajo en equipo. Chambers estimó una pérdida de aproximadamente el 20 por ciento de la alta dirección que "no se pudo hacer a la transición" para el trabajo en colaboración, pero la nueva estructura finalmente cayó en su lugar ya que sus beneficios se hicieron evidentes, y Cisco retomó con éxito la pérdida de los directivos clave.

La estructura continuó evolucionando a medida que evolucionaba Cisco. Cinco años más tarde, en 2011, el número de consejos de empresas se había reducido a tres, y el número de juntas a 15. Esto fue suficiente para tomar decisiones de colaboración en nuevos productos clave para los clientes. Cisco anunció una nueva simplificación de esta estructura en torno a las zonas geográficas internacionales (América, Asia/Pacífico, Europa, África y el Medio Oriente) y segmentos de clientes dentro de esas zonas. Los años anteriores se habían visto en la necesidad de reducir el número de consejos de empresas de 12 a nueve y luego a tres. Cisco también disminuyó el número de consejos internos y de grupos de trabajo ya que los miembros de la dirección se quejaron sobre el asombroso

10.0

número de juntas y reuniones de consejo que se tomaban su tiempo.

Al mismo tiempo, Cisco planea fortalecer aún más la coordinación entre funciones y departamentos, recurriendo a los medios sociales de comunicación. Desde 2006, los ejecutivos de la compañía han utilizado TelePresence, un sistema de videoconferencia que conecta a los clientes y colegas en todo el mundo. Hoy en día, con la introducción de Ciscopedia, la organización está permitiendo un mayor nivel de intercambio de información y consulta entre los empleados y entre los miembros de los consejos y juntas de negocio restantes. Los empleados utilizan las redes sociales, blogs, video y marcadores para publicar ideas, coordinar equipos, compartir información y evitar la duplicación de todos los departamentos, líneas de productos y áreas geográficas.

¿Continuará la evolución de Cisco? Y si es así, ¿qué se verá? La historia de la empresa indica que, al igual que se necesita una respuesta rápida a la rápida evolución de los productos y servicios de tecnología, Cisco debe ser consciente de los cambios estructurales necesarios dentro de la organización para mantener su posición de liderazgo.

Referencias

Dick Clark y Shara Tibkin, "Corporate News: Cisco to Reduce Its Bureaucracy", en *The Wall Street Journal* (6 de mayo de 2011), B.4.

Hau Lee y Maria Shao, "Cisco Systems, Inc.: Collaborating on New Product Introduction", en *Harvard Business Review*, Product #GS66-PDF-ENG (5 de junio de 2009), http://hbr.org/product/cisco-systems-inc- collaborating-on-new-product-int/an/GS66-PDF-ENG (consultado el 4 de enero de 2012).

Matt Rosoff, "Cisco's Crazy Management Structure Wasn't Working, So Chambers Is Changing It", *Business Insider* (5 de mayo de 2011), http://articles.businessinsider.com/2011 -05-05/tech/30062558_1_cisco-ceo-john-chambers-councils-structure (consultado el 4 de enero de 2012).

Craig Matsumoto, "Cisco Cuts Down On Councils", en *News Analysis*, LightReading.com (5 de mayo de 2011) http: //www.lightreading.com/document.asp?doc_id=207537 (consultado el 4 de enero de 2012).

Ranjay Gulati, "Cisco Business Councils (2007): Unifying a Functional Enterprise with an Internal Governance System", en *Harvard Business School*, Case N5-409-062 (11 de junio de 2010).

Brad Reese, "Cisco's Restructuring Embeds Operating Committee, Councils, Boards, and Working Groups Deeper into Cisco's New Management Structure", (5 de mayo de 2011), http://bradreese.com/blog/5-5-2011.htm (consultado el 4 de enero de 2010).

Mina Kimes, "Cisco Systems Layers It On", en *Fortune* (8 de diciembre de 2008).

Rik Kirkland, "Cisco's Display of Strength", en *Fortune* (12 de noviembre de 2007).

Jay Galbraith, "How Do You Manage in a Downturn?", en *Talent Management Magazine* (agosto de 2009), pp. 44–46.

Nir Breuller y Laurence Capron, "Cisco Systems: New Millennium—New Acquisition Strategy?", INSEAD Case 03/201 0-5669 (marzo de 2010), http://www.insead.edu/facultyresearch/faculty/personal/lcapron/teaching/documents/CiscoIronPort.pdf (consultado el 4 de enero de 2012).

Caso integrador 11.0
Hartland Memorial Hospital (A): Un ejercicio de buzón interno*

11.0

Introducción

Hartland Memorial Hospital, establecido hace 85 años cuando el acaudalado benefactor Sir Reginald Hartland dejó una propiedad valuada en más de $2 millones, es un hospital general autónomo de la comunidad, con 285 camas, ubicado en Westfield, una comunidad que es un lugar de temporada para esquiar, con una población de 85 000 personas. Ridgeview Hospital es el otro único hospital en el área, situado a 18 millas de distancia en la aldea de Easton. Hartland Memorial es una institución muy acreditada que proporciona una gama completa de servicios médicos y quirúrgicos. Tiene una excelente reputación por proporcionar una atención médica de alta calidad para los ciudadanos de Westfield y del área circundante.

Usted y el hospital

Usted es Elizabeth Parsons, licenciada en Ciencias de Enfermería, con una maestría y un doctorado en la misma área, vicepresidenta de Servicios de enfermería en Hartland Memorial. Aceptó esta posición hace 17 meses y ha sido muy útil en la introducción de varias innovaciones en la práctica y la administración de la enfermería. En particular, esas innovaciones han incluido el establecimiento de la idea de compartir el puesto, la autoprogramación y una semana de trabajo reducida para todas las enfermeras encargadas de labores generales. Además, también ha desarrollado un nuevo sistema de evaluación del desempeño y están pensando utilizarlo para crear un sistema de pago por méritos para el personal de enfermería.

Su asistente administrativa es Wilma Smith, que se encarga de su correspondencia, así como de la programación de juntas y conferencias. Cada mañana abre cualquier correspondencia y memorandos escritos que usted haya recibido y los deja encima de su escritorio. También deja en su escritorio los mensajes telefónicos anotados de las personas que no querían que las comunicaran con su correo de voz. Aun cuando tiene acceso a su correo electrónico, su correo de voz y su calendario electrónico, no los monitorea de forma rutinaria. Wilma apenas se siente moderadamente cómoda con las nuevas modalidades de comunicación y, por lo general, prefiere el estilo de la época "pre electrónica".

Su segunda al mando es Anne Armstrong, directora asistente de Servicios de enfermería. Anne ha trabajado en Hartland Memorial durante siete años y es muy competente. Sin embargo, apenas recientemente regresó a trabajar después de pasar algún tiempo en el hospital, recuperándose del suicidio de su esposo. En la figura 1 se presenta una lista del personal clave en Hartland Hospital y los resúmenes biográficos selectos se pueden encontrar en la figura 2.

La situación

Usted acaba de regresar de un muy necesitado fin de semana libre. A insistencia de su esposo, los dos acudieron el jueves por la tarde a un lugar de temporada en las montañas y apenas regresaron anoche. Las largas horas, el alto nivel de estrés y el hecho de que todos puedan tener acceso constantemente a usted por teléfono celular, correo de voz y correo electrónico han estado cobrando su cuota, usted parece haber estado "de turno" continuamente desde hace meses. Para agudizar esas "maldiciones del trabajo moderno", está el hecho de tener que satisfacer las necesidades ("estar allí") de sus hijos en edad escolar y, un desarrollo reciente, las demandas de abordar las necesidades de sus padres a medida que envejecen. En particular, su madre parece cada vez más incapaz de cuidar de su padre y es necesario hacer otros arreglos para encontrarle un lugar donde pueda vivir. Atrapada entre las responsabilidades con los hijos y los padres (por no decir nada acerca de su esposo), usted pertenece verdaderamente a la generación "sándwich".

FIGURA 1
Lista del personal clave en Hartland Hospital

Nombre	Posición
Allan Reid	Presidente y CEO
Scott Little	Asistente del vicepresidente
Elizabeth Parsons	Vicepresidenta-Servicio de enfermería
Anne Armstrong	Asistente del director-Servicio de enfermería
Cynthia Nichols	Vicepresidente-Recursos humanos
Clement Westaway, MD	Presidenta-Recursos humanos
Janet Trist	Supervisora de enfermería-3 East Sylvia
Godfrey	Supervisora de fines de semana
Jane Sawchuck	Enfermera clínica especialista
Norm Sutter	Vicepresidente-Finanzas
Marion Simpson	Empleada de auditoría
Fran Nixon	Funcionaria de relaciones del personal
George Cross	Representante del sindicato de enfermeras
Bernard Stevens	Presidente del consejo de administración
Wilma Smith	Asistente administrativa

*Este caso fue escrito por Kent V. Rondeau, Universidad de Alberta, Edmonton, John E. Paul, Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill y Jonathan S. Rakich, Indiana University Southeast, New Albany. El propósito de este caso es exclusivamente ser un vehículo para una discusión en el aula y no tiene el propósito de ilustrar el manejo eficiente o ineficiente de la situación descrita.

FIGURA 2
Breves resúmenes biográficos de los jugadores clave en Hartland

Elizabeth Parsons	Una enfermera profesionalmente capacitada y titulada (licenciada en Ciencias de la Enfermería, maestría y doctorado en la misma área). Edad, 45 años, con 20 años de experiencia en administración progresiva y enfermería. Casada, dos hijos, de 10 y 12 años de edad.
Allan Reid	Director de Hartland Hospital durante dos años. Edad, 35 años, con seis años de experiencia como administrador asistente en un hospital rural de 100 camas. Maestría en administración de hospitales. Casado, dos hijos.
Bernard Stevens	Coronel de la Infantería de Estados Unidos (retirado). Presidente del consejo de administración de Hartland Hospital durante los últimos 12 años. Viudo, cuatro hijos mayores.
Clement Westaway, MD	Título médico de la universidad de Pennsylvania. Internista. Miembro del personal médico de Hartland durante 30 años y presidente del personal médico durante los últimos 10 años. Edad, 64 años. Divorciado, dos hijos mayores.
Anne Armstrong	Directora Asistente del servicio de enfermeras en Hartland durante los últimos cinco años. Maestría en Ciencias de la Enfermería. Edad, 35 años. Recientemente viuda, dos hijos.
Janet Trist	Supervisora de enfermería. Interrumpió su carrera a los 26 años de edad para criar a sus hijos. Reanudó su trabajo hace dos años. Enfermera registrada (programa de diplomado). Edad, 41 años. Casada.
Wilma Smith	Asistente administrativa en su posición actual durante los últimos 15 años. Ha trabajado en Hartland durante 28 años. Edad, 50 años. Soltera, sin hijos.

Sin embargo, el fin de semana lejos de todo, fue maravilloso. Estuvo fuera de la cobertura del teléfono celular y el hotel por lo general no ponía su computadora a disposición de los huéspedes. En cualquier forma, es probable que su esposo la habría dejado si se hubiera comunicado con su oficina o si hubiera hecho alguna llamada. El domingo por la noche, después de llegar a casa, había planeado conectarse y evaluar la situación que la espera en el trabajo, después de cuatro benditos días de estar fuera de contacto. Sin embargo, los niños necesitaban atención, era necesario sacar a pasear al perro y su madre la llamó por teléfono y habló más de una hora acerca de lo que se debería hacer con su padre. Tampoco logró revisar su correo de voz.

Ahora son las 7:45 a.m. del lunes por la mañana y usted tiene poco más de una hora para revisar su correo electrónico, su correo de voz y la correspondencia que Wilma le dejó encima de su escritorio, antes de su primera junta del día con Norm Sutter, el vicepresidente de finanzas. Realmente necesita revisar su correo electrónico, su correo de voz y la correspondencia que Wilma le dejó encima de su escritorio, cartas, mensajes telefónicos, etc., y emprender alguna acción antes de reunirse con Norm. Sabe que el resto del día será un caos y que no tendrá otra oportunidad para ponerse al corriente. Además, seguirán llegando nuevas cosas y apilándose constantemente. La sensación refrescante que experimentaba después del fin de semana fuera de la ciudad se desvanece con rapidez. En la figura 3 se muestra la copia de un horario para hoy que el viernes le dejó Wilma encima de su escritorio. Usted sabe que es probable que eso cambiará.

Lo que se debe hacer

Este caso incluye los varios mensajes de correo electrónico, correos de voz y cartas y mensajes escritos que a Elizabeth le esperan. Debido a que Wilma no llega sino hasta las 8:30 a.m., Elizabeth tiene la oficina para ella sola. Debemos observar que el sistema de IT de Hartland hace un trabajo bastante bueno de filtración de spam y correo basura. Sí llega ocasionalmente, Elizabeth lo borra de inmediato. Sin embargo, además hay boletines electrónicos de The Kaiser Foundation Family, Commonwealth Fund, ACHE, etc., a las que ella está suscrita, pero que muy rara vez tiene tiempo de leer. Acostumbra dejar que se apilen en su buzón de entrada, por lo que en ocasiones le resulta difícil encontrar el material importante que tiene allí. Los boletines que llegaron durante sus minivacaciones no están incluidos.

Para cada aspecto, indique el curso de acción que usted cree que debería seguir Elizabeth. Puede elegir una de las siguientes alternativas para la acción. Debido a que tal vez no tiene toda la información necesaria para tomar una decisión, haga anotaciones que expliquen sus supuestos, su manera de pensar y su justificación para cada aspecto. Esté preparado para defender su argumento fundamental. Si se delega una tarea, identifique a la persona que debe ser responsable de cada aspecto. *Trabaje en secuencia a todo lo largo de cada aspecto.*

Alternativas para la acción
_Llamar de inmediato
_Nota para llamar en el transcurso de 2 a 3 días
_Enviar un mensaje de correo electrónico de inmediato
_Enviar un mensaje de correo electrónico en el transcurso de un día
_Reunirse con ASAP
_Enviar a: _____
_Nota para reunirse en el transcurso de 2 a 3 días
_Otros (Especificar: _____)
_No es necesaria una respuesta

11.0

FIGURA 3
Horario de citas, lunes 7 de octubre (a las 7:45 a.m.; dejado en su escritorio por Wilma el viernes a las 5:00 p.m.).

8:00 A.M.	
8:30	
9:00	Junta con Norm Sutter
9:30	
10:00	Junta regular del lunes por la mañana con las supervisoras de enfermería
10:30	
11:00	Junta con Clement Westaway
11:30	
12:00 P.M.	Comida con Anne Armstrong
12:30"	
1:00	Pláticas de orientación para las nuevas enfermeras contratadas
1:30"	
2:00	
2:30	Junta del comité de control de infecciones
3:00"	
3:30	
4:00	Junta con Alan Reid
4:30"	
5:00	
5:30	

"Buzón interno" de Elizabeth Parsons, lunes 7 de octubre

NÚMERO 1: Correo electrónico

A: Elizabeth Parsons, vicepresidenta de servicios de enfermería
De: Scott Little, asistente del presidente
Fecha: 4 de octubre, 8:00 a.m.
Asunto: Pacientes extraviados—¡IMPORTANTE!

El jueves por la noche, la señora Grace O'Brien, una paciente con diabetes y enfermedad de Alzheimer, no se encontraba en su habitación cuando su hija llegó a visitarla. Le llevó al personal más de tres horas para localizarla. La encontraron desnuda e inconsciente en el gabinete de aseo del sótano del Anexo Stuart. Su hija está muy molesta y amenaza con demandar al hospital.
¡¡¡No necesitamos otra demanda legal!!!
–Scott

11.0

NÚMERO 2: Carta

26 de septiembre
Presidente, Hartland Hospital

Eliz: ¡Favor de anotar qué acciones son necesarias! ~ A.

Estimado señor,
He sido paciente en su hospital en tres ocasiones diferentes durante los últimos cuatro años. En el pasado me he sentido muy satisfecha con la atención que he recibido de las enfermeras; sin embargo, mi última estancia aquí ha dejado mucho qué desear. Me he dado cuenta de que muchas de sus enfermeras son muy descorteses y arrogantes. En varias ocasiones, cuando les pedí ayuda a esas personas, se negaron a apoyarme, me dijeron que estaban demasiado ocupadas, o bien me ignoraron totalmente.

Tengo un gran respeto por Hartland Hospital y confío en que usted deseará corregir este problema. Mi finado esposo, Horace, fue en una ocasión miembro del consejo de administración de su hospital y jamás habría permitido que eso sucediera.

Sinceramente,
Mable Coleman Westfield

NÚMERO 3: Correo de voz

(Mensaje de voz dejado a las 7:30 a.m. en el teléfono de la oficina, usted olvidó prender su teléfono celular al venir al trabajo.)

"Elizabeth: habla mamá. Traté de localizarte antes de que saliera de casa esta mañana, pero ya no te encontré. Papá despertó hoy muy alterado y estaba diciendo que era "una carga". Ahora ya se volvió a dormir. ¿Qué debo hacer? ¡Por favor, llámame cuando tengas una oportunidad!"

NÚMERO 4: Correo electrónico

A: Elizabeth Parsons, vicepresidenta – Servicio de enfermería
De: Allan Reid, Presidente/CEO
Fecha: 4 de octubre
Hora: 2:10 p.m.
Asunto: EOM

Me he enterado de que varios hospitales han tenido mucho éxito motivando a su personal con la implementación de programas de reconocimiento de los empleados. Esos programas pueden lograr mucho para incrementar el compromiso de los empleados y mejorar su moral. Me gustaría instituir aquí en Hartland un premio de "Empleado del Mes". Tengo algunas ideas y me gustaría discutirlas con usted. A.

NÚMERO 5: Correo electrónico

A: Elizabeth Parsons, vicepresidenta – Servicio de enfermería
De: Sylvia Godfrey, Enfermera registrada, Supervisora de fines de semana
Fecha: 6 de octubre
Hora: 9:07 p.m.
Asunto: Personal insuficiente

Una vez más este fin de semana varias enfermeras se reportaron enfermas y, como consecuencia, el personal era escaso. Tuve que recurrir a enfermeras de la "lista de disponibilidad" que nos proporcionó la Agencia de colocaciones temporales. En realidad no creo que esas enfermeras sean buenas, debido a que están mal capacitadas y cometen demasiados errores. ¡Ya estoy cansada y harta de pasar por toda esta **confusión cada fin de semana**!

Sylvia

NÚMERO 6: Correo electrónico

A: Elizabeth Parsons, vicepresidenta – Servicio de enfermería
De: Janet Trist, Enfermera titulada, Supervisora-3 East
Fecha: 4 de octubre
Hora: 1:23 p.m.
Asunto: Problemas de programación

Realmente estoy teniendo un problema con este nuevo sistema de autoprogramación que adoptamos el mes pasado. Varias de mis enfermeras especializadas se niegan a seguirlo y amenazan con renunciar, a menos que volvamos al antiguo sistema. Todo eso está afectando la moral de mi unidad y me hace la vida miserable. Necesitamos discutir esto de inmediato.

Janet

NÚMERO 7: Carta

WESTFIELD HIGH SCHOOL

28 de septiembre
Elizabeth Parsons
Vicepresidenta – Servicio de enfermería
Hartland Hospital, Westfield

Estimada señora Parsons:

Al Club de Futuras Carreras de Westfield High School le gustaría invitarla para que sea la oradora en nuestra junta de noviembre. La junta se celebrará el 14 de noviembre a las 8:00 p.m. en el auditorio de la escuela. Nos gustaría que usted hablara de "El papel cambiante de la enfermera profesional".

Creemos que su presentación sería muy informativa para nosotros, debido a que varias de nuestras estudiantes piensan seguir la carrera de enfermería.

Esperamos que pueda aceptar esta invitación. Favor de llamar a su mejor conveniencia a nuestra patrocinadora, la señora Bonnie Tartabull, para confirmar su asistencia. Muchas gracias.

Sinceramente,
Kathy Muller
Presidenta, Club de Futuras Carreras de Westfield High

11.0

NÚMERO 8: Correo electrónico

A: Elizabeth Parsons, vicepresidenta – Servicio de enfermería
De: Mary Simpson, Auditoría
Fecha: 4 de octubre
Hora: 9:45 a.m.
Asunto: Horario de trabajo de las enfermeras que trabajan por hora

Una vez más, muchas enfermeras que trabajan medio tiempo están trabajando entre 25 y 30 horas a la semana. Si permitimos que esto continúe, conforme a los términos del contrato colectivo, les debemos conceder beneficios de tiempo completo a las enfermeras involucradas.
El contrato dice que debemos otorgarles los beneficios de tiempo completo a quienes trabajen más de 25 horas a la semana.
El número real de horas trabajadas a la semana por las enfermeras que trabajan medio tiempo fue de un promedio de 24.5 horas para el mes de septiembre.
Marion Simpson

NÚMERO 9: Nota escrita de Wilma

A: Elizabeth Parsons
De: Scott Little, asistente del presidente
Hora: 10:20 a.m.
El señor Little llamó, pero no dejó ningún mensaje.

NÚMERO 10: Correo electrónico

A: Elizabeth Parsons, vicepresidenta – Servicio de enfermería
De: Cynthia Nichols, vicepresidenta – Recursos humanos
Fecha: 2 de octubre
Hora: 4:45 p.m.
Asunto: Cargos de acoso sexual

ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL
Acabamos de recibir una notificación de una enfermera empleada aquí en Hartland, argumentando acoso sexual de uno de nuestros médicos del personal. Esos cargos, si se verifican, son extremadamente serios. Me gustaría nombrarla a usted, junto con Fran Nixon, de nuestro departamento de relaciones de personal y George Cross, el representante del sindicato para la asociación de enfermeras, para que formen un comité que investigue esos cargos. Me han dicho que la persona que argumenta acoso ha iniciado ya una acción legal, de manera que necesitamos proceder con rapidez.

Cynthia Nichols, vicepresidenta

11.0

NÚMERO 11: Correspondencia

MEMO
A: Elizabeth Parsons, vicepresidenta – Servicio de enfermería
De: Marion Simpson, Auditoría
Fecha: 3 de octubre
Asunto: Reembolso de viaje

En respuesta a su solicitud de reembolso de viaje para su próxima conferencia, lamento informarle que han agotado ya la asignación del presupuesto de viajes para este año y que, por consiguiente, no le podremos rembolsar esa cuenta.
Marion Simpson

NÚMERO 12: Nota escrita de Wilma

Mensaje telefónico
A: Elizabeth Parsons
De: Norm Sutter
Fecha: 4 de octubre
Hora: 3:05 p.m.

El señor Sutter llamó y preguntó si ya están terminadas las proyecciones del presupuesto de enfermería para el próximo año. Necesita esas cifras para el lunes. Wilma

NÚMERO 13: Mensaje escrito

MEMO
A: Elizabeth Parsons, Vicepresidenta – Servicio de enfermería
De: Scott Little, asistente del presidente
Fecha: 3 de octubre
Asunto: Campaña de United Way

Esto es un seguimiento de nuestra discusión de la semana pasada, concerniente al nombramiento de alguien de su departamento para que preste sus servicios como representante de la Campaña Anual United Way de nuestro hospital. Necesito tener el nombre de su representante para el viernes 4 de octubre.
—Scott

NÚMERO 14: Nota escrita de Wilma

A: Betty Parsons
Fecha: 4 de octubre
Hora: 2:12 p.m.

El señor Stevens vino a buscarla. Parecía muy alterado y murmuraba algo acerca de una demanda legal. Quiere que usted lo llame tan pronto como regrese de su viaje. Wilma

11.0

NÚMERO 15: Correo electrónico

4 de octubre
4:45 p.m.

Señora Parsons. Por favor, ¿podría traer los bocadillos para los miembros del equipo de Jimmy para el partido de tee-ball el lunes por la noche? ¡Varias otras mamás ya han dicho que no pueden! Por favor confirme si está de acuerdo. ¡¡Muchas gracias!! ¡Es usted la verdadera "súper mamá" del mes! Saludos,

Entrenador Bailey

NÚMERO 16: Correo electrónico

A: Elizabeth Parsons, vicepresidenta – Servicio de enfermería
De: Jane Sawchuck, enfermera especialista clínica
Fecha: 3 de octubre
Asunto: Infecciones nosocomiales

He notado que, una vez más, el mes pasado hemos registrado los niveles más altos de estafilococos y pseudomonas en las salas de operación B y C. Se está volviendo necesario revisar nuestros procedimientos estándar en esta área antes de que estalle una epidemia.
Jane

NÚMERO 17: Correo electrónico

A: Betty Parsons
De. Allan Reid
Fecha: 3 de octubre

Mi sobrina, Jennifer, se acaba de graduar de la escuela de enfermería y estará en la ciudad sólo un día, el lunes 7 de octubre. Está buscando un trabajo en su especialidad y le he pedido que hable con usted. Es una joven encantadora. Por favor, ¿podría recibirla?
Allan

NÚMERO 18: Correo electrónico

A: Elizabeth Parsons, vicepresidenta – Servicio de enfermería
De: Scott Little, asistente del presidente
Fecha: 4 de octubre
Asunto: Enfermera que trabaja ilegalmente

Carmen Espinoza, la mujer de quien le hablé, estaba trabajando ilegalmente para nosotros. Utilizaba un número robado del Seguro Social. Servicios de Inmigración y Naturalización se comunicó conmigo anteayer y un representante vendrá el lunes por la tarde para indagar al respecto.
Por favor, llámeme de inmediato.
Scott

NÚMERO 19: Mensaje telefónico

Wilma interceptó la llamada y tomó el mensaje; dejó una nota frente a usted.

A: Elizabeth Parsons, vicepresidenta – Servicio de enfermería
De: Bernard Stevens, presidente del consejo de administración
Fecha: 7 de octubre
Hora: 8:55 a.m.

El señor Stevens acaba de llamar y dice que necesita reunirse con usted y con Allan Reid esta mañana a las 10 a.m.

NÚMERO 20: Correo electrónico

A: Elizabeth Parsons, vicepresidenta – Servicio de enfermería
Doctor Clement Westaway, presidente – Personal médico
Fecha: 2 de octubre
Asunto: Relaciones entre enfermeras y médicos

Conforme a nuestra discusión de la semana pasada, concerniente a la apremiante necesidad de mejorar la comunicación entre médicos y enfermeras en Hartland Memorial, espero que su personal haya implementado con éxito las sugerencias que le hice. Recuerde: todos tratamos de proporcionales el mejor cuidado médico posible a nuestros pacientes.

Dr. C. W.

NÚMERO 21: Correo electrónico

A: Elizabeth Parsons, vicepresidenta – Servicio de enfermería
De: Cynthia Nichols, vicepresidente – Recursos humanos
Fecha: 3 de octubre
Asunto: Despido de la señora Jean White, enfermera registrada

Como lo hablamos ayer, es importante hacer la entrevista de terminación de la enfermera Jean White tan pronto como sea posible. Su último día de trabajo en Hartland será el 18 de octubre y, conforme a nuestro contrato colectivo, requiere una notificación dos semanas antes. Por favor llámeme cuando se haya realizado la entrevista.

Cynthia Nichols, VP-HR

¡DETÉNGASE!

No continúe con la página siguiente antes de haber respondido a todo lo anterior.

11.0

NÚMERO 22: Llamada telefónica (EN VIVO**)**

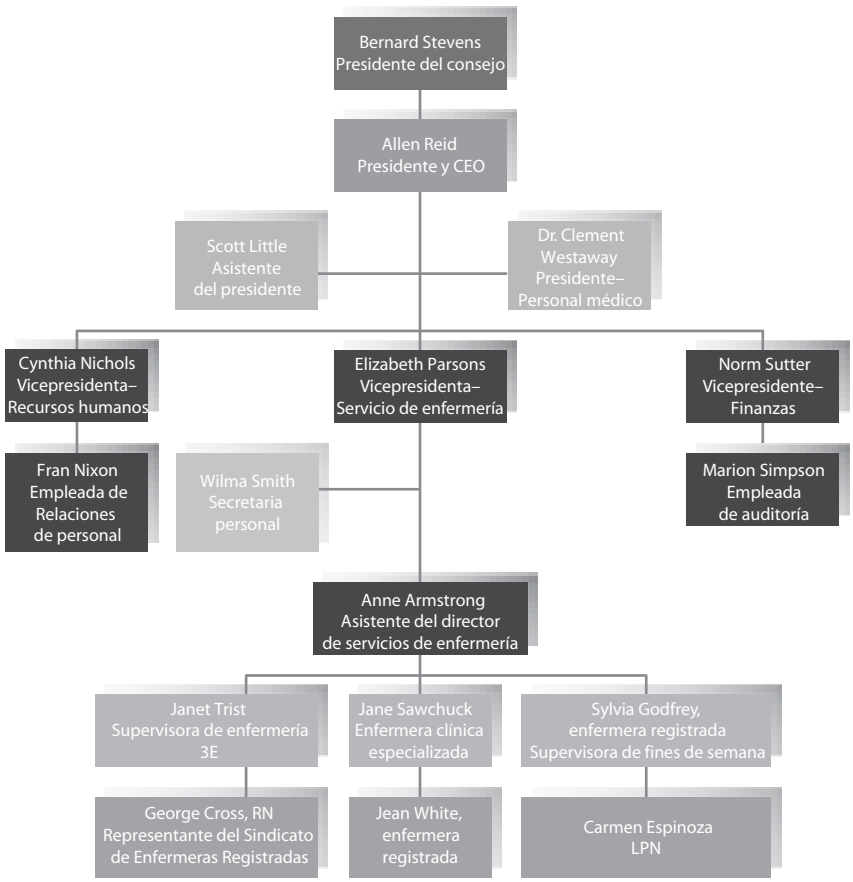
Hora: 9:45 a.m., lunes 7 de octubre

Allan Reid acaba de llamar y le informa que la señora Grace O'Brien, la paciente con diabetes y Alzheimer, una vez más no se encuentra en su habitación, aparentemente desde anoche. Le informa que recibió la noticia de parte del reportero de un periódico local, que había escuchado rumores de la historia. Le pide que llame a la hija de la señora O'Brien para hablarle de este suceso antes de que se entere o lo lea en los medios. Reid no le da ninguna oportunidad para responder, diciendo: "Tengo al reportero en la otra línea y debo irme". Después cuelga el auricular.

La figura 4 es un diagrama parcial de la estructura organizacional formal de Hartland Memorial Hospital.

Después de terminar sus alternativas para la acción y de justificarlas para cada buzón interno, utilice sus conocimientos de las relaciones para construir un organigrama informal, o sociograma, para el hospital. Utilice el organigrama en la figura 4 para trazar líneas entre Elizabeth Parsons y las demás personas. Describa gráficamente las relaciones positivas, neutrales o negativas con líneas de diferentes colores o grosores. También indique las relaciones de poder, el nivel de confianza, la frecuencia de la comunicación y lo crítico de las relaciones para su desempeño exitoso. Incluya a todos los jugadores acerca de los que usted tiene información. ¿Qué revela su diagrama acerca de lo que está sucediendo ese día?

FIGURA 4
Hartland Memorial Hospital (Organigrama parcial)



Caso integrador 12.0
Perdue Farms Inc.: Cómo responder a los desafíos del siglo XXI*

12.0

Antecedentes e historia de la empresa

"Tengo la teoría de que es posible distinguir la diferencia entre quienes han heredado una fortuna y quienes han hecho una fortuna. Quienes han hecho una fortuna por sí mismos no olvidan de dónde vienen y es menos probable que pierdan el contacto con el hombre común." (Bill Sterling, columna Just Browsin' *en* Eastern Shore News, *2 de marzo de 1988)*

La historia de Perdue Farms está dominada por siete temas: calidad, crecimiento, expansión geográfica, integración vertical, innovación, marcas y servicio. Arthur W. Perdue, agente de Railway Express y descendiente de una familia francesa de hugonotes de apellido Perdeaux, fundó la empresa en 1920 cuando dejó su trabajo con Railway Express e ingresó de tiempo completo en el negocio del huevo, cerca de la pequeña ciudad de Salisbury, Maryland. Salisbury se localiza en una región inmortalizada por la novela *Chesapeake* de James Michener, conocida también como "Eastern Shore" o "la península DelMarVa". Incluye partes de *Delaware, Maryland* y *Virginia*. Franklin Parsons Perdue, único hijo de Arthur Perdue, nació en 1920.

Un vistazo rápido a la declaración de la misión de la familia Perdue (figura 1) revela el énfasis que la empresa ha puesto siempre en la calidad. En la década de 1920, "Mr. Arthur", como lo llamaban, llevó gallinas Leghorn de Texas para mejorar la calidad de sus aves. Pronto expandió su mercado para el huevo y empezó a enviar producto a Nueva York. Al practicar economías menores como la mezcla de su alimento para pollos y utilizar la piel de sus zapatos viejos para los corrales, se mantuvo alejado de las deudas y prosperó. Trataba de agregar un corral cada día.

Para 1940, Perdue Farms ya era conocida por sus productos de calidad y enfrentaba un mercado muy competitivo y difícil. La empresa comenzó a ofrecer pollos a la venta cuando Mr. Arthur se dio cuenta de que el futuro estaba en la venta de pollo y no en la de huevo. En 1944, Mr. Arthur convirtió en su socio a su hijo Frank en A. W. Perdue & Son Inc.

En 1950, Frank asumió el liderazgo de la empresa, que daba empleo a cuarenta personas. Para 1952, los ingresos eran de $6 millones por la venta de 2 600 000 pollos tiernos. Durante este periodo, la empresa empezó a integrarse verticalmente, operando un criadero propio, mezclando sus fórmulas alimenticias y manejando un molino de alimento propio. Asimismo, en la década de 1950, Perdue Farms empezó a contratar a terceros para que criaran sus pollos. Al proporcionar a sus criadores los pollos recién nacidos y el alimento, la empresa pudo controlar mejor la calidad.

En la década de 1960, Perdue Farms siguió integrándose verticalmente al construir sus primeras instalaciones para recibir y almacenar granos y la primera planta de procesamiento de soya de Maryland. Para 1967, las ventas anuales habían aumentado a alrededor de $35 millones. Pero para Frank estaba muy claro que las utilidades estaban en el procesamiento de pollos. En una entrevista para *BusinessWeek* (15 de septiembre de 1972), Frank declaró que "los procesadores nos dan 10 centavos de dólar por libra de lo que a nosotros nos cuesta 14 centavos producir. De repente, los procesadores ganan hasta 7 centavos por libra".

Arthur Perdue, planificador precavido y conservador, no había buscado la expansión, y Frank Perdue se negaba a incursionar en el procesamiento de aves. Pero la economía los obligó a hacerlo y, en 1968, la empresa adquirió su primera planta procesadora, una operación de Swift & Company en Salisbury.

Desde el primer lote de pollos que procesó, los estándares de Perdue eran más altos que los del gobierno federal. El calificador estatal del primer lote cuenta a menudo la historia de que temía tener que rechazar demasiados pollos por no ser de Grado A. Al terminar su inspección ese primer día, vio que Frank Perdue se dirigía hacia él y se dio cuenta de que no estaba contento. Frank empezó a inspeccionar las aves y nunca argumentó sobre el único que había sido rechazado. Luego, vio que Frank empezaba a revisar aquellos que el calificador estatal había aprobado y empezó a lanzarlos sobre los pollos rechazados. Por último, al darse cuenta de que pocos cumplían con sus estándares, Frank colocó todos los pollos en la pila de los rechazados. Sin embargo, muy pronto, la planta pudo procesar 14 000 pollos Grado A por hora.

Desde el principio, Frank Perdue se negó a permitir que sus pollos fueran congelados para su envío, argumentando que esto daba como resultado huesos negros poco apetitosos y pérdida de sabor y agua al cocinarlos. En vez de ello, los pollos de Perdue eran (y algunos todavía son) enviados al mercado empacados en hielo, justificando los anuncios de la empresa en esa época de que sólo vendía "pollos jóvenes y frescos". Sin embargo, esta política también limitó el mercado de la empresa a aquellos lugares a los que se podía dar servicio de un día para otro desde Eastern Shore en Maryland. Por tanto, Perdue eligió como mercados primarios los pueblos y ciudades densamente poblados de la costa este de Estados Unidos, en particular la ciudad de Nueva York, que consume más pollos de Perdue que todas las otras marcas combinadas.

La inclinación de Frank Perdue por la calidad se volvió legendaria dentro y fuera de la industria avícola. En 1985, Frank y Perdue Farms aparecieron en el libro *A Passion for Excellence*, por Tom Peters y Nancy Austin.

En 1970, Perdue estableció sus programas de investigación de crianza y genética. Por medio de la crianza selectiva, Perdue desarrolló un pollo con más carne blanca en la pechuga que el típico. La crianza selectiva ha tenido tanto éxito que otros procesadores buscan los pollos de Perdue Farms. Los rumores

*Adaptado de George C. Rubenson y Frank M. Shipper, Departamento de Administración y Marketing, Escuela de Negocios Franklin P. Perdue, Salisbury University. Copyright 2001 por los autores.

FIGURA 1
La misión de Perdue en el año 2000

Seguir la tradición

Perdue fue creada sobre cimientos de calidad, una tradición que nuestra Política de Calidad describe...

Nuestra política de calidad

"En todo momento produciremos bienes y proporcionaremos servicios que cumplan o excedan las expectativas de nuestros clientes."

"Nosotros no nos conformaremos con ofrecer la misma calidad que nuestros competidores."

"Nuestro compromiso es ser superiores cada vez más."

"La contribución a la calidad es una responsabilidad compartida por todos en la organización Perdue."

Enfoque en la actualidad

Nuestra misión nos recuerda nuestro propósito...

Nuestra misión

"Mejorar la calidad de vida con magníficos productos alimenticios y agrícolas."

Mientras nos esforzamos por entero en cumplir nuestra misión, utilizamos nuestros valores para guiar nuestras decisiones...

Nuestros valores

- **Calidad:** Valoramos las necesidades de nuestros clientes. Nuestros altos estándares nos exigen trabajar en forma segura, elaborar alimentos seguros y mantener en alto el nombre de Perdue.
- **Integridad:** Hacemos lo correcto y cumplimos con nuestros compromisos. No tomamos atajos ni hacemos falsas promesas.
- **Confianza:** Confiamos unos en los otros y nos tratamos con respeto mutuo. Apreciamos la habilidad y el talento de cada individuo.
- **Trabajo en equipo:** Valoramos una fuerte ética laboral y la capacidad de alcanzar el éxito de todos. Nos preocupa lo que piensan los demás y fomentamos su participación, creando una sensación de orgullo, lealtad, propiedad y familiaridad.

Ver hacia el futuro

Nuestra visión describe lo que llegaremos a ser y las cualidades que nos permitirán tener éxito...

Nuestra visión

"Ser la compañía de alimentos de calidad líder con $20 000 millones en ventas en 2020."

Perdue en el 2020

- **Para nuestros clientes:** Ofreceremos soluciones de alimentos y servicios indispensables para satisfacer por anticipado las necesidades de los clientes.
- **Para nuestros consumidores:** Un portafolio de productos alimenticios y agrícolas confiables respaldados por varias marcas en todo el mundo.
- **Para nuestros asociados:** En todo el mundo, nuestra gente y nuestro lugar de trabajo reflejarán nuestra reputación de calidad, colocando a Perdue entre las mejores empresas para trabajar.
- **Para nuestras comunidades:** En la comunidad seremos conocidos como ciudadanos corporativos fuertes, socios de negocios confiables y empleadores favoritos.
- **Para nuestros accionistas:** Basado en la innovación, nuestro liderazgo en el mercado y nuestro espíritu creativo producirán utilidades líderes en la industria.

sugieren que los pollos Perdue han sido robados en varias ocasiones en un intento por mejorar los productos competidores.

En 1971, Perdue Farms comenzó una extensa campaña de marketing en la que aparecía Frank Perdue. En sus primeros anuncios, se volvió famoso por frases como: "Si quiere comer algo tan rico como mis pollos, tendrá que comer mis pollos". A menudo, se le ha dado el crédito de ser la primera marca que se ha convertido en un producto genérico. Durante la década de 1970, Perdue Farms se expandió también geográficamente a áreas al norte de la ciudad de Nueva York, como Massachusetts, Rhode Island y Connecticut.

En 1977, "Mr. Arthur" murió a los 91 años, dejando una empresa con ventas anuales de casi $200 millones, una tasa de crecimiento promedio anual de 17%, en comparación con un promedio industrial de 1% al año, el potencial para procesar 78 mil pollos por hora y una producción anual de casi 350 millones de libras de pollo al año. Frank Perdue sólo dijo acerca de su padre: "Todo lo aprendí de él".

En 1981, Frank Perdue estaba en Boston para su inducción a la Babson College Academy of Distinguished Entrepreneurs, premio establecido en 1978 para reconocer el espíritu de libre empresa y liderazgo de negocios. Ralph Z. Sorenson, presidente de Babson College, indujo a Perdue en la academia, que en ese momento reunía a dieciocho hombres y mujeres de cuatro continentes. Perdue dijo lo siguiente a los estudiantes universitarios:

"No hay ningún paso fácil para emprender un negocio, ni nunca lo habrá. Nada, absolutamente nada, reemplaza a la voluntad de trabajar con ahínco e inteligencia por alcanzar una meta. Deben estar dispuestos a pagar el precio. Deben sentir un apetito insaciable por el detalle, estar dispuestos a aceptar las críticas constructivas, hacer preguntas, ser fiscalmente responsables, rodearse de buenas personas y, sobre todo, escuchar". (Frank Perdue, discurso en Babson College, 28 de abril de 1981.)

El principio de la década de 1980 fue testigo de la expansión de Perdue Farms hacia el sur, a Virginia, Carolina del Norte y Georgia. Asimismo, empezó a adquirir otros productores como Carroll's Foods, Purvis Farms, Shenandoah Valley Poultry Company y Shenandoah Farms. Las últimas dos adquisiciones diversificaron los mercados de la empresa para incluir el pavo. Los nuevos productos incluían artículos de valor agregado como "Perdue Done It!", una línea de productos de pollo fresco totalmente cocidos.

James A. (Jim) Perdue, el único hijo de Frank, se unió a la empresa como gerente en entrenamiento en 1983 y fue nombrado gerente de planta. A finales de la década de 1980, la empresa se puso a prueba. Después de un periodo de expansión y diversificación de productos considerables, una firma de consultoría recomendó que la empresa formara varias unidades estratégicas de negocio, responsables de sus propias operaciones. En otras palabras, la empresa debía descentralizarse. Poco después, el mercado del pollo experimentó una baja durante un periodo. En 1988, la empresa experimentó su primer año en números rojos. Por desgracia, la descentralización había creado una duplicidad y costos administrativos muy altos. El rápido desplome de la empresa en el procesamiento de pavo y otros alimentos, en los que tenía poca experiencia, contribuyó a las pérdidas. Como era su costumbre, la empresa cambió su enfoque, concentrándose en la eficiencia de las operaciones, mejorando las comunicaciones en toda la organización y prestando mucha atención al detalle.

El 2 de junio de 1989, Frank celebró cincuenta años con Perdue Farms. En una recepción matutina en el centro de Salisbury, el gobernador de Maryland proclamó esa fecha el "Día de Frank Perdue." Los gobernadores de Delaware y Virginia hicieron lo mismo. En 1991, Frank fue nombrado presidente del Comité Ejecutivo y Jim Perdue presidente del consejo de administración. Más callado, gentil y con mayor educación formal, Jim Perdue se enfocó en las operaciones, inyectando a la empresa una devoción todavía mayor a la planeación estratégica. Frank Perdue siguió haciendo publicidad y relaciones públicas. Conforme Jim Perdue maduraba como líder de la empresa, adoptó el rol de portavoz y empezó a aparecer en los anuncios.

Bajo el liderazgo de Jim Perdue, la década de 1990 estuvo dominada por la expansión del mercado hacia el sur, llegando a Florida, y al oeste, hasta Michigan y Missouri. En 1992, el segmento del negocio internacional se formalizó, sirviendo a clientes en Puerto Rico, América del Sur, Europa, Japón y China. Para el año fiscal 1998, las ventas internacionales eran de $180 millones al año. Los mercados internacionales son benéficos para la empresa porque los clientes estadounidenses prefieren la carne blanca, mientras que los clientes en la mayoría de los otros países prefiere la carne oscura.

Las ventas de servicios de alimentos a clientes comerciales también se han convertido en un mercado muy importante. Las nuevas líneas de productos minoristas se enfocan en los artículos con valor agregado, artículos congelados individualmente, artículos que reemplazan a la comida preparada en casa y productos delicatessen. La etiqueta "Fit & Easy" continúa como parte de una campaña de nutrición, utilizando pollo sin piel y sin hueso y productos de pavo.

En la década de 1990 también se vio un incremento en el uso de la tecnología y la construcción de centros de distribución para servir mejor al cliente. Por ejemplo, todos los camiones estaban equipados con comunicación vía satélite de dos vías y posicionamiento geográfico, permitiendo el rastreo en tiempo real, el cambio de rutas en caso de ser necesario y la información precisa a los clientes sobre cuándo esperar la llegada del producto.

En la actualidad, casi 20 000 asociados han aumentado sus ingresos a más de $2 500 millones.

Administración y organización

Desde 1950 hasta 1991, Frank Perdue fue la fuerza primaria detrás del crecimiento y el éxito de Perdue Farms. Durante los años de Frank como líder de la empresa, la industria entró en su periodo de alto crecimiento. Por lo regular, los ejecutivos industriales se habían, desarrollado profesionalmente en los inicios de la industria. Muchos tenían poca educación formal e iniciaron sus carreras en los graneros, construyendo corrales y limpiándolos. A menudo pasaban toda su vida profesional en una empresa, progresando de supervisores a gerentes de plantas de procesamiento y puestos ejecutivos corporativos. Perdue Farms no era diferente en este aspecto. Como buen empresario, Frank hacía honor a su imagen de marketing de "se necesita un hombre rudo para hacer un pollo tierno". Más

12.0

que nada utilizaba un estilo gerencial centralizado que conservaba la autoridad para la toma de decisiones en sus manos o en las de unos cuantos altos directivos confiables, a quienes conocía de toda la vida. Se esperaba que los empleados hicieran su trabajo.

En los últimos años, Frank enfatizó cada vez más la participación de los empleados (o "asociados" como son llamados actualmente) en los asuntos de la calidad y las decisiones operativas. Sin duda, este énfasis en la participación de los empleados facilitó la transferencia del poder en 1991 a su hijo, Jim, que al parecer fue demasiado sencilla. Aunque Jim creció en el negocio familiar, pasó casi quince años obteniendo un título en biología de Wake Forest University, una maestría en biología marina de la Universidad de Massachusetts en Dartmouth y un doctorado en industrias pesqueras de la Universidad de Washington en Seattle. Al regresar a Perdue Farms en 1983, obtuvo un EMBA de Salisbury State University y fue asignado a los puestos de gerente de planta, gerente de control de calidad divisional y vicepresidente de Proceso de Mejoramiento de la Calidad (QIP, por sus siglas en inglés), antes de convertirse en CEO.

Jim tiene un estilo gerencial en el que las personas son primero. Las metas de la empresa se centran en las tres P: Personas, Productos y Productividad. Y cree que el éxito de negocios radica en satisfacer las necesidades del cliente con productos de calidad. Es importante colocar primero a los asociados, dice, porque "si los asociados son primero, se esforzarán por asegurar una calidad superior de los productos y por satisfacer a los clientes". Este punto de vista ha tenido un impacto profundo en la cultura de la empresa, que se basa en la perspectiva de Tom Peters de que "nadie conoce mejor los 20 pies cuadrados de una persona que aquel que trabaja ahí". La idea es recabar ideas e información de todos los miembros de la organización y maximizar la productividad transmitiendo éstas a toda la organización.

La clave para lograr esta política de "los empleados primero" es la estabilidad de la fuerza de trabajo, una tarea difícil en una industria que emplea cada vez más asociados que trabajan en condiciones físicamente demandantes y en ocasiones estresantes. Un gran número de asociados son migrantes hispanos que no dominan el inglés, que en ocasiones no tienen un grado de educación muy alto y a menudo carecen de los servicios de salud básicos. Con el fin de incrementar la oportunidad de avance para estos asociados, Perdue Farms se enfoca en ayudarles a superar sus desventajas.

Por ejemplo, la empresa ofrece clases de inglés para ayudar a los asociados que no lo hablan. Con el tiempo, éstos pueden obtener el equivalente a un diploma de educación superior. Para enfrentar el estrés físico, la empresa tiene un comité de ergonomía en cada planta que estudia los requerimientos laborales y busca formas de rediseñar aquellos puestos que colocan a los empleados en mayor riesgo. Asimismo, la empresa tiene un impresionante programa de bienestar que en la actualidad incluye clínicas en diez plantas. Las clínicas están atendidas por médicos profesionales que trabajan para grupos de prácticas médicas bajo contrato con Perdue Farms. Los asociados tienen acceso universal a todas las clínicas manejadas por Perdue y pueden visitar a un médico por cualquier problema, desde una contracción muscular hasta el cuidado prenatal y análisis para detectar diversas enfermedades. Aunque las prestaciones para los empleados son obvias, la empresa también se beneficia con una reducción del tiempo perdido por consultas médicas, una rotación más baja y una fuerza de trabajo más feliz, sana, productiva y estable.

Marketing

En los primeros años, el pollo se vendía a las carnicerías y las tiendas de abarrotes de los vecindarios como una mercancía genérica; es decir, los productores vendían por volumen y los carniceros lo cortaban y empacaban. El cliente no tenía ni idea sobre qué empresa había criado y procesado el pollo. Frank Perdue estaba convencido de que sería posible lograr utilidades más altas si era posible vender los productos de la empresa a un precio de primera. Pero, la única razón por la que un producto puede ostentar un precio de primera es que los clientes lo pidan por su nombre, y eso significa que el producto debe ser diferenciado y tener una marca. De ahí el énfasis en la calidad superior, en pollos con pechuga más grande y un color dorado (que en realidad es el resultado de agregar pétalos de clavelón en el alimento para aumentar el color amarillo natural que el maíz proporciona).

En la actualidad, el pollo de marca está en todas partes. La nueva tarea para Perdue Farms consiste en crear un tema unificado para comercializar gran variedad de productos (por ejemplo, carne fresca y productos congelados y totalmente preparados) entre gran variedad de clientes (por ejemplo, minoristas, servicios de comida e internacionales). Los expertos en la industria creen que el mercado para el pollo fresco ha llegado a su nivel máximo, en tanto que las ventas de productos con valor agregado y congelados siguen creciendo a una tasa muy sana. Aunque las ventas a minoristas nacionales representaron alrededor de 60% de los ingresos de Perdue Farms en el año fiscal 2000, en la actualidad, las ventas a servicios de comida representan 20%, las ventas internacionales 5% y el grano y la semilla oleaginosa contribuyen con el 15% restante. La empresa espera que las ventas a servicios de comida, internacionales y de grano y semilla oleaginosa sigan aumentando como un porcentaje de los ingresos totales.

Minoristas nacionales

En la actualidad, el cliente minorista de abarrotes busca cada vez con mayor frecuencia facilidad y rapidez de preparación; es decir, productos con valor agregado. El movimiento hacia los productos con valor agregado cambió en forma significativa el departamento de carnicería en el supermercado moderno. Ahora hay cinco puntos de venta diferentes para las aves:

1. El mostrador de carne fresca tradicional, que incluye pollos completos y en partes.
2. El delicatessen, pavo procesado y pollo rostizado.
3. El mostrador de alimentos congelados, con artículos congelados individualmente como pollos enteros, pavos y gallinas de Cornualles congelados.
4. Reemplazos de comida casera; esto es, entremeses totalmente preparados como la marca de Perdue "Short Cuts" y entremeses marca Deluca (la marca Deluca fue adquirida y vendida con su nombre) que se venden con las ensaladas y los postres, de modo que es posible preparar toda la cena.
5. El anaquel de los productos enlatados.

Como Perdue Farms siempre ha empleado la frase "pollo joven y fresco" como la pieza central de su marketing, los pro-

ductos con valor agregado y el mostrador de productos congelados crean un posible conflicto con los temas de marketing anteriores. ¿Estos productos son compatibles con la imagen de marketing de la empresa?, y si es así, ¿de qué manera la empresa expresa la idea de calidad en este entorno de productos más amplio? Para responder esa pregunta, Perdue Farms ha estudiado lo que el término "pollo joven y fresco" significa para los clientes que exigen en forma constante una preparación más rápida y fácil y quienes admiten que congelan la mayor parte de la carne fresca que compran una vez que llegan a casa. Un punto de vista es que la importancia del término "pollo joven y fresco" proviene del hecho de que la percepción del cliente de que la "calidad" y la "frescura" están muy relacionadas. Por tanto, el problema real puede ser la confianza; es decir, el cliente debe creer que el producto, sea fresco o congelado, es el más fresco y de la más alta calidad posible, y los temas de marketing futuros deben desarrollar ese concepto.

Operaciones

Dos palabras resumen el enfoque de Perdue para las operaciones: calidad y eficiencia, enfatizando la primera sobre la segunda. Perdue, más que muchas otras empresas, representa el lema de la Administración de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés): "Calidad, un viaje sin fin". Algunos de los eventos clave en el proceso de mejora de la calidad de Perdue aparecen en la figura 2.

Tanto la calidad como la eficiencia mejoran mediante el manejo de los detalles. La figura 3 describe la estructura y el flujo de productos de una empresa genérica con una integración vertical. Una empresa de pollo puede elegir los pasos del proceso que quiere realizar internamente y cuáles prefiere que los proveedores lleven a cabo. Por ejemplo, la empresa de pollo podría comprar todo el grano, la semilla oleaginosa, la comida y otros productos alimenticios. O bien, podría contratar criaderos para el suministro de pollos de crianza.

12.0

Perdue Farms eligió una integración vertical máxima para controlar todos los detalles. Produce huevo (19 criaderos), selecciona los criadores que contrata, construye corrales ideados por Perdue, formula y fabrica su propio alimento (12 molinos de alimento para aves, un molino de alimento especializado, 2 instalaciones para mezclar ingredientes), supervisa el cuidado y la alimentación de los pollos, opera plantas procesadoras propias (21 plantas de procesamiento y de procesos ulteriores), distribuye los productos por medio de camiones, flotillas y mercados propios (figura 3). El control total del proceso constituye la base de las primeras afirmaciones de Frank Perdue acerca de que las aves de Perdue Farms son de más alta calidad que las de otros productores. Cuando afirmaba en sus primeros anuncios que: "Un pollo es lo que come… Yo almaceno mis granos y mezclo mi alimento… y no les doy a los pollos de Perdue nada de beber más que agua de la mejor calidad…", sabía que decía la verdad y que podía demostrarlo.

El control total de los procesos permite, asimismo, que Perdue Farms tenga la seguridad de que nada se desperdi-

1924 — Arthur Perdue compró gallos leghorn por $25
1950 — Se adoptó el logotipo de la empresa de un pollo debajo de una lupa
1984 — Frank Perdue asistió al Quality College de Philip Crosby
1985 — Perdue fue reconocida por su búsqueda de la calidad en *A Passion for Excellence*
— 200 gerentes de Perdue asistieron a Quality College
— Se adoptó el Proceso de Mejora de la Calidad (QIP, por sus siglas en inglés)
1986 — Se establecieron los Equipos de Acción Correctiva (CAT, por sus siglas en inglés)
1987 — Se estableció la capacitación en calidad para todos los asociados
— Se implementó el Proceso de Eliminación de Causa y Error (ECR, por sus siglas en inglés)
1988 — Se formó el Comité de Dirección
1989 — Se llevó a cabo la Primera Conferencia Anual de Calidad
— Se implementó la administración por equipos
1990 — Se organizó la Segunda Conferencia Anual de Calidad
— Valores Codificados y Misión Corporativa
1991 — Se llevó a cabo la Tercera Conferencia Anual de Calidad
— Se definió la Satisfacción del Cliente
1992 — Se organizó la Cuarta Conferencia Anual de Calidad
— Se explicó cómo implementar la satisfacción del cliente a los líderes de equipo y los Equipos de Mejora de la Calidad (QIT, por sus siglas en inglés)
— Se creó el Índice de Calidad
— Se creó el Índice de Satisfacción del Cliente (CSI, por sus siglas en inglés)
— Se creó el programa de calidad "Farm to Fork"
1999 — Se lanzó el Índice de Calidad de la Materia Prima
2000 — Inició el Proceso de Equipos de Alto Desempeño

FIGURA 2
Eventos importantes en el proceso de mejora de la calidad en Perdue Farms

12.0

ciará. En forma regular se vigilan ocho elementos mensurables: crianza, rotación, conversión de alimentos, expectativa de ida, producción, aves por horas-hombre, uso y grado.

Perdue Farms sigue asegurando que a las aves no se les alimenta ni inyecta nada artificial. No se toman atajos. Los pollos reciben una dieta libre de químicos y de esteroides. Los pollos jóvenes son vacunados contra todas las enfermedades. La crianza selectiva se utiliza para mejorar la calidad de las aves. Los pollos son criados de manera que tienen más carne en la pechuga porque eso es lo que el consumidor quiere.

Para garantizar que las aves de Perdue Farms continúan siendo líderes en la industria en cuanto a calidad, la empresa compra y analiza los productos de los competidores con regularidad. Los asociados inspectores califican estos productos y comparten la información con los niveles directivos más altos. Además, la Política de Calidad de la empresa se exhibe por todas partes y se enseña a todos los asociados en la capacitación de calidad (figura 4).

Investigación y Desarrollo

Perdue es un líder industrial reconocido en el uso de investigación y tecnología para ofrecer productos de calidad y servicio a sus clientes. La empresa invierte más en investigación como porcentaje de los ingresos que cualquier otro procesador de aves. Esta práctica se remonta al enfoque de Frank Perdue en encontrar maneras de diferenciar sus productos con base en la calidad y el valor. Fue la investigación en crianza selectiva la que dio como resultado una pechuga más grande, un atributo de las aves de Perdue Farms que constituye el fundamento de sus primeros anuncios. Aunque otros procesadores han mejorado también sus aves, Perdue Farms cree que sigue siendo líder en la industria. La figura 5 muestra una lista de algunos de los logros tecnológicos de Perdue Farms.

Como sucede con todos los otros aspectos del negocio, Perdue Farms trata de no dejar nada a la casualidad en investigación y desarrollo. La empresa emplea especialistas en ciencias aviarias, microbiología, genética, nutrición y ciencia veterinaria. Debido a sus capacidades de investigación y desarrollo, a menudo, Perdue Farms participa en pruebas de campo de la United States Drug Administration (USDA) con proveedores farmacéuticos. El conocimiento y la experiencia obtenidos de estas pruebas pueden dar lugar a una ventaja competitiva. Por ejemplo, Perdue tiene el programa de vacunación más costoso y extenso en la industria. En la actualidad, la empresa estudia y trabaja con las prácticas de varios productores europeos que utilizan métodos totalmente diferentes.

La empresa ha utilizado la investigación para aumentar en gran medida la productividad. Por ejemplo, en la década de 1950, la crianza de un pollo de 1.35 kilogramos tomaba 14 semanas. En la actualidad, sólo se necesitan siete semanas para criar un pollo de 2.25 kilogramos. Esta ganancia en eficiencia se debe sobre todo a las mejoras en el índice de conversión para alimentar a las aves. El alimento representa alrededor de 65% del costo de criar un pollo. Por tanto, si una investigación adicional puede mejorar aún más el índice de conversión del alimento para aves aunque sólo sea 1%, representará un ingreso adicional de $2.5 a $3 millones por semana o de 130 a 156 millones por año.

Aspectos ambientales

Los aspectos ambientales presentan un desafío constante para todos los procesadores de aves. La crianza, matanza y procesamiento de aves constituyen un proceso difícil y tedioso que exige una eficiencia absoluta para mantener los costos operativos en un nivel aceptable. En forma inevitable, los detractores argumentan que el proceso es peligroso para los trabajadores, inhumano para las aves, difícil para el ambiente y da como resultado alimentos que quizá no son seguros. De ahí que los encabezados en los medios como “Al descubierto el costo humano del negocio de las aves”, ”Defensores de los derechos de los animales protestan por las condiciones de crianza de los pollos”, “Plantas procesadoras dejan residuos tóxicos” o “EPA exige regulaciones para las aves” se hayan convertido en una cuestión de rutina.

Perdue Farms intenta ser proactiva en el manejo de los aspectos ambientales. En 1993 la empresa creo un Environmental Steering Committee. Su misión es “… suministrar todos los sitios de trabajo Perdue Farms con visión y liderazgo de manera que puedan ser buenos ciudadanos corporativos desde la perspectiva ambiental hoy y en el futuro”. El comité es responsable de supervisar cómo la empresa es ambientalmente sensible en áreas como aguas residuales, deschos peligrosos y sólidos, reciclaje, biosólidos, aguas pluviales y salud y seguridad humanas.

Por ejemplo, desde hace mucho tiempo, las aves muertas representan un problema para la industria. Perdue Farms desarrolló pequeños productores de composta para usarlos en cada granja. Mediante esta estrategia, los esqueletos son reducidos a un producto final, que parece tierra, en cuestión de unos días. Los desechos de las aves también representan otro desafío ambiental. Antes, los huevos que se echaban a perder eran enviados a un tiradero de basura. Sin embargo, Perdue Farms desarrolló una manera de reducir 50% el desperdicio vendiendo la parte líquida a un procesador de alimento para mascotas que lo cocina para obtener la proteína. El otro 50% es reciclado mediante un proceso de recuperación. En 1990, Perdue Farms invirtió $4.2 millones en mejorar sus instalaciones de tratamiento existentes con un sistema de tecnología de punta en sus plantas de Accomac, Virginia, y Showell, Maryland. Estas instalaciones utilizan aire caliente comprimido a 120 grados para hacer que los microbios digieran todos los rastros de amoniaco, incluso durante los fríos meses de invierno.

Hace más de diez años, la Oficina de Salud y Seguridad Ocupacional de Carolina del Norte citó a Perdue Farms por manejar un nivel inaceptable de lesiones por estrés repetitivo en sus plantas procesadoras de Lewiston y Robertsonville. Esto dio lugar a la creación de un importante programa de investigación en el que Perdue Farms trabajó con Health and Hygiene Inc., de Greensboro, Carolina del Norte, para aprender más sobre ergonomía, los movimientos repetitivos requeridos para realizar ciertos trabajos específicos. Los resultados son impactantes. Lanzado en 1991, después de dos años de desarrollo, el programa graba en video a los empleados de todas las plantas de Perdue Farms mientras trabajan, con el fin de describir y calificar el estrés que representan las distintas tareas. Aunque el costo para Perdue Farms ha sido muy alto, los resultados son muy positivos, pues el pago de compensaciones a los empleados disminuyó 44%, el tiempo

FIGURA 3
Las operaciones integradas en Perdue Farms

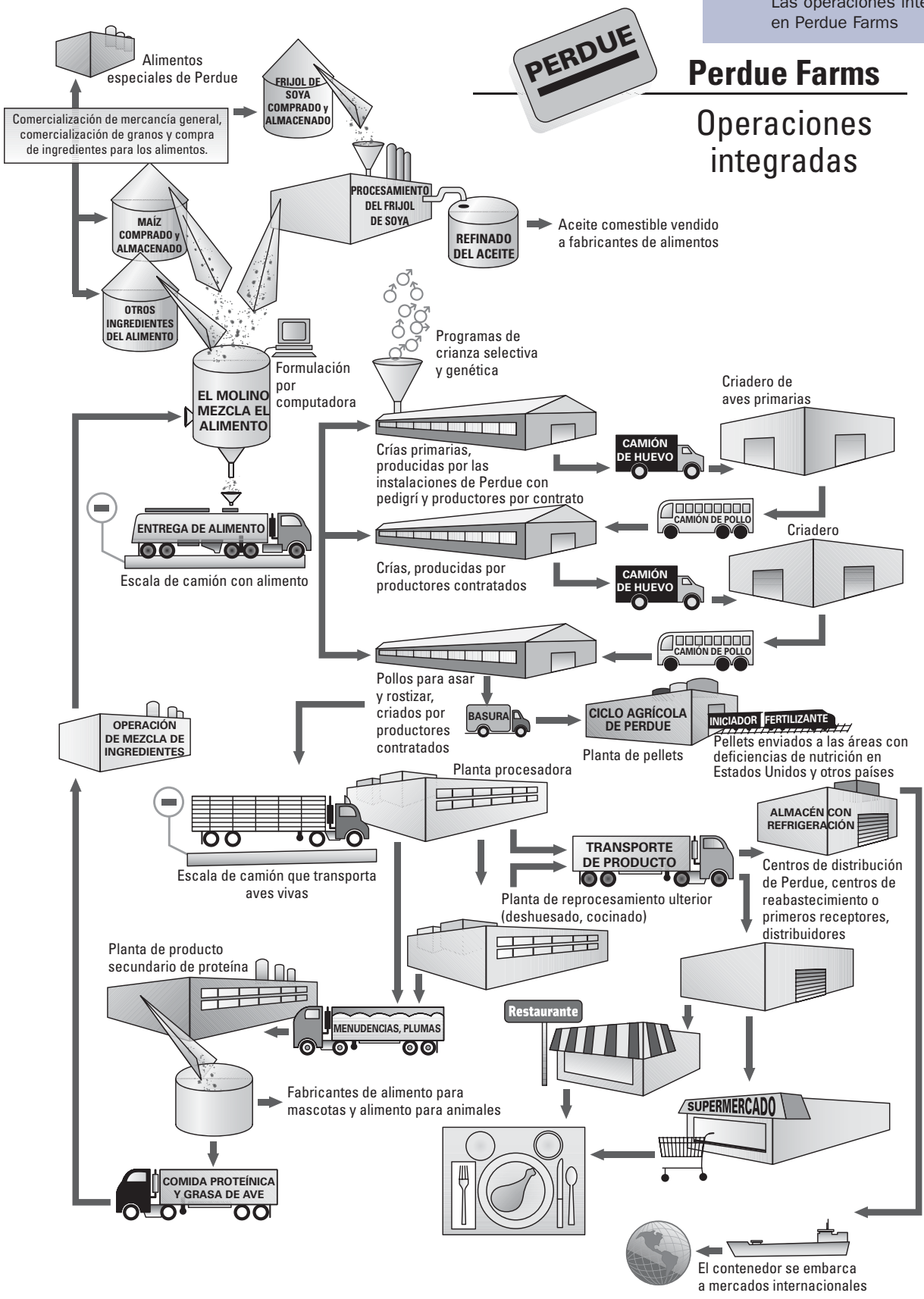


FIGURA 4
Política de calidad

- NOSOTROS no nos conformaremos con ofrecer la misma calidad que nuestros competidores
- NUESTRO COMPROMISO es ser superiores cada vez más
- LA CONTRIBUCIÓN A LA CALIDAD es una responsabilidad compartida por todos en la organización Perdue

FIGURA 5
Logros tecnológicos de Perdue Farms

- Conduce más investigaciones que todos sus competidores combinados
- Cría pollos con pechugas cada vez con más carne que cualquier otra ave en la industria
- Pionero en en el uso de básculas digitales para garantizar el peso a los clientes
- Primera en empacar productos de pollo totalmente cocinados en charolas para microondas
- Primera en tener un laboratorio que define la calidad de las cajas de distintos proveedores
- Primera en probar tanto sus pollos como los de sus competidores con base en 52 factores de calidad cada semana
- Entre 1987 y 1993, las entregas a tiempo mejoraron 20%
- Construyó laboratorios analíticos y microbiológicos con tecnología de punta para el análisis de productos finales y para alimento
- Primera en desarrollar las mejores prácticas gerenciales para la seguridad de la comida en todas las áreas de la empresa
- Primera en desarrollar la viabilidad de comercializar la basura de las aves en pellets

perdido representa sólo 7.7% del promedio industrial, hubo una reducción de 80% de los casos serios de estrés repetitivo y el tiempo perdido por cirugías provocadas por lesiones de espalda disminuyó 80% (Shelley Reese, "Helping Employees get a Grip", *Business and Health*, agosto de 1998).

A pesar de estos avances, siguen surgiendo problemas serios. Algunos expertos solicitan medidas de conservación que limiten la densidad de corrales en un área determinada e incluso que exijan la interrupción de la producción en un porcentaje de corrales existentes. Como es obvio, esto sería muy difícil en las familias de granjeros, propietarias de corrales, y podría resultar en una menor cantidad de hectáreas dedicadas a la agricultura. Mientras trabajó con AgriRecycle Inc., de Springfield, Missouri, Perdue Farms desarrolló una posible solución. El plan es que las compañías avícolas procesen el desecho en pellets para utilizarlo como fertilizante. Esto permitiría las ventas de productos avícolas fuera de la región de producción, equilibrando mejor los insumos de grano. Los voceros calculan que hasta 120 000 toneladas, casi una tercera parte del superávit de nutrientes al año producido en la Península DelMarVa, se podría vender a los productores de maíz en otras partes del país. Los precios se basarían en el mercado, pero podría ser hasta de 25 a 30 por tonelada, lo que sugiere una utilidad potencial menor. Aun así, prácticamente cualquier intento por controlar el problema incrementa el costo de la crianza de pollos, obligando a los procesadores avícolas a buscar en otra parte donde la población de aves sea menos densa.

En general, la solución de los problemas ambientales de la industria representa por lo menos cinco desafíos mayores para el procesador avícola:

- Cómo conservar la confianza del consumidor de aves
- Cómo asegurarse de que las aves sigan siendo sanas
- Cómo proteger la seguridad de los empleados y el proceso
- Cómo satisfacer a los legisladores que necesitan demostrar a sus votantes que han emprendido acciones firmes frente a los problemas del ambiente
- Cómo mantener los costos en un nivel aceptable

Jim Perdue resume la posición de Perdue como sigue: "…no sólo debemos cumplir con las leyes ambientales tal como son en la actualidad, sino que debemos mirar hacia el futuro para asegurarnos de que no nos llevaremos ninguna sorpresa. Debemos tener la seguridad de que nuestra política ambiental es real (figura 1.16), que hay algo detrás de ella y que cumpliremos lo que decimos que vamos a hacer".

Logística y sistemas de información

La explosión de los productos avícolas y el número de clientes cada vez mayor en años recientes ejerce una gran presión sobre el sistema de logística existente, que se desarrolló en una época en la que había mucho menos productos, menos puntos de entrega y un volumen más bajo. De ahí que la empresa tenga una capacidad limitada para mejorar los niveles de servicio, no pueda respaldar un crecimiento mayor y no

FIGURA 6
Declaración de la política ambiental de Perdue Farms

Perdue Farms está comprometida con el cuidado del ambiente y comparte este compromiso con sus socios de las granjas familiares. Nos sentimos orgullosos con el liderazgo que ofrecemos a nuestra industria al resolver una gama completa de desafíos ambientales relacionados con el procesamiento de alimentos y la agricultura animal. Hemos invertido, y seguimos invirtiendo, millones de dólares en investigación, tecnología nueva, actualizaciones de equipo y concientización y educación, como parte de nuestro compromiso continuo de proteger el ambiente.

- Perdue Farms se encuentra entre las primeras compañías avícolas con un departamento de servicios ambientales dedicado. Nuestro equipo de gerentes ambientales es responsable de garantizar que cada una de las instalaciones de Perdue opera *cumpliendo al cien por ciento con las regulaciones y permisos ambientales aplicables*.
- Por medio de nuestra joint venture (empresa conjunta), Perdue AgriRecycle, Perdue Farms invierte $12 millones en la construcción de una planta de pellets única en su tipo en Delaware, que convertirá el desperdicio avícola en un fertilizante que se comercializará internacionalmente en regiones con una nutrición deficiente. La instalación, que servirá a toda la región de DelMarVa, está programada para iniciar operaciones en abril de 2001.
- Seguiremos explorando nuevas tecnologías que reducirán el consumo de agua en nuestras plantas de procesamiento sin comprometer la seguridad y calidad de los alimentos.
- Invertimos miles de horas-hombre en la educación de productores para ayudar a las familias de granjeros a administrar sus operaciones avícolas independientes de la forma más responsable posible con el ambiente. Además, es preciso que todos nuestros productores avícolas tengan planes para manejar los nutrientes y elaborar composta con las aves muertas.
- Perdue Farms fue una de las cuatro empresas avícolas que operan en Delaware que firmaron un acuerdo con los funcionarios de Delaware señalando el compromiso voluntario de nuestras empresas de ayudar a los productores avícolas independientes a manejar el exceso de desperdicio.
- Nuestro departamento de servicios técnicos realiza investigaciones continuas sobre la tecnología de alimentos como un medio de reducir los nutrientes en el desperdicio avícola. Ya logramos reducciones de fósforo que exceden con mucho el promedio industrial.
- Reconocemos que el impacto ambiental de la agricultura animal es más pronunciado en áreas en las que el desarrollo reduce la cantidad de tierra agrícola disponible para producir grano utilizado en alimento y aceptar nutrientes. Es por eso que consideramos a los productores independientes de grano y pollo socios de negocios vitales y nos esforzamos por preservar la viabilidad económica de la granja familiar.

En Perdue Farms, creemos que es posible conservar la granja familiar; ofrecer un suministro de alimentos seguro, abundante y accesible; así como proteger el ambiente. Sin embargo, creemos que esto es más factible que suceda cuando existe cooperación y confianza entre la industria avícola, la agricultura, los grupos ambientales y los funcionarios estatales. Esperamos que el esfuerzo de Delaware se convierta en un modelo a seguir por otros estados.

12.0

pueda introducir servicios innovadores que podrían ofrecer una ventaja competitiva.

En la industria avícola, las empresas enfrentan dos problemas significativos: tiempo y pronóstico. Las aves frescas tienen una vida en anaquel muy limitada, medida en días. Por tanto, los pronósticos deben ser muy precisos y las entregas deben ser a tiempo. Por una parte, un cálculo de los requerimientos muy conservador da como resultado escasez de productos. Los megaclientes, como Wal-Mart, quizá no toleran una escasez de productos que dé lugar a anaqueles vacíos y ventas perdidas. Por otro lado, si los cálculos son exagerados, el resultado son productos caducos que no se pueden vender y pérdidas para Perdue Farms. Una expresión común en la industria avícola es "lo vendes o lo hueles".

Los pronósticos siempre han sido muy difíciles en la industria avícola, porque el procesador necesita saber aproximadamente dieciocho meses antes la cantidad de pollos que se requerirá, con el fin de calcular el suministro y contratar a los productores que puedan proporcionar pollos vivos. La mayoría de los clientes (por ejemplo, tiendas de abarrotes y compradores del servicio de alimentos) tiene una planeación a un plazo mucho más corto. Además, no hay forma de que Perdue Farms sepa en qué momento los productores avícolas rivales darán un producto en particular a un precio especial, reduciendo las ventas de Perdue Farms o cuando el mal clima y algún otro problema imposible de controlar pueda reducir la demanda.

A corto plazo, la tecnología de información (TI) ha ayudado reduciendo la distancia entre el cliente y Perdue Farms. Desde 1987, las computadoras personales (PC) han ocupado un lugar en el escritorio de cada uno de los asociados de servicio al cliente, permitiéndole capturar los pedidos directamente. Después, se desarrolló un sistema para poner en contacto directo a cada despachador con cada uno de los camiones, de modo que pudiera tener información precisa sobre el inventario de productos y la ubicación de los camiones en todo momento. Ahora, la TI va más allá y reduce la distancia entre el cliente y el representante de servicios de Perdue Farms colocando una PC sobre el escritorio de cada uno de los clientes. Todos estos pasos mejoran la comunicación y acortan el tiempo desde el pedido hasta la entrega.

Para controlar todo el proceso de administración de la cadena de suministro, Perdue Farms adquirió un multimillonario sistema de tecnología de información que representa el mayor gasto en activos intangibles en la historia de la empresa. Este sistema de información integral de tecnología de punta requirió una remodelación total del proceso, proyecto que tomó dieciocho meses y requirió de la capacitación de 1 200 asociados. Las principales metas del sistema eran 1) facilitar y hacer más deseable para el cliente hacer negocios con Perdue Farms, 2) facilitar a los asociados de Perdue Farms la realización del trabajo y 3) eliminar del proceso el mayor costo posible.

Tendencias de la industria

La industria avícola se ve afectada por las tendencias regulatorias gubernamentales, industriales y del consumidor. En la actualidad, el pollo es el producto de carne número uno en Estados Unidos, con una participación de mercado de 40%. El estadounidense promedio consume alrededor de 36 kilogramos de pollo, 31 kilos de carne de res y 23 kilos de carne de cerdo al año (datos de USDA). Además, el pollo se ha convertido en la carne más popular del mundo. En 1997, la carne de aves estableció un récord de exportaciones de $2 500 millones. Aunque las exportaciones disminuyeron 6% en 1998, la reducción se atribuyó a la crisis financiera en Rusia y Asia, y los expertos en la industria alimenticia esperaban que se tratara de una recesión temporal. Por tanto, es evidente que el mercado mundial ofrece una oportunidad de crecimiento para el futuro.

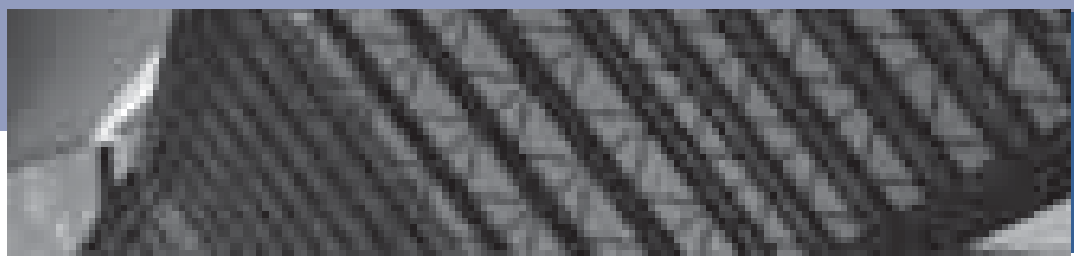
Los organismos gubernamentales cuyas regulaciones tienen un impacto en la industria incluyen la Oficina de Salud y Seguridad Ocupacional (OSHA, por sus siglas en inglés) para la seguridad de los empleados y el Servicio de Inmigración y Naturalización (INS, por sus siglas en inglés) para los trabajadores indocumentados. La OSHA pone en vigor sus regulaciones mediante inspecciones periódicas, y aplica multas cuando detecta algún incumplimiento. Por ejemplo, una planta avícola de Hudson Foods fue multada por más de un millón de dólares debido a supuestas violaciones que provocan lesiones ergonómicas a sus trabajadores. El INS también recurre a inspecciones periódicas para encontrar a los trabajadores indocumentados, y calcula que los obreros ilegales que trabajan en la industria varían entre 3% y 78% de la fuerza de trabajo en cada planta. Las plantas que dan empleo a trabajadores indocumentados, sobre todo aquellas que han cometido la falta en varias ocasiones, pueden recibir cuantiosas multas.

El futuro

En el siglo XXI, el mercado avícola será muy diferente al del pasado. Entender los deseos y necesidades de los miembros de la generación X y los eco-boomers serán clave para responder con éxito a estas diferencias.

La calidad seguirá siendo esencial. En la década de 1970, la calidad fue la piedra angular del exitoso programa de marketing de Frank Perdue para dar una marca a sus productos avícolas. Sin embargo, en el siglo XXI, la calidad no será suficiente. En la actualidad, los clientes esperan, e incluso exigen, que todos los productos sean de alta calidad. Por tanto, Perdue Farms planea utilizar el servicio al cliente para diferenciar aún más a la empresa. El enfoque será en aprender a ser indispensable para el cliente, reduciendo el costo del producto y entregándolo exactamente de la forma en que el cliente lo desea, donde y en el momento en que lo quiere. En resumen, como dice Jim Perdue: "Perdue Farms quiere convertirse en una empresa con la que es tan fácil hacer negocios que el cliente no tendrá ninguna razón para hacerlo con alguien más".

Agradecimientos: Los autores estamos en deuda con Frank Perdue, Jim Perdue y los numerosos asociados de Perdue Farms, quienes tan generosamente compartieron su tiempo e información sobre la empresa. Además, deseamos agradecer a los bibliotecarios anónimos de Blackwell Library, Salisbury State University, quienes revisan en forma regular los periódicos del área y los artículos archivados acerca de la industria avícola; la industria más importante en la Península DelMarVa. Sin su ayuda, este caso no hubiera sido posible.



Glosario

A

abogado del diablo rol de desafiar las suposiciones y aseveraciones hechas por el grupo.

adaptación externa forma en la cual una organización alcanza sus metas y trata con personas ajenas a la empresa.

administración basada en la evidencia compromiso de tomar decisiones más informadas e inteligentes, basadas en los mejores hechos y evidencia disponibles.

administración científica hace hincapié en trabajos y prácticas administrativas científicamente determinadas como la forma de mejorar la eficiencia y la productividad del trabajo.

administración de la cadena de suministro administración de la secuencia de proveedores y compradores, que cubre todas las etapas del procesamiento, desde la obtención de materia prima hasta la distribución de los bienes terminados a los consumidores.

administración de las relaciones con el cliente (CRM) sistemas que ayudan a las empresas a hacer un seguimiento de las interacciones de los clientes con la empresa y permiten que los empleados recurran a los registros de las pasadas ventas y el servicio al cliente, los pedidos pendientes o los problemas no resueltos.

administración del conocimiento capacidad para buscar, organizar y poner a disposición de forma sistemática el capital intelectual de una empresa y fomentar una cultura de aprendizaje continuo y de compartir el conocimiento, de manera que las actividades organizacionales se basen en lo que ya se conoce.

agrupamientos de red virtual grupo vagamente relacionado de componentes separados.

agrupamientos departamentales agrupación en la cual los empleados comparten un supervisor y recursos comunes, son corresponsables del desempeño y tienden a identificarse y colaborar unos con otros.

agrupamientos divisionales agrupación en la cual los empleados están organizados conforme a lo que la organización produce.

agrupamientos funcionales agrupación que se compone de empleados que desempeñan funciones o procesos de trabajo similares, o que aplican conocimientos y capacidades similares.

agrupamientos horizontales agrupación en la cual los empleados están organizados en torno a procesos centrales de trabajo, el trabajo de un extremo a otro, la información y los flujos de material que proporcionan valor directamente a los clientes.

agrupamientos multienfocales agrupación en la cual la organización adopta de forma simultánea dos o más alternativas de agrupación estructural, a menudo llamadas de matriz o híbridas.

almacenamiento de datos uso de grandes bases de datos que combinan todos los datos de la empresa y permite que los usuarios tengan acceso directo a los datos, elaboren reportes y obtengan respuestas a las preguntas de qué sucedería si.

ampliación del puesto expansión del número de tareas diferentes que debe desempeñar un empleado en su puesto.

analizador una estrategia de negocio basada en el mantenimiento de un negocio estable, mientras que la innovación queda en la periferia.

anarquía organizada organizaciones extremadamente orgánicas que se caracterizan por condiciones altamente inciertas.

aprendizaje de la decisión proceso de reconocer y admitir los errores, que permite a los gerentes adquirir la experiencia y el conocimiento suficientes para desempeñarse de forma más efectiva en el futuro.

auditoría social mide y reporta el impacto ético, social y ambiental de las operaciones de una organización.

autoridad fuerza para lograr los resultados deseados que prescriben la jerarquía formal y las relaciones de reporte.

autoridad carismática es la que se basa en la devoción al carácter ejemplar o el heroísmo de una persona y al orden definido por la misma.

autoridad racional-legal es la que se basa en la creencia de los empleados en la legalidad de las reglas y en el derecho de dar órdenes de aquéllos elevados a posiciones de autoridad.

autoridad tradicional autoridad basada en una creencia en las tradiciones y en la legitimidad de la posición de las personas que ejercen la autoridad por medio de esas tradiciones.

Bettina Anzeletti

B

balanced scorecard un sistema completo de control administrativo que equilibra las medidas financieras tradicionales con las medidas operativas relacionadas con los factores críticos para el éxito de una empresa.
benchmarking proceso de medir continuamente los productos, los servicios y las prácticas contra los competidores difíciles u otras organizaciones reconocidas como líderes de la industria.
blog sitio que permite a una persona expresar sus opiniones e ideas.
búsqueda problemística se produce cuando los gerentes miran alrededor del entorno inmediato en búsqueda de una solución para resolver los problemas rápidamente.
burocracia estructura organizacional marcada por reglas y procedimientos, especialización y división del trabajo, jerarquía de autoridad, énfasis en un personal técnicamente calificado y comunicaciones y registros por escrito.

C

cambio en el producto y el servicio cambio que corresponde a los resultados de productos o servicios de una organización.
cambio organizacional adopción de una nueva idea o comportamiento por las organizaciones.
cambios en la cultura cambio en los valores, las actitudes, las expectativas, las creencias y el comportamiento de los empleados.
cambios en la estrategia y la estructura cambio que corresponde al dominio administrativo en una organización.
cambios en la tecnología cambio en el proceso de producción de una organización, incluyendo su base de conocimientos y capacidades, que permite una competencia distintiva.
campeones de ideas miembros de la organización que proporcionan el tiempo y la energía para hacer que se produzca el cambio; en ocasiones llamados *defensores, intraemprendedores* y *agentes de cambio*.
capital intelectual suma de conocimientos, experiencia, comprensión, relaciones, procesos, innovaciones y descubrimientos de una organización.
capital social calidad de las interacciones entre las personas y el grado al cual comparten una perspectiva común.
centralidad fuente de poder horizontal para un departamento que está dedicado a la actividad primaria de una organización.
centralidad de la red fuente de poder basada en estar céntricamente ubicado en la organización y tener acceso a la información y a las personas que son cruciales para el éxito de la empresa.
centralización se refiere al nivel de jerarquía con autoridad para tomar decisiones.
ciclo de vida concepto de que las organizaciones nacen, envejecen y a la larga mueren.
coalición alianza entre varios gerentes que están de acuerdo acerca de las metas organizacionales y las prioridades de los problemas.
código de ética declaración formal de los valores de la organización concernientes a la ética y la responsabilidad social.
comité de ética grupo transfuncional de ejecutivos que supervisan la ética de la empresa.
competencia basada en el tiempo competencia basada en entregar los productos y servicios con mayor rapidez que los competidores, otorgando a las empresas una ventaja competitiva.
competencia central describe lo que la organización hace especialmente bien en comparación con sus competidores.
competición rivalidad entre grupos en busca de un premio común.
complejidad técnica grado de mecanización del proceso de fabricación.
comportamiento organizacional micro enfoque de las organizaciones que se centra en las personas dentro de las organizaciones como las unidades pertinentes de análisis.
conflicto intergrupal comportamiento que ocurre entre los grupos organizacionales, cuando los participantes se identifican con un grupo y perciben que otros pueden bloquear el logro de las metas o las expectativas del suyo.
confrontación situación en la cual las partes en conflicto se enfrentan directamente unas a otras y tratan de resolver sus diferencias.
conocimiento explícito conocimiento formal y sistemático que se puede codificar, escribir y trasladar a otros en documentos o instrucciones generales.
conocimiento tácito conocimiento basado en la experiencia personal, las reglas empíricas, la intuición y el criterio; un conocimiento que resulta difícil poner por escrito.
conocimiento técnico grado de comprensión y acuerdo acerca de la forma de resolver los problemas y alcanzar las metas organizacionales.
consenso del problema nivel de acuerdo entre los gerentes acerca de la naturaleza de un problema o de una oportunidad y acerca de cuáles son las metas y los resultados que deben buscarse.
consorcio grupos de empresas independientes (proveedores, clientes y posibles competidores) que se unen para compartir recursos, costos y el acceso a los mercados de las otras.
constructo social creado y definido por un individuo o un grupo en lugar de existir de forma independiente en el mundo externo.
contingencia teoría que significa que una cosa depende de otras; para que la organización sea efectiva, debe haber un "buen ajuste" entre su estructura y las condiciones en su entorno.
contingencias estratégicas hechos y actividades tanto dentro como fuera de una organización, que son esenciales para alcanzar las metas organizacionales.
control burocrático uso de reglas, políticas, jerarquía de autoridad, documentación por escrito, y otros mecanismos burocráticos para estandarizar el comportamiento y evaluar el desempeño.

control de clan uso de características sociales, como valores culturales compartidos, compromiso, tradiciones y creencias para controlar el comportamiento.
control de mercado uso de la competencia de precios para evaluar los resultados y la productividad de una organización o de sus principales departamentos y divisiones.
control del comportamiento observación por parte del gerente de las acciones de los empleados para ver si la persona sigue los procedimientos deseados y desempeña las tareas según se lo indicaron.
control del resultado enfoque de administración sobre monitorear y recompensar los resultados, más que en la forma en que se obtienen.
cooptación ocurre cuando se hace que los líderes de sectores importantes en el entorno sean parte de una organización y, por consiguiente, estén más comprometidos con los intereses de la misma.
coordinación relacional comunicación de resolución de problemas frecuente y oportuna que se lleva a cabo a través de relaciones de metas y conocimientos compartidos y el respeto mutuo.
creación de equipos actividades que promueven la idea de que las personas que trabajan juntas pueden hacerlo como un equipo.
creación de redes o networking vincular electrónicamente a las personas y los departamentos dentro de un edificio particular, o entre las oficinas corporativas, permitiéndoles que compartan información y cooperen en los proyectos.
creación de redes sociales canal de comunicación punto a punto, en el cual las personas interactúan en una comunidad en línea, comparten datos y fotografías personales y producen y comparten una variedad de información y opiniones.
creatividad generación de ideas novedosas que pueden satisfacer necesidades percibidas o responder a las oportunidades.
cultura conjunto de valores, normas, creencias guía y comprensiones que comparten los miembros de una organización y que les enseña a los nuevos miembros la forma correcta de pensar, sentir y comportarse.
cultura adaptable cultura que se caracteriza por el enfoque estratégico en el entorno externo por medio de la flexibilidad y el cambio, para satisfacer las necesidades del cliente.
cultura burocrática cultura con un enfoque interno y una orientación de consistencia para un entorno estable.
cultura de clan cultura con un enfoque principal en el interés y la participación de los miembros de la organización y en las expectativas rápidamente cambiantes del entorno externo.
cultura de misión cultura caracterizada por un énfasis en una visión clara del propósito de la organización y en el logro de metas, como crecimiento de las ventas, rentabilidad, o participación de mercado con el fi n de ayudar a lograr el propósito.

D

decisiones programadas repetitivas y bien definidas, estas decisiones se utilizan cuando existen procedimientos para resolver el problema.
decisiones no programadas recientes y mal definidas, estas decisiones se requieren cuando no existe ningún procedimiento para resolver un problema.
declive organizacional condición en la cual ocurre una disminución significativa absoluta en la base de recursos de una organización a lo largo de cierto periodo.
defensora estrategia de negocios que se interesa en la estabilidad o incluso la reducción.
denuncia de irregularidades divulgación de los empleados de prácticas ilegales, inmorales o ilegítimas por parte de la organización.
departamentos creativos son los que inician el cambio, como investigación y desarrollo, ingeniería, diseño y análisis de sistemas.
dependencia un aspecto del poder horizontal, en el que un departamento depende de otro y este último se encuentra en una posición de más poder.
dependencia de los recursos situación en la cual las organizaciones dependen del entorno, pero se esfuerzan para adquirir el control sobre los recursos con el fi n de minimizar su dependencia.
desarrollo organizacional (DO) área de la ciencia del comportamiento dedicada a mejorar el desempeño por medio de la confianza, las confrontaciones abiertas de los problemas, el empowerment y la participación de los empleados, el diseño de un trabajo significativo, la cooperación entre los grupos y el uso total del potencial humano.
descentralización significa que la autoridad de toma de decisiones se empuja hacia los niveles bajos de la organización.
diferenciación diferencias cognoscitivas y emocionales entre los gerentes en varios departamentos funcionales de una organización y las diferencias en la estructura formal entre esos departamentos.
dilema ético resulta cuando cada elección o conducta alterna parece indeseable, debido a una consecuencia ética potencialmente negativa.
dimensión de lo estable y lo inestable se refiere a si los elementos en el entorno son dinámicos.
dimensión de lo simple y lo complejo el número y disimilitud de los elementos externos pertinentes para las operaciones de una organización.
dimensiones estructurales describen las características internas de una organización y crean una base para medir y comparar a las organizaciones.
director de ética alto directivo de una empresa que supervisa todos los aspectos de la ética.
diseño del puesto asignación de metas y tareas que deben alcanzar los empleados.
distancia del poder nivel de desigualdad que las personas están dispuestas a aceptar en una organización.

división internacional división organizada para manejar los negocios en otros países.
dominio el terreno de acción elegido en el entorno; el territorio de una organización se delimita por sí solo respecto a los productos, servicios y mercados que atiende.
dominios de actividad política áreas en las cuales la política desempeña un rol. Tres dominios en las organizaciones son cambio estructural, sucesión en la administración y asignación de recursos.
downsizing reducción intencional del tamaño de la fuerza de trabajo de una empresa mediante el despido de empleados.

E

e-business cualquier negocio que se desarrolla mediante procesos digitales a través de una red de computadora en vez de un espacio físico.
economías de alcance el logro de economías por el hecho de tener una presencia en muchas líneas de productos, tecnologías o áreas geográficas.
economías de escala el logro de costos más bajos mediante una producción en gran volumen; a menudo son posibles mediante la expansión global.
ecosistemas de la organización sistema formado por la interacción de una comunidad de organizaciones y su entorno.
efectividad grado en el cual una organización alcanza sus metas.
eficiencia cantidad de recursos empleada para alcanzar las metas de una organización, con base en la cantidad de materia prima, dinero y empleados necesarios para elaborar determinado nivel de producción.
empowerment delegación de la autoridad o el poder en los subordinados en una organización; también conocido como compartir el poder.
empresa integrada organización que utiliza tecnología de información avanzada para permitir la estrecha coordinación dentro de la empresa, así como con proveedores, clientes y socios.
empresas globales son las que ya no piensan en sí mismas como si tuvieran sólo un país, el de origen; en ocasiones llamadas *corporaciones sin nacionalidad*.
énfasis en las relaciones humanas incorpora los valores de un enfoque interno y una estructura flexible.
énfasis en el proceso interno refleja los valores de enfoque interno y el control estructural.
énfasis en los sistemas abiertos un enfoque que es dirigido por una combinación de enfoque externo y estructura flexible.
énfasis en el objetivo racional representa los valores de administración de control estructural y enfoque externo.
enfoque primera dimensión de valor que indica si los temas se refieren a los valores dominantes que son internos o externos a la empresa.
enfoque ambidiestro enfoque del diseño que incorpora las estructuras y los procesos administrativos que son apropiados tanto para la creación como para la implementación de la innovación.
enfoque basado en los recursos perspectiva organizacional que evalúa la efectividad al observar la forma exitosa en que una organización obtiene, integra y administra valiosos recursos.
enfoque de componentes estratégicos un enfoque que mide la eficacia, centrándose en la satisfacción de las partes interesadas clave, que son críticos para la capacidad de la organización para sobrevivir y prosperar.
enfoque de doble núcleo perspectiva del cambio organizacional que identifica los procesos únicos asociados con el cambio administrativo, en comparación con los asociados con el cambio técnico.
enfoque de la ciencia de la administración toma de decisiones de la organización que utiliza modelos cuantitativos para analizar numerosas variables y llegar a la mejor solución; el análogo para el enfoque racional de los gerentes en lo individual.
enfoque de los grupos de interés integra y equilibra diversas actividades organizacionales, observando a varios grupos de interés organizacionales y lo que desean de la organización.
enfoque de metas enfoque de la efectividad, que se interesa en los resultados de una organización y en lo bien que ésta ha alcanzado sus metas de producción.
enfoque de proceso interno enfoque que estudia las actividades internas y evalúa su efectividad por medio de indicadores de la salud y la eficiencia internas.
enfoque de sistemas socio-técnicos enfoque que combina las necesidades de las personas con la necesidad de eficiencia técnica de una organización.
enfoque racional proceso de toma de decisiones basado en un análisis sistemático de un problema, seguido de una elección y la implementación en una secuencia lógica.
enriquecimiento del puesto diseño del puesto para proporcionar mayores responsabilidades, reconocimiento u oportunidades para el crecimiento y el desarrollo.
entorno organizacional todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y tienen el potencial de afectarla completa o a una de sus partes.
entorno de tarea sectores con los que la organización interactúa de forma directa y que tienen un impacto directo sobre la capacidad de la organización para alcanzar sus metas.
entorno general aquellos sectores que podrían no tener un impacto directo sobre las operaciones cotidianas de una empresa, pero que influyen indirectamente en ella.
entorno institucional normas, valores y expectativas de los grupos de interés (clientes, inversionistas, consejos de administración, gobierno, comunidad, etcétera).
entornos de alta velocidad industrias en las cuales el cambio competitivo y tecnológico es tan extremo que los datos del mercado no están disponibles o son obsoletos, las ventanas estratégicas se abren y cierran con rapidez y las decisiones se deben tomar con gran velocidad y contando con información limitada.

equipo de inteligencia grupo transfuncional de gerentes y empleados, guiado por lo general por un profesional de inteligencia competitiva, que trabajan juntos para lograr una comprensión profunda de un problema competitivo específico.

equipo virtual equipo compuesto por miembros dispersos en forma organizacional o geográfica vinculados principalmente por medio de información y tecnologías avanzadas de la comunicación.

equipos fuerzas de tarea permanentes que a menudo se utilizan en combinación con un integrador de tiempo completo.

equipos de iniciativas de nuevos negocios técnica que se utiliza para fomentar la creatividad dentro de una organización, estableciendo un pequeño equipo como su propia empresa para buscar innovaciones.

equipos globales grupos de trabajo que trascienden las fronteras, compuestos por miembros multinacionales con múltiples capacidades, cuyas actividades abarcan numerosos países; también llamados equipos transnacionales.

equipos trabajadores-gerencia enfoque cooperativo diseñado para incrementar la participación del trabajador y proporcionar un modelo de cooperación para los problemas entre el sindicato y la gerencia.

equipos de riesgo técnica utilizada para fomentar la creatividad dentro de una organización mediante la creación de un equipo pequeño similar a una empresa en busca de innovaciones.

escalación del compromiso persiste en invertir tiempo y dinero en una solución, a pesar de una evidencia sólida de que no está dando resultado.

especialista una organización que proporciona una gama más limitada de bienes o servicios, o que sirve a un mercado más limitado.

estandarización políticas que aseguran que todas las sucursales de la empresa en todas las ubicaciones operen de la misma forma.

estrategia plan para interactuar con el entorno competitivo, con el fin de lograr las metas organizacionales.

estrategia de diferenciación estrategia de negocios que trata de distinguir los productos o servicios de una organización de los de otras en la industria.

estrategia de globalización estandarización del diseño, fabricación y estrategia de marketing del producto en todo el mundo.

estrategia de liderazgo en costos estrategia de incrementar la participación de mercado al mantener los costos bajos en comparación con los de los competidores.

estrategia multidoméstica estrategia en la cual la competencia en cada país se maneja de forma independiente de la competencia en otros países.

estructura relaciones formales de reporte, las agrupaciones y los sistemas de una organización.

estructuras de conmutación una organización crea una estructura orgánica cuando se necesita una estructura de este tipo para desarrollar nuevas ideas y vuelve a una estructura más mecanicista para implementar las ideas.

estructura de red virtual la empresa subcontrata muchos o la mayoría de sus procesos a empresas separadas y coordina sus actividades desde una pequeña organización central, en ocasiones llamada estructura modular.

estructura divisional estructura en la cual las divisiones se pueden organizar conforme a productos o servicios individuales, grupos de productos, principales proyectos o programas, divisiones, negocios o centros de utilidades; en ocasiones llamada estructura por producto o unidades estratégicas de negocio.

estructura funcional estructura organizacional en la cual las actividades se agrupan por función común desde el nivel inferior hasta el superior de la organización.

estructura geográfica global estructura que divide al mundo en regiones geográficas, donde cada región geográfica se reporta al presidente ejecutivo (CEO).

estructura global por producto estructura en la cual las divisiones de producto asumen la responsabilidad de las operaciones globales en su área de producto específica.

estructura híbrida estructura que combina las características de varios enfoques estructurales ajustados a necesidades estratégicas específicas.

estructura horizontal estructura organizacional que organiza a los empleados en torno a procesos clave, en vez de hacerlo por función, producto o geografía.

estructura matricial estructura organizacional en la cual tanto la división del producto como las estructuras funcionales (horizontales y verticales) se implementan de forma simultánea.

estructura matricial global forma de eslabonamiento horizontal en una organización internacional, en la cual tanto el producto como las estructuras geográficas se implementan de forma simultánea para lograr un equilibrio entre la estandarización y la globalización.

estructura organizacional designa las relaciones formales de reporte, incluido el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de gerentes y supervisores; identifica la agrupación de personas en departamentos y de los departamentos en la organización; incluye el diseño de sistemas para asegurar una comunicación, coordinación e integración efectivas de los esfuerzos entre los departamentos.

estudios de Hawthorne serie de experimentos sobre la productividad del trabajador, la cual se inició en 1924 en la planta Hawthorne de Western Electric Company en Illinois; atribuían la creciente productividad de los empleados al mejor trato que les dieron los gerentes durante el estudio.

etapa de colectividad fase del ciclo de vida en la cual una organización tiene un liderazgo poderoso y empieza a desarrollar metas y dirección claras.

etapa de elaboración etapa de madurez en el ciclo de vida, en la cual una crisis de trámites burocráticos se resuelve mediante el desarrollo de un nuevo sentido de trabajo en equipo y colaboración.

etapa de formalización etapa en el ciclo de vida que implica la instalación y el uso de reglas, procedimientos y sistemas de control.

etapa doméstica primera etapa del desarrollo internacional, en la cual una empresa está orientada domésticamente, mientras que los gerentes están conscientes del entorno global.
etapa emprendedora etapa en el ciclo de vida en la cual una organización nace y su énfasis está en la creación de un producto y en sobrevivir en el mercado.
etapa global etapa del desarrollo internacional en la cual la empresa trasciende a cualquier país.
etapa internacional segunda etapa del desarrollo internacional, en la cual la empresa toma en serio las exportaciones y empieza a pensar a nivel multidoméstico.
etapa multinacional etapa del desarrollo internacional en la cual una empresa tiene instalaciones de producción y de marketing en muchos países, y más de una tercera parte de sus ventas tiene lugar fuera de su país de origen.
ética código de principios y valores morales que gobierna las conductas de una persona o un grupo respecto a lo que es correcto o incorrecto.
ética gerencial principios que guían las decisiones y las conductas de los gerentes en lo concerniente a si están o no en lo cierto.
evasión de la incertidumbre dentro de un grupo cultural, el grado al cual los miembros se sienten incómodos con la incertidumbre y la ambigüedad, y por consiguiente apoyan las creencias que prometen certidumbre.
extranet sistema de comunicaciones externas que utiliza Internet y comparten dos o más organizaciones.

F

fábricas digitales fábricas automatizadas que enlazan la fabricación de componentes que anteriormente estaban solos.
factores de contingencia incorporan elementos más grandes que influyen en las dimensiones estructurales, incluidos el tamaño de la organización, la tecnología, el medio ambiente, la cultura y las metas.
factores de producción recursos necesarios para la producción, como terreno, materia prima y mano de obra.
fondo para iniciativas de negocios fondo que proporciona recursos financieros para que los empleados desarrollen nuevas ideas, productos o negocios.
forma de la organización tecnología, estructura, productos, metas y personal específicos de la organización.
formalización grado al cual una organización tiene reglas, procedimientos y documentación por escrito.
fortaleza de la cultura grado de acuerdo entre los miembros de una organización acerca de la importancia de valores específicos.
fuentes de poder las cinco fuentes del poder horizontal en las organizaciones son dependencia, recursos financieros, centralidad, no sustituibilidad y la capacidad de enfrentarse a la incertidumbre.
fuentes del conflicto intergrupal factores que generan el conflicto, incluyen incompatibilidad de metas, diferenciación, interdependencia de la tarea y recursos limitados.
fuerza de tarea comité temporal compuesto de representantes de cada unidad organizacional afectada por un problema.
fuerzas coercitivas presiones externas que se ejercen sobre una organización para adoptar estructuras, técnicas o conductas similares a los de otras organizaciones.
fuerzas miméticas presión de imitar o modelar a otras organizaciones que parecen tener éxito.
fuerzas normativas presiones para lograr estándares de profesionalismo y adoptar técnicas que la comunidad profesional considera que están actualizadas y que son eficaces.

G

generalista organización que ofrece una amplia gama de productos o servicios, o que atiende a un mercado amplio.
grupo de interés grupo dentro o fuera de una organización que tiene interés en el desempeño de ésta.

H

héroes miembros de la organización que sirven como modelos o ideales que ilustran y apoyan las normas y los valores culturales deseados.
historias narrativas basadas en acontecimientos reales que con frecuencia se comparten entre los empleados organizacionales y se narran a los nuevos empleados para informarlos acerca de una organización.

I

identificación del problema etapa de toma de decisiones durante la cual la información acerca de las condiciones del entorno y organizacionales se monitorea para determinar si el desempeño es satisfactorio y diagnosticar la causa de las deficiencias.
imitación acto de adoptar una decisión que se intentó en otra parte, con la esperanza de que dé resultado en esta situación.
incertidumbre condición que existe cuando quienes toman las decisiones no tienen la información suficiente acerca de los factores del entorno y experimentan dificultades para predecir los cambios externos.
incubadora de ideas puerto seguro donde las ideas de los empleados en la organización se pueden desarrollar sin la interferencia de la burocracia o la política de la empresa.
innovación abierta enfoque que amplía la búsqueda y la comercialización de nuevos productos más allá de las fronteras de la organización.
innovación organizacional se refiere a la adopción y aplicación de una práctica de gestión, procesos, estructura, estrategia o técnica que es nueva en la organización y está destinada a promover las metas organizacionales.
inspiración solución innovadora y creativa a la que no se llega por medios lógicos.

integración calidad de la colaboración entre departamentos u organizaciones.
integración interna estado en el cual los miembros desarrollan una identidad colectiva y saben cómo trabajar juntos de forma efectiva.
integrador posición o departamento creado exclusivamente para coordinar varios departamentos.
inteligencia de negocios análisis de alta tecnología de grandes cantidades de datos internos y externos para detectar patrones y relaciones que podrían ser significativos para ayudar a los gerentes a tomar mejores decisiones estratégicas.
intento estratégico situación en la cual todas las energías y recursos de la organización se dirigen hacia una meta general enfocada, unificadora y apremiante.
interconexión de directores vínculo formal que se produce cuando un miembro del consejo de administración de una empresa forma parte del consejo de administración de otra.
interconexión directa ocurre cuando un individuo es el eslabón entre dos empresas, como cuando un miembro del consejo de administración de una empresa también es miembro del consejo de otra.
interconexión indirecta ocurre cuando un director de la empresa A y uno de la empresa B son ambos directores de la empresa C.
interdependencia grado al cual los departamentos dependen unos de otros para obtener los recursos o materiales con el fi n de lograr sus tareas.
interdependencia agrupada la forma más baja de la interdependencia, en la cual el trabajo no fluye entre los departamentos.
interdependencia recíproca el nivel más alto de interdependencia, en el cual la producción de una operación es el insumo de una segunda y la producción de la segunda operación es el insumo de la primera (por ejemplo, un hospital).
interdependencia secuencial forma serial de interdependencia en la cual la producción de una operación se convierte en el insumo de otra.
intervención de grupo grande enfoque que une a los participantes de todas partes de la organización, a menudo incluye también a los grupos de interés clave fuera de la organización, en un escenario fuera de la ubicación, para discutir los problemas u oportunidades y planear el cambio.
intranet sistema de información privada de la empresa, que utiliza los protocolos y estándares de comunicaciones de Internet y de la World Wide Web; sólo es accesible para las personas dentro de la organización.
investigación problemística es la que ocurre cuando los gerentes buscan en el entorno inmediato una solución para resolver con rapidez un problema.

J

joint venture o empresa conjunta entidad separada creada con dos o más empresas activas como patrocinadores.

L

legitimidad percepción general de que las acciones de una organización son deseables, correctas y apropiadas dentro del sistema de normas, valores y creencias del entorno
leyendas historias de acontecimientos históricos que se habrían podido embellecer con detalles ficticios.
liderazgo basado en los valores relación entre un líder y sus seguidores que se basa en valores compartidos sólidamente interiorizados, que el líder aconseja y actúa conforme a ellos.
líneas directas de ética número telefónico al que pueden llamar los empleados para solicitar guía, así como para reportar un comportamiento cuestionable.
lucha por la existencia concepto de que las organizaciones y sus poblaciones están empeñadas en una lucha competitiva por los recursos y de que cada forma organizacional está luchando para sobrevivir.

M

manufactura esbelta proceso que utiliza empleados altamente capacitados en cada etapa del proceso de producción, quienes siguen un enfoque concienzudo de los detalles y la solución de problemas, con el fin de reducir el desperdicio y mejorar la calidad.
mapa estratégico representación visual de los impulsores clave del éxito de una organización, que muestra la forma en que están vinculados los resultados específicos en cada área.
matriz de producto tipo de estructura matricial en la cual los gerentes del proyecto o del producto tienen la autoridad principal y los gerentes funcionales simplemente asignan al personal técnico a los proyectos y proporcionan expertise y asesoría según se requiera.
matriz funcional tipo de estructura matricial en la cual los jefes funcionales tienen la autoridad principal y los administradores o gerentes del proyecto o del producto simplemente coordinan las actividades.
mecanicista sistema organizacional marcado por reglas, procedimientos, una jerarquía de autoridad clara y toma de decisiones centralizada.
meta organizacional estado deseado de las cosas al que trata de llegar la organización.
metas oficiales definición formalmente expresada de la esfera de acción de negocios y de los resultados que la organización trata de lograr.
metas operativas metas expresadas en términos de los resultados que se buscan por medio de los procedimientos de operación reales de la organización.
misión la razón de la existencia de la organización; describe los valores y las creencias compartidas de ésta y su razón de ser.
mitos historias que son consistentes con los valores y creencias de la organización, pero que no están respaldadas por hechos.

modelo de Carnegie toma de decisiones organizacional que involucra a muchos gerentes que hacen una elección final con base en una coalición entre ellos.
modelo de control de la retroalimentación ciclo de control que implica determinar metas, establecer estándares de desempeño, medir el desempeño real y compararlo con los estándares y actividades cambiantes según sea necesario, con base en la retroalimentación.
modelo de coordinación horizontal modelo de los tres componentes del diseño organizacional necesarios para lograr la innovación de los productos; especialización departamental, salvar fronteras y vínculos horizontales.
modelo de decisión incremental modelo de toma de decisiones que describe la secuencia estructurada de las actividades emprendidas desde el descubrimiento de un problema hasta su solución.
modelo de la toma de decisiones por contingencia perspectiva que une dos dimensiones organizacionales de consenso del problema y conocimiento técnico acerca de las soluciones.
modelo del cesto de basura modelo de toma de decisiones que describe el patrón o el flujo de múltiples decisiones dentro de una organización.
modelo político definición de una organización como si se compusiera de grupos que tienen intereses, metas y valores separados, en los cuales el poder y la influencia son necesarios para llegar a las decisiones.
modelo racional modelo de organización que se caracteriza por procesos de decisión racionales, metas y elecciones claras, poder y control centralizados, orientación a la eficiencia y poco conflicto entre los grupos; un ideal que no se logra plenamente en la realidad.
modelo transnacional forma de organización horizontal que tiene múltiples centros, gerentes de subsidiarias que inician la estrategia y las innovaciones para la empresa como un todo, y la unidad y la coordinación se logran por medio de la cultura corporativa, la visión y los valores compartidos.
modelo de valores que compiten un modelo que trata de equilibrar la preocupación por diversas partes de la organización en lugar de centrarse en una sola.
multidoméstica mentalidad del gerente en la cual los aspectos competitivos en cada país se consideran independientemente de otros países; la empresa trata con cada nación de forma individual.

N

negociación el proceso de pactar qué ocurre a menudo durante una confrontación y qué permite que las partes lleguen de forma sistemática a una solución.
negociación colectiva negociación de un convenio entre la gerencia y los trabajadores.
nicho un dominio de recursos y necesidades únicas del entorno.
nivel de análisis en la teoría de sistemas, el subsistema al cual se da el enfoque principal; por lo general, cuatro niveles de análisis caracterizan a las organizaciones.
no sustituibilidad fuente de poder horizontal cuando la función de un departamento no la pueden desempeñar otros recursos fácilmente disponibles.

O

optimización conjunta meta del enfoque de los sistemas socio-técnicos, que dice que una organización funciona mejor cuando los sistemas sociales y técnicos están diseñados para ajustarse a las necesidades de unos y otros.
orgánico sistema organizacional marcado por procesos de adaptación de libre flujo, una jerarquía de autoridad que no es clara y la toma de decisiones descentralizada.
organizaciones entidades sociales orientadas a las metas, designadas como sistemas de actividad deliberadamente estructurados, coordinados y vinculados con el entorno externo.
organizaciones burocráticas organizaciones que hacen hincapié en el diseño y la administración sobre una base impersonal y racional mediante elementos como una autoridad y responsabilidad claramente definidas, registros formales y aplicación uniforme de las reglas estándar.
outsourcing contratar externamente ciertas funciones o tareas, como fabricación y procesamiento del crédito y asignarlas a otras empresas.

P

pensamiento grupal o groupthink tendencia de las personas en los grupos a reprimir las opiniones contrarias en bien de la armonía del grupo.
personalización en masa uso de la tecnología de producción en masa para ensamblar rápidamente y de forma eficaz en relación con el costo de los bienes que se diseñan exclusivamente para ajustarse a las demandas de los clientes en lo individual.
perspectiva de la ecología poblacional se enfoca en la diversidad y la adaptación organizacionales dentro de una población de organizaciones.
perspectiva de la racionalidad limitada perspectiva que describe la forma en que se toman las decisiones cuando los problemas están mal planteados, numerosos factores afectan la decisión y el tiempo es limitado.
perspectiva institucional punto de vista de la forma en que las organizaciones sobreviven y tienen éxito por medio de la congruencia entre una organización y las expectativas de su entorno institucional.
planeación de los recursos empresariales (ERP) sistema que recaba, procesa y proporciona información acerca de todas las iniciativas de una empresa.
población conjunto de organizaciones dedicadas a actividades similares, con patrones similares de uso de recursos y de resultados.
poder capacidad potencial de una persona (o departamento) de influir en otras personas (o departamentos) con el fi n de acatar órdenes o hacer lo que de otra manera no habrían hecho.

política organizacional actividades de adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para influir en otros y obtener el resultado preferido cuando existen incertidumbre o desacuerdo acerca de las elecciones.
posibilidad de análisis dimensión de la tecnología en la cual el trabajo se puede reducir a pasos mecánicos y los participantes pueden seguir un objetivo; procedimiento computacional para resolver problemas.
premisas de decisión marcos de referencia y pautas limitantes establecidos por la alta gerencia sobre las decisiones que se toman en los niveles inferiores.
principios administrativos perspectiva de la administración que se enfoca en el diseño y el funcionamiento de la organización como un todo.
proceso grupo organizado de tareas y actividades relacionadas que funcionan juntas para transformar los insumos en resultados que crean valor para el cliente.
proceso de cambio la forma en que un cambio ocurre en una organización.
producción de lotes grandes proceso de fabricación que se caracteriza por corridas de producción largas de partes estandarizadas.
producción de lotes pequeños proceso de fabricación, a menudo un trabajo sobre pedido, que depende en gran parte del operador humano y no está altamente mecanizado.
producción de proceso continuo proceso de fabricación totalmente mecanizado en el que no hay un punto inicial ni una detención.
prospector una estrategia de negocio de la innovación, la toma de riesgos, la búsqueda de nuevas oportunidades y de crecimiento.
punto-contrapunto técnica de toma de decisiones que divide en dos grupos a quienes toman las decisiones y les asigna responsabilidades diferentes, a menudo en competencia.

R

razones de personal proporciones del personal de apoyo administrativo, de oficina y staff.
reactiva respuesta a las amenazas y oportunidades del entorno en una forma ad hoc, más que estratégica.
red de colaboración perspectiva mediante la cual se unen las organizaciones para ser más competitivas y compartir los recursos escasos para incrementar el valor y la productividad para todas.
régimen de derecho se origina de una serie de principios y regulaciones codificados que describen la forma en que se requiere que actúen las personas, que son por lo general aceptados en la sociedad y que se pueden exigir ante los tribunales.
reingeniería rediseño de una organización vertical a lo largo de sus flujos de trabajo y procesos horizontales.
relaciones interorganizacionales operaciones, flujos y vínculos relativamente perdurables que ocurren entre dos o más organizaciones.
responsabilidad social corporativa (**RSC**) concepto referente a la obligación de la gerencia de hacer elecciones y emprender una acción de tal manera que la organización contribuya al bienestar y los intereses de todos los grupos de interés organizacionales.
retención preservación e institucionalización de formas organizacionales seleccionadas.
ritos y ceremonias actividades elaboradas y planeadas que constituyen un evento especial y que a menudo se llevan a cabo en beneficio de una audiencia.
rol parte en un sistema social dinámico que permite que un empleado utilice su propia discreción y capacidad para lograr un resultado o alcanzar una meta.
rol de enlace rol en el cual una persona está ubicada en un departamento, pero tiene la responsabilidad de comunicarse y lograr la coordinación con otro departamento.
roles de amortiguamiento actividades que absorben la incertidumbre del entorno.
roles de interconexión de fronteras actividades que vinculan y coordinan a una organización con los elementos clave en el entorno externo.
rotación de puestos cambiar a los empleados de un puesto a otro para proporcionarles una mayor variedad de tareas.

S

satisfactorio aceptación de un nivel de desempeño satisfactorio, en vez de máximo, permitiendo que una organización alcance varias metas de forma simultánea.
sectores subdivisiones del entorno externo que contienen elementos similares.
selección proceso mediante el cual una nueva forma organizacional se determina para adaptarse al entorno y sobrevivir, o se "descarta" y fracasa.
sesgos cognoscitivos errores de juicio severos a los que son propensos todos los humanos y que por lo general conducen a malas elecciones.
símbolo algo que representa otra cosa.
similitud institucional aparición de una estructura y un enfoque comunes entre las organizaciones en el mismo terreno; llamada isomorfismo institucional en la literatura académica.
simplificación del puesto se reducen la variedad y dificultad de las tareas desempeñadas por una persona.
síntomas de la deficiencia estructural señales de que la estructura organizacional está desalineada, incluidas una toma de decisiones demorada o de mala calidad, la falla en responder de forma innovadora a los cambios en el entorno y demasiado conflicto.
sistema un conjunto de partes interrelacionadas que funcionan como un todo para lograr un propósito común.
sistema abierto un sistema que debe interactuar con el medio ambiente con el fin de sobrevivir; no puede cerrarse y debe adaptarse continuamente al medio ambiente.
sistema cerrado sistema que no depende de interactuar con el medio ambiente. Sería autónomo, cerrado y sellado del mundo exterior.
sistema de apoyo a las decisiones (**DSS**) sistema interactivo, basado en computadora, que depende de modelos de decisión y bases de datos integradas.

sistema de información ejecutiva (EIS) aplicación de más alto nivel que facilita la toma de decisiones en los niveles superiores de la gerencia; estos sistemas por lo general se basan en un software que puede convertir grandes cantidades de datos complejos en información pertinente, la cual se les proporciona a los altos directivos de forma oportuna.
sistema de información vertical estrategia para incrementar la capacidad de información vertical.
sistema de procesamiento de transacciones (SPT) sistema que automatiza las operaciones de negocios rutinarias cotidianas de la organización.
sistema de reporte de la información la forma más común de sistema de administración de la información; este tipo de sistema proporciona a los gerentes de nivel medio reportes que resumen datos y apoyo para la toma de decisiones cotidiana.
sistemas de control administrativo ampliamente definidos como las rutinas, los reportes y los procedimientos formales que utilizan la información para mantener o alterar patrones en las actividades organizacionales.
sistemas de información gerencial (MIS) sistema basado en computadora que proporciona información y apoyo para la toma de decisiones gerenciales.
sistemas de manufactura flexible (SMF) uso de computadoras para eslabonar componentes de fabricación como robots, máquinas, diseño del producto y análisis de ingeniería para permitir el cambio rápido de un producto a otro.
six sigma estándar de calidad muy ambicioso que especifica una meta de no más de 3.4 defectos por millón de partes; también, una serie de procedimientos de control que hacen hincapié en la búsqueda implacable de la calidad.
skunkworks grupo separado, pequeño, informal, altamente autónomo y a menudo secreto que se enfoca en ideas de vanguardia para los negocios.
solución del problema etapa de la toma de decisiones durante la cual se consideran los cursos de acción alternos y se selecciona e implementa una alternativa.
sostenibilidad desarrollo económico que genera riqueza y satisface las necesidades de la actual generación, mientras que salva el medio ambiente para que las generaciones futuras puedan satisfacer sus necesidades.
subculturas culturas que se desarrollan dentro de una organización que reflejan los problemas, las metas y experiencias comunes que comparten los miembros de un equipo, un departamento u otra unidad.
subsistemas partes interrelacionadas de un sistema que funcionan como un todo para lograr un propósito común.

T

tablero ejecutivo software que presenta la información de negocios clave de forma gráfica y fácil de interpretar y alerta a los gerentes sobre cualesquiera desviaciones o patrones inusuales en los
datos; en ocasiones llamado tablero del desempeño de negocios.
tácticas para incrementar el poder incluyen el ingreso a áreas de gran incertidumbre, creación de dependencias, proporcionar recursos y satisfacer las contingencias estratégicas.
tácticas para mejorar la colaboración incluyen técnicas como dispositivos de integración, confrontación y negociación, consulta intergrupal, rotación de los miembros y misión y metas de orden superior y compartidas, que permiten que los grupos superen las diferencias y trabajen juntos.
tácticas políticas para utilizar el poder incluyen la creación de coaliciones, la ampliación de redes, las premisas de control de las decisiones, mejorar la legitimidad y el expertise y hacer un llamado directo.
tarea una parte del trabajo definido de forma limitada asignada a una persona.
tecnología procesos de trabajo, técnicas, máquinas y acciones que se utilizan para transformar los insumos organizacionales en resultados.
tecnología artesanal tecnología que se caracteriza por un flujo bastante estable de actividades, pero el proceso de conversión no es analizable ni se comprende bien.
tecnología central proceso de trabajo directamente relacionado con la misión de la organización.
tecnología de ingeniería tecnología que tiende a ser compleja, debido a que hay una variedad considerable en las tareas desempeñadas, pero las actividades por lo general se manejan con base en fórmulas, procedimientos y técnicas establecidas.
tecnología de mediación tecnología que permite que cada departamento trabaje de forma independiente en virtud de proporcionar productos o servicios que median o vinculan a los clientes del entorno externo.
tecnología de rutina tecnología que se caracteriza por poca variedad en las tareas y el uso de procedimientos computacionales objetivos.
tecnología de servicios tecnología que se caracteriza por producción y consumo simultáneos, resultados personalizados, participación del cliente, resultados intangibles e intensivos en mano de obra.
tecnología de vínculo largo combinación dentro de una organización de etapas sucesivas de producción, donde cada etapa utiliza como sus insumos la producción de la etapa precedente.
tecnología intensiva tecnología que proporciona una variedad de productos o servicios en combinación a un cliente.
tecnología no central proceso de trabajo de un departamento que es importante para la organización, pero que no está directamente relacionado con su misión principal.
tecnologías no de rutina tecnología que se caracteriza por un nivel alto de variedad de las tareas y porque el proceso de conversión no es susceptible de análisis ni se comprende bien.
teoría de la ecología poblacional teoría de que las organizaciones tratan de minimizar su dependencia de otras organizaciones para el suministro de recursos importantes y tratan de influir en el entorno para tener recursos disponibles.
teoría del caos teoría que sugiere que las relaciones en sistemas complejos de adaptación, incluidas las organizacio-

nes, son no lineales y se componen de numerosas interconexiones y elecciones divergentes que crean efectos no pretendidos y hacen que el todo sea impredecible.

teoría del prospecto teoría que sugiere que la amenaza de una pérdida tiene un impacto mayor sobre una decisión que la posibilidad de una ganancia equivalente.

teoría organizacional macroexamen de las organizaciones que analiza a la organización como unidad.

teoría de recurso-dependencia teoría de acuerdo con la cual las organizaciones tratan de minimizar su dependencia de otras organizaciones para el suministro de recursos importantes y tratar de influenciar el entorno para hacer los recursos disponibles.

toma de decisiones centralizada toma de decisiones en la cual los problemas y las decisiones se canalizan hacia los niveles superiores de la jerarquía para su solución.

toma de decisiones descentralizada toma de decisiones en la que la autoridad se presiona hacia los niveles organizacionales más bajos.

toma de decisiones intuitivas toma de decisiones basada en la experiencia y el criterio, más que en la lógica secuencial o el razonamiento explícito.

toma de decisiones organizacional proceso de identificar y resolver los problemas.

V

valor compartido políticas de la organización y las prácticas que aumentan el éxito económico de una empresa y el avance de las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que opera la compañía.

variación aparición de nuevas formas diversas en una población de organizaciones.

variedad en términos de las tareas, la frecuencia de acontecimientos nuevos e inesperados que ocurren en el proceso convencional.

ventaja competitiva lo que distingue a una organización de las demás y le proporciona una ventaja distintiva para satisfacer las necesidades del comprador o el cliente en el mercado.

vinculación horizontal comunicación y coordinación horizontal en los departamentos organizacionales.

vinculación vertical actividades de comunicación y coordinación que conectan al nivel superior e inferior de una organización.

W

wiki página o colección de páginas web diseñadas para permitir que las personas creen, compartan y editen contenido libremente utilizando cualquier navegador web.

Índice de nombres

Los números de página después de la letra *n* indican la nota en la que se encuentra la entrada.

A

Abboud, Leila, 258*n*97
Abdalla, David, 140*n*39
Abelson, Reed, 87*n*20
Ackerman, Linda S. 141*n*81
Adams, M., 470*n*61
Adamy, Janet, 471*n*82
Adices, Ichak, 383*n*24
Adler, Nancy J., 221, 303*n*22, 303*n*28
Adler, Paul S., 274, 303*n*22, 303*n*42, 305*n*74, 305*n*85, 469*n*34
Amdt, Michael, 140*n*61
Aenlle, Conrad de, 257*n*42
Aeppel, Timothy, 386*n*82
Agarwal, Vibhuti, 255*n*11
Agins, Teri, 179*n*60
Agle, Bradley, 426, 426*n*75
Agor, W. A., 515*n*33
Agres, Carole E., 141*n*79
Ahuja, G., 211*n*32
Aiken, Michael, 303*n*66, 303*n*43
Akgün, Ali E., 470*n*70
Akinnusi, David M., 470*n*95
Alban, Billie T., 472*n*106
Alderfer, Clayton T., 555*n*4
Aldrich, Howard, 46*n*22, 211*n*34, 211*n*40
Alexander, Keith, 470*n*56
Allaire, Paul, 4
Allen, Robert W., 557*n*77
Allio, Robert J., 87*n*4
Allison, Charles F., 463-467
Alm, Richard, 256*n*16
Altier, William J., 139*n*23
Ambos, Björn, 257*n*54
Ambos, Tina C., 257*n*54
Amelio, Gilbert, 358
Ammeter, Anthony P., 558*n*98
Anand, Geeta, 303*n*54
Anand, N., 140*n*44, 140*n*64, 140*n*67, 140*n*69, 141*n*73, 141*n*79
Anders, George, 45*n*1, 139*n*13
Anderson, Carl, 426*n*83
Anderson, Erin, 344*n*32
Anderson, Mae, 140*n*52,
Andriopoulos, Constantine, 469*n*27
Ante, Spencer E., 177*n*57, 555*n*1
Anthony, Scott D., 470*n*66
Anthony, Susan B., 447
Appel, Frank, 166
Appelbaum, Steven H., 140*n*55
Apple, R. W., Jr., 140*n*39
Appleby, Julie, 179*n*58
Arango, Tim, 177*n*1, 177*n*2
Archer, Earnest R., 514*n*15
Argote, Linda, 301*n*4, 303*n*66, 304*n*75
Argyris, Chris, 74, 89*n*58
Arkin, William M., 210*n*17
Armour, Stephanie, 426*n*77
Arndt, Aaron D., 211*n*22
Arndt, Michael, 138*n*1, 210*n*22, 468*n*6, 468*n*9
Arnold, Rick, 553
Arnst, Catherine, 344*n*37
Arogyaswamy, Bernard, 211*n*35
Ashford, Susan, 211*n*30
Ashkenas, Ron, 472*n*109
Astley, W. Graham, 384*n*45, 556*n*35, 556*n*45, 556*n*54,
Aston, Adam, 140*n*49, 140*n*61
Atkin, Robert S., 179*n*61
Atsaides, James, 386*n*93, 385*n*87
At-Twaijri, Mohamed-Ibrahim-Ahmad, 178*n*33
Aubin, Jean, 515*n*37
Aula, Pekka, 179*n*68
Auster, Ellen R., 212*n*62
Avolio, B., 161

B

Babcock, Judith A., 178*n*54
Bacharach, Samuel B., 385*n*79, 468*n*16, 557*n*87
Badal, Jaclyne, 46*n*32
Badaracco, Joseph L., Jr., 426*n*75
Bailetti, Antonio, 470*n*63
Bailom, Franz, 515*n*26
Bailon, Todd, 515*n*26
Baker, Edward, 515*n*37
Baker, Stephen, 515*n*42, 515*n*43
Ball, Deborah, 257*n*29
Ballmer, Steven, 530
Balu, Rekha, 424*n*34
Banham, Russ, 343*n*18
Bannon, Lisa, 46*n*25
Barboza, David, 211*n*34, 255*n*4, 255*n*7
Barczak, Gloria, 471*n*85
Barkema, Harry G., 46*n*5
Barker, James R., 385*n*76
Barley, Stephen R., 46*n*33
Barnatt, Christopher, 345*n*66
Barnes, Brooks, 468*n*24, 514*n*1, 515*n*42
Barnett, Megan, 345*n*82
Barney, Jay B., 89*n*56, 178*n*52, 345*n*82, 385*n*63
Barnum, Cynthia, 241
Barone, Michael, 383*n*21
Barrett, Amy, 537*n*9, 556*n*21, 139*n*22
Barrett, Matthew, 139*n*9
Barrick, Murray R, 304*n*78
Barron, Kelly, 384*n*39
Barsoux, Jean-Louis, 258*n*90
Bart, Katharina, 426*n*89
Bartholomew, Doug, 343*n*18, 343*n*19
Bartkus, Barbara, 87*n*8
Bartlett, Christopher A., 140*n*60, 210*n*13, 255*n*9, 257*n*64, 258*n*83, 258*n*90, 258*n*98, 258*n*99, 258*n*91, 258*n*96, 258*n*101
Baruch, Y., 88*n*49
Bass, Bernard M., 472*n*113
Bass, Robert E., 47*n*60, 48*n*63, 304*n*90, 383*n*24,
Basuil, Dynah, 385*n*79
Bateman, Thomas S., 516*n*15
Baum, J. Robert, 515*n*26
Baum, Joel A. C., 46*n*5, 211*n*40
Baveja, Alok, 87*n*13
Bazerman, Max H., 516*n*71
Beamish, Paul W., 211*n*31, 211*n*33
Beard, Donald W., 179*n*18
Beatty, Carol A., 472*n*15
Becker, Selwyn W., 384*n*40, 384*n*47, 473*n*118

xyno lorenzen

Beckett, Paul, 87*n*18, 256*n*11
Beckhard, Richard, 74, 89*n*61, 89*n*63
Bedeian, Arthur G., 212*n*50
Behling, Orlando, 515*n*26
Bell, Cecil H., Jr., 472*n*103, 472*n*104, 472*n*105, 472*n*106
Bell, Gerald D., 345*n*68, 345*n*69
Bellman, Eric, 256*n*12
Belohlav, James A., 255*n*49, 557*n*58
Belson, Ken, 256*n*21, 383*n*11, 540*n*104
Benbasat, Izak, 384*n*41
Benitz, Linda E., 426*n*105
Benner, Katie, 515*n*23
Bennet, James, 334
Bennett, Amanda, 47*n*50
Bennett, Jeff, 471*n*87, 556*n*27
Bennett, Larry, 442
Bennis, Warren G., 74, 89*n*61, 454*n*121, 515*n*117
Berenbeim, Ronald E., 426*n*91
Bergquist, William, 48*n*63
Berkman, Erik, 343*n*4
Berman, Barry, 303*n*36
Berman, Dennis K., 178*n*46
Bernstein, Aaron, 46*n*8
Berzon, Alexandra, 47*n*39
Beyer, Janice M., 424*n*9, 424*n*15, 424*n*18
Bezos, Jeff, 441
Bhardwaj, Gunjan, 425*n*63
Bhatnagar, Jyotsna, 273*n*57
Bhattacharyya, Hrishi, 257*n*63
Bianco, Anthony, 45*n*1
Biemans, Wim G., 470*n*73
Bigley, Gregory A., 384*n*55
Billou, Niels, 47*n*58
Bilodeau, Barbara, 178*n*48, 178*n*49
Binns, Andy, 469*n*39
Birkinshaw, Julian, 385*n*57, 385*n*59, 469*n*47, 470*n*71, 471*n*88
Birnbaum, Jeffrey H., 179*n*76
Blackburn, Richard S., 258*n*76, 556*n*49
Blackmon, Douglas A., 47*n*39
Blagojevich, Rod, 362
Blai, Boris, 514*n*15
Blake, Robert R., 528, 556*n*28
Blanchard, Oliver, 258*n*94
Blank, Arthur, 280
Blau, Judith R., 469*n*35
Blau, Peter M., 303*n*69, 384*n*45
Blenkhorn, David L., 88*n*49
Blitz, Amy, 471*n*77
Bloodgood, James M., 423*n*4
Blowers, E. A., 384*n*46
Bluedorn, Allen C., 177*n*17
Boeker, Warren, 557*n*67
Bohman, Jim, 386*n*101
Boland, M., 384*n*45
Boland, W., 384*n*45
Bolino, Mark C., 323*n*4
Bolman, Lee G., 555*n*2
Bomey, Nathan, 386*n*86
Boone, Mary E., 517*n*83
Boorstin, Julia, 423*n*2, 256*n*23
Bordeaux, Andrew, 470*n*58
Borders, Louis, 374
Borders, Tom, 374
Borys, Bryan, 179*n*57
Bosman, Julie, 386*n*86
Bossidy, Lawrence A., 154
Boudette, Neal E., 424*n*24
Boulding, Elise, 556*n*35
Boulding, Kenneth E., 47*n*60
Bourgeois, L. J., 516*n*66, 555*n*3
Boussebaa, Mehdi, 258*n*100
Bowen, David E., 303*n*47, 303*n*57, 557*n*58
Bowen, Donald D., 212*n*69
Bradford, David L., 558*n*102, 558*n*105
Bradley, Bret H., 345*n*78, 426*n*75
Bradsher, Keith, 210*n*7
Brady, Simon, 425*n*71, 426*n*77
Brady, Tom, 517
Brandt, Richard, 211*n*28
Brass, Daniel J., 556*n*41, 555*n*85
Breen, Bill, 424*n*25
Brenner, Barbara, 257*n*54
Brews, Peter, 178*n*48
Bright, Beckey, 425*n*57
Brimelow, Peter, 384*n*44
Brin, Sergey, 347
Brinkerhoff, Derick, 89*n*71
Brittain, Jack W., 211*n*40, 211*n*40
Brockner, Joel, 386*n*93, 557*n*72
Brodsky, Norm, 472*n*111
Bronaldo, Armando, 208, 209
Bronikowski, Karne, 447*n*110
Brouer, Robyn L., 557*n*87
Brown, Andrew D., 424*n*5
Brown, Ben, 385*n*56
Brown, Bruce, 470*n*66
Brown, Jim, 302*n*21
Brown, John, 385*n*62
Brown, John Seely, 471*n*77
Brown, L. David, 555*n*7
Brown, Shona L., 470*n*63
Brown, Stuart F., 303*n*63
Brown, Tom, 383*n*15
Brown, Warren B., 178*n*35
Browne, John, 105
Bruce, Reginald A., 471*n*128
Brynjolfsson, Erik, 469*n*43
Bu, Nailin, 258*n*94
Buchanan, Leigh, 343*n*1
Buckley, Timothy, 424*n*41
Buffett, Warren, 500
Bulcke, Paul, 222
Bulkeley, William M., 45*n*1
Buller, Paul F., 472*n*110
Bunker, Barbara B., 472*n*106
Bunkley, Nick, 255*n*4
Burke, Debbie, 458*n*109
Burke, W. Warner, 458*n*103, 458*n*104
Burkhardt, Marlene E., 555*n*85
Burley, J, 470*n*56
Burlingham, Bo, 349
Burnham, Paul, 421
Burns, Greg, 555*n*9
Burns, Lawton R., 140*n*58
Burns, Tom, 47*n*55, 160, 178*n*44, 468*n*26
Burns, Ursula, 45*n*1, 46*n*27
Burrows, Peter, 88*n*40, 383*n*30, 514*n*8, 514*n*9
Burrus, Daniel, 344*n*45
Burt, Robert S., 179*n*62
Burton, Thomas M., 468*n*21, 468*n*25
Bush, George W., 168, 483
Bustillo, Miguel, 179*n*64, 179*n*71, 179*n*75, 212*n*47, 212*n*66, 255*n*2, 255*n*11, 345*n*68, 345*n*72
Butler, Janet B., 141*n*79
Byles, Charles M., 424*n*35
Bylinsky, Gene, 301*n*1, 304*n*77
Byrne, John A., 120
Byrne, John C., 470*n*70
Byrnes, Nanette, 45*n*1, 88*n*40
Byron, Ellen, 45*n*4, 210*n*20, 426*n*102, 468*n*1

C

Cali, Filippo, 287
Callahan, Charles V., 336
Caltabiano, Greg, 234, 235
Cameron, Kim S., 88*n*45, 88*n*46, 88*n*51, 89*n*71, 88*n*77, 383*n*25, 385*n*80, 385*n*83, 386*n*93
Campbell, Andrew, 141*n*59
Campbell, Lewis, 96
Campbell, Scott, 45*n*1
Campoy, Ana, 46*n*39
Canseco, Phil, 495
Carey, Benedict, 515*n*28
Carey, Susan, 45*n*2, 178*n*29
Carlson, Curtis R., 469*n*46
Carlton, Jim, 256*n*13
Carney, Eliza Newlin, 140*n*47
Carolan, Ed, 415
Carpenter, Jim, 403-405
Carpenter, Mary, 247
Carr, David, 177*n*1, 177*n*2, 425*n*46
Carr, Tom, 341
Carreyrou, John, 557*n*76
Carrison, Dan, 139*n*3
Carroll, Glenn R., 212*n*48
Carroll, Stephen J., 211*n*30
Carter, Jimmy, 365
Carter, Nancy M., 384*n*42
Cartwright, D., 556*n*41
Cascio, Wayne, 386*n*91,
Casey, Nicholas, 88*n*36
Cash, James I., Jr., 469*n*41
Casselman, Cindy, 515
Casson, M., 139*n*17
Cathy, LeRon,
Catmull, Ed, 80
Cavanagh, Richard, 365
Cha, Sandra Eunyoung, 424*n*29, 424*n*38
Chafkin, Max, 471*n*79
Chamberland, Denis, 141*n*67, 141*n*69
Chambers, John, 31
Champion, John M., 426*n*104,
Chandler, Alfred D., 139*n*8
Chao, Loretta, 140*n*45, 255*n*4
Chapman, Art, 139*n*39
Charan, Ram, 88*n*23, 89*n*75
Charnes, John, 471*n*84
Charns, Martin P., 87*n*16
Chase, John, 384*n*37
Chase, Richard B., 303*n*57, 304*n*85
Chatman, Jennifer A., 408*n*29, 408*n*38
Chavan, Meena, 343*n*27, 344*n*30
Chazan, Guy, 139*n*34, 212*n*56, 301*n*12, 424*n*42
Chen, David W., 558*n*103
Chen, Haozhe, 210*n*22
Chen, Ming-Jer, 258*n*94, 258*n*95
Cheng, Joseph L. C., 304*n*82,
Chesbrough, H. W., 141*n*79, 470*n*71, 470*n*72
Child, John, 138*n*4, 140*n*83, 384*n*46
Chiles, James R., 268

Chitkara, Anil R., 257*n*67
Choate, Kristi, 471*n*77
Choi, Y., 344*n*28
Chow, Chee W., 343*n*27, 344*n*28
Christensen, Clayton M., 516*n*67
Chudy, Denise, 411
Chugh, Dolly, 516*n*71
Churchill, Neil C., 383*n*24
Cialdini, Robert B., 558*n*92, 558*n*102,
Cinque, Marc, 556*n*21
Clark, Anthony, 257*n*44
Clark, John P., 88*n*53
Clark, Wesley, 557*n*91
Clegg, Stewart R., 211*n*40
Clement, Robert W., 302*n*45
Clifford, Lee, 343*n*23
Clinton, Bill, 168
Cloyd, G. Gil, 88*n*23
Cohan, William D., 423*n*3
Cohen, Adam, 46*n*13,
Cohen, Allan R., 558*n*102
Cohen, Don, 423*n*4
Cohen, Irit, 557*n*67
Cohen, Michael. D, 516*n*57
Colbert, Amy E., 301*n*15
Coleman, Gary C., 257*n*67
Coleman, Henry J., Jr., 141*n*73, 385*n*70, 471*n*86
Collins, Brian J., 178*n*22, 210*n*18
Collins, Jamie D., 178*n*49
Collins, Jim, 87*n*10, 211*n*42
Collins, Paul D., 303*n*42, 303*n*68
Collis, David J., 89*n*57
Colvin, Geoff, 45*n*1, 140*n*46, 423*n*1
Congden, Steven W., 301*n*17, 302*n*42
Conger, Jay A., 557*n*57
Conlin, Michelle, 384*n*35, 384*n*36, 424*n*27
Conlon, Edward J., 47*n*43, 89*n*66
Conner, Daryl R., 456
Connolly, Terry, 47*n*43, 89*n*66
Connor, Patrick E., 303*n*68
Conte, Vincent A., 258*n*94
Cook, Chester D., 419
Cook, Lynn, 140*n*39
Cook, Michelle, 178*n*34
Cook, Timothy D., 358
Cope, Jeff, 470*n*61
Cooper, William C., 304*n*64
Cote, David, 376
Cotte, June, 426*n*72
Courtright, John A., 178*n*45
Cousins, Roland B., 427*n*105
Coutu, Diane, 557*n*88
Coutu, Diane L., 454*n*122
Covel, Simona, 177*n*9
Covin, Jeffrey G., 469*n*38
Cowen, Scott S., 343*n*26
Cox, James, 343*n*2
Cox, W. Michael, 256*n*16
Coy, Peter, 211*n*28
Coye, Ray W., 557*n*58
Craig, Timothy J., 258*n*94
Cramer, Roderick M., 555*n*18
Crawford, Jean, 46*n*30
Creed, W. E. Douglas, 385*n*70, 458*n*86
Crittenden, Victoria L., 468*n*11
Crock, Stan, 178*n*38
Crockett, Roger O., 45*n*1
Crossan, Mary, 47*n*58
Crossen, Cynthia, 47*n*47
Crotts, John C., 344*n*30
Crowley, Dennis, 355
Culpan, Tim, 256*n*14
Cummins, Doug, 133, 134
Cummins, Gaylord, 88*n*52
Cummings, L. L., 304*n*72, 89*n*71, 555*n*18
Cummings, T., 294
Cunningham, J. Barton, 89*n*57, 89*n*63
Cuomo, Donna, 345*n*79
Cusumano, Michael A., 301*n*16
Cyert, Richard, 516*n*45, 516*n*50
Cyr, Michael, 140*n*55

D

Daboub, Anthony J., 179*n*80
Dacin, M. Tina, 212*n*51
Dade, Corey, 179*n*54
Daft, Richard L., 303*n*64, 303*n*72, 343*n*26, 384*n*46, 88*n*45, 140*n*69, 141*n*73, 141*n*79
Dahl, Darren, 141*n*74, 178*n*32, 469*n*50, 469*n*54, 472*n*119
Dahl, Robert A., 556*n*34
Dalton, Gene W., 178*n*40, 555*n*14
Dalton, Matthew, 211*n*25
Damanpour, Fariborz, 471*n*90, 471*n*94
Damore, Kelley, 45*n*1
Dane, Eric, 515*n*27,
Daniels, John D., 257*n*50
Dann, Valerie, 556*n*33
Dannemiller, Kathleen D., 472*n*106
D'Annunzio, L. S., 140*n*55, 140*n*58
Darlin, Damon, 212*n*44, 212*n*46, 558*n*108
Das, Sanjiv, 426*n*77
Datta, Deepak K., 385*n*79, 386*n*89, 386*n*90, 515*n*34
Daugherty, Patricia J., 210*n*22
Davenport, Thomas H., 344*n*50, 517*n*78, 556*n*51
David, Grainger, 302*n*28,
Davidson, Andrew, 45*n*1
Davidson, Harmon, 494, 495
Davidson, Paul, 302*n*32
Davis, Stanley M., 140*n*53
Davison, Sue Canney, 258*n*74
Dawson, Chester, 87*n*17, 385*n*65
Dawson, Sarah, 88*n*46, 89*n*72, 89*n*75,
Day, Jennifer Cheeseman, 46*n*24
Day, Jonathan D., 141*n*83
De Beer, Marthin, 336
De Holan, Pablo Martin, 302*n*35
De Meuse, Kenneth P., 386*n*93, 386*n*98
Deal, Terrence E., 424*n*15, 555*n*2
Dean, James W., Jr., 515*n*19, 557*n*79
Dean, Jason, 47*n*37,
DeFoe, Joe, 463
Deitzer, Bernard A., 89*n*81
Delacroix, Jacques, 212*n*48
Delbecq, Andre, 303*n*72,
DeMarie, Samuel M., 139*n*27
Denis, Héléné, 304*n*84
Denison, Daniel R., 515*n*31
Deniston, O. Lynn, 88*n*52
Denton, D. Keith, 472*n*120
Denzler, David R., 210*n*21, 344*n*55
Dess, Gregory G., 140*n*38, 177*n*18
Detert, James R., 424*n*30
Deutsch, Claudia H., 45*n*1, 179*n*65, 179*n*78
Deutsch, Stuart Jay, 47*n*43, 89*n*66
Dewar, Robert D., 384*n*41
Dias, Fiona, 182
Diaz Granados, Deborah, 515*n*26
Dickey, Beth, 89*n*72, 516*n*62
Dickson, Duncan R., 140*n*38, 344*n*30
Dill, William R., 515*n*35
Dillon, Karen, 514*n*14
DiMaggio, Mary, 353
DiMaggio, Paul J., 212*n*58, 212*n*59
DiTomaso, N., 424*n*39
Dobson, David, 469*n*41
Doehring, J., 140*n*39
Doerflein, Stephen, 386*n*93
Domínguez, Alberto, 209
Dominiquini, Jennifer, 472*n*112
Donahoe, John, 51
Donaldson, Bill, 345*n*79
Donaldson, Lex, 211*n*41
Donaldson, T., 47*n*43
Donovan, Karen, 212*n*65
Donovan, Priscilla, 277
Doran, George T., 516*n*65
Dorfman, Peter, 258*n*89, 304*n*88
Dougherty, Deborah J., 343*n*3, 470*n*60, 471*n*81
Douglas, Ceasar, 557*n*87
Douglas, Frank L., 471*n*84
Dove, Erin, 513
Dowell, Andrew, 210*n*11
Downey, Diane, 139*n*21
Driscoll, Dawn-Marie, 425*n*51
Drory, Amos, 557*n*81
Drucker, Peter F., 46*n*30, 89*n*80, 517*n*86
Drummond, Helga, 557*n*72
Drummond, Walton, 494
D'Souza, Frank, 327
Dudley, Graham, 302*n*26, 302*n*27
Dudley, Robert, 105
Duffy, Michelle K., 103
Duffy, Tom, 178*n*36
Duimering, P. Robert, 302*n*43
Dunbar, L. M., 47*n*46, 47*n*52
Duncan, Robert, 140*n*38, 140*n*48, 140*n*57, 177*n*18, 469*n*27
Duncan, W. Jack, 423*n*5
Dunnette, M. D., 555*n*6
Dunphy, Dexter C., 472*n*126
Durham, Al, 433
Dutton, Gail, 472*n*98
Dutton, John M., 424*n*16, 472*n*98
Dvorak, Phred, 138*n*1, 140*n*50, 257*n*65, 258*n*79, 258*n*80, 258*n*97, 258*n*102, 425*n*66, 516*n*73,
Dworkin, Terry Morehead, 426*n*86
Dyer, Jeffrey H., 211*n*37

E

Earl, Michael J., 469*n*41
Easterby-Smith, Mark, 344*n*43
Eccles, Robert G., 556*n*51
Eckel, Norman L., 515*n*26
Edmondson, Amy, 472*n*121
Edwards, Cliff, 88*n*40
Edwards, Douglas, 383*n*1
Edwards, Gary, 413
Efrati, Amir, 425*n*58
Einhorn, Bruce, 88*n*31, 468*n*6, 468*n*9
Eisenberg, Daniel J., 515*n*24
Eisenhardt, Kathleen M., 470*n*63, 471*n*81, 517*n*80, 555*n*3
Eisingerich, Andreas B., 515*n*24
Elffers, Joost, 556*n*40
Elliott, Stuart, 257*n*44
Elop, Stephen, 477
Elsbach, Kimberly D., 179*n*81
Eltman, Frank, 344*n*33
Emerson, Richard M., 556*n*38
Emery, Fred E., 177*n*17
Eng, Sherri, 469*n*37
Engardio, Pete, 46*n*8, 139*n*29, 140*n*69
England, Gordon, 170
Engle, Jane, 88*n*30
Engle, Paul, 141*n*75
Eppinger, Steven D., 257*n*67
Epstein, Lisa D., 212*n*63
Epstein, Marc J., 46*n*15
Esterl, Mike, 178*n*54, 425*n*47
Ettlie, John E., 437
Etzioni, Amitai, 87*n*2, 88*n*42
Evan, William M., 471*n*90
Evaniski, Michael J., 471*n*90
Evans, Bruce, 140*n*40
Evans, Teri, 468*n*8
Eveland, J. D., 88*n*52
Eyring, Henry B., 515*n*35

F

Fabrikant, Geraldine, 88*n*38
Fackler, Martin, 425*n*47
Fahey, Liam, 178*n*39
Fairclough, Samantha, 258*n*100
Fairhurst, Gail T., 178*n*45
Falck, Oliver, 425*n*61
Faraj, Samer, 343*n*3
Farnham, Alan, 47*n*48
Favaro, Ken, 555*n*8
Fayol, Henri, 26
Feld, Anthony, 89*n*64
Feldman, Steven P., 423*n*9
Fennell, Mary L., 471*n*90
Ferenstein, Greg, 210*n*11, 210*n*12
Ferguson, Kevin, 343*n*20
Ferguson, Ralph, 465-467
Ferris, Gerald R., 557*n*78, 557*n*79, 5557*n*87, 558*n*96
Ferry, Diane L., 303*n*71
Fildes, Nic, 470*n*57
Finch, Byron J., 302*n*46
Fine, Charles H., 301*n*16
Fisher, Anne, 468*n*2
Fisher, Michael, 515*n*37
Fishman, Charles, 47*n*44
Fitzgerald, Michael, 237
Fitzpatrick, Dan, 46*n*3
Fjeldstad, Øystein D., 139*n*37
Flanigan, James, 256*n*18
Flora, Carlin, 515*n*27
Flores, Javier A., 140*n*39
Florian, Ellen, 211*n*42
Flynn, John, 445-449
Fogerty, John E., 140*n*61
Fombrun, Charles, 47*n*43, 89*n*66, 89*n*70, 556*n*54
Fontaine, Michael A., 345*n*81,
Fontenot, Greg, 491
Forbus, Frank, 39-43, 45
Ford, Jeffrey D., 344*n*44
Ford, Robert C., 140*n*57, 344*n*30, 557*n*59
Forden, Sara, 179*n*75
Forero, Juan, 384*n*35
Forest, Stephanie Anderson, 212*n*49
Foss, Kirsten, 139*n*17
Fottler, Myron D., 557*n*59
Foust, Dean, 138*n*1
Fouts, Paul A., 89*n*56
Fowler, Geoffrey A., 87*n*1, 177*n*1, 177*n*2, 344*n*61, 345*n*68
Fox, Jeffrey J., 556*n*40
Fox, William M., 304*n*87
Fraley, Elisabeth, 553
Francis, Carol E., 304*n*87
Frank, Robert, 257*n*62
Franklin, Benjamin, 479, 489
Frazier, Margaret, 139*n*24
Frean, Alexandra, 426*n*87
Freedman, David H., 88*n*50
Freeman, John, 211*n*40, 212*n*43 553
Freeman, Martin, 464-467
Freidheim, Cyrus F., Jr., 256*n*34
French, John R. P., Jr, 556*n*41
French, Wendell L., 454*n*103, 454*n*104, 454*n*105
Friedlander, Beth, 206, 207
Friedlander, Frank, 89*n*67
Friedman, Thomas L., 217
Friedrich, Roman, 177*n*4
Friesen, Peter H., 383*n*24
Frink, Dwight D., 557*n*78
Fritz, Ben 177*n*20
Fromartz, Samuel, 46*n*16
Fry, Louis W., 302*n*42
Fuhrmans, Vanessa, 211*n*35
Fukase, Atsuko, 472*n*101
Fuller, Scott, 400
Furst, Stacie, 258*n*76
Futterman, Matthew, 515*n*41

G

Gaber, Brian, 88*n*49
Gaertner, Gregory H., 471*n*95
Gaertner, Karen N., 471*n*95
Gaines, Bart, 342
Galagan, Pat, 386*n*91
Galang, Maria Carmen, 557*n*78
Galbraith, Jay R., 139*n*21, 140*n*53
Galloni, Alessandra, 179*n*60
Galpin, Timothy, 140*n*40
Gantz, Jeffrey, 557*n*77, 557*n*84
Gardiner, Lorraine R., 468*n*11
Garino, Jason, 345*n*67
Garrett, Robert P., 469*n*38
Garvin, David A., 516*n*68, 517*n*80
Gates, Bill, 530
Gates, Robert, 544
Gawande, Atul, 323
Geber, Beverly, 426*n*84, 426*n*93
Gebhardt, Richard, 170
Geeraerts, Guy, 384*n*42
Gehry, Frank, 441
Gencehv, Stefan E., 210*n*22
George, A. L., 483
George, Bill, 87*n*10
Gerencser, Mark, 210*n*5
Gerstner, Louis, 4
Ghadially, Rehana, 557*n*78
Ghislanzoni, Giancarlo, 257*n*71
Ghobadian, Abby, 424*n*29, 424*n*39
Ghoshal, Sumantra, 140*n*60, 210*n*13, 255*n*9, 257*n*46, 257*n*47, 257*n*64, 258*n*83, 258*n*90, 258*n*91, 258*n*96, 258*n*98, 258*n*99, 258*n*101
Gibson, Cristina B., 88*n*48
Gibson, Richard, 257*n*45
Gilbert, G. Ronald, 88*n*49
Gillette, Felix, 344*n*59
Gilley, K. Matthew, 426*n*99
Gilmore, David, 344*n*44
Gittell, Jody Hoffer, 139*n*30, 139*n*31, 139*n*32, 304*n*79, 304*n*80
Gladwell, Malcolm, 486
Glassman, Myron, 87*n*8
Glisson, Charles A., 303*n*66
Gmunder, Charlean, 426, 427
Gnyawali, Devi R., 210*n*6
Gobeli, David H., 140*n*55
Godfrey, Paul C., 89*n*56
Goding, Jeff, 343*n*24
Goel, Vindu, 469*n*43
Goes, James B., 468*n*17
Goetz, Jack, 500
Gold, Bela, 302*n*23
Gold, Russell, 89*n*74, 179*n*82
Goldhar, Joel D., 302*n*40, 302*n*43, 302*n*44
Goldoftas, Barbara, 469*n*34
Goldstein, P., 179*n*77
Goldwasser, Charles, 471*n*77
Goode, Kathy, 382*n*39
Goodhue, Dale L., 303*n*65
Goodnight, Jim, 400
Goodstein, Jerry, 212*n*51
Goodwin, Brian, 210*n*10
Goold, Michael, 140*n*59
Gopinath, C., 301*n*17, 302*n*42
Gordon, Brian R., 178*n*23
Gordon, G. G., 424*n*39
Gordon, John R. M., 472*n*115
Gordon, Mike, 470*n*64
Gore, Vieve, 354
Gore, W. L., 354, 383*n*22
Goto, Shintaro, 370
Gottlieb, Manu, 207
Govindarajan, Vijay, 255*n*9, 257*n*61, 257*n*69, 257*n*71, 258*n*72, 258*n*79, 426*n*98
Graham, Ann, 256*n*25
Graham, Katherine, 500
Grant, Robert M., 344*n*39
Gratton, Lynda, 139*n*29
Gray, David A., 179*n*80
Grayer, Jonathan N., 500
Grayson, C. Jackson, Jr., 344*n*40
Greco, Albert N., 386*n*86
Green, Bill, 91, 95
Green, Kyle, 393
Greenberg, Steve, 488
Greene, Robert, 456*n*40
Greenhalgh, Leonard, 385*n*83
Greenhouse, Steven, 386*n*94, 556*n*19
Greening, Daniel W., 425*n*67

Greenwood, Royston, 139*n*5, 385*n*62
Greiner, Larry E., 383*n*25
Gresov, Christopher, 303*n*65, 303*n*66, 303*n*67, 304*n*74, 304*n*82
Griffin, Ricky W., 179*n*84, 468*n*18
Griffith, Terri L., 343*n*3
Griffiths, Brian, 425*n*53
Grimes, A. J., 303*n*67
Grittner, Peter, 211*n*37
Grobart, Sam, 210*n*11
Grossman, Allen, 46*n*31
Grossman, John, 468*n*19
Grossman, Laurie M., 426*n*101
Grossman, Robert J., 45*n*1
Grover, Ronald, 470*n*56
Groves, Kevin S., 484
Guernsey, Brock, 471*n*84
Guillèn, Mauro F., 47*n*48
Gulati, Ranjay, 141*n*72, 345*n*67
Gumbel, Peter, 258*n*86
Gunn, Jack, 516*n*65
Gunther, Marc, 46*n*15, 425*n*64
Gupta, Anil K., 255*n*9, 257*n*7, 469*n*28
Gupta, Nisheeth, 470*n*64
Gustafson, Loren T., 89*n*56
Gustin, Sam, 383*n*27
Guth, Robert A., 383*n*33
Guthrie, James P., 385*n*79
Guynn, Jessica, 385*n*58
Guzman, Gustavo, 344*n*39

H

Hackett, Edward J., 472*n*123
Haddad, Kamal M., 343*n*27, 344*n*28
Haenlein, Michael, 344*n*62
Hage, Jerald, 303*n*66
Hagel, John, 471*n*77
Hahn, Betty, 384*n*39
Haldeman, Jeffrey, 304*n*87
Hall, Douglas T., 213*n*69, 304*n*94
Hall, Francine S., 213*n*69
Hall, Mike, 442
Hall, Richard H., 88*n*38, 88*n*53, 384*n*42
Hambrick, Donald C., 88*n*41, 258*n*74
Hamburger, M., 470*n*56
Hamel, Gary, 47*n*49, 87*n*6, 87*n*11, 383*n*19, 424*n*25, 471*n*88
Hamm, Steve, 423*n*1
Hammer, Michael, 343*n*24
Hammond, John S., 514*n*14, 516*n*71
Hammonds, Keith H., 46*n*8, 383*n*15, 140*n*69, 256*n*16
Hampton, David L., 305*n*95
Hanges, Paul, 304*n*88
Hannan, Michael, 211*n*40, 212*n*43, 212*n*48
Hansen, Morten T., 258*n*85, 344*n*42
Harari, Oren, 178*n*51,
Hardy, Cynthia, 211*n*40, 470*n*60, 471*n*81
Harreld, Heather, 343*n*4
Harrington, Susan J., 426*n*94
Harris, Randall D., 177*n*17
Harrison, Larisa, 85
Hartley, Matt, 45*n*1
Harvey, Cheryl, 141*n*84,
Harvey, Edward, 301*n*8, 301*n*14
Harwood, John, 385*n*68
Hassard, John, 302*n*26, 302*n*27
Hatch, Mary Jo, 423*n*9
Hawkins, Lee, Jr., 385*n*77
Hawley, A., 384*n*45
Hawley, Chris, 256*n*17
Hayashi, Alden M., 515*n*27
Hayashi, Yuka, 516*n*73
Hays, Constance L., 178*n*25
Hayward, Tony, 105
He, Xiaoming, 255*n*3, 255*n*6
Head, Thomas C., 179*n*84
Healy, Jack, 375*n*79
Heath, Chip, 139*n*26, 516*n*77
Heath, Dan, 139*n*26
Heblich, Stephan, 425*n*61
Heck, R. H., 424*n*39
Heide, Jan B., 211*n*32
Heisler, Elayne J., 46*n*24
Helft, Miguel, 87*n*1
Hellriegel, Don, 46*n*14, 304*n*86, 304*n*90, 424*n*17
Hemingway, Ernest, 334
Hemmert, Martin, 258*n*92
Hempel, Carl G., 47*n*60
Hempel, Jessi, 469*n*53
Hench, Thomas J., 515*n*27
Henderson, Sam, 206, 207
Hendrickson, Anthony R., 139*n*27
Henricks, Mark, 426*n*93
Henry, David, 383*n*15
Hensley, Scott, 470*n*58
Herbert, Theodore T. 256*n*22
Herman, Robert D., 88*n*46, 88*n*49
Hernandez, Raymond, 558*n*103
Herring, Jan, 178*n*39
Heskett, James L., 424*n*10, 424*n*40, 424*n*43
Hesse, Dan, 314
Heymans, Brian, 302*n*31
Heywood, Suzanne, 385*n*57, 385*n*59
Hickel, James K., 472*n*98
Hicks, Tom, 530, 531
Hickson, D. J., 88*n*38, 211*n*41, 212*n*58, 212*n*59, 557*n*64
Higgins, Christopher A., 469*n*44
Higgins, James H., 423*n*8
Higgs, A. Catherine, 386*n*90
Higuchi, Tatsuo, 439
Hildebrand, Carol, 345*n*83
Hillebrand, Bas, 470*n*73
Hill, Susan A., 470*n*71
Hillman, Amy J., 178*n*52, 210*n*18
Hilpirt, Rod, 140*n*40
Hilzenrath, David S., 426*n*102
Himelstein, Linda, 178*n*38
Hindo, Brian, 139*n*12
Hinings, Bob, 139*n*5
Hinings, C. R., 88*n*38, 385*n*62, 557*n*64
Hira, Nadira A., 384*n*39
Hitt, Michael A., 178*n*49, 255*n*3, 255*n*6
Hjorten, Lisa, 400
Hobbs, Bernice, 209
Hochwarter, Wayne A., 543
Hodder, James E., 515*n*36
Hodgetts, Paul, 41, 42
Hoenig, Christopher, 469*n*40
Hof, Robert D., 470*n*56
Hoffman, Alan N., 211*n*32
Hofmann, Mike, 271
Hofstede, Geert, 258*n*87
Holdaway, E. A., 386*n*86
Hollander, Edwin P., 556*n*56
Holliday, Charles O., Jr., 412
Holman, Richard, 471*n*74
Holstein, William J., 256*n*27, 256*n*28, 470*n*69
Holstrom, Leslie, 425*n*71
Holweg, Matthias, 383*n*13
Hooijberg, R., 515*n*31
Hooshmand, Margaret, 336
Hopper, Carolyn, 277
Hornestay, David, 517*n*85
Horovitz, Bruce, 425*n*58
Hoskisson, Robert E., 67
Hosmer, LaRue Tone, 425*n*52, 425*n*54
House, Robert J., 211*n*40, 304*n*88
Howard, Jack L., 557*n*78
Howard, Jennifer M., 89*n*82
Howard, Muson, 210*n*6
Howe, Peter J., 512*n*56
Howell, Jane M., 469*n*44
Howitt, Arnold, 213*n*68
Hrebiniak, Lawrence G., 87*n*4, 303*n*67, 472*n*127, 516*n*51
Hsieh, Kai-Yu, 212*n*61,
Hsieh, Tony, 399
Hsu, Cheng-Kuang, 384*n*42
Huber, George P., 555*n*12
Hudson, Kris, 256*n*36, 301*n*7
Huey, John, 47*n*40
Hughes, Jonathan, 210*n*6
Hughes, Michael D., 208*n*40
Hull, Frank M., 302*n*42, 303*n*68
Hult, G. Tomas M., 468*n*23
Hunt, Bill, 39-45
Hurd, Mark, 349
Hurley, Robert F., 468*n*23
Hurt, H. Thomas, 437
Huston, Larry, 88*n*23
Huxley, Stephen J., 515*n*36
Hyland, Mary Anne, 212*n*62
Hymowitz, Carol, 140*n*59, 343*n*21

I

Iacocca, Lee, 139*n*16
Iansiti, Marco, 345*n*68
Iger, Bob, 80
Iliff, Laurence, 210*n*19
Immelt, Jeffrey R., 257*n*69
Indik, B. P., 384*n*45
Ingrassia, P., 257*n*70
Ioannou, Lori, 425*n*64
Ireland, R. Duane, 469*n*28
Islam, Gazi, 424*n*15
Issack, Thomas F., 515*n*29
Ito, Jack K., 304*n*82
Ivey, Sandra, 341
Iyer, Bala, 344*n*50, 345*n*79

J

Jackson, Susan E., 352
Jackson, Terence, 426*n*97
Jacob, Rahul, 140*n*42
Jacobs, Robert W., 472*n*106
Jacoby, Stefan, 64, 65
Jaleshgari, Ramin, 343*n*17
James, Henry, 334
James, Jene G., 426*n*86
James, John H., 426*n*104
James, T. F., 384*n*46

Jamil, Mamnoon, 87*n*13
Jana, Reena, 257*n*69
Janis, Irving L., 515*n*2, 516*n*76
Janoff, Sandra, 4172*n*107
Jansen, Justin J. P., 139*n*17
Jargon, Julie, 87*n*18, 256*n*11, 303*n*52, 345*n*64, 472*n*124
Jarman, Beth, 383*n*26, 384*n*32
Jarnagan, Chip, 383*n*14, 424*n*19
Jaruzelski, Barry, 471*n*74
Javidan, Mansour, 304*n*88
Javier, David, 252
Jelinek, Mariann, 471*n*96
Jemison, David B., 178*n*33
Jenkins, Holman W., Jr., 470*n*57
Jenkins, Samantha, 251
Jobs, Steve, 185, 447,
Jobson, Tom, 211*n*23, 344*n*56
Johne, Axel, 470*n*63
Johnson, David W., 528
Johnson, Frank P., 528
Johnson, Gerry, 424*n*13, 424*n*28
Johnson, Homer H., 425*n*64, 426*n*100
Johnson, Keith, 471*n*82
Jolly, David, 211*n*35
Jonas, Hans, 47*n*60
Jones, Althea, 301*n*17, 302*n*21
Jones, Daniel T., 302*n*33
Jones, Dave, 471*n*76
Jones, Edward, 62, 64
Jones, Sam, 515*n*38
Joni, Sajnicole, 555*n*8
Jonsson, Ellen, 385*n*87
Jordan, Bob, 429
Joseph, Katherine, 437
Jung, Dong I., 472*n*113
Jurkovich, Ray, 177*n*18
Jusko, Jill, 556*n*26

K

Kacmar, K. Michele, 557*n*78
Kacmer, Charles J., 543
Kahn, Gabriel, 139*n*11
Kahn, Jeremy, 45*n*1
Kahn, Kenneth B., 470*n*70
Kahn, Robert L., 556*n*35
Kahneman, Daniel, 516*n*71
Kahwajy, Jean L., 555*n*3
Kalempa, Alex, 149
Kamp, Jon, 179*n*67
Kane, Yukari Iwatani, 47*n*37, 255*n*4
Kang, Cecilia, 177*n*2
Kanigel, Robert, 47*n*48
Kannankutty, N., 470*n*56
Kanter, Rosabeth Moss, 89*n*71
Kanungo, Rabindra N., 557*n*57
Kaplan, Abraham, 556*n*35
Kaplan, Andreas M., 344*n*62
Kaplan, David, 140*n*39
Kaplan, Robert D., 343*n*27, 344*n*28
Kapner, Suzanne,88*n*33
Kapstein, Jonathan, 256*n*28
Karakas, Fahri, 46*n*18, 46*n*19, 46*n*20
Karnitschnig, Matthew, 45*n*3
Kasarda, John D., 384*n*44
Kates, Amy, 139*n*21
Katz, Jonathan, 302*n*30, 302*n*34, 304*n*83, 423*n*6, 468*n*11
Katzenbach, Jon, 423*n*6, 468*n*11,
Katz, Nancy, 304*n*83
Kee, Micah R., 424*n*14
Keeney, Ralph L., 514*n*14, 516*n*71,
Kegler, Cassandra, 426*n*101
Keidel, Robert W., 304*n*83
Keller, Robert T., 304*n*73, 304*n*74
Kelly, Christopher, 210*n*5
Kelly, Grace, 264
Kelly, James, 363
Kelly, Kate, 424*n*23
Kelly, Terry, 354
Kennedy, Allan A., 424*n*15
Kennedy, Marilyn Moats,
Kenny, Jim, 532
Kent, Muhtar, 10
Keon, Thomas L., 384*n*42
Kerr, Jeffrey, 385*n*72
Kerr, Steve, 472*n*109
Kerwin, Kathleen, 470*n*56
Kessler, Eric H., 469*n*27
Kets de Vries, Manfred F. R., 257*n*59
Khan, Zia, 423*n*6, 468*n*11
Kharif, Olga, 45*n*1
Kiechel, Walter, 139*n*23
Kiley, David, 257*n*44
Killman, Ralph H., 469*n*27
Kilman, Scott, 177*n*14
Kilmann, Jim, 39, 40, 42, 43, 45
Kim, Jane J., 177*n*11
Kim, Myung, 385*n*80
Kimberly, John R., 383*n*24, 471*n*90
Kindler, Herb, 384
King, Bob, 527
King, Jonathan B., 556*n*51
King, Neil, Jr., 89*n*64
Kirsner, Scott, 384*n*39
Kisner, Matthew, 402
Kiviniemi, Peppi, 211*n*38
Klayman, Joshua, 516*n*77
Klein, Gary, 515*n*27
Klein, Phil, 41, 43
Kleiner, Art, 302*n*33, 515*n*22
Kline, S. M., 303*n*67
Knecht, G. Bruce, 558*n*111
Knight, Gary A., 468*n*23
Koberg, Christine S., 178*n*19
Koch, Christopher, 343*n*21
Kochan, Thomas A., 555*n*6, 555*n*12
Koenig, Richard, 304*n*82
Kok, Charmian, 88*n*31
Kolb, David A., 555*n*7
Kolodinsky, Robert W.,
Kolodny, Harvey, 304*n*84
Komisar, Randy, 556*n*47
Kopytoff, Verne G., 344*n*45
Koslow, Linda, 479, 480
Koster, Alex, 177*n*4
Kotter, John P., 424*n*10, 424*n*40, 424*n*43
Koudal, Peter, 257*n*67
Kowitt, Beth, 383*n*1
Koza, Mitchell P., 208*n*28
Kramer, Andrew E., 472*n*102
Kramer, Barry, 384*n*36
Kramer, Mark R., 425*n*59
Kramer, Robert J., 257*n*48, 257*n*52, 257*n*53, 257*n*56, 257*n*58, 258*n*81
Kreuze, Jerry G., 426*n*95
Kripalani, Manjeet, 46*n*8
Kristof-Brown, Amy L., 304*n*78
Kruse, Paul, 109
Kruytbosch, C., 470*n*56
Kuemmerle, Walter, 258*n*104
Kueng, Thomas K., 211*n*32
Kuhlmann, Arkadi, 426*n*78
Kumar, Parmod, 557*n*78
Kuratko, Donald F., 469*n*38
Kurschner, Dale, 425*n*64
Kuykendall, Lavonne, 46*n*11

L

Lachman, Ran, 557*n*67
Lafley, A. G., 88*n*23, 89*n*75
LaMarch, Jeanenne, 386*n*98
Lanci, Gianfranco, 63
Land, George, 383*n*26, 384*n*32
Landers, Peter, 469*n*36
Landro, Laura, 343*n*5, 515*n*43
Lane, Henry W., 257*n*71
Lang, James R., 179*n*63
Langley, Craig, 342
Langley, Monica, 212*n*56, 556*n*48
Langly, Peter, 381
Lanier, Cathy, 433, 434
LaPotin, Perry, 516*n*58
Lapowsky, Issie, 87*n*12
Larrick, Richard P., 516*n*77
Larson, Erik W., 140*n*55, 556*n*51
Lashinsky, Adam, 383*n*4
Lasseter, John, 80
Latham, Gary P., 88*n*24
Latshaw, C. A., 344*n*28
Lau, James B., 304*n*94
Law, Andy, 459, 472*n*122
Lawler III, Edward E., 303*n*57, 304*n*90, 557*n*58
Lawrence, Anne T., 385*n*83
Lawrence, Paul R., 140*n*53, 178*n*40, 426*n*101, 470*n*63, 472*n*123, 555*n*14
Lawrence, Thomas B., 178*n*23
Lawrence, Tom, 419, 420
Lawrie, Mike, 440
Lawson, Emily, 141*n*83
Lawson, M. T., 463-466
Lawton, Christopher, 47*n*37, 514*n*8
Lazere, Cathy, 318
Leatt, Peggy, 304*n*73
Leavitt, Harold J., 515*n*35
Leblebici, Huseyin, 178*n*53
Leddy, Chuck, 423*n*3
Lee, Burton, 554
Lee, C. A., 557*n*64
Lee, Jean, 258*n*94
Lee, Jennifer S., 344*n*34
Lee-Young, Joanne, 345*n*82
Lehtinen, Timo O. A., 258*n*104
Lei, David, 302*n*40, 302*n*43, 302*n*43
Leibs, Scott, 88*n*49
Leifer, Richard, 385*n*73, 469*n*31
Lencioni, Patrick, 555*n*3
Lengel, R. M., 161
Lengel, Robert H., 303*n*72
Leonard, Dorothy, 470*n*65
Leonhardt, David, 514*n*11
Lerman, David, 471*n*78
Leslie, Keith, 141*n*83
Lettl, Christopher, 139*n*37
Letts, Christine W., 46*n*31
Levering, Robert, 87*n*21
Levick, Richard S., 178*n*22
Levine, David I., 469*n*34
Levine, Robert, 557*n*73

Levinson, Arthur, 167
Levinson, Meridith, 343*n*9
Lewicki, Roy J., 213*n*69
Lewin, Arie Y., 211*n*28
Lewin, Tamar, 385*n*79
Lewis, Marianne W., 469*n*27
Lewis, Michael, 515*n*40
Lewis, Peter, 469*n*48
Lewis, Virginia L., 383*n*24
Lewyn, Mark, 211*n*28
Liberman, Vadim, 557*n*87, 557*n*89
Lichtig, Aaron, 429
Light, Paul C., 385*n*52
Liker, Jeffrey K., 302*n*31
Likert, Rensis, 74, 89*n*61
Lindblom, Charles, 514*n*5
Linder, Jane C., 140*n*67
Linebaugh, Kate, 302*n*29, 471*n*87, 472*n*125
Ling, Y., 469*n*29
Lioukas, Spyros K., 384*n*45
Lippitt, G. L., 360
Litterer, J. A., 178*n*24
Litva, Paul F., 470*n*63
Liu, Eddie, 258*n*94
Liu, John, 256*n*14
Liu, Michele, 304*n*84
Locke, Edwin A., 88*n*24
Lockhart, Daniel E., 179*n*63
Loewe, Pierre, 472*n*112
Lohr, Steve, 47*n*42, 211*n*29, 343*n*6, 343*n*7, 471*n*78
Longenecker, Clinton O., 526, 556*n*22
López, José Emilio Navas, 256*n*36
Lorange, Peter, 385*n*82
Lorsch, Jay W., 178*n*40, 470*n*63, 555*n*14
Lovallo, Dan, 516*n*71
Loveman, Gary, 311, 343*n*9, 534
Low, Lafe, 557*n*81
Lubatkin, M. H., 469*n*29
Lublin, Joann S., 179*n*64
Luebbe, Richard L., 302*n*46
Lumsden, Charles J., 211*n*40
Lupton, Nathaniel C., 211*n*31, 256*n*33
Luqmani, Mushtaq, 426*n*95
Luqmani, Zahida, 426*n*95
Luque, Mary Sully de, 259*n*89
Luthans, Brett C., 386*n*91
Lux, Sean, 557*n*87
Lyall, Sarah, 424*n*42
Lyles, Marjorie A., 515*n*30, 515*n*31
Lynch, David J., 384*n*39
Lynn, Gary S., 470*n*70

M

Mabert, Vincent A., 344*n*52
Macintosh, Norman B., 343*n*26
Mack, Toni, 140*n*39
MacLeod, Tom, 40
Madhavan, Ravindranath, 210*n*6
Madigan, Kathleen, 386*n*94
Madison, Dan L., 557*n*77
Madsen, Peter, 426*n*86
Magnet, Myron, 211*n*37
Magretta, John, 88*n*32
Maher, Kris, 344*n*34
Maidique, Modesto A., 470*n*56
Main, Jeremy, 302*n*42
Mainardi, Cesare R., 257*n*43, 257*n*44
Maines, Laureen A., 425*n*61, 425*n*67
Majchrzak, Ann, 343*n*3
Malesckowski, Jim, 467
Mallak, Larry, 424*n*12
Mallory, Maria, 211*n*49
Maltby, Emily, 256*n*24
Mangalindan, Mylene, 88*n*39
Manjoo, Farhad, 471*n*76
Mannari, Hiroshi, 384*n*42
Mannix, Elizabeth A., 46*n*5
Mansfield, Edwin, 470*n*56
Mäntylä, Mika V., 258*n*104
Manville, Brook, 141*n*79
Manz, Charles C., 383*n*22, 561
March, J. G., 516*n*45, 516*n*50, 516*n*57
March, James, 489, 497
March, Roberts. M, 384*n*42
Marchington, Mick, 211*n*37
Marchionne, Sergio, 395, 449, 459, 471*n*89, 472*n*125
Marcic, Dorothy, 89*n*82, 141*n*84, 179*n*84, 304*n*94, 426*n*93
Marcoulides, G. A., 424*n*39
Marcus, Bernie, 280, 345*n*64, 345*n*65
Marcus, Stephanie, 345*n*64
Margulies, Newton, 303*n*47
Markkula, A. C., 355, 356
Marks, Mitchell Lee, 386*n*93, 386*n*98
Markus, M. Lynne, 141*n*79
Marple, David, 212*n*48
Marquis, Christopher, 425*n*69
Marr, Merissa, 140*n*50
Marrone, Jennifer A., 178*n*31
Martin, Joanne, 424*n*20
Martin, Roger L., 469*n*51
Martin, Timothy W., 45*n*2
Martínez, Paloma Almodóvar, 256*n*67
Martinez, Richard J., 212*n*55
Marx, Matt, 516*n*60
Mascarenhas, Briance, 87*n*13
Mason, Julie Cohen, 212*n*59
Massoud, Marc F., 141*n*79
Massung, Tom, 302*n*26
Masuch, Michael, 516*n*58
Matlack, Carol, 516*n*56
Matthews, J. A., 141*n*73
Matthews, Joseph R., 88*n*51
Matthews, Robert Guy, 258*n*75
Mattioli, Dana, 45*n*1
Matzler, Kurt, 515*n*26
Maurer, John G., 557*n*78, 557*n*81
Mauriel, John J., 424*n*30
Mayes, Bronston T., 557*n*77
Maynard, Micheline, 514*n*2
Mayo, Andrew, 344*n*38
Mazur, Tim C., 426*n*99
Mazurek, Gene, 331
McAfee, R. Bruce, 87*n*8
McAllaster, Craig, 423*n*8
McCallum, Daniel, 93, 139*n*8
McCann, Joseph, 431, 432, 468*n*4, 555*n*17, 301*n*18
McCann, Joseph E., 178*n*27, 468*n*7, 556*n*31
McCarthy, Ian P., 178*n*23
McCartney, Scott, 515*n*39
McClain, John O., 212*n*48
McClenahen, John S., 301*n*18
McCormick, John, 469*n*32
McCracken, Mike, 343*n*23
McDonough III, Edward F., 469*n*31, 471*n*85
McFarlan, F. Warren, 345*n*68
McGinn, Daniel, 257*n*69
McGinty, Tom, 179*n*66
McGirt, Ellen, 47*n*36
McGrath, Jane, 470*n*58
McGregor, Jena, 516*n*72
McIntyre, James M., 555*n*7
McKelvey, Bill, 211*n*40
McKinley, William, 386*n*89, 386*n*90
McLaughlin, Kevin J., 126, 141*n*78
McMillan, Charles J., 515*n*34
McMurray, Scott, 302*n*28
McNamee, Mike, 555*n*10
McWilliams, Jeremiah, 211*n*25
Meinhard, Agnes G., 212*n*48
Melcher, Richard A., 179*n*38
Meledandri, Christopher, 58
Melnyk, Steven A., 210*n*21, 344*n*55
Mellor, William, 257*n*45
Meredith, Jack R., 302*n*21
Mero, Jenny, 255*n*8
Merrell, V. Dallas, 558*n*97
Merrifield, D. Bruce, 468*n*26
Merx, Katie, 210*n*7
Metters, Richard, 303*n*59
Meyer, Alan D., 468*n*17
Meyer, J., 212*n*52
Miceli, Marcia P., 426*n*86
Michaels, Clifford, 252
Michaels, Daniel, 211*n*38, 343*n*11, 515*n*38
Micklethwait, John, 13
Micossi, Anita, 385*n*69
Middaugh II, J. Kendall, 343*n*26
Migliorato, Paul, 303*n*51
Mikhailava, Irina, 344*n*43
Milbank, Dana, 177*n*3
Miles, Grant, 139*n*37
Miles, Raymond. E, 139*n*37, 141*n*73, 141*n*79, 385*n*70, 471*n*86
Miles, Robert H., 383*n*24
Miller, Clair Cain, 385*n*78
Miller, Danny, 258*n*94, 258*n*95, 383*n*24
Miller, David, 345*n*81
Miller, John W., 426*n*96
Miller, Larry, 89*n*82
Miller, Lawrence M., 517*n*84
Miller, Scott, 256*n*19
Miller, Susan, 557*n*62
Miller, William, 61, 344*n*38
Milliken, Frances J., 179*n*19
Mills, Peter K., 303*n*47, 385*n*73
Milmo, Dan, 515*n*38
Milosevic, Slobodan, 544
Milward, H. Brinton, 211*n*36
Min, Soonhong, 210*n*22
Mintzberg, Henry, 515*n*27
Mirvis, Philip H., 472*n*123
Miser, Hugh J., 515*n*35
Mishra, Aneil K., 515*n*31
Mitroff, Ian I., 515*n*30
Mizruchi, Mark S., 179*n*63
Moberg, Dennis J., 303*n*47
Moch, Michael K., 471*n*90
Moffett, Matt, 424*n*26, 424*n*32
Mohn, Tanya, 258*n*80
Mohr, Lawrence B., 301*n*5
Mohrman, Susan Albers, 471*n*96

Mol, Michael, 471*n*88
Mollenkamp, Carrick, 46*n*3
Montanari, John R., 178*n*33
Montgomery, Cynthia A., 89*n*57
Mooradian, Todd A., 515*n*26
Moore, Ethel, 341
Moore, James, 210*n*4
Moore, Pamela L., 45*n*1
Morgan, James M., 302*n*31
Morgan, R. P., 470*n*56
Morgan, Ronald B., 426*n*75
Morgenson, Gretchen, 425*n*76
Morison, Robert, 469*n*41
Moritt, Chuck, 453
Morouney, Kim, 141*n*84
Morrill, Kimberly, 344*n*30
Morris, Betsy, 45*n*1
Morris, James R., 386*n*91
Morris, Tim, 258*n*100
Morrison, Jim, 303*n*62
Morrison, Scott, 87*n*1
Morse, Andrew, 516*n*73
Morse, Dan, 256*n*15,
Morse, David R., 150
Morse, Edward V., 471*n*90
Moskin, Julia, 140*n*65
Moskowitz, Milton, 87*n*21
Mouawad, Jad, 423*n*1
Moussa, Mario, 557*n*87
Mouton, Jane S., 558, 556*n*25, 556*n*28, 556*n*30
Mufson, Steven, 516*n*59
Mui, Ylan Q., 514*n*12
Mulcahy, Anne, 556*n*47
Muldrow, Tressie Wright, 424*n*41
Muller, Amy, 470*n*71, 471*n*76
Muller, Joann, 555*n*10
Mulrine, Anna, 517*n*82, 557*n*90
Munox, Sara Schaefer, 515*n*38
Murdoch, Rupert, 55, 478
Murphy, Elizabeth A., 425*n*64
Murphy, Patrice, 472*n*109
Murphy, Victoria, 384*n*49
Murray, Hugh, 304*n*89
Murray, Matt, 386*n*95
Murray, Victor V., 557*n*77, 557*n*84
Musso, Chris, 470*n*64

N

Nadeau, David, 140*n*55
Nadler, David, 107, 139*n*9, 141*n*71, 263,
Naik, Gautam, 89*n*54
Nambisan, S., 46*n*19
Napolitano, Fernando, 210*n*5
Narayanan, V. K., 471*n*84
Navarro, Mireya, 177*n*15
Neale, Margaret A., 304*n*86, 386*n*90
Near, Janet P., 426*n*86
Needleman, Sarah E., 425*n*58,
Neilsen, Eric H., 555*n*18
Nelson, Bob, 386*n*93
Nelson, Katherine A., 425*n*48
Nelson, Robert T., 385*n*83
Nemetz, Patricia L., 302*n*42
Neubert, Mitchell, 526, 556*n*22
Nevo, Dorit, 344*n*41
Newman, William H., 383*n*26
Nickell, Joe Ashbrook, 343*n*9
Nidumolu, Ram, 46*n*16
Nielsen, Richard P., 516*n*51
Nisenholtz, Martin A., 490
Noble, Roger, 89*n*58
Nocera, Joe, 139*n*34, 515*n*20
Nohria, Nitin, 257*n*47
Nolan, Sam, 341
Nonaka, Ikujiro, 344*n*39
Nooyi, Indra, 10
Nord, Walter R., 211*n*40
Norman, Eric, 41, 44
Norman, Patricia M., 212*n*55
Northcraft, Gregory B., 303*n*57, 304*n*86, 386*n*90
Norton, David W., 344*n*28, 343*n*27
Novak, David, 210
Novak, William, 139*n*16
Novello, Daniel, 258*n*94
Novicevic, Milorad M., 515*n*27
Nugent, Patrick S., 556*n*29
Nussenbaum, Evelyn, 344*n*45,
Nutt, Paul C., 515*n*21, 515*n*34
Nye, Joseph S., Jr., 557*n*88
Nystrom, Paul C., 555*n*17

O

Oates, John, 41, 42
Obama, Barack, 156, 170, 362, 365, 500
O'Connell, Alexandra, 47*n*39
O'Connell, Vanessa, 47*n*39
O'Connor, Edward J., 301*n*17, 302*n*43
O'Dell, Carla S., 344*n*40
Offermann, Lynn R., 556*n*56
O'Flanagan, Maisie, 140*n*51
Ohmae, Kenichi, 256*n*40
O'Keefe, Robert D., 437
Oliver, Christine, 211*n*30
Olsen, Johan. P, 516*n*57
Olsen, Katherine, 463, 467
Olve, Nils-Göran, 344*n*28
O'Mahony, Siobhan, 345*n*75, 345*n*80
O'Neill, Regina M., 89*n*76
Onishi, Norimitsu, 558*n*104
Onyemah, Vincent, 344*n*32
Oppenheimer, Judy, 468*n*13
O'Regan, Nicholas, 424*n*39, 424*n*29
O'Reilly III, Charles A., 469*n*27
Orlikowski, Wanda J., 301*n*3
Orwall, Bruce, 515*n*38
Osani, Tony, 459
Ostroff, Cheri, 89*n*62
Ostroff, Frank, 120, 122, 128, 139*n*6, 139*n*36, 140*n*64, 140*n*66, 141*n*82
O'Sullivan, Kate, 425*n*61
O'Toole, Larry, 339
Ott, Barbara, 207
Ouchi, William, 94, 368, 379, 385*n*63
Overby, Stephanie, 345*n*74
Owens, William, 169
Owne, Lawrence, 471*n*77

P

Pacanowsky, Michael, 514*n*10
Pace, Stan, 472*n*79
Padsakoff, Philip M., 365*n*61
Page, Larry, 347, 357, 367, 385*n*58
Paik, Yongsun, 384
Palmer, Donald, 179*n*62
Pandey, Alankrita, 385*n*79
Panneer, Ganesh, 256*n*25
Parhizgari, A. M., 88*n*49
Parise, Salvatore, 344*n*50, 345*n*79, 345*n*81
Park, Andrew, 555*n*10
Parker, Warrington S., Jr., 472*n*100
Pascale, Richard T., 48*n*64
Pasmore, William, 304*n*87
Passariello, Christina, 210*n*19
Pasternack, Bruce A., 336
Pastore, Richard, 258*n*78
Patton, Susannah, 343*n*17
Pear, Robert, 179*n*75,
Pearce, Joan L., 516*n*46
Pearce, John A., 471*n*81
Pearlstein, Steven, 179*n*58
Peng, T. K., 258*n*94
Pennings, J. M., 557*n*64
Pennings, Johannes M., 212*n*48
Pentland, Brian T., 179*n*58
Penttinen, Risto 257*n*71
Pereira, Joseph, 425*n*69
Perman, Stacy, 424*n*11
Perrewé, Pamela L., 557*n*87
Perrow, Charles, 87*n*15, 89*n*53, 281, 283, 295, 296, 301*n*2, 301*n*4, 303*n*60, 303*n*64, 383*n*2, 535,536, 557*n*61
Peters, Jeremy W., 345*n*71, 516*n*48, 516*n*49
Peters, Thomas J., 426*n*79, 469*n*45
Peters, Tom, 383*n*3, 625, 628
Peterson, Michael, 177*n*4, 304*n*82
Peterson, Richard B., 304*n*82
Petri, Carl-Johan, 344*n*29
Petrock, F., 515*n*31
Pettigrew, Andrew M., 532, 556*n*52, 557*n*72
Petzinger, Thomas, Jr., 210*n*8, 210*n*10
Pfeffer, Jeffrey, 178*n*52, 210*n*18, 303*n*67, 516*n*74, 557*n*64
Pham, Alex, 177*n*20
Phelps, Corey C., 211*n*32
Pheysey, Diana, 301*n*5, 301*n*7
Pickle, Hal, 89*n*67
Pierce, John L., 468*n*15
Pil, Frits K., 383*n*13
Piller, Frank, 302*n*35
Pinchot, Elizabeth, 384*n*48
Pinchot, Gifford, 384*n*48
Pincus, Laura B., 257*n*49
Pine II, B. Joseph, 302*n*35
Pinfield, Lawrence T., 516*n*53
Pitcher, Al, 512, 513
Pitt, Brad, 488
Pitts, Robert A., 257*n*50
Pizzolatto, Allayne Barrilleaux,
Pla-Barber, José, 257*n*46
Pollack, Andrew, 177*n*10
Pondy, Louis R., 469*n*27, 555*n*18
Porras, Jerry, 87*n*10
Porter, Benson L., 472*n*100
Porter, Lyman W., 557*n*77
Porter, Michael E., 60, 62, 67, 88*n*27, 88*n*28, 88*n*32
Porter, Ron, 39, 41, 43, 44, 45
Porter, Timothy, 258*n*94
Posner, Richard A., 365
Post, James E., 425*n*56
Potter, Donald V., 383*n*5
Poulos, Philippos, 281
Powell, Bill, 469*n*32
Powell, Colin, 178*n*51, 516*n*71
Powell, Thomas C., 178*n*47

Powell, Walter W., 212*n*58, 212*n*59
Power, Christopher, 470*n*56
Poynter, Thomas A., 257*n*47
Prahalad, C. K., 46*n*16, 87*n*6, 87*n*11
Prasso, Sheridan, 256*n*18
Pratt, Michael G., 515*n*27
Preston, L. E., 47*n*43
Price, James L., 88*n*52
Price, Jorjanna, 140*n*39
Priem, Richard L., 179*n*80
Priest, Dana, 210*n*17
Provan, Keith G., 211*n*36
Prusak, Laurence, 423*n*4, 556*n*51
Pugh, Derek S., 88*n*38 211*n*41
Purdy, Lyn, 302*n*43
Purohit, Devavrat, 178*n*48

Q

Quigley, Narda R., 556*n*23
Quinn, J., 472*n*108
Quinn, James Brian, 468*n*20
Quinn, Robert, 89*n*75, 89*n*77, 383*n*25
Quittner, Josh, 383*n*30

R

Radford, Bill, 140*n*39
Radjou, Navi, 237, 470*n*71
Rae-Dupree, Janet, 470*n*67
Rahim, M. Afzalur, 555*n*6
Raia, Anthony, 87*n*16
Raiborn, Cecily A., 141*n*79
Raice, Shayndi, 179*n*77, 343*n*13
Raiffa, Howard, 516*n*71, 557*n*78
Raisinghani, Duru, 493, 516*n*52
Rajagopal, Sukumar, 344*n*50
Rajagopalan, Nandini, 515*n*34
Ramalho, N., 88*n*49
Ramos, Carlos, 17
Ramsey, Mike, 46*n*4
Ramstad, Evan, 46*n*4
Rancour, Tom, 343*n*23
Randolph, W. Alan, 139*n*37, 303*n*71
Rangaswami, M. R., 46*n*16
Ranson, Stuart, 139*n*5
Rapaport, J., 470*n*16
Rappaport, Carla, 257*n*59
Rasheed, Abdul M. A., 179*n*80, 515*n*34
Raven, Bertram, 556*n*41
Rawls, Jim, 175, 176
Ray, Michael, 383*n*26
Rayport, Jeffrey F., 470*n*74
Rebello, Kathy, 211*n*28
Rebentisch, Eric, 470*n*64
Reed, Michael, 211*n*40
Reed, Stanley, 140*n*61, 256*n*28
Reeves, Doc, 40, 41, 43, 45
Reichheld, F. F., 275
Reimann, Bernard, 384*n*42
Reinhardt, Andy, 46*n*22
Reinwald, Brian R., 515*n*27
Reisner, Rebecca, 141*n*77
Renwick, Patricia A., 557*n*77
Renz, David O., 88*n*46, 88*n*49
Rhoden, William C., 557*n*65
Richards, Audie, 207, 208
Richards, Bill, 330, 344*n*58
Richards, Jenna, 465, 466
Richardson, Peter, 472*n*120
Richey, R. Glenn, 210*n*22
Rickey, Laura K., 256*n*22
Rigby, Darrell, 178*n*49
Riggio, Leonard, 168, 169
Riggs, Henry E., 515*n*36
Ring, Peter Smith, 211*n*37,
Rinzler, Alan, 383*n*26
Rizvi, Qamar, 255
Roath, Anthony S., 210*n*22
Robbins, Liz, 424*n*42
Robbins, Paul, 464, 465, 466,
Roberto, Michael A., 516*n*68, 517*n*80
Roberts, Dexter, 177*n*5
Roberts, Karlene H., 385*n*55
Robertson, Brian, 20
Robertson, Campbell, 47*n*39
Robertson, Christopher J., 426*n*99
Robison, Jennifer, 89*n*65
Rock, Chris, 441
Rodgers, Fred, 41, 43
Rodgers, Waymond, 139*n*17
Rodriguez, David M., 139*n*33
Rogers, Everett M., 117*n*472
Rogers, L. Edna, 178*n*45
Rohrbaugh, John, 89*n*75
Rohter, Larry, 384*n*35
Rohwedder, Cecilie, 471*n*82
Rollins, Kevin, 483
Romanelli, Elaine, 383*n*26
Romani, John H., 88*n*52
Romm, Tsilia, 557*n*81
Rondell, Bob, 39, 40, 41, 41, 44
Rosedale, Philip, 124
Rosen, Andrew S., 500
Rosen, Benson, 258*n*76
Rosen, Jan M., 345*n*63
Rosen, Michael A., 515*n*26
Rosenthal, Jack, 385*n*53, 424*n*38
Rosin, Hanna, 46*n*26
Rosoff, Matt, 179*n*72, 614
Ross, Jerry, 516*n*72
Rothman, Howard, 343*n*22
Roure, Lionel, 469*n*47
Roush, Chris, 353
Rowan, B., 212*n*52
Roy, Jan, 344*n*29
Roy, Marie-Josée, 46*n*15
Roy, Sofie, 344*n*29
Royal, Mark A., 257*n*51
Rubin, Irwin M., 555*n*7
Rubin, Robert, 514*n*11
Ruddock, Alan, 88*n*30
Ruekert, Robert W., 555*n*7
Ruettiger, Rudy, 394
Rufat-Latre, Jorge, 471*n*76
Rumbaugh, Andrea, 212*n*44
Rumelt, Richard, 65
Rummler, Geary A., 344*n*30
Rundall, Thomas G., 212*n*48
Rushing, William, 301*n*4
Rushing, William A., 384*n*42
Russo, J. Edward, 514*n*7, 514*n*13
Russo, Michael V., 89*n*56
Ryan, William P., 46*n*31

S

Sabbagh, Dan, 87
Sachdeva, Paramijit S., 556*n*35, 556*n*54
Sack, Kevin, 385*n*79
Sadtler, David, 383*n*13, 383*n*18
Safayeni, Frank, 302*n*43
Sakkab, Nabil, 88*n*23
Salancik, Gerald, 178*n*52, 178*n*53, 210*n*18, 557*n*64
Salas, Eduardo, 515*n*26
Sales, Amy L., 472*n*123
Salkever, Alex, 177*n*13
Salsbury, Stephen, 139*n*7
Salva, Martin, 257*n*43
Salvador, Fabrizio, 302*n*35
Sample, Ian, 515*n*38
Sanchez, Carol.M, 386*n*89, 386*n*90
Sandberg, Jared, 558*n*102
Sandberg, John, 14
Sandberg, William R., 517*n*81
Sandefur, Gary D., 88*n*42
Sanders, Peter, 211*n*33
Sanders, Ronald, 186
Sanderson, Muir, 257*n*43
Sang-Hun, Choe, 255*n*2
Santos, Victoria, 208
Santosus, Megan, 345*n*83
Sarason, Yolanda, 89*n*56
Sarmi, Massimo, 181
Sasaki, Shinichi, 370
Sasser, W. E., Jr., 275
Saunders, Carol Stoak, 557*n*67
Sawhney, M., 46*n*18
Sawka, Kenneth A., 178*n*38
Sawyer, John E., 468*n*18
Scafido, Joe, 277
Schay, Brigitte W., 424*n*41
Schechner, Sam, 177*n*15, 177*n*16
Scheer, David, 426*n*96
Schein, Edgar H., 472*n*121
Schick, Allen G, 386*n*89, 386*n*90
Schilling, Melissa A., 141*n*73
Schlegelmilch, Bodo B., 257*n*54
Schlender, Brent, 383*n*30
Schlesinger, Leonard A., 472*n*118, 472*n*126
Schlosser, Julie, 211*n*42
Schmenner, Roger W., 303*n*57
Schmidt, Eric, 167
Schmidt, Stuart M., 555*n*6
Schmidt, W. H., 360
Schmitt, Neal, 89*n*62
Schneck, R. E., 557*n*64
Schneck, Rodney, 304*n*73
Schnee, J., 470*n*56
Schneider, Benjamin, 275, 303*n*47
Schneider, David M., 456
Schneider, S. C., 258*n*90, 426*n*97
Schoemaker, Paul J. H., 515*n*34
Schoenherr, Richard A., 384*n*45
Schonberger, R. J., 301*n*2
Schonfeld, Erick, 302*n*37
Schoonhoven, Claudia Bird, 471*n*96
Schrage, Michael, 469*n*43
Schreck, Philipp, 425*n*64
Schroeder, Dean M., 301*n*17, 302*n*42
Schroeder, Roger G., 424*n*30
Schuker, Lauren A. E., 256*n*10, 556*n*39
Schuler, Randall S., 427*n*105
Schulz, Martin, 344*n*39
Schwab, Dave, 39, 41, 42, 43, 44, 45
Schwab, Donald P., 88*n*48
Schwab, Robert C., 178*n*35
Schwadel, Francine, 515*n*16
Schwartz, Nelson D., 383*n*10

Schwarzkopf, Norman, 412
Schweiger, David M., 517*n*81
Scism, Leslie, 179*n*79
Scott, B. R., 360
Scott, Susanne G., 473*n*128
Scott, W. Richard, 212*n*51
Sculley, John, 358
Seashore, Stanley E., 89*n*57
Seeger, John A., 48*n*66
Sehgal, Vikas, 256*n*25
Seib, Christine, 426*n*87
Seibert, Cindy, 384*n*39
Seijts, Gerard, 47*n*58
Seiler, John A., 426*n*101
Sekiguchi, Toko, 385*n*65
Selsky, John, 178*n*27
Seltzer, Joe, 61
Selvadurai, Naveen, 355
Semler, Ricardo, 535, 557*n*60
Senge, Peter M., 47*n*61
Serres, Chris, 46*n*12
Shafer, Andrew, 344*n*62
Shafritz, Jay M., 426*n*86
Shalley, C. E., 469*n*28
Shambora, Jessica, 140*n*46
Shane, Scott, 385*n*54
Shani, A. B., 304*n*94
Shanley, Mark, 47*n*43, 89*n*66, 89*n*70
Shapiro, Benson S., 468*n*11
Sharfman, Mark P., 515*n*19, 557*n*79
Sharma, Amol, 257*n*66
Sharma, Rakesh, 257*n*57
Shaughnessy, Dennis, 257*n*71
Shaw, Jason D., 103
Shea, Gordon F., 425*n*48
Shepard, Herbert A., 514*n*6, 515*n*24, 516*n*45, 556*n*28
Sheridan, Richard, 405
Sherif, Muzafer, 555*n*5
Sherman, Stratford P., 256*n*33, 385*n*74, 472*n*117
Shetty, Devi, 278
Shilliff, Karl A., 89*n*81
Shipper, Frank, 383*n*22, 561, 625
Shipton, L. K., 464, 465, 467
Shirouzu, Norihiko, 255*n*4, 302*n*33, 516*n*73
Shleifer, Andrei, 258*n*94
Shoemaker, Floyd, 476*n*117
Shoorman, F. David, 179*n*62
Shrestha, Laura B., 46*n*24
Shufu, Li, 64
Sibony, Olivier, 516*n*71
Sidel, Robin, 423*n*3
Siehl, Caren, 275, 303*n*47
Siekman, Philip, 46*n*34, 211*n*39, 301*n*11
Siklos, Richard, 46*n*4
Silveri, Bob, 211*n*23, 344*n*56
Silverman, Rachel Emma, 469*n*49,
Simmons, Dick,
Simon, Herbert, 515*n*24, 516*n*45
Simon, Ralph, 41, 44, 45
Simon, Ruth, 426*n*77
Simons, Robert, 433*n*15
Simpson, Curtis, 419, 420,421
Sims, G. Thomas, 179*n*83
Sims, Peter, 441
Simsek, Z., 469*n*29
Singer, Andrew W., 426*n*75
Singh, Jitendra V., 211*n*40, 212*n*48
Sink, Ralph, 47*n*51
Sirower, Mark L., 212*n*62
Skrabec, Quentin R., 425*n*64
Slaoui, Moncef, 452
Slater, Derek, 344*n*51
Slater, Rodney, 243
Slevin, Dennis, 469*n*27
Sloan, Paul, 88*n*25
Sloane, Garrett, 384*n*31, 469*n*38
Slocum, John W., Jr., 46*n*14, 304*n*86, 304*n*90, 383*n*14, 384*n*44, 385*n*72, 424*n*17, 424*n*19
Smircich, Linda, 423*n*5
Smith, Geoffrey, 178*n*38
Smith, Justin, 334
Smith, Ken G., 211*n*30, 469*n*28
Smith, Ken K., 555*n*4
Smith, Liz, 471*n*78
Smith, N. Craig, 425*n*56
Smith, Wendy K., 469*n*39
Snell, Scott A., 258*n*74
Snelson, Patricia A., 470*n*63
Snow, Charles, 139*n*37, 141*n*73, 141*n*79, 258*n*74
Snowden, David J., 517*n*83
Snyder, Esther, 392
Snyder, Harry, 392
Solomon, Charlene Marmer, 258*n*73
Solomon, Deborah, 557*n*63
Sommer, Steven M., 386*n*91
Soni, Ashok, 344*n*52
Sonne, Paul, 255*n*2
Sorrell, Martin, 516*n*47
Sparks, Debra, 256*n*30, 256*n*39
Spector, Bert, 257*n*71
Spector, Mike, 386*n*86
Spender, J. C., 469*n*27
Spindler, Michael, 358
Spolsky, Joel, 385*n*66
Sprague, John L., 472*n*98
Sprinkle, Geoffrey B., 425*n*61, 425*n*67
Strickland, A. J., 87*n*13,
Stace, Doug A., 472*n*126
Stagner, Ross, 515*n*32
Stalker, G. M., 178*n*44
Stam, Antonie, 468*n*11
Stanley, Albert "Jack", 171
Stansell, Larry, 208
Stanton, Steve, 140*n*62
Starbuck, William H., 47*n*46, 555*n*17
Stark, Eric M., 103
Stark, Melvyn J., 257*n*51
Starkey, Ken, 423*n*5
Staw, Barry M., 89*n*71, 555*n*12, 555*n*18, 557*n*72
Stearns, Linda Brewster, 179*n*63
Stearns, Timothy M., 211*n*32
Steelman, Joe, 381
Steensma, H. Kevin, 141*n*73
Steers, Richard M., 34, 88*n*43, 516*n*45, 556*n*48
Stein, George, 421
Steiner, Gary A., 468*n*20
Steingart, Evan, 545
Stelter, Brian, 556*n*39
Stempert, J. L. "Larry", 89*n*56
Sterman, John D., 47*n*61
Stern, Robert N., 46*n*33
Stevens, G. A., 470*n*56
Stevenson, Howard H., 516*n*60
Stevenson, William B., 516*n*46
Steward, Greg L., 383*n*22
Stewart, James B., 89*n*78
Stewart, Robb, 255*n*2
Stewart, Rosemary, 516*n*77
Stewart, Thomas A., 515*n*27
Stiles, Jake, 302*n*37
Stires, David, 139*n*20
Stodghill, Ron, 89*n*81
Stoelwinde, Johannes U., 87*n*16
Stoka, Ann Marie, 47*n*48
Stoll, John D., 179*n*69
Strasser, Steven, 88*n*52
Streitfeld, David, 140*n*68
Strom, Stephanie, 385*n*84
Strong, Bruce, 469*n*49
Stuller, Jay, 178*n*22
Stymne, Benjt, 304*n*84
Suarez, Fernando F., 301*n*16
Suchman, Mark C., 87*n*8
Sugaoka, Kei, 547
Sulzberger, Arthur, Jr., 490
Summer, Charles E., 473*n*129
Surowiecki, James, 212*n*44
Susman, Gerald I., 304*n*85
Sutcliffe, Kathleen M., 161
Sutter, John D., 212*n*45
Sutton, Robert I., 385*n*83, 516*n*77
Swank, Cynthia Karen, 343*n*12
Swanson, Sandra, 344*n*57
Swartz, Jon, 384*n*33
Swift, Mike, 384*n*33
Sy, T., 140*n*58
Symmes, Len, 41, 45
Symonds, William C., 426*n*104, 512*n*56
Szwajkowski, Eugene W., 179*n*81, 425*n*5

T

Tabrizi, Behnam N., 471*n*81
Taft, Susan H., 406, 425*n*49
Takahashi, Yoshio, 87*n*17, 385*n*65
Takeuchi, Hirotaka, 344*n*39
Talbert, Wayne, 206
Taliento, Lynn K., 140*n*51
Tam, Pui-Wing, 344*n*34
Tansik, David A., 303*n*55
Tapscott, Don, 141*n*76
Taris, Toon W., 426*n*76
Tatge, Mark, 303*n*38
Taylor, Alex, 471*n*83, 471*n*87
Taylor, Christopher, 386*n*102
Taylor, Don, 43, 44
Taylor, Frederick Winslow, 24, 47*n*48
Taylor, Saundra, 386*n*102
Taylor, William, 257*n*59
Teece, D. J., 141*n*79, 471*n*90
Teitelbaum, Richard, 88*n*34
Tekleab, Amanuel G., 556*n*23
Tempelaar, Michiel P., 139*n*17
Teresko, John, 302*n*21
Terry, Paul M., 555*n*3
Tesluk, Paul E., 556*n*23
Tetenbaum, Toby J., 48*n*62, 48*n*64
Théorêt, André, 493, 516*n*52
Thoman, Richard, 4
Thomas, Howard, 515*n*31
Thomas, Kenneth, 555*n*6
Thomas, Mark, 206
Thompson, Arthur A., Jr., 87*n*13
Thompson, James D., 516*n*60
Thompson, John, 322
Thompson, Ronald L., 303*n*65
Thompson, Steven, 166

Thurm, Scott, 386*n*92, 386*n*94
Tichy, Noel M., 556*n*54
Tierney, Thomas, 325, 344*n*42
Timmerman, John, 75
Tjosvold, Dean, 556*n*33
Tkaczyk, Christopher, 87*n*21
Todor, William D., 385*n*61
Tolbert, Pamela S., 212*n*57
Thottam, Jyoti, 384*n*35
Torres, Craig, 89*n*64
Totty, Michael, 468*n*10
Townsend, Anthony M., 139*n*27
Trachtenberg, Jeffrey A., 386*n*86
Treacy, Michael, 67
Treadway, Darren C., 557*n*87
Treece, James B., 383*n*9
Tretter, Marietta J., 257*n*50
Treviño, Linda K., 425*n*48
Treviño, Linda Klebe, 425*n*48
Trice, Harrison M., 424*n*15
Trimble, Chris, 257*n*69
Trist, Eric L., 177*n*17
Trivelato, Luiz F., 344*n*39
Trottman, Melanie, 178*n*29
Trudel, Remi, 426*n*72
Tsai, Ting-I, 88*n*31
Tucker, David J., 211*n*40, 212*n*48
Tudor, Alison, 255*n*1
Tuna, Cari, 212*n*49
Tung, Rosalie L., 178*n*26, 178*n*47
Turban, Daniel B., 425*n*67
Turcotte, Jim, 211*n*23, 344*n*56
Turnbull, David, 257*n*71
Turner, C., 88*n*38
Turnley, William H., 423*n*4
Tushman, Michael, 304*n*74, 469*n*27
Tusi, Anne S., 47*n*43, 89*n*66
Tversky, Amos,508, 516*n*74
Twain, Mark, 334
Tyler, John, 175, 176

U

Ulm, David, 472*n*98
Ulrich, David, 178*n*52, 211*n*40
Ungson, Gerardo R., 178*n*19, 178*n*35
Upton, David M., 304*n*92
Urbina, Ian, 47*n*39
Useem, Jerry, 383*n*23

V

Valdes-Dapena, Peter, 343*n*14
Valentino-Devries, Jennifer, 426*n*96
Välikangas, Liisa, 470*n*71
Van de Ven, Andrew H., 178*n*53, 211*n*37, 303*n*71, 304*n*82
van den Bosch, Frans A. J., 139*n*17
Van Horne, Rick, 330
Van Lee, Reginald, 210*n*5
Vance, Ashlee, 383*n*6
Vance, Charles M., 484
Vanhanen, Jari, 258*n*104
Vara, Vauhini, 384*n*33
Vargas, Vincente, 303*n*59
Vascellaro, Jessica E., 383*n*33
Vaynerchuk, Gary, 331
Veiga, John F., 141*n*86, 179*n*85, 469*n*29
Venkataramanan, M. A., 344*n*52
Vermeulen, Freek, 212*n*61
Verschoor, Curtis C., 425*n*64
Villano, Matt, 386*n*99
Villaraigosa, Antonio, 95, 139*n*11
Villarreal, Yvonne, 177*n*15
Vincent, Steven, 211*n*37
Vogel, Todd, 256*n*28
Volberda, Henk W., 139*n*17
von Bertalanffy, Ludwig, 47*n*60,
Von Glinow, Mary Ann, 471*n*96
Voyer, John J., 557*n*79
Vranica, Suzanne, 179*n*67
Vredenburgh, Donald J., 557*n*78, 557*n*81
Vroman, H. William, 141*n*84

W

Wagner, S., 470*n*56
Wah, Louisa, 426*n*101
Wakabayashi, Daisuke, 140*n*69, 177*n*20, 385*n*65
Walker, Gordon, 158*n*53
Walker, Orville C., Jr., 555*n*7
Walker, Rob, 88*n*29
Wallace, Doug, 473*n*130
Wallach, Arthur E., 472*n*123
Wallin, Martin W., 470*n*73
Wally, Stefan, 515*n*26
Walsh, James P., 384*n*41
Walsh, Jeff, 384*n*41
Walton, Eric J., 88*n*46, 89*n*72, 89*n*75
Walton, R. E., 304*n*90
Walton, Richard E., 424*n*16, 472*n*98
Wand, Yair, 344*n*41
Ward, Bill, 38435
Warner, Fara, 302*n*33
Warshaw, Michael, 556*n*43, 556*n*53
Washington, J., 207
Waterman, Robert H., Jr., 426*n*79, 469*n*45
Watson, Robert A., 385*n*56
Waxer, Cindy, 344*n*46
Weaver, Christopher, 383*n*8
Weaver, Gary R., 412
Webb, Allen P., 426*n*75
Webb, Justin W., 469*n*28
Webb, Terry, 302*n*21
Webber, Ross A., 557*n*72
Weber, James, 426*n*92
Weber, Joseph, 178*n*38, 256*n*28
Weber, Max, 361, 384*n*34
Weed, Julie, 303*n*53
Weick, Karl E., 88*n*45
Weiner, Ari, 251
Weiner, Matthew, 529
Weisbord, Marvin R., 472*n*106, 472*n*107
Weisman, Jonathan, 384*n*51
Weisman, Steven R., 558*n*109
Weiss, Jeff, 210*n*6
Weitzel, William, 385*n*87
Welch, Jack, 353
Wellner, Alison Stein, 526*n*20
Wessel, David, 385*n*68
Westerman, George, 345*n*68,
Western, Ken, 178*n*38
Westley, Frances, 515*n*27
Whalen, Jeanne, 385*n*60, 472*n*97
Whelan, Robbie, 383*n*14
Whetten, David A., 89*n*56, 211*n*32, 385*n*80,
Whetton, D. A., 88*n*45, 88*n*46
White, Donald D., 141*n*84
White, Erin, 139*n*28, 344*n*34, 468*n*12
White, Gregory L., 256*n*19
White, Judith, 406, 425*n*49
White, Roderick E., 257*n*47
White, Ronald D., 46*n*35
Whitehouse, Mark, 46*n*3
Wholey, Douglas R., 211*n*40
Wiersema, Fred, 67
Wiginton, John C., 516*n*44
Williams, Larry J., 385*n*61
Williams, Loretta, 382
Williams, Roy G., 25
Williamson, James E., 343*n*27, 344*n*28
Williamson, Oliver A., 385*n*67
Willmott, Hugh, 139*n*5
Wilmot, William W., 469*n*46
Wilson, David, 452, 557*n*62
Wilson, Ian, 87*n*9
Wilson, James Q., 383*n*2
Winchell, Tom, 206, 207
Windhager, Ann, 140*n*39
Winfrey, Oprah, 369
Wingfield, Nick, 384*n*31
Winstein, Keith J., 179*n*67
Winters, Rebecca, 383*n*30
Wiscombe, Janet, 424*n*33
Withers, Michael C., 178*n*52, 210*n*18
Withey, Michael, 303*n*64
Wittmann, Art, 46*n*36
Witty, Andrew, 452
Wixted, Brian, 178*n*23
Woiceshyn, Jaana, 515*n*25
Wolf, Thomas, 46*n*30
Wolfe, Richard A., 468*n*14
Wolfensohn, James, 170
Wolfowitz, Paul, 549
Wolniansky, Natasha, 241
Womack, James P., 302*n*33
Wonder, Jacquelyn, 277
Wong, Choy, 556*n*33
Wong, Stephanie, 468*n*14
Woo, Stu, 179*n*75
Woodman, Richard W., 304*n*86, 304*n*90, 468*n*18
Woodward, Joan, 264, 265, 266, 267, 272, 295, 296, 297, 301*n*6, 301*n*9, 301*n*13, 302*n*42, 303*n*49
Woodyard, Chris, 87*n*14
Wooldridge, Adrian, 13
Worthen, Ben, 516*n*61
Worthington, William J., 178*n*49
Wotapka, Dawn, 383*n*14
Wozniak, Stephen,355
Wrege, Charles D., 47*n*48

Wren, Daniel A., 515*n*27
Wu, Anne, 472*n*113
Wylie, Ian, 178*n*50
Wysocki, Bernard, Jr., 343*n*2

X

Xerokostas, Demitris A., 384*n*45

Y

Yamaguchi, Yuzo, 140*n*69
Yang, Jia Lynn, 516*n*59
Yang, Monica, 212*n*62
Yanouzas, John N., 141*n*86, 179*n*85
Ye, Juliet, 255*n*4
Yee, Amy, 45*n*1
Yen, Eve, 383*n*28
Yoffie, David B., 357
Young, Clifford E., 386*n*91
Yuchtman, Ephraim, 89*n*57
Yukl, Gary, 426*n*104
Yuspeh, Alan, 426*n*82

Z

Zachary, G. Pascal, 558*n*111
Zald, Mayer N., 536, 557*n*61
Zamiska, Nicholas, 177*n*6
Zammuto, Raymond F., 302*n*43, 343*n*3, 383*n*17, 385*n*83
Zander, A. F., 556*n*41
Zaun, Todd, 256*n*19
Zawacki, Robert A., 472*n*103, 472*n*104,
Zellmer-Bruhn, Mary E., 88*n*48
Zemke, Ron, 48*n*61
Zhou, Jing, 557*n*78
Zimmerman, Ann, 46*n*16
Zirger, Billie Jo, 470*n*56
Zmud, Robert W., 471*n*92, 471*n*93
Zucker, Lynne G., 212*n*57
Zuckerberg, Mark, 15, 76, 358, 359, 384*n*33
Zugheri, David, 458, 459
Zwerman, William L., 301*n*14
Zyphur, Michael J., 424*n*15

Índice de empresas

A

Abercrombie & Fitch Fulfillment, 337
ABI Research, 332
Accenture , 91, 123, 184, 416
Acer, 63, 244
Acme Electronics, 175-177
Aditya Birla Group, 221
Adobe Systems, 440
Aflac Inc., 351
AgustaWestland SpA., 192
Alcoa Inc., 527
Aliesha State College, 513-514
Allstate Insurance Company, 9, 319, 339, 351
Amazon.com, 51, 66, 169, 182, 184, 188, 199, 276, 334, 357, 374, 399, 431, 432, 441
Amerex Energy Services LLC, 307
American Airlines, 6, 194
American Axle & Manufacturing (AAM), 261
American Broadcasting Companies, Inc. (ABC), 150
American Humane Association, 7
American International Group (AIG), 6
American Movie Classics Company LLC (AMC), 529
AMR Corporation, 6
Android, 168, 185, 477, 519
Anheuser-Busch InBev, 189-190, 350, 396, 398
Ann Taylor, 337
Apple, 15, 56, 61-66, 112, 152, 167, 185, 188, 197, 200, 201, 216, 220, 348, 355, 357, 358, 369, 429, 430, 432, 443, 447, 448, 475, 477, 483
Aquarius Advertising Agency, 136-138
Arcelor S.A., 117
Arcelor Mittal Commercial RPS, 117
Asea Brown Boveri Ltd. (ABB), 231-233, 317, 371
AstraZeneca, 452
AT&T, 184, 331, 612
Atlantic, The, 334
AUD, 207-208
Avocent Corporation, 446
Avon, 416

B

Baidu.com, 192, 333
Bain & Company, 8
Banco Mundial, 170, 549
Banco Industrial de Japón, 453
Bank of America, 6, 7, 286, 353
Barclays PLC, 521
Barnes & Noble, 168-169
Barneys New York, 222
Bear Stearns Companies, 6, 200, 372, 390, 414, 475
Beechwood Corporation, 190
Bell Helicopter Textron Inc., 192
Belle International Holdings Ltd., 333
Best Buy, 196, 197, 321-322, 443, 507
Bethlehem Steel Corporation, 24, 117
Bharti Airtel Ltd., 170
Bharti Enterprises, 222
Bharti Wal-Mart Private Limited, 222
Blockbuster, 146, 195-196, 431
Bloomingdale's Inc., 488
Blue Bell Creameries Inc., 109
BMW, 64, 192, 220, 272
Body Shop International PLC, The, 409
Boeing, 192, 217, 270, 440, 612
Boise Cascade Corporation, 290
Bombardier Inc., 194
Borden, 381
Borders Group Inc., 169, 374, 375
Borrego Solar Systems, 442
BP plc, 17, 77, 105, 157, 186, 389, 403, 482
Briggs Inc., 148, 149
British Airways, 194, 319
Broadcom Corporation, 184, 239
BT Group plc, 166
Burger King, 521
Business Wire, 307
BYD Co. Ltd., 432, 433

C

C & C Grocery Stores Inc., 133-136
Campbell Soup Company, 75, 433
Canon, 4, 438
CARE International, 98
Cargill Inc., 166
Carilion Health System, 540
Carrefour, 240
Carrier, 110
Caterpillar, 233, 358, 403
CBS, 150, 537
Centers for Disease Control and Prevention (CDC), 337
Centex Corporation, 351
Century Medical, 331
ChannelAdvisor Corporation, 51
Choco-Logo, 149
Chrysler Corporation, 98, 183, 353, 395, 449, 459
Cincinnati Children's Hospital Medical Center, 58, 72
Cincinnati Home for Children, 72
Cisco Systems Inc., 5, 31, 184, 560, 612, 614
CitiMortgage, Inc., 411, 412
Clark Ltd., 532
Clínica Mayo, 190
Coca-Cola, 10, 54, 69, 221, 224, 431
Cognizant Technology Solutions Corp., 327, 331
Colgate-Palmolive Company, 230, 231
ConAgra Foods, Inc., 365
Convergys Corporation, 123
Consejo Americano de Aseguradores de Vida, 170
Corning Inc., 252, 446-447
Corrugated Supplies Company, 330-331
Costco Wholesale, 133, 605-607
Countrywide Financial Corporation, 6, 353, 414
Covington Corrugated Parts & Services, 85-86
CVS Caremark Corp., 333
Cruz Roja, 373

D

Dai-Ichi, 453
Daily Tribune, 553-554
Daimler Group, 192, 353, 416, 433

istockphoto.com/JoLin

DBR Trading Company, 206, 207
Deere & Company, 215
Dell Inc., 63, 66, 184, 188, 267, 483
Deloitte LLP, 22
Deloitte Research, 235
Departamento de Transporte de Michigan (MDOT), 335
Deutsche Lufthansa AG, 311-312
Deutsche Post AG, 164
Deutsche Telecom, 222
DHL International GmbH, 164
Discovery Channel, 530, 531
Dish Network Corporation, 196
Disney.com, 333
Domino's Pizza, 153
DoubleClick, 168
Dow Chemical Company, 116, 317
Dr. Pepper/Seven-Up Inc., 331, 502
DreamWorks SKG, 219
Dunkin' Donuts, 12, 277

E

E. I. Du Pont de Nemours and Company, 26, 75, 167, 561-565
Eagle Snacks, 381
East Tennessee Healthcorp (ETH), 553, 554
Eastern Dairy, 421, 422
Eastman Kodak Company, 56, 196
Eaton Corporation, 228, 229, 231, 233
eBay, 51, 53, 165, 184, 357, 377
Edward D. Jones Investments, 62, 64
Eileen Fisher Inc., 416
Eisai Company, 442
Ejército de Salvación, 12, 366, 379
Eli Lilly & Company, 123, 435, 436, 448
Elie Tahari Ltd., 309
EMC, 154
Enel, 181
Englander Steel, 117, 118, 119
Enron Corporation, 414
Enterprise Rent-a-Car, 308
Erickson Retirement Communities, 315
Erie Railroad Company, 93
Ernst & Young, 409
Estée Lauder Inc., 7
Every Child Succeeds Organization, 72, 73
Exxon Mobil, 19, 151, 253, 389

F

F. W. Woolworth Company, 196
Facebook, 9, 15, 76, 145, 152, 169, 326, 331, 358-359, 490
Family Dollar Stores, 62, 63,
Farmacología Inc., 209
Finmeccanica S.p.A., 192
First Houston Mortgage Ltd., 458
Foot Levelers, 394
Fondo Mundial para la Vida Salvaje, 12
Ford Motor Company, 64, 120, 127-129, 183, 218, 224, 270, 331, 527
Foursquare Labs, Inc., 355
Fox, 150
Fraport AG, 311-312
Frito-Lay North America, Inc., 380-381
Fuji, 54
Fuji Bank, 453
Fundación Make-A-Wish, 7, 12

G

GameSpot.com, 12
Gap, 488
Gardetto's, 439
Gartner, Inc., 188
GE Healthcare, 236
General Electric,69, 105, 121, 237, 351, 353, 409, 432, 442, 454, 547
General Mills, 410, 439, 475
General Motors, 168, 190, 220, 235, 294, 348, 372
Gentle Giant Moving Company, 393
Georgetown Preparatory School, 99
GID Development Corporation, 270
Gilead Sciences, 353
Gillette Company, 224, 495, 496
Girl Scouts of the USA, 113
GlaxoSmithKline, 367, 451, 452
Goldman Sachs, 145
Goodyear, 527
Google, 54, 65, 145, 165, 167, 168, 183-185, 192, 200, 220 234, 235, 347, 357, 358, 359, 367, 429, 432, 440, 441, 443, 477, 490, 551
Governance Metrics International, 410
Group Health Cooperative, 190
GSI Commerce Inc., 51, 182
Guess, 337
Guiltless Gourmet, 160, 161
Guitar Center, 59

H

H & M Hennes & Mauritz AB, 282
Habitat for Humanity, 113
Halliburton Corporation, 123, 171, 247, 416
Haloid Company, 3
Harrah's, 311, 331, 534
Hay Group, 168, 248, 351
Heineken, 238
Hermes International, 264
Hewitt Associates, 123
Hewlett-Packard, 63, 237, 349, 376, 443, 483
Hitachi, 123
Home Depot, 279-280, 488
Honda Motor Company, 220, 270, 438
Honeywell Garrett Engine Boosting Systems, 329, 330, 376
Honeywell International, 154
Hospital Karolinska, 110
Huawei Technologies Co. Ltd., 169-170
Hyundai, 7, 183, 431

I

Iberia Líneas Aéreas de España SA, 194
IBM, 4, 101, 123, 184, 220, 236, 267, 336, 371, 394, 409, 416, 432, 442, 448, 483
ICU Medical Inc., 433
IKEA, 416, 454, 559, 578-581
In-N-Out Burger Corporation, 392
Indiana Children's Wish Fund, 12, 13
Instituto Americano del Petróleo, 170
ING Direct, 440
Intermountain Healthcare, 190
International Specialty Products Corporation, 527
Intuit, 442, 507
Irdeto Holdings BV, 247
ITT Industries, 317

J

J. C. Penney Company, 145, 168
J. M. Smucker & Company, 389
J. Sainsbury, 123
Japan Post, 276
Jefferson Pilot Financial, 313
Johns Hopkins Medicine, 166
Johnson & Johnson Services, Inc., 54, 111, 112, 351, 353, 409, 410

K

Kaiser Permanente, 190
Kaiser Foundation Family, The, 616
Kalexsyn, 220
Kaplan, 500-501
KBR, Inc. (Kellogg Brown & Root Services, Inc.), 171
KFC, 201, 225, 521
Kimberly-Clark, 446
Kleiner Perkins Caufield & Byers, 489
Kmart Corporation, 154, 333, 418
Komatsu Ltd., 54
KPMG LLP, 245, 307
Kraft Foods, Inc., 27, 546

L

La Rabida Hospital, 12
Lamprey Inc., 467-468
Lehman Brothers Holdings Inc., 6, 200, 215, 372, 413, 414, 475
LendingClub.com, 149
Lenovo, 234
LG Electronics, 432
Li & Fung Ltd., 337
Liberty Mutual Insurance Company, 55
Liga Mayor de Beisbol, 488
Limited, The, 337
Lockheed Martin Corporation, 192, 414, 440
L'Oreal, 58, 105
Louis Vuitton Company, 282
LoveMachine.com, 124

Lowe's Companies Inc., 333, 354
Lowes.com, 333
LTV Corporation, 117

M

Machias Savings Bank, 54
Macy's, 418
Mahindra & Mahindra Ltd., 222
Marshall Field & Company, 479, 480
Massmart Holdings Ltd., 219
MasterCard, 181
Matsushita Electric Industrial Company, 222, 245, 271
Mattel, 152, 153, 199
McDonald's, 8, 98, 201, 219, 225, 240, 276, 331, 429, 443, 521
McKinsey & Company, 10, 351, 408, 509
McKinsey Quarterly, 162
Medtronic Inc., 55
Meliá Hotels International (Sol Meliá), 223, 224
Memorial Health Services, 307
Menlo Innovations, 405
Merrill Lynch & Company Inc., 6, 200, 379, 475, 551
Microsoft Corporation, 54, 105, 109, 110, 152, 181, 183, 184, 185, 192, 365, 432, 443, 447, 477, 530
Midland Memorial Hospital, 308
Milliken & Company, 271
Mimeo, Inc., 55, 56
Misys plc., 440
MITRE Corporation, 336
Mitsubishi Motors Inc., 183, 192
Mittal Steel Company N.V, 117
Mizuho Financial Group, 453
Mother Advertising Limited, 394
Museo Universitario de Arte, 83-85
Myspace, 54, 145

N

Nabisco, 381
National Aeronautics and Space Administration (NASA), 76, 77, 342, 502
National Football League, 537
National Industrial Products, 419-421
National Tooling and Machining Association, 374
Navistar International Corporation, 222
NBC Universal, Inc., 150, 537
Nestlé, 187, 188, 222, 229, 233, 237, 409
Netflix, 146, 152, 195,196, 358, 396, 430
New American Dimensions LLC, 150
New York Times, 217, 333, 489, 490
New York Times Company, 490
Newport News Shipbuilding, 14
News Corporation, 55, 405, 414, 478
Nike, 64, 148
Nintendo, 152
Nissan, 192
Nokia, 101, 184, 188, 476, 477, 478
Nomura Holdings Inc., 215
Nordstrom, Inc., 395
Northrop Grumman Corporation, 14, 413, 546
Northrop Grumman Shipbuilding-Newport News, 14
Novartis Pharmaceuticals Corporation, 220

O

Office Depot, 166
Ogilvy & Mather Worldwide, 226
Oksuka Pharmaceutical Company, 439
Olive Garden, 307
Olmec Corporation, 199
Omega Electronics, Inc., 175-177
(One) 1-800-Flowers.com, 309
Oshkosh Truck Company, 272
Otis, 110
Oxford Plastics Company, 206-207

P

Pacific Edge Software Inc., 400
Paramount Pictures, 66
Partners HealthCare System, 324
Patagonia, 389, 409
Patriotas de Nueva Inglaterra, 58
PepsiCo, 97, 233, 409
Petco Animal Supplies, Inc., 331
Pfizer, 123, 353, 405, 443, 452, 546
Pharmaceutical Research and Manufacturers of America, 170
Philips Electronics N.V., 184
Philips Manufacturing, 439
Pitney Bowes Credit Corporation (PBCC), 402, 440
Pitney Bowes Inc., 440
Pixar Animation Studios, 79, 80, 184, 441
Pizza Hut, 201, 225
PNC Financial Services, 410
Poste Italiane, 57
PPG Industries, Inc., 411
Pratt & Whitney Company, 110
Premio Foods, 525
PricewaterhouseCoopers LLP (PwC), 245, 247, 521
Primerica, 170
Procter & Gamble, 9, 58, 72, 116, 188, 236, 245, 270, 294, 350, 380, 381, 499, 441, 446, 447, 448, 456, 551, 567
Product Development and Management Association (PDMA), 444
PSA Peugeot Citroën, 192
PulseNet alianza, 337
Pulte Group, 351
Purafil, 221

R

Radiología Inc., 208
Reliance Big Entertainment Pvt. Ltd., 219
Reliance Retail Limited, 166
Renault Group, 192
Research in Motion Ltd. (RIM), 519
Retail Industry Leaders Association, 170
Reynolds Aluminum Company, 146
Rhodes Industries (RI), 252-254
Ritz-Carlton Hotel, 394, 603
Robinson Helicopter, 56
Rockford Health System, 502
Rockwell Automation, Inc., 267
Rolling Stones, 6
Rondell Data Corporation, 30, 40, 41
Royal Dutch Shell plc, 105, 151, 162, 222, 235, 440
Ryanair Ltd., 63

S

Saks Fifth Avenue, 222, 418
Samsung Electronics Co. Ltd., 183, 188, 201, 220, 348, 431
Sandberg Furniture, 14, 15
SanDisk Corporation, 201
SAS Institute, 184, 398, 400
Saskatchewan Consulting, 481, 482
Save the Children Foundation, 12
Sealy Corporation, 271
Seattle Children's Hospital, 277, 278, 287
Sega Corporation, 152
Semco SA, 535
Serena Software, Inc., 400
Shanghai Chem-Explorer Company Ltd., 123
Shenandoah Life Insurance Company, 434
Shoe Corporation of Illinois (SCI), 463-467
ShopRunner Inc., 181
Shriners Hospitals for Children, 74
Siemens AG, 171, 221, 336
Sikorsky Aircraft Corporation, 192
Simpson Industries, 419, 420, 421
Sistema de Salud Geisinger, 190
Sirius XM Radio Inc., 12, 162
SiTV, 150
SkinnyCorp LLC, 448
Slide, 168
Smart Balance, Inc., 124, 125
Sony Corporation, 69, 111, 112, 152, 183, 184, 221, 272, 429, 432
Southwest Airlines Company, 104, 288, 429
Spotify Ltd., 430
Sprint Nextel Corporation, 169, 170, 222, 314
SRI International, 442
SR. Teleperformance, 123
St. Lukes Advertising,

Stanley Black & Decker, Inc., 224
Starbucks Corporation, 57, 58, 127, 219, 233, 277, 363, 370, 372
Steinway & Sons, 281
Suburban Corrugated Box Co., 331
Subway Group, 286
Sun Petroleum Products Corporation (SPPC), 127
Sunflower Incorporated, 380-381
Svenska Cellulosa Aktiebolaget SCA, 188

T

Taco Bell Corporation, 201, 225, 521
Taobao.com, 110
Target Corporation, 13, 169
Tata Consultancy Services, 433
Tata Group, 57, 429, 431, 450
Tavistock Institute, 294
Technologia Inc., 207, 208
Technological Products Inc., 175
Teknovus Inc., 238, 239
Telecom France, 222
Tenneco, Inc., 280
Tennessee Valley Authority (TVA), 294
Ternary Software, Inc., 20, 21
Tesco plc, 215, 240
Texas Instruments Inc., 184, 415, 442
Textron Inc., 96
Threadless.com, 448
3Com Corporation, 376
3M Company, 317, 442, 507
ThyssenKrupp AG, 238
Time Inc., 106
Time Warner Corporation, 106, 184, 353
Tokyo Electric Power Company, 508, 547
TopDog Software, 251
Total Attorneys, 157
Toyota Motor Corporation, 57, 98, 145, 190, 220, 235, 243, 271, 276, 348, 358, 370, 432, 439, 446, 475
Toys "R" Us Inc., 416
Turner Broadcasting System, Inc., 106
Twitter Inc., 9, 15, 27, 124, 168, 197, 326, 327, 331, 396, 429, 448, 490
Tyson Foods, Inc., 407, 416

U

UBS AG, 414
Umpqua Bank, 62
UniCredit SpA, 228, 233
Unilever, 116, 222, 245, 409
Union Carbide (India) Ltd., 268
United Parcel Service, Inc. (UPS), 75, 164, 262, 362, 363, 440
Unión Internacional de Empleados de Servicios (SEIU), 524
United Technologies Corporation (UTC), 110
United Way, 7, 27, 72, 113, 621
Universidad de Harvard, 54, 215, 359, 393, 500, 514
Universidad de Illinois, 538-539, 573
Univision Communications Inc., 149-150
U.S. Paper Co., 219

V

Verizon Communications, 157, 315
Virginia Company, 13, 26
Visa Inc., 95, 181
Vizio Inc., 15
Volkswagen Group, 171, 330
Volvo Car Corporation, 64, 183, 294

W

W. L. Gore & Associates, Inc., 95, 354, 396, 561-572
Wachovia Corporation, 123, 200
Wal-Mart Stores, Inc., 9, 20, 21, 62, 63, 113, 133, 148, 153, 154, 165, 168, 169, 188, 196, 203, 215, 222, 224, 233, 235, 240, 334, 348, 349, 374, 393, 409, 418, 429, 478, 539, 634
Walt Disney Company, 7, 79, 80, 333, 436
Walt Disney Studios, 475
Walt Disney World, 488
Warner Bros. Entertainment, Inc., 106
Washington Post Company, 500, 501
Wegmans Food Markets, Inc., 58
Western Railroad Company, 93
Wet Seal Inc., 309
Weyerhaeuser NR Company, 219
Whirlpool Corporation, 409
Whole Foods Market, Inc., 95
Windsock Inc., 382
Wine Library.com, 331
Wipro Ltd., 123
Wizard Software Company, 101, 102
Wood Flooring International (WFI), 307
Wyeth Pharmaceuticals, 91, 314

X

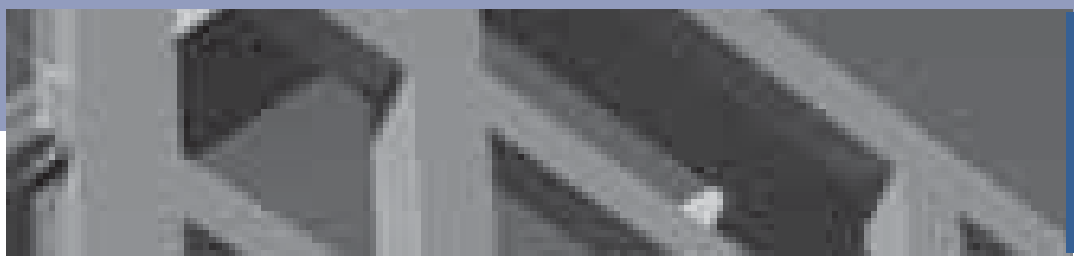
Xerox Corporation, 3-5, 6, 7, 10, 11, 12, 184, 533

Y

Yahoo! Inc., 145, 184, 234, 353, 440
Yum! Brands Inc., 201, 225

Z

Zappos.com, 276, 398, 399
Zara España, S.A., 155, 282, 448
Zhejiang Geely Holding Group, 64, 183
Ziff Davis Inc., 440
Zoosk, Inc., 145
Zurich Financial Services, 367
Zynga Inc., 65



Índice analítico

Nota: Los números de página en *cursiva* indican figuras.

A

Abogado del diablo, 509, 635
  Acuerdos de licencia, 166
Actividad política, 169-170
Actividades ilegítimas, 171
Actividades interdepartamentales, 455
Adaptación
  al entorno cambiante, 404
  mecanismos de institucional, *201*
  ecología poblacional y, 195-197
Adición de puestos y departamentos, 156
Adaptación externa, 392
Administración
  cambio en, 450-452
  cambio de rol, 185-186
  científica, 24, 27
  configuración organizacional, 27-28
Administración basada en la evidencia, 509
Administración científica, 24, 26
Administración de la cadena de suministro, 188, 329
Administración del ciclo de vida del producto (PLM), 270
Administración del conocimiento, 324-325
Adopción, 436
Adquisiciones, 165, 168, 353
Agentes de cambio, 440
Ahorro de costos, 240
Alcance, 219
Alianzas, 222
Alineación estructural, 129-130
Almacenamiento de datos, 309-309
Alternativas del diseño organizacional, 104
  configuración, 27-29
  cultura y, 396, 397
  dimensión, 19-21
  enfoque flexible de, 27
  evolución, 23-27
  factores de contingencia, 16,17
  factores de contingencia que afectan, 68, 69
  selección de estrategia, 60
Ampliación del puesto, 293
Análisis, 494
Anarquía organizada, 497
Aplicaciones del diseño estructural
  métodos más comunes para las, 129-131
Apoyo administrativo, 28
Apoyo técnico, 27-28
Aprendizaje de decisiones, 506-507
Acuerdos de proveedor, 166
Asociaciones profesionales, *159, 435*
Atrofia, 337
Auditorías sociales, 416
Autoridad, 530
Autoridad creíble, 548
Autoridad carismática, 369
Autoridad racional-legal, 369
Autoridad tradicional, 369

B

Balance general, 315
Balanced scorecard (BSC), 202, 318-319
Barreras para el cambio, 457
Benchmarking, 202, 317
Blink (Gladwell), 486
Blogs, 326
BSC. *Ver* Balanced scorecard
Burocracia
  en un mundo cambiante, 367-368
  otros enfoques para combatir la, 367
  otras formas de control frente a, 368
  sistemas de organización temporal, 366
  tamaño de la organización y control, 360-363
Búsqueda, 494

C

Cabildeo, 169-170
CAD. *Ver* Diseño asistido por computadora
CAM. *Ver* Manufactura asistida por computadora
Cambio
  innovación y, 58, 434
  barreras al, 457
  cultura, 452-454
  curva del, *456*
  diseño organizacional para implementar el cambio administrativo, 450, 452
  elementos para un cambio exitoso, 434-436
  equipos, 455
  estrategia y estructura, 433
  estrategias de implementación, 455-460
  fuerzas impulsoras del, *431*
  liderazgo para el, 455
  nuevos productos y servicios, 443-444
  proceso, 434
  rol estratégico, 430
  tipos estratégicos, *432*-434
  técnicas para la implementación, 457
  técnicas para superar la resistencia, 461
  tecnológico, 436-437
Cambios en la cultura
  definición, 452
  fuerzas, 453
  intervenciones del cambio de cultura para el desarrollo de la organización, 454
Cambio continuo, 430
Cambio disruptivo, 430-431
Cambio en la estructura, 433
Cambio episódico, 430
Cambio en la tecnología, 432
  enfoque ambidiestro, 439
  técnicas para alentar el, 439-443
Cambio en el servicio, 433
Cambio en el producto, 433
Cambio organizacional. *Vea también* Cambio
Campeones de ideas, 441-442, 458
Capacidad de respuesta, 9, 162, *333*
Capital intelectual, 324
Capital social, 390

© Ken Kan

Centralidad, 539
Centralidad de la red, 533
Centralización, *16*, 17, 29
  descentralización frente a, 29
  como dimensión estructural de la organización, 17
  estructura funcional y, 108-109
  y coordinación en compañías japonesas, 343
  flexible, 247
  tamaño y control estructural, 363
Centralización flexible, 247
Centro técnico, 27, *28*, 156-157
Ceremonias, *391*-392
Chaebol (consorcio), 223
China
  competencia, 8, 183
  dependencia de los recursos, 190
  en la estructura geográfica,113
  estrategia de exploración, 64
  globalización y, 148
  outsourcing, 123
  rol estratégico de cambio e innovación, 430
  tradición en las compañías chinas, 243-244
  vínculos interorganizacionales y, 192
Ciclo de vida
  definición, 355
  etapa de colectividad, 355-357
  etapas de desarrollo, 355-359
  etapa de elaboración, 357-358
  etapa empresarial, 355
  etapa de formalización, 357, 359
Ciberdelincuencia, 181
Coaliciones, 489
Código de ética, 414-415
Coacción, 459
Coerción, 414
Colaboración
  horizontal, 97, 123
  tácticas para mejorar la, 518-520
Colaboración horizontal, 97, 123-124
Competencia
  como desafío actual, 7
  muerte de la, 183
  definición, 521
  declive de la organización y, 373
  estrategias de supervivencia, 198-199
  basada en el tiempo, 448-449
Competencia basada en el tiempo, 448-449
Competencia central, 56
Complejidad, 234
Complejidad técnica, 264, *265, 266*
Comportamiento organizacional, 33
Comunicación
  coordinación y, 285
  coordinación relacional y, 101, 102, 103, 104
  horizontal, 97
Condiciones económicas, 148149
Confianza, 404, *626*
Configuración organizacional, 27-29
Conflicto
  fuentes de, 521
  tácticas para mejorar la colaboración y reducir el, 527
  los 10 principales problemas del, *526*
  uso del modelo racional frente al político y fuentes del, *525*
Conflicto intergrupal
  fuentes de, 521
Confrontación, 527-528
Confronting Reality (Bossidy y Charan), 154
Conocimiento, 236-237
Conocimiento explícito, 324-325
Conocimiento tácito, 324-325, 326
Conocimiento intensivo, 276
Conocimiento técnico, 502-503
Consenso del problema, 502, *503*
Consorcio, 223
Consultas intergrupales, 528
Contacto directo, 99
Contingencia, 27
Contingencias estratégicas, 537
Contratos, 166
Control
  burocrático, 368
  coordinación centralizada en las compañías japonesas, 243
clan, 371
diferencias culturales en la coordinación y, 241
de información, 532
enfoque descentralizado de las empresas europeas, 244
enfoques nacionales de la coordinación y,243-245
estrategias de control organizacional, *368*
información para la toma de decisiones y, 310
mercado, 370
reglas en el club de yates, *369*
por medio de la formalización en Estados Unidos, 244-245
tamaño de la organización, burocracia y, 360, 364
tradición en compañías chinas, 243-244
tramo de, 285
uso de las tecnologías de información para la coordinación y, 307-342
Control burocrático, 368-369
Control de clan, 371-372
Control de mercado, 370-371
Control de comportamiento, 321-322
Control de resultados, 321-322
Control del yo, 372
Control de tamaño y de la estructura, 363-364
Cooptación, 166-167
Coordinación
  beneficios de, 240
  coordinación centralizada en empresas japonesas, 243
  comunicación y, 285
  diferencias culturales en el control y, 241
  enfoque descentralizado de las empresas europeas, 244
  fortalecimiento de la coordinación y la eficiencia de los empleados, 323, 328
  intercambio de información horizontal y, 98
  mecanismos globales, 237, 240
  medios principales para lograr la coordinación a distintos niveles de interdependencia de la tarea, *290*
  necesidad,
  roles, 239
  por medio de la formalización en Estados Unidos, 244-245
  tradición en compañías chinas, 243-244
  uso de la tecnología de la información para el control y, 307-342
Coordinación horizontal, 336, 446-447
Coordinación relacional, 101-104
Coordinadores de red, 240
Corporate Culture and Performance, Kotter and Heskett, 403, *404*
Creación de redes, 324
Creación de redes sociales, 326
Creatividad, 136, *357*, 435
CSR. *Vea* Responsabilidad social corporativa
Cultura
  constructiva frente a no constructiva, *404*
  como factor de contingencia, *16*
  cultura y ética corporativa en el entorno global, 415-416
  definición, 390
  surgimiento y propósito, 392
  valores éticos y cultura organizacional, 388-427
  cómo los gerentes dan forma a la ética y a la, 410-415
  interpretación de, 392-396
  aprendizaje y desempeño, 403-405
  niveles de cultura corporativa, *391*
  aspectos observables de la cultura organizacional, *393*
  diseño y cultura de la organización, 396-343
  tipos de, *397*
Cultura adaptable, *397*, 398
Cultura burocrática, *397*, 400-401
Cultura de clan, 398, 400
Cultura constructiva, 403-404
Cultura de misión, 398

D

Decadencia del entorno, 373-374
Decisiones programadas, 476
Decisiones no programadas, 476
Declaraciones de la misión, 54-55, *59*
Declive organizacional
  causas y definición, 373
  downsizing y, 372
  etapas de, *375*
Defensores, 66
Delivering Happiness (Hsieh), 399
Denuncia de irregularidades, 413-414
Departamentos creativos, 439
Dependencia, 537, *538*, 544
Dependencia de los recursos, 187
  administración de la cadena de suministro, 188
  definición, 187
  implicaciones de poder, 188
  relaciones de la cadena de suministro, 188
  teoría, 187
Desafío de la organización global, 233-237
Desarrollo de los empleados, 58
Desarrollo organizacional (DO), 454
Descentralización, 29, 94, 284, 363
Desempeño
  resultados de eficacia, 22
  tecnología de manufactura, 267
  en general, 57
Destreza asistida por computadora, 273-274
Diferenciación
  complejidad y diferenciación crecientes, 234
  integración, 158
  como fuente de conflicto, 523
Dimensión de lo simple y lo complejo, 151
Dimensión de los estable y lo inestable, 152-153
Dimensiones estructurales, *16*-18
Director de ética, 413
Directores de medios sociales, 331
Disensión ritual, 509
Diseño asistido por computadora (CAD), 269
Diseño mecanicista, 29-31
Diseño de puesto, 292-293
Diseño departamental, 283-285
Diseño estructural
  aplicaciones del, 129
  enfoques comunes, 106-114
Diseño integrado, 334-335
Diseño orgánico, 19, 30-31
Diseño organizacional
  alternativas, 104
  actividades de trabajo requeridas, 105
  configuración, 27, 28
  cultura y, 396, 397
  dimensión,19, 21
  enfoque flexible de, 27
  dimensiones estructurales, 16, 17
  evolución, 23, 27
  el rol de la dirección estratégica en, 52-54
  factores de contingencia, 16,17
  factores de contingencia que afectan, 68, 69
  ideas de diseño contemporáneo, 31, 32
  impacto de la tecnología en la información en 335-337
  orgánica y mecanicista, 29,31
  para implementar el cambio administrativo, 450, 452
  perspectiva histórica de, 24
  perspectiva institucional, 200
  presiones que afectan, *263*
  resultados de la estrategia, *67*
  resultados del desempeño y la efectividad, 22
Dispositivos de integración
  diferenciación y, 527
Diversidad, 10
División del trabajo, 17
División interna, 332-334
División internacional, 227-228
Dominio, 146, *147*
Dominios de la actividad política, 542
Downsizing, 372
  implementación, 376-378
  declive organizacional, 373
DSS. *Ver* Sistema de apoyo a las decisiones

E

E-business
  división interna, 333
  diseño integrado de, 334
  como empresa separada, estrategia para la integración de bricks y clics (elementos físicos y cibernéticos), *333*
Ecología poblacional
  adaptación y, 195
  definición, 195
  elementos en, *197*
  estrategias para la supervivencia, 198-199
  forma y nicho organizacióonal, 197
  proceso de cambio ecológico, 197-198
Economías de alcance, 219
Economías de escala, 218
Ecosistemas organizacionales, 182-187
  rol cambiante de la administración, 185-186
  definición, 182
  modelo interorganizacional y, 186-187
Eficiencia
  enfoque para valores, 78
  enfoque de medición, 70-76
  evaluación, 69-70
  definición, 69
  enfoque de metas, 71, 72, 73
  indicadores de, 71
  modelo de integración, 76-80
  enfoque del proceso interno, 74-75
  enfoque basado en los recursos, 73-74
  como construcción social, 70
  constituyentes del enfoque estratégico, 75-76
  valores de eficacia para dos organizaciones, *79*
EIS. Sistema de información ejecutiva,
Empowerment, 534-535
Emprendimiento corporativo, 440
Emprendedor interno, 440
Empresas globales, 222, 238
Empresas integradas, 329-331
Énfasis en las relaciones humanas, 78
Énfasis en el proceso interno, *78*
Énfasis en metas racionales, *78*
Énfasis en sistemas abiertos, *78*
Enfoque ambidiestro, 438
Enfoque ascendente, 442-443
Enfoque basado en los recursos, 73-74
Enfoque de doble núcleo, 450-*451*
Enfoque de megacomunidad, 182
Enfoque de la ciencia de la administración, 487-489
Enfoque de metas, 71-73
Enfoque de los sistemas sociotécnicos, 293
Enfoque del proceso interno, 74-75
Enfoque de los grupos de interés, 22
Enfoque racional, 478-482
Enriquecimiento del puesto, 293
Entorno
  adaptación al entorno cambiante, 156-163
  cambiante, 150-156
  como factor de contingencia, *16*
  dependencia de recursos externos, 164
  marco de referencia para evaluar la incertidumbre del entorno, *155*
  marco de contingencia para la incertidumbre del entorno y respuestas organizacionales, *163*
  general, 148-149
  de alta velocidad, 505-506
  influencia de los recursos externos, 164-171
  institucional, 199, 203
  internacional, 149-150
  organizacional, 146-150
  estrategias para controlar el entorno externo, *165*
  de tarea, 146, 148
Entorno de la tarea, 146, 148
Entorno general, 149-149
Entorno internacional, 149-150
  construcción de capacidades globales, 233-240
  diferencias culturales en la coordinación y el control, 241-245

diseño de las organizaciones para el, 214-255
diseño de la estructura para adaptarse a la estrategia global, 224
como elemento en el entorno de la organización, 149
entrar en la arena global, 216-223
mecanismos de coordinación a nivel mundial, 237-241
expansión global a través de alianzas estratégicas internacionales, 223-223
reto organizativo global, 233-240
unidades y vínculos organizacionales internacionales, *246*
modelo para ajustar la estructura de la organización a las ventajas internacionales, 223-233
motivaciones para la expansión global, 216-220
etapas de desarrollo internacional, 220-222
modelo transnacional de organización, 245-248
Entorno organizacional. *Ver también* Entorno
Entornos de alta velocidad, 505-506
Equipos
cambio, 458
definición, 101
globales, 238
de inteligencia, 157-158
de iniciativas de nuevos negocios, 404
para la coordinación horizontal, *102*
trabajadores-gerencia, 527
transnacionales, 238
virtual, 101
Equipos de iniciativas de nuevos negocios, 440
Equipos de inteligencia, 157-158
Equipos de trabajadores-gerencia, 527
Equipos transnacionales, 238
Equipos virtuales, 101
Errores, 506-507
ERP. *Vea* Planeación de los recursos empresariales
Escalación del compromiso, 507-508
Especialización, 17, 445
Estado de resultados, 315
Estado de derecho, 407-408
Estados de pérdidas y ganancias, 315
Estandarización, 223, 225
Estrategia competitiva de Porter, 61-64
Estrategia de diferenciación, 60, 62, 67, 68
Estrategia de ganar-ganar, 527-528
Estrategia de globalización, 224-225
Estrategia de liderazgo de costos bajos, 62-63
Estrategia defensora, 66, 68
Estrategia de análisis, 66
Estrategia de exploración, 64-65
Estrategia multidoméstica, 224, 226
Estrategia reactiva, 66, *67*, 68
Estrategia, 22
cambios, 433
cambio estructural y, 449-452
defensor, 66
diferenciación, 234
diseño organizacional resultado de la, 450-452
estrategia de análisis, 66
estrategias y fuerzas competitivas de Porter, 61-64
exploración, 64-65
fortalecimiento de la coordinación con los socios externos, 328-331
fortalecimiento de la coordinación y la eficiencia de los empleados, 323-328
globalización, 224
implementación del cambio, 436
liderazgo de bajo costo, 62-64
mapas estratégicos, 319-320
marco de referencia para la selección de diseño y, 60-69
negociación, *528*
para integrar elementos físicos y cibernéticos, 333
oportunidades globales frente a las locales, 223-233
organizar estrategias para controlar el entorno externo, *165*
que afectan el diseño organizacional, 66-68
tácticas políticas para utilizar el poder, 546-550
tácticas para mejorar la colaboración, 527-529
tácticas para incrementar el poder, 544-546
tecnología de fabricación, 266-267
tipología de la estrategia de Miles y Snow, 64-66
reactiva, 66
rol estratégico y tipos de cambio, 430-434
Estructura, 77-78
Estructura de autoridad dual, 114, *115*
Estructura de red virtual, 123, *125, 129,* 129
definición, 123
ejemplo, *125*
outsourcing, 123-127
proceso de, 124
fortalezas y debilidades, *126*
Estructura global por producto, 226, 228
Estructura divisional, 110-113
Estructura funcional, 108
Estructura de forma unitaria. *Vea* Estructura funcional
Estructura geográfica, 113
Estructura geográfica global, 228-230
Estructura híbrida, 227, 229
Estructura híbrida global, 233
Estructura horizontal, 119
características de, 120-121 *figura*, *120*
fortalezas y debilidades, 122
impacto de las tecnologías de la información en, 123-124
Estructura matricial
condiciones para, 114
autoridad dual en una organización matricial, *115*
fortalezas y debilidades, 116-119
variaciones, 114
Estructura matricial global, 231, *232*, 233
Estructura mixta, 233
Estructura modular, 123
Estructuras de la organización,
alternativas de diseño, 105-106
aplicaciones de diseño de estructura, 129-131
compartir y coordinar información de forma horizontal, 97-101
coordinación relacional, 101-104
compartir información de forma vertical, 97
componentes de, 92
diseños funcionales, divisionales y geográficos, 106-114
escala de mecanismos para la vinculación y la coordinación horizontal, *104*
estructura híbrida, 127-129
estructura horizontal, 119-123
estructura matricial, 114-119
fortalezas y debilidades, 122
fundamentos de, 90-138
perspectiva del manejo de la información en la estructura, 94-103
redes virtuales y outsourcing, 123-127
relación de la estructura con la necesidad de la organización de eficiencia frente a la de aprendizaje, *130*
modelo para ajustar la estructura de la organización a las ventajas internacionales, *226*
ubicación del gerente de proyecto en la estructura, *100*
Estudios Hawthorne, 26
Etapa a ciegas, 375
Etapa de acción errónea, 375
Etapa de colectividad, 355-357
Etapa de crisis, 376
Etapa de disolución, 376
Etapa de elaboración, 357-358
Etapa de formalización, 357, 359
Etapa doméstica, 220
Etapa emprendedora, 355, *356*
Etapa global, 222

Etapa internacional, 221
Etapa multinacional, 221
Ética
  director de ética, 413
  código de, 414
  comité de, 413
  cultura corporativa y ética en el entorno global, 415-416
  como desafío actual, 8
  definición, 8-9
  valores éticos y responsabilidad social, 405-410
  línea directa, 413
  cómo dan forma los líderes a la cultura y a la, 410-415
  gerencial, 407-408
  relación entre estado de derecho y normas éticas, *407*
  fuente de los principios éticos individuales, *406*-407
  programas de capacitación, 415
  denuncia de irregularidades, 413-414
Ética gerencial, 407-408
Evolución, 196
Extranets, 308, 329

F

Fábrica digital, 269-270
Factores de producción de bajo costo, 219-220
Factores de contingencia que afectan el diseño de la organización
  definición, 68
  de diseño orgánico y mecanicista, 26-33
  diseño de la organización, 69-70
Fase de desarrollo, *493*, 494
Fase de identificación, 492, *493*, 494
Fase de selección, 494, 496
Flexible, 26
Flujos de acontecimientos, 497-498
Forma organizacional, 197, 198
Formación de equipos,
Formalización, 16, 284, 359, 363, 365
Fortaleza de la cultura, 401-402
Frustración, 521
Fuentes de poder, 537
  centralidad, 539
  enfrentar la incertidumbre, 540
  dependencia, 537
  recursos financieros, 537-538
  imposibilidad de sustituir, 539
Fuerzas coercitivas, 201, 202, 203
Fuerzas de tarea, *96*, 99
Fuerzas miméticas, 201
Fuerzas normativas, 203
Fusiones, 165
Future of Management, The (Hamel y Breen), 95
Fuerzas miméticas, 201
Fuerzas normativas, 203
Fusiones, 165
Future of Management, The (Hamel y Breen), 95

G

Generalistas, 199
Gerentes del país, 239
Gerentes funcionales, 239
Globalización, 7
Glee (serie de televisión) 282
Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters (Rumelt, Richard), 65
Grupos de interés, 22

H

Héroes, 394
Híbrido de empresa grande/empresa pequeña, 353
Hispanos, 10, 698
Historias, 393, 394

I

IC. *Ver* Inteligencia competitiva, 157
Ideas, 434
Identificación del problema, 476
Igualdad, 404
Imitación, 504
Implementación, *435*, 436
Imposibilidad de sustituir, *538*, 539
Incertidumbre
  definición, 151
  enfrentar la, 156
  integradores de la organización e incertidumbre del entorno, *160*
  marco de referencia para evaluar la incertidumbre del entorno, *155*
  marco de contingencia para la incertidumbre del entorno y respuestas organizacionales, *163*
  proceso de toma de decisiones cuando la identificación y la solución del problema son inciertas, *497*
  roles de amortiguamiento, 156
Incompatibilidad, 521, 522, 523
Incubadoras de ideas, 460
Indicadores del proceso de negocios, 319
Indicadores del servicio al cliente, 319
Industry Week, 270,448
Influence (Cialdini), 548
Innovación abierta, 447
Innovación organizacional. *Vea también* Innovación, 434
Innovación inversa (hacia arriba), 236
Inspiración, *503*, 504
Institucionalismo, 187
  entorno, 199
  similitud institucional, 201
  perspectiva, 199
  perspectiva institucional y diseño organizacional, 200
  teoría, 187
Integración interna, 392
Integradores de tiempo completo, 97, *104*, 110
Integradores, *96*, 100
Integradores de negocios, 240
Inteligencia competitiva (IC), 157
Inteligencia de negocios, 157
Intento estratégico, 51
  ventaja competitiva, *55*
  competencia central, *56*
  misión, 57, *56*
Interacciones, 92
Interconexión de directores, 167
Interconexión de las fronteras, 157
Interconexión indirecta, 167
Intercambio (trueques), 30
Interdependencia
  definición, 285
  de departamentos, 285
  medios para lograr la coordinación de los diferentes niveles de trabajo, *290*
  combinada, 523
  recíproco,287
  secuencial, 287
  implicaciones estructurales, 290
  prioridad estructural, 289
  tarea, 523
  Clasificación de Thompson de, *286*
  tipos de,
Interdependencia agrupada, 286
Interdependencia de la tarea, 287, *290*
Interdependencia recíproca, 287
Interdependencia secuencial, 287
Internet, 4, 9, 12, 15, 19, 22, 27, 62
Intervención
  grupo grande, 454
  cambio de cultura para el desarrollo de la organización, 454
Intervención de grupo grande, 454
Intranets, *309*, 324
Inviting Disaster (Chiles), 268
Investigación problemística,
iPhones, 184, 220
iPods, 429
Isomorfismo institucional. 201
Isomorfismo, 200
IT. *Vea* Tecnologías de la información

J

Japón, 243
Jerarquía de autoridad, *21*, 29, *30*
Joint ventures (empresas conjuntas), 165, *165*

K

Keiretsu (consorcio), 223

L

Latinos, 150
Lealtad, 70, 127, *579*
Lector digital Kindle, 431
Legitimidad, 54,*55, 59*
Leyenda, 394
Liderazgo
  basado en los valores, 411
  para el cambio, *455*
Liderazgo basado en valores, 412
Little bets (Sims), 441
Lucha por la supervivencia, 198
Llamado directo, 548

M

Managing Strategic Relationships (Greenhalch), 194
Mano de obra intensiva, 275, *275*
Manufactura asistida por computadora (CAM), 269
Manufactura esbelta, 261
Mapas estratégicos, 320, 338
Marco de referencia
  para evaluar la incertidumbre del entorno, 153
  toma de decisiones por contingencia, 501
  tecnologías departamentales, *282*
  tecnología departamental no central, 281-283
  estructura organizacional, 92
Marco de referencia integrador organización-entorno, 171
  burocracia y control de la organización, 360
  ciclo de vida y, 359
  control estructural y, 77
  declive de la organización y downsizing, 372
  diferencias entre grandes y pequeñas organizaciones, *350*
  dilemas del tamaño grande, 350
  grande, 351
  híbrido de empresa grande/empresa pequeña, 353
  pequeña, 351
  presiones para crecer,348-350
  y la burocracia en un mundo cambiante, 364
  y la burocracia frente a otras formas de control, 368
Matriz de producto, 115
Matriz funcional, 115
Mayores ingresos, 240
Mecanismos de coordinación global, 237
Mecanismos de denuncia, 413
Medios de comunicación sociales, 327
Metas, *16*
  como factor de contingencia, 16, 17
  importancia, 59
  incompatibilidad, 521-523
  operativas, 53, 56
  organizacionales, 69
  Six Sigma, 317
  tipo y propósito, 54
  tácticas para mejorar la colaboración, 527-529
Metas de innovación, *57,* 58
Metas de productividad, *57,* 58
Metas de mercado, *57,* 58
Metas oficiales, *53*, 54
Metas operativas, *53*, 56
  desarrollo de los empleados, 58
  metas de innovación, 58,59
  metas de mercado, 58
  metas de productividad, 58
  metas de recursos, 57
  otras metas de desempeño, 57
  típicas, 57
Metas organizacionales, 69
Metas de Six Sigma, 317
MIS (Sistemas de información gerencial), *309*, 310, *310*
Misión, 54
Mitos, *393*, 394
Modelo de Carnegie, 489
Modelo de coordinación horizontal, 445, *445*
Modelo de control de retroalimentación, 313
Modelo de decisión incremental, 492-496
  factores dinámicos, 494-496
  fases de, 492
  fase de desarrollo, 492-493
  fase de identificación, 494
  fase de selección, 494
Modelo interorganizacional, 186
Modelo de toma de decisiones por contingencia
  conocimiento técnico acerca de las soluciones, 502
  consenso del problema, 502
  modelo de contingencia, *503*
Modelo del cesto de basura, 496
  anarquía organizada, 497
  consecuencias, 498
  flujos de acontecimientos, 497
  flujos de acontecimientos independientes, *499*
Modelo de la cadena de suministros, 189
Modelo político, 525
Modelo racional, 524
Modelo transnacional, 245
Modelo de valores en competencia, 76, 77
Mujeres, 10, 58, 82, 202, 224
Multidoméstico, 221
Munificencia, 150
Mundo digital, 9

N

Naciones BRIC, 216
Necesidad, 435
Negociación colectiva, 528
Negociación, 494, *503*
Networking, 324
Nicho, 197
Nivel de capacidad del trabajador, 284
Niveles de análisis, 33, *34*
Imposibilidad de sustituir, 539
Nuevos productos, 443
  modelo de coordinación horizontal, 445
  razones para el éxito de un nuevo producto, *435*
  índice de éxito, 443
New York Times, 333

O

Optimización conjunta, 293
Organigramas, 27
  Aquarius Advertising Agency, *137*
  C & C Grocery Stores, *134*
  departamento de acetato, 299
  Erie Railroad, *93*
  ilustración de la jerarquía de autoridad, *18*
  Nordstrom, *395*
  Rondell Data Corporation, *41*
  ejemplo, *93*
  Shoe Corporation of Illinois, *464*
Organización
  partes básicas, 11
  definición, 11
  características diferentes, 350
  importancia, 13-15
  conflictos interdepartamentales, 521-523
  niveles de análisis, 33-*34*
  de multinacionales a sin fines de lucro, 12-13
  procesos políticos, 541-543
  poder y, 543
  tácticas políticas y poder, 546-550
  propósito, 11
uso del poder blando y la política, 543-544
Organizaciones burocráticas, 26
Organizaciones multinacionales, 70, 71
Organizaciones sin fines de lucro, 12
Outsourcing 123
  como desafío actual, 7
  redes virtuales y,123-129

P

Principales participantes, 165, *166*
Pensamiento grupal (groupthink), 508
Personalización en masa, 272, *273*
Perspectiva de la racionalidad limitada, 479
Planeación, 162
Planeación de las oficinas corporativas, 239
Planificación de escenarios, 162
Planeación de los recursos empresariales (ERP), 324, 327
Planes, 97
Plataforma petrolera de BP, Transocean Deepwater Horizon, 17, 289
PLM (Administración del ciclo de vida del producto), 270, 289
Población, 195

Poder
autoridad frente a, 530
calificaciones de, *536*
empowerment, 534
fuentes horizontales, 535
fuentes verticales, 531
individual frente a organizacional, 539
organizaciones y, 543
tácticas para incrementar el, 544
Poder coercitivo, 530
Poder de recompensa, 530
Poder experto, 530
Poder legítimo, 529
Poder referente, 530
Política,
definición, 541
dominios de la actividad política, 542
procesos políticos en las organizaciones, 541
poder suave y, 544
Política organizacional, 541
Posibilidad de análisis, 281, *281*
Posición formal, 531
Presupuestos, 315
Principios administrativos, 26
Principio de reciprocidad, 546
Principales participantes, *165*, 166
Proceso, 119
Producción de lotes grandes, 264, *265*
Producción de proceso continuo, 265, *265*
Producción en pequeños lotes, 264, *294*
Producción en masa, frente a fábricas digitales, 272, 273, *274*
Profesionalismo, 367
Programas de capacitación, 415
Pronóstico, 162, *163*, 327, 540
Propósito organizacional, *35*, 54
Publicidad, *41*, 58, 60
Punto-contrapunto, 506

R

Razones del personal, 363-364
Reciprocidad, 548
Recursos, 57
Recursos financieros, 537, *538*
Reclutamiento, 569
Red de información integrada, 269
Redes ampliadas, 546
Redes, 191
Redes de colaboración
de adversarios a socios, 193
definición, 190
razones para, 190
Redes sociales, 326
Referencia jerárquica, 97
Reglas, 97
Reingeniería, 119
Reingeniería de procesos de negocio, 119
Relaciones con los clientes, 320, 331
Relaciones de poder, *393*, 395
Relaciones interorganizacionales, 182
características cambiantes, *193*
definición, 182
dependencia de los recursos, 164
ecología poblacional, 195
ecosistemas organizacionales, *197*
institucionalismo, 192
redes de colaboración, 190
Relaciones formales, 165
Relaciones públicas, 167, 168, *172*
Resistencia, 458
Responsabilidad social corporativa (CSR), 408
Resultado intangible, 275, *275*
Resultado según especificaciones, 276
Resultados organizacionales, 110, 293
Restricciones, 482
Retención, *197*, 198
Ritos, 393
Ritos y ceremonias, 392, *393*, 198
Rhodes Industries, 252, *253*
Roles
expansión de los límites, 32
de alta gerencia, *53*
de amortiguamiento, 156
de colaboración, 186
de operaciones, 186
tareas especializadas frente a, 29
Roles de interconexión de fronteras, 157
Roles de amortiguamiento, 156
Roles de colaboración, 186
Roles de enlace, 99
Roles de operaciones, 186
Rotación de puestos, 292
Rotación, 497, 598
Rubro de la utilidad neta, 315

S

Satisfactorio, 490
Sector de la industria, 146, *147*
Sector de las materias primas, 146, *147*
Sector de recursos humanos, *147*, 148
Sector de tecnología, 149
Sector del mercado, *147*, 147
Sector gubernamental, 148
Sector internacional, *147*, 148
Sector sociocultural, *147*, 148
Sectores
definición, 146
en el entorno general, 148
en el entorno de tarea, 146
influencia en los, 168
Selección de la ubicación, 276
Selección, 196, *197*
Sesgos cognitivos
prejuicios personales, 508
Ser ecológico, 8
Símbolos, 394
Similitud institucional,
fuerzas coercitivas, 202
fuerzas miméticas, 201
fuerzas normativas, 203
mecanismos de adaptación institucional, *201*
Simplificación del puesto, 292
Síntomas de deficiencia estructural, 130
Sistema, 32
Sistema abierto, 32
Sistema cerrado, 32
Sistema de apoyo a las decisiones (DSS), *309*, *310*, 311
Sistema de información
la toma de decisiones y el control, 310
modelo de control de la retroalimentación, 312
intercambio de información y coordinación horizontal, 102
sistemas de control administrativo, *314*
sistemas organizacionales de la toma de decisiones,
Sistema de información ejecutiva (EIS), *309*, *310*, 311
Sistema de información gerencial (MIS), *309*, *310*, 311
Sistema de reporte de información, 311
Sistemas de control, 244
Sistemas de control administrativo, *309*, 314
Sistemas de información vertical, 97
Sistemas de información transfuncionales, 97,98
Sistemas de procesamiento de operaciones (TPS), 328
Sistemas de valores nacionales, 242
Sistemas temporales, 365, 367
Skunkworks, 440
Small Giants (Burlingham), 349
Sociedades estratégicas, 7, 193
Software analítico 309
Sostenibilidad, 9
Subculturas, 402
Subsistemas, 32
Superar prejuicios personales, 508

T

Tableros de desempeño del negocio, 315
Tableros ejecutivos, 315
Tácticas
para incrementar el poder, 544
para mejorar la colaboración, 527
tácticas políticas para utilizar el poder, *545*, 546
el poder y las tácticas políticas en las organizaciones, *545*
Tamaño. *Vea* Tamaño de la organización, *16*, 19
Tamaño de la organización, 348,
Tareas, 29
Tecnología central, 261
Tecnología de información (TI)
evolución de, 308
diseño organizacional de

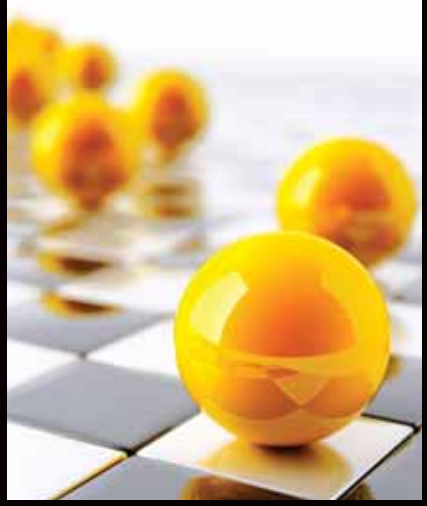
e-business, 332
fortalecimiento de la coordinación con los socios externos, 323
fortalecimiento de la coordinación y eficacia de los empleados, 323
impacto sobre el diseño organizacional, 292
nivel y enfoque de los sis temas de control, 317
información para la toma de decisiones y el control, 310
uso para el control y la coordinación, 310-317
Tecnología de manufactura
aplicaciones contemporáneas, 267
desempeño e implicaciones estructurales, 272
diferencia entre las tecnologías de manufactura y de servicio, *275*
empresas de manufactura, 264
fábricas digitales, 269
grupos de tecnología básica, 265
manufactura esbelta, 270
organización central, 264-267
relación entre la complejidad técnica y las características estructurales, *266*
relación de la tecnología de manufactura flexible con las tecnologías tradicionales, *273*
estrategia, tecnología y desempeño, 26
Tecnología de mediación, 286
Tecnologías de no rutina, 282
Tecnología de servicio, características, *275*
configuración y características de las organizaciones de servicios frente a las organizaciones de productos, *279*
organización central, 274
definición, 261
diseño de organización de servicio, 278
diferencias entre las tecnologías de fabricación y empresas de servicio, 275
tendencia a los servicios esbeltos, 276
Tecnología de vínculos largos, 287
Tecnología departamental no central, 280
Tecnología no central, 261
Tecnología organizacional, 19
Tecnología,
categorías, 281
diseño departamental, 283
de información, 308-310
de manufactura frente a servicios, 277
de mediación, 286
de vínculo largo, 287
definición, 261
impacto sobre el diseño del puesto, 292
interdependencia del flujo de trabajo entre los departamentos, 285
no central, 280, 281
principales categorías, 282
servicio, 275
Tecnologías de destreza, 282
Tecnologías de ingeniería, 282, 284
Tecnologías de rutina, 281, 283
Tecnologías intensivas, 287
Teoría del caos, 32, 33
Teoría del prospecto, 508
Teoría organizacional,
contingencias, 68
definición, 131
evolución,23
perspectivas históricas, 24
desafíos actuales, 7
temas, 6
The mentalist, 282
The Checklist Manifesto (por Gawande), 323
The Company: A Short History of a Revolutionary Idea (Micklethwait y Wooldridge), 13
Tiempo de respuesta rápido, 276
Tipología de la estrategia de Miles y Snow, 64-66
Toma de decisiones
una mejor, 13
por contingencia, 501
modelo por contingencia, 503
descentralizada, 363
errores y aprendizajes de las decisiones, 506, 507
individual, 478
información para el control y la, *310*
organizacional, 476
decisiones y cambio organizacional, 478
proceso de la, 476-514
circunstancias especiales de decisión, 505
pasos en el enfoque racional de, 479
en el entorno actual,*478*
tipos de decisiones, 476
Toma de decisiones centralizada, 94
Toma de decisiones descentralizada, 29, 94
Toma de decisiones individual 478
perspectiva de la racionalidad limitada, 479
enfoque racional, 479
Toma de decisiones intuitiva, 484,
Toma de decisiones organizacional. *Ver* Toma de decisiones
cambio, *478*
consecuencias, 498, 501
definición, 476
enfoque de la ciencia administrativa, 487
modelo de Carnegie, 489
modelo del cesto de basura,501
modelo de decisión incremental, 492
TPS (Sistemas de procesamiento de operaciones), 308
Tramo de control, 17

V

Valores compartidos, 54, 203
Variación, *197*,198,
Variedad, 281
Velocidad, 9
Ventaja competitiva, *55*
Vínculos horizontales, 97
Vínculos interorganizacionales,192
impacto de tecnologías en la información, 335-337
Vínculos verticales, 94
Vulnerabilidad, 373

W

Wall Street Journal, 8
Wikis, 326
World Is Flat, The (Friedman), 217



En este libro Richard Daft equilibra las últimas ideas innovadoras con las teorías clásicas probadas y prácticas empresariales eficaces para presentar un corpus completo que se ha convertido en el volumen más vendido sobre el tema.

Reconocido como uno de los textos más sistemáticos y bien organizados en el mercado, este volumen enseña, tanto a futuros como a actuales gerentes, a prepararse a fondo para los retos que enfrentarán en el mundo empresarial.

Esta undécima edición incluye ejemplos y resultados provenientes de las investigaciones más actuales junto con principios de eficacia comprobada. En sus páginas, los estudiantes ven, de primera mano, cómo muchas de las organizaciones reconocidas de hoy han aprendido a hacer frente a, e incluso a prosperar en medio de, un entorno internacional altamente competitivo que cambia rápidamente.

Los casos probados e ilustraciones del libro proporcionan los conocimientos necesarios para que el lector pueda comprender mejor a las organizaciones modernas, mientras que las nuevas y probadas funciones de aprendizaje en sus páginas dan a los estudiantes la oportunidad de aplicar importantes conceptos y refinar sus habilidades de negocios personales y puntos de vista.

ISBN-13: 978-607-519-733-3
ISBN-10: 607-519-733-8

9 786075 197333

CENGAGE Learning®

Visite nuestro sitio en http://latinoamerica.cengage.com