

**MATERIAL DE APOYO DOCENTE PARA LA  
ASIGNATURA DE ORGANIZACIONES**

BETSI MILENA HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ  
SANDRA MILENA PRADA CAICEDO

Director  
JAVIER MANTILLA HERRERA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BUCARAMANGA**

**2000**

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bucaramanga, 6 de Diciembre del 2000

A nuestros padres, quienes  
De principio a fin nos  
apoyaron, colaboraron y  
entregaron todo de si.

## AGRADECIMIENTOS

Los autores de este proyecto deseamos agradecer a Javier Mantilla, director de la cartilla, por sus orientaciones y constante motivación en el trabajo.

Gabriel Rincón, por su dinámica y empeño en aras de mejorar el planteamiento del texto de apoyo docente.

Mercy Escalante, quien nos oriento desinteresadamente para que este trabajo fuera mucho más estructurado y organizado.

## CONTENIDO EN BREVE

Prefacio

### PARTE I NOCIONES Y NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN

<b>Capítulo 1: RESEÑA HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN</b>	<b>3</b>
GENERALIDADES SOBRE LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	7
La administración científica	7
La teoría clásica	9
La teoría de la burocracia	11
Teoría estructuralista de la administración	12
Teoría de las Relaciones Humanas	13
Teoría del Comportamiento	14
Teoría del Desarrollo Organizacional	16
Teoría de la Contingencia	17
Teoría de Sistemas	19
<b>Capítulo 2: ENFOQUES ADMINISTRATIVOS</b>	<b>22</b>
La Administración como Proceso Compuesto de Funciones	22
La Administración como Profesión	23
El Administrador Sujeto de la Administración	25
La Administración como Institución	26
La Administración como un Arte	28
La Administración y la Toma de Decisiones	29
La Administración Ideología Gerencial	31
La Administración y la Historia Empresarial	32
La Administración: Relaciones de Clase y Control del Proceso de Trabajo y de los asalariados	33
<b>Capítulo 3: LAS ORGANIZACIONES Y LA NECESIDAD DE ADMINISTRARLAS</b>	<b>35</b>
Concepto de organización	36
Importancia de las organizaciones	37
Administración en las organizaciones	38
<b>AUTOEVALUACIÓN</b>	<b>39</b>
Caso de Estudio Troquelados Ramírez	40
Caso de Estudio Aplicación Acumulativa de la Teoría Administrativa	42

**PARTE II**  
**EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

<b>Capítulo 4: PLANEACION</b>	<b>50</b>
Naturaleza de la Planeación	51
Importancia de la Planeación	52
Jerarquía de los Planes	53
Tipos de planes	54
<b>PLANEACION ESTRATEGICA</b>	<b>60</b>
Importancia de la Planeación Estratégica	61
Elementos de la planeación estratégica	61
Tipos de estrategias	63
<b>Capítulo 5: ORGANIZACIÓN</b>	<b>102</b>
<b>Capítulo 6: DIRECCIÓN</b>	<b>104</b>
Concepto de dirección	104
Importancia de la dirección en la organización	104
Etapas de la dirección	105
Estilos de líder	107
Tipos de dirección	107
<b>Capítulo 7: INTEGRACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>111</b>
<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>111</b>
Planificación de los Recursos Humanos	111
Reclutamiento	112
Selección	112
Socialización	113
Capacitación y desarrollo	113
Evaluación del Desempeño	114
Ascensos, transferencias, descensos y despidos	114
<b>Capítulo 8: CONTROL</b>	<b>116</b>
Concepto de control	116
Etapas del Control	117
Tipos de controles	119
Técnicas de control	119
<b>AUTOEVALUACIÓN</b>	<b>124</b>
Caso de Estudio Creaciones Polo y Cía Ltda - Bucaramanga	126
Caso de Estudio Eastern Electric Corporation	129
Caso de Estudio Olympic Toy Company	130

**PARTE III**  
**LA ORGANIZACIÓN COMO FUNCIÓN ADMINISTRATIVA: UN ENFOQUE HACIA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

<b>Capítulo 9: NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN COMO FUNCIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>135</b>
El Propósito De La Organización	137
<b>Capítulo 10: ORGANIGRAMAS</b>	<b>141</b>
Criterios a tener en cuenta en la preparación de un organigrama	142
Pautas para el diseño de un organigrama	143
Clases de organigramas	144
<b>Capítulo 11: FUNDAMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>152</b>
Reseña histórica de la estructura	152
Concepto de estructura	153
Evolución de la estructura organizacional	153
Importancia de la estructura organizacional	156
Diferenciación estructural o enlaces de información	156
<b>Capítulo 12: DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>171</b>
Dimensiones del diseño de la organización	172
Dimensiones estructurales	173
Dimensiones contextuales	174
Tipos básicos de estructuras organizacionales	185
<b>Capítulo 13: Instrumentos de apoyo administrativo</b>	<b>190</b>
Diagramación	190
Símbolos usados en los diagramas de flujo	191
Manuales Administrativos	197
Clasificación Básica de los Manuales Administrativos	198
El Manual de Organización	200
Procedimiento General para la Elaboración de Manuales	201
<b>AUTOEVALUACION</b>	<b>206</b>
Caso de estudio: Escandinavian Earline System	207
Caso de estudio: Siemens, el gigante dormido	209
Caso de estudio: ABC Earlines	211
Caso de estudio: Mercadefam	212
Caso de estudio: Lechesan s.a.	217
Caso de estudio: Measurement Instruments Corporation	224

**PARTE IV**  
**NUEVAS TENDENCIAS ORGANIZACIONALES**

<b>Capítulo 14: NUEVAS ARQUITECTURAS ORGANIZACIONALES</b>	<b>229</b>
Estructura basada en equipos	229
Clases de equipos	235
Estructura organizada en red	240
Estructura para empresas internacionales	243
Estructura de división de producto global	243
Estructura de división geográfica y global	244
<b>Capítulo 15: LAS NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES Y LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN</b>	<b>246</b>
La organización interconectada en red	247
Groupware	251
<b>Capítulo 16: EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL</b>	<b>261</b>
Etapas del rediseño	266
<b>AUTOEVALUACIÓN</b>	<b>269</b>
Caso de Estudio La Cadena Humboldt de Ventas al Detalle	270

**ANEXOS**

<b>ANEXO A: Empowerment</b>	<b>275</b>
-----------------------------	------------

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Jerarquía de necesidades según Maslow	14
Figura 2. Modelo básico input-output	19
Figura 3. El proceso administrativo	49
Figura 4. Jerarquía de planes	54
Figura 5. Algunas empresas del grupo empresarial antioqueño	75
Figura 6. El proceso de Benchmarking	81
Figura 7. Outsourcing integral contable	85
Figura 8. El proceso de planeación estratégica	90
Figura 9. La empresa y las diferentes capas de entorno	92
Figura 10. Matriz BCG	96
Figura 11. Matriz de negocios General Electric	98
Figura 12. La rejilla del liderazgo	109
Figura 13. Proceso de administración de recursos humanos	111
Figura 14. Etapas del control	117
Figura 15. Técnicas del control	120
Figura 16. Diagrama de flujo PERT: tiempo en semanas	124
Figura 17. Dimensión de un organigrama	143
Figura 18. Organigrama por su ámbito general	144
Figura 19. Organigrama específico	145
Figura 20. Organigrama integral	146
Figura 21. Organigrama funcional	147
Figura 22. Organigrama de puestos, plazas y unidades	148
Figura 23. Organigrama vertical	149
Figura 24. Organigrama horizontal	149
Figura 25. Organigrama mixto	150
Figura 26. Organigrama Bloque	156
Figura 27. Autoridad lineal	159
Figura 28. Autoridad Staff	160
Figura 29. Organigrama funcional de una empresa industrial	165
Figura 30. Departamentalización Territorial	166
Figura 31. Departamentalización por productos	168
Figura 32. Departamentalización por clientes	169
Figura 33. Estructura matricial para una empresa industrial	170
Figura 34. Marco de referencia para la evaluación de la incertidumbre ambiental	177
Figura 35. Marco de referencia para las tecnologías departamentales	179
Figura 36. Relación Estrategia / Estructura, de Chandler	181
Figura 37. Forma funcional de la organización State Farm Insurance	186
Figura 38. Estructura organizacional inicial Mercadefam año 1973	212
Figura 39. Estructura organizacional de Mercadefam en 1.978	214
Figura 40. Estructura organizacional de Mercadefam en 1989	216
Figura 41. Estructuras basadas en equipos	234

Figura 42 Organización virtual 241  
 Figura 43 Estructura parcial de producto global utilizada por Eaton Corporation 244  
 Figura 44 Estructura de división geográfica global 245

Figura 1. Estructura de organización de negocios de la Motorola  
 Figura 2. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 3. El proceso de innovación  
 Figura 4. Estructura de la Motorola  
 Figura 5. Algunas empresas del grupo empresarial de la Motorola  
 Figura 6. El proceso de innovación de la Motorola  
 Figura 7. El proceso de innovación de la Motorola  
 Figura 8. El proceso de innovación de la Motorola  
 Figura 9. El proceso de innovación de la Motorola  
 Figura 10. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 11. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 12. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 13. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 14. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 15. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 16. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 17. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 18. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 19. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 20. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 21. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 22. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 23. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 24. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 25. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 26. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 27. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 28. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 29. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 30. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 31. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 32. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 33. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 34. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 35. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 36. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 37. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 38. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 39. Modelo de negocio de la Motorola  
 Figura 40. Modelo de negocio de la Motorola

## LISTA DE TABLAS

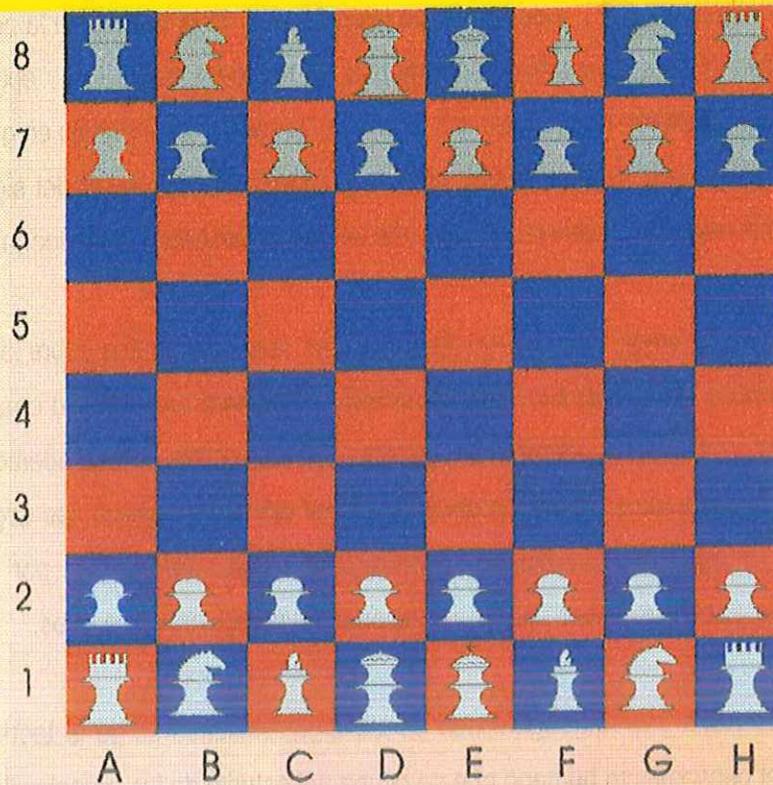
Tabla 1. Esquema comparativo de las teorías administrativas	21
Tabla 2. Pasos del proceso de selección de personal	113
Tabla 3. Simbología para graficas de Gantt	121
Tabla 4. Simbología PERT y CPM	123
Tabla 5. Relación estrategia – estructura	183

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz DOFA	93
Cuadro 2. Grafica de Gantt	122
Cuadro 3. Comparativo entre la estructura funcional, divisional y matricial	188
Cuadro 4. Simbología de la Norma ASME para elaborar diagramas de flujo	192
Cuadro 5. Simbología de la Norma ANSI para elaborar diagramas de flujo	193
Cuadro 6. Simbología de la Norma ISO-9000 para elaborar diagramas de flujo	194
Cuadro 7. Descripción del procedimiento de un manual administrativo	202

# NOCIONES Y NATURALEZA DE LA ADMINISTRACIÓN

P  
A  
R  
T  
E  
I



\* **Capítulo 1: RESEÑA HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN**

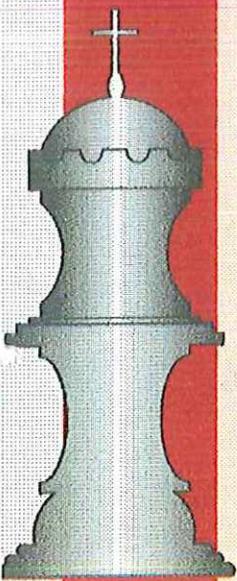
\* **Capítulo 2: ENFOQUES ADMINISTRATIVOS**

\* **Capítulo 3: LAS ORGANIZACIONES Y LA NECESIDAD DE ADMINISTRARLAS**

\* **AUTOEVALUACIÓN**

*Caso de Estudio Troquelados Ramírez*

*Caso de Estudio Aplicación Acumulativa de la Teoría Administrativa.*





pesar de la inexactitud y de la relativa imperfección de la ciencia de la administración, el desarrollo del pensamiento administrativo se remonta hasta la época en que las personas intentaron por primera vez lograr metas mediante el trabajo en grupo. Aunque la teoría moderna de la administración data aproximadamente desde inicios del siglo XX, muchos años antes se habían realizado avances importantes en el pensamiento y en la teoría administrativa.

Aunque en esta parte haremos un bosquejo de las teorías más importantes sobre la administración, nos resulta provechoso saber que a lo largo de la historia siempre han existido organizaciones que difieren en tamaño, complejidad, estructura, operaciones, etc. Entre éstas podemos encontrar las lucrativas llamadas empresas y las no lucrativas, como el ejército, la iglesia, las Organizaciones no Gubernamentales, entre otras. Todas las organizaciones están constituidas por personas y por recursos no humanos como recursos físicos, financieros, tecnológicos, entre otros.

En vista de la diversidad y la heterogeneidad de las organizaciones surge la teoría administrativa como el campo del pensamiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general sin preocuparse de si su aplicación se lleva a cabo en las organizaciones lucrativas o no lucrativas<sup>1</sup>.

Antes de proseguir con el tema, debe quedar bastante claro que la teoría es un enfoque, a través del cuál se trata de dar una explicación sobre uno o varios hechos y así poder exponer los criterios importantes de situaciones particulares sobre nuestro mundo. Las teorías son perspectivas que le sirven a las personas para revelar sus experiencias sobre el mundo. Son las que encierran una serie de conjeturas con el propósito de explicar la relación establecida entre dos o más hechos observables<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill, 1994. p. 1.

<sup>2</sup> STONER, James A, FREEMAN, Edeard y GILBERT, Daniel. *Administración*. Sexta Edición. Mexico: Ed. Mac Graw Hill, 1996. p. 33.

# 1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Conceptualizar que es la administración, cual es su objeto de estudio y su campo de aplicación, correspondería a un tratado sobre Teoría Administrativa, donde podrían observarse diversos enfoques sobre si es una ciencia, un arte, una ideología gerencial, una profesión, etc.

Precisamente por esta complejidad, al repasar la historia de la administración, podemos apreciar que han aparecido diferentes corrientes del pensamiento administrativo tratando desde distintas perspectivas definir el concepto de administración. Sin embargo resultaría dispendioso traer a colación la diversidad de conceptos que se han propuesto, de ahí que para efectos simplificadores partiremos de la siguiente definición: " Administración es el proceso de dirigir, definir estrategias, movilizar gente y equipos, implementar y hacer seguimiento de los diferentes procesos y aspectos de una organización, de una manera sistemática y deliberada con el fin de lograr unos objetivos deseados"<sup>3</sup>

El origen del verbo To manage (Administrar) , viene de manus palabra latina que significa mano, en ingles originalmente significaba entrenar un caballo en su andar: obligarlo a hacer ejercicios de maneje, como un jinete que usa el freno, las bridas, las espuelas, el látigo, y un entrenamiento desde su nacimiento para imponer su voluntad<sup>4</sup>, de ahí la importancia para el administrador de empresas pues le permite tomar control sobre las actividades de la organización.

La utilidad de la Administración se destaca en la sociedad, cuando se requieren "hacer cosas" para lograr unos resultados bajo un contexto de responsabilidad social. Esta acción de administrar se aplica en entes sociales con fines predeterminados denominados Organizaciones.

La tarea de administrar es tan antigua como el hombre, sin embargo, solo a finales del siglo XIX, a partir de la revolución científico – técnica, emerge la Administración como un aspecto fundamental

<sup>3</sup> MATAMALA, Ricardo y MUÑOZ, Jesús. Administración por políticas. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1994. p.3.

<sup>4</sup> DÁVILA, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. Bogotá: Interamericana S.A., 1985. p. 25.

para el desarrollo de la sociedad. Y lo hace dentro del contexto de una serie de fuerzas sociales y económicas tales como: a) el rápido crecimiento de las empresas industriales, b) la monopolización de la industria, c) la profundización del modelo capitalista de producción y d) la consolidación de la figura predominante del patrón. Según esta concepción, lo distintivo de la administración es el control y la organización del proceso de trabajo. En las circunstancias de esta época, especialmente en Estados Unidos, los patronos se encuentran frente a nuevos problemas; la congregación de grandes volúmenes de obreros bajo el mismo techo y en áreas urbanas, en situaciones en las que se buscaba extraer de los trabajadores los mayores rendimientos y eso se da en condiciones de profundo antagonismo obrero – patronal. En tales circunstancias se hace crucial para el capitalista asegurar un nivel de obediencia y cooperación que le permita ejercer ese control sobre el proceso de trabajo.

De lo anterior se ha llegado a la conclusión que de allí surge y es altamente instrumental para los capitalistas el conocimiento administrativo.

La administración, a pesar de la importancia que reviste para el hombre, es una de las más difusas funciones en todas las sociedades, encontrándose en hogares, iglesias, gobierno y empresas económicas de todos los pueblos.

Con base en lo anterior se puede apreciar la importancia que tiene para el bienestar y el desarrollo de toda la humanidad, y se hace notorio lo relevante del conocimiento más profundo de su desarrollo, pero su historia es bastante complicada de reconstruir, se observará que las numerosas y diferentes contribuciones de autores y profesionales han dado como resultado diferentes enfoques de la administración y que estos componen una jungla de teorías en este campo.<sup>5</sup> (Más adelante muy brevemente explicadas).

En las siguientes líneas haremos un breve recuento cronológico de la historia de la administración con la intención de señalar los acontecimientos más relevantes que atañen a su evolución:

Aproximadamente en el año 5000 a de J. C. los sumerios hicieron su primera contribución, la conservación de Registros. En el año 2700 los egipcios reconocen la

<sup>5</sup> MATAMALA, Op. cit., p.30.

necesidad de la honestidad o juego limpio en la administración y luego ellos mismos en el año 2600 implementan la organización descentralizada.

El maestro SUN TSU en el año 500 antes de JC plantea el reconocimiento de la necesidad de planear, dirigir y organizar; Sócrates en el año 400 enuncia la Universidad de la administración. En el año 350, Platón propone el principio de especialización. Después Jesucristo propone la Unidad de Mando como regla de oro, Las Relaciones Humanas<sup>6</sup>.

" Para el año 284 Después de Jesucristo Diocleciano empieza a hablar de delegación de autoridad. En el año 900 Alfarabi, da los primeros enlistados de las características de un líder. En el 1100 el enlistado por parte de Ghazali da las características que debía tener un administrador"<sup>7</sup>

En el año 1418 de Barbarigo obtenemos las formas de organización de los negocios: trabajos sobre procesos contables usados.

Para el año 1525 Nicolás Machiavelo expuso el principio de la confianza en el consentimiento de las masas; se reconoce la necesidad de la adaptación por parte de los individuos dentro de la organización y subraya las cualidades del jefe<sup>8</sup>.

En el año 1800 James Watt, Matthew Boulton y SOHO, England exponen sobre Procedimientos, pautas de operación, especificaciones, métodos de trabajo, salarios incentivos, tiempos normales, datos normales, reuniones navideñas de empleados, gratificaciones notificadas en Navidad, sociedad mutualista de seguros para empleados, uso de auditorías.

En 1810 con Robert Owen, New Lanark y Scotlan prestan atención a la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores. Para el año 1820 James Mill realiza análisis y síntesis de movimientos humanos.

Para 1832 a la cabeza de Charles Babbage se puntualiza en el enfoque científico: énfasis en la especialización; división del trabajo; estudio de tiempos y movimientos; contabilidad de costos; efecto de los colores sobre la eficiencia del empleado.

En 1835 Marshall y Laughlin hacen un reconocimiento y discusión de la importancia relativa de las funciones de la administración.

En el año 1900 Frederick Taylor expone su teoría de la administración científica; aplicación de sistemas, manejo de personal, cooperación entre trabajo y administración, salarios altos, carga igual entre trabajo y administración, organización funcional, principio de delegación aplicado al mercadeo, sistema de costos, estudio de

<sup>6</sup> ROJAS L, Miguel David. Tendencias Administrativas. En Revista Universidad de Medellín, Medellín, No 68 (Mayo de 1999); p. 17.

<sup>7</sup> CLAUDE, George, JR. Historia del Pensamiento Administrativo. México: Prentice Hall, 1986. p. xvi.

<sup>8</sup> Ibid., p. xvii..

tiempos, definición de administración científica, énfasis sobre tareas del gerente, énfasis en la investigación, modelos, planeación, control y cooperación.

Para el año 1901 Henry L. Gantt aporta el sistema de las tareas y bonificaciones, propone un enfoque humanístico al trabajo y la responsabilidad de la administración por el adiestramiento de los trabajadores.

En 1915 Henri Fayol presenta la primera teoría completa de la administración; principios de la administración; reconocimiento de la necesidad para que la administración sea enseñada en las escuelas<sup>9</sup>.

En 1927, Elton Mayo aporta el concepto sociológico de grupos de trabajo, Douglas Mc Gregor en 1950 incorpora los conceptos de teoría X y Y a la administración moderna<sup>10</sup>.

En 1947 se origina la sociología de la Burocracia de Max Weber, Rensis Lickert y Cris Argyris. En la teoría de la organización se enfatizó en sicología, psicología social e investigación en relaciones humanas; incorporación de un sistema abierto en la teoría de la organización<sup>11</sup>.

En 1954 Peter F. Druker, propone el concepto de la administración por objetivos.

Para 1962 K. Ishikawa, contribuye con la formación del primer círculo de calidad en Japón, basado en la medición de la relación causa – efecto de los problemas administrativos y provee cursos de acción.

En 1973 William Ouchi, hace una recopilación de los principios de administración japonesa y enuncia la teoría Z.

En 1975 aparece el concepto de Planeación Estratégica pero no se ha establecido con certeza quien la propone, en 1978 la Xerox Company hace uso del concepto de Benchmarking dentro de la compañía como elemento de dirección y medición del desempeño organizacional.

En 1981, Yankee Group, contribuye con el concepto de Outsourcing como modelo administrativo.

En 1985 Jean Paul Sallenave aporta herramientas para la planeación estratégica.

Para el año 1992 Michael Hammer y James Champy sintetizan el concepto de reingeniería como modelo de dirección empresarial.

<sup>9</sup> Ibid., p. XVII-XIX.

<sup>10</sup> ROJAS L, Op. cit., p. 18.

<sup>11</sup> CLAUDE, Op. cit., p. XX.

Con la llegada del año 2000, la administración propone a las organizaciones tendencias que pueden ser utilizadas para enfrentar los retos de la competitividad y la globalización.<sup>12</sup>

De estos datos históricos han surgido muchas hipótesis con respecto al estudio de la evolución del pensamiento administrativo entre ellos el de Kast y Rosenzweig<sup>13</sup> quienes sostienen que la aparición de un cuerpo sistemático de conocimientos de la administración esta íntimamente ligado con la aparición de empresas a gran escala, que tuvieron la necesidad de crear novedosos sistemas de organización y prácticas administrativas; es más aún después de la aparición de empresas comerciales, la evolución del pensamiento administrativo fue lento. Solo se tiene conocimiento de algunos estudios a finales del siglo XIX, periodo que se caracterizó por presentar una administración individualista en la que se dependía más de la personalidad del industrial que de un cuerpo de conocimientos bien definidos y estructurados. En esta época cada empresa solucionó de manera empírica y ad hoc, los inconvenientes de la organización y de la mano de obra. Las soluciones aplicadas se conocían por medio de la observación y/o a través de las comunicaciones personales por eso Stoner concluyó, que "La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social, por tanto, la evolución de la administración se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia"<sup>14</sup>.

## **GENERALIDADES SOBRE LAS TEORÍAS ADMINISTRATIVAS**

### **LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA**

Su representante fue Taylor conocido como el "Padre de la Administración Científica" por sus investigaciones en forma sistemática del trabajo humano y por haber aplicado al estudio de las operaciones fabriles con énfasis en el área de producción, el método científico. El estudio de dichas

<sup>12</sup> ROJAS L, Op. cit., p. 18.

<sup>13</sup> KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James. Administración en las organizaciones. Cuarta Edición. México: Mc Graw Hill, 1992. p. 61.

<sup>14</sup> STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel R. Administración. Sexta Edición. México: Prentice Hall, 1996. p. 35.

operaciones se logró gracias a la colaboración de sus empleados a través de la observación. De sus observaciones se desprendieron hipótesis importantes que contribuyeron a desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar; los métodos que comprobó mejoraban la producción y fueron aplicados al trabajo cotidiano, previa capacitación de los operarios<sup>15</sup>

Centró su principal preocupación en aumentar la eficiencia en la producción mediante la simple división del trabajo, mostró cómo se puede con carácter productivo medir el trabajo, formar trabajadores, calcular los costos, optimizar los métodos, y sistematizar y controlar los procesos productivos. Su aporte fue inmenso en el plano técnico-productivo, pero bastante débil en el plano del funcionamiento de la organización como sistema socio-cultural-político.

Su método perseguía no solo el aumento de la productividad disminuyendo costos y aumentando rentabilidad, sino que como consecuencia de estos beneficios el trabajador pudiera tener acceso a mejores condiciones salariales. Para lograr esto se necesitaba:

- Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por la ciencia (conocimiento organizado).
- Obtener armonía en la acción de grupo, en lugar de discordia.
- Lograr la cooperación entre los hombres, en vez de un individualismo caótico.
- Trabajar para alcanzar la máxima producción, y no una producción restringida.
- Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible para su prosperidad y la de la empresa<sup>16</sup>.

---

### Principios De La Administración Científica

- Principio de Planeamiento: Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

<sup>15</sup> HERNÁNDEZ, Sergio. Introducción a la Administración: Un enfoque teórico práctico. México: Mc Graw Hill, 1996. p. 67.

<sup>16</sup> VIEDMA, José María. La Excelencia Empresarial. Segunda Edición. México: Mc Graw Hill, 1992. p. 12.

- Principio de la Preparación: Seleccionar y preparar a los trabajadores para producir más y mejor, al igual que las máquinas, equipos, distribución física y disposición racional de herramientas y materiales.
- Principio de Control: Controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
- Principio de Ejecución: Distribuir distintivamente las atribuciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada<sup>17</sup>.

Históricamente, como escuela, el *taylorismo*, da respuesta a las necesidades de los productores que tienen problemas organizacionales que no logran controlar. Además "se convirtió en un instrumento apto para explotar al trabajador. Por ello La Federación Americana del Trabajo lo denominó un esquema diabólico para reducir a los hombres a las condiciones de máquinas"<sup>18</sup>.

## LA TEORÍA CLÁSICA

Su representante principal fue Fayol grande en su época por su capacidad en captar los problemas administrativos, y posteriormente presentarlos en forma teórica. Se preocupó por definir la función básica de la empresa, el concepto de administración, también los principios generales de la administración como procedimientos universales a ser aplicados a cualquier tipo de organización, por eso se dice que su teoría se caracterizaba por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente<sup>19</sup>.

La propuesta de Fayol se resume en 14 principios que tenían como finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo. A diferencia de Taylor, Fayol se muestra más interesado en explicar el funcionamiento de la organización. Su visión es más amplia sobre todo a nivel de dirección, clarificando los diferentes papeles con una perspectiva formalista.

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General De La Administración. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill, 1994. p. 57.

<sup>18</sup> HERNÁNDEZ, Op. cit., p. 70.

<sup>19</sup> CHIAVENATO, Op. cit., p. 78.

En esta se contempla a la empresa como una entidad compuesta por áreas de operaciones o funciones básicas:

- a. Funciones técnicas: relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- b. Funciones comerciales: relacionadas con la compra, venta e intercambio.
- c. Funciones financieras: relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- d. Funciones de seguridad: relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
- e. Funciones contables: relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
- f. Funciones administrativas: es la integración de las otras funciones y estas se componen de las siguientes funciones:
  1. *Planear*: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
  2. *Organizar*: construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
  3. *Dirigir*: guiar y orientar el personal
  4. *Coordinar*: ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
  5. *Controlar*: verificar que todo sucede de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas<sup>20</sup>.

Esta teoría se caracteriza por que hace énfasis en la tarea realizada por el operario.

Fayol enumera catorce principios generales de administración a saber:

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| 1. División del trabajo                            | 7. Remuneración del personal |
| 2. Autoridad y responsabilidad                     | 8. Centralización            |
| 3. Disciplina                                      | 9. Jerarquía                 |
| 4. Unidad de mando                                 | 10. Orden                    |
| 5. Unidad de dirección                             | 11. Equidad                  |
| 6. Subordinación del interés individual al general | 12. Estabilidad              |
|  | 13. Iniciativa               |

<sup>20</sup> Ibid., p. 99 y 100.

#### 14. Espíritu de grupo

"Fayol y Taylor abordaron la misma problemática. Taylor la desarrolló del taller hacia arriba; Fayol de la dirección general hacia abajo. Taylor dió importancia al análisis del puesto con el sistema "Medición de los Tiempos y Movimientos" y a la "Selección del Personal". Fayol percibió muy tempranamente que todas las tareas deben estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde los altos cargos administrativos"<sup>21</sup>.

### LA TEORÍA DE LA BUROCRACIA

Los aportes de Max Weber a la teoría administrativa son valiosos aunque fueron conocidos veinte años después de su muerte.

Los tres principales conceptos que sobresalieron en su teoría fueron: Concepto de la burocracia, concepto y clasificación de autoridad y modelo ideal de burocracia.

#### a. Concepto de la Burocracia:

Max Weber, pensando que toda organización en el empeño de alcanzar sus metas y compuesta por miles de individuos requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló la Teoría de la Burocracia donde subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad expresadas con toda claridad<sup>22</sup>.

En concreto, para este autor la burocracia es la racionalización de la actividad colectiva, es tanto así como decir que es una organización debidamente estructurada.

#### b. Concepto de Autoridad:

Weber utiliza los términos poder, autoridad y dominio como sinónimos y los define como la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras.

<sup>21</sup> Ibid., p. 98.

<sup>22</sup> STONER, Op. cit., p. 38.

### c. Modelo Ideal de Burocracia:

Según Max Weber un modelo ideal de burocracia debe comprender fundamentalmente los siguientes puntos:

- Carácter legal de las normas y reglamentos.
- Carácter formal de las comunicaciones (generalmente por escrito).
- Carácter racional y división del trabajo.
- Impersonalidad en las relaciones (Personas como ocupantes de cargos).
- Jerarquía de autoridad.
- Rutinas y procedimientos estandarizados.
- Competencia técnica y meritocrática.
- Especialización de la administración separada de la propiedad.
- Profesionalización de los participantes.
- Completa previsibilidad del funcionamiento<sup>23</sup>.

### TEORÍA ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN

La escuela estructuralista se caracteriza por la preocupación que muestra hacia el estudio de las estructuras organizacionales. Sus principales exponentes fueron James D. Thompson, Amitai Etzioni y Peter M. Blau.

Según Renate Mayntz, autor partícipe en la escuela estructuralista, sostuvo que entre los aspectos claves de la estructura organizacional se encuentran las comunicaciones y la autoridad (aspectos íntimamente entrelazados).

Sin embargo, también se abordan los siguientes aspectos relativos al comportamiento en las organizaciones:

<sup>23</sup> CHIAVENATO, Op. Cit., p. 313.

a. Estructura del Comportamiento Funcional: Se analizan la división del trabajo y el comportamiento real de los miembros de la organización.

b. Estructura de Formalización o Burocratización: Es el grado en que una organización está reglamentada por normas o reglas establecidas. Se dice que una organización tiene un alto nivel de formalización cuando se tiene organizado todo el trabajo y se deja limitada libertad de acción a sus miembros, restando dinámica a la organización.

c. Otras características del Estructuralismo:

- Esta corriente trata de combinar la estructura formal con aspectos del comportamiento humano y la conexión de la organización con todo el sistema social.

- Se analiza los objetivos organizacionales.

- Contempla y analiza los conflictos generados por las contracciones de la estructura.

En resumen, las características principales de esta teoría son:

a. Análisis de los elementos formales e informales de la organización, así como la relación que existe entre ambos.

b. La extensión de los grupos informales y su relación dentro y fuera de la organización.

c. Su análisis se dirige a todos los niveles de la organización.

d. Estudian todo tipo de estímulos, tanto materiales como sociales, ambientales, su interdependencia e influencia mutua.

e. Estudian las relaciones, intercambios, influencia entre la organización y su medio ambiente.

## TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Esta teoría es también llamada Escuela Humanística de la administración y su mayor exponente fue Elton Mayo. La teoría surgió en Estados Unidos como una consecuencia inmediata de los estudios realizados en Western Electric Company entre 1924 y 1933, con el tiempo, éstos se dieron a conocer al mundo como "los estudios de Hawthorne"; este era un experimento basado en la observación de los efectos de la intensidad de la luz sobre la eficiencia de la producción.

Los investigadores llegaron a la conclusión de que el personal trabajaría con mayor empeño en la medida que la gerencia se mostrara más atenta y preocupada por su bienestar. A ese efecto se le conoció como Efecto Hawthorne.

Fue así como a partir de este experimento se deducen los siguientes puntos:

- Los trabajadores no pueden ser considerados aisladamente, sino como miembros de un grupo dentro de una empresa.
- La necesidad de pertenecer a un grupo y de poseer un status dentro del mismo, es tan importante como los incentivos monetarios o las condiciones físicas del trabajo.
- La constitución de grupos informales en el seno de la empresa ejerce una gran influencia sobre el comportamiento de los trabajadores.
- Los directivos y supervisores han de manifestarse sensibles a estas "necesidades" sociales y satisfacerlas<sup>24</sup>

En conclusión esta teoría expone que el trabajo es una actividad social, en la cual los trabajadores forman parte de un grupo y no se integran a la empresa como individuos aislados. Por ello el entorno social de los trabajadores ejerce una gran influencia sobre la productividad.

## TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

Los principales Exponentes de la teoría son Herbert Alexander Simon y Chester Bernard Douglas.

Se introducen dos dimensiones nuevas: en primer lugar, visión del hombre y de sus impulsos (motivación) en esta dimensión Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor hablan de la superación personal. Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas están dispuestas en niveles o necesidades que se pueden visualizar en forma de pirámide<sup>25</sup> (Ver figura No. 1).

La segunda dimensión planteada es el estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones.

<sup>24</sup> STONER, FREEMAN Y GILBERT, Op. cit., p. 44 - 46.

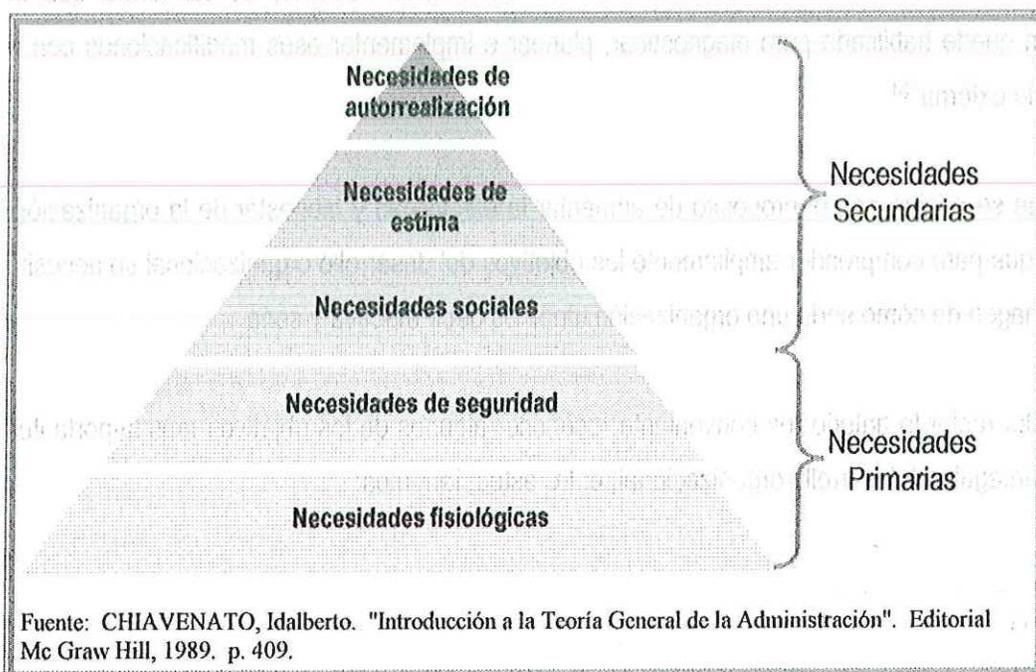
<sup>25</sup> CHIAVENATO, Op. cit., p. 408- 412

Con respecto a la teoría de Maslow, las necesidades fisiológicas son consideradas como las necesidades de más bajo nivel, pero son de vital importancia. Dentro de este grupo encontramos las necesidades de alimentación (hambre y sed), de sueño y reposo, de abrigo (frío o calor) o deseo sexual, etc.

En el segundo nivel están las necesidades de seguridad, se busca la protección contra la amenaza o privación, entre estos encontramos los planes de salud y pensiones, trabajo seguro, prevención contra el robo, el desempleo.

El tercer nivel está conformado por las necesidades sociales, encontramos entre estas las de asociación, participación, de aceptación por parte de los compañeros, de intercambios amistosos, de afecto y de amor. Al haber una insatisfacción de estas necesidades el individuo empieza a comportarse de manera resistente, antagónica y hostil con respecto a las personas que lo rodean.

Las necesidades de estima, son las necesidades del ego, están relacionadas con la manera como el individuo se ve y se evalúa. Implica auto percepción, auto confianza, la necesidad de aceptación social y de respeto, de status, prestigio y de consideración. Corresponde al cuarto nivel de la jerarquía de necesidades. Y en la parte superior de la pirámide tenemos las necesidades de autorrealización, que se caracterizan por la incitación al compromiso total del trabajador. El trabajo llega a tener una dimensión más expresiva en la vida del trabajador.



**Figura 1. Jerarquía de Necesidades**

Según los científicos de la conducta el modelo más realista de la motivación humana es el de la persona compleja. Esta teoría marca la transferencia del énfasis en la estructura de la organización hacia el énfasis en las personas.

## TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Nació en la década de los años 60 y tuvo su auge entre 1970 y la primera mitad de los años 80.

La aparición de esta teoría no se le atribuye a un único autor sino se le considera el resultado de un complejo conjunto de ideas al respecto del hombre, la organización, el ambiente, con el ánimo de propiciar su crecimiento y desarrollo.

Esta teoría está enfocada a brindar solución a los problemas organizacionales dejando técnicas útiles que han sido ampliamente empleadas en programas de mejoramiento organizacional y de calidad.

En pocas palabras podemos definir el Desarrollo Organizacional como "un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, permanentemente aplicado a una organización visualizando la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal forma que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar esas modificaciones con o sin asistencia externa"<sup>26</sup>.

Este enfoque se originó con el propósito de aumentar la efectividad y bienestar de la organización, es por ello, que para comprender ampliamente los objetivos del desarrollo organizacional se necesita tener una imagen de cómo sería una organización ideal: es decir efectiva y sana.

Para entender mejor lo anterior es conveniente reconocer algunos de los objetivos más importantes que debe perseguir el desarrollo organizacional, entre estos, tenemos:

<sup>26</sup> Ibid., p. 471.

1. El desarrollo de un sistema viable y capaz de auto-renovarse, es decir, que se pueda organizar de varias maneras, de acuerdo con las tareas.
2. Implementar proyectos a través de mecanismos de mejora continua.
3. El avance hacia una gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes.
4. La organización debe ser conciente que los problemas son inevitables y que deben ser trabajados, es decir, buscarles solución.
5. Las decisiones se deben tomar con base en las fuentes de información y no de las funciones organizacionales. Lo que implica la necesidad de determinar cuál es la mejor fuente de información para trabajar sobre un problema en particular, y es ahí donde debe situarse la toma de decisiones.

## TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

La teoría de la contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industria. Entre sus principales autores tenemos a: Ames D. Thompson, Lawrence Lorsch.

Cada investigador buscaba confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industria seguía los supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, etc. Los resultados obtenidos dejaron sorprendidos a la gran mayoría al notar que la estructura de una organización y su funcionamiento dependían de la interacción con el medio ambiente.

Así los investigadores llegaron a la conclusión que no hay una única y mejor forma de organizar, pues todo depende de las diferentes condiciones del ambiente o contexto que la empresa ha escogido como su dominio de operación.

En esta teoría se señala como premisa fundamental, que las acciones administrativas apropiadas en una situación determinada, dependen de los parámetros particulares de la situación. El enfoque de

contingencia busca identificar principios que conduzcan a reconocer las acciones apropiadas de acuerdo a las características de la situación, como lo hace el enfoque clásico.

Según estudios se llegó a concluir que la estructura más óptima para una empresa dependía fundamentalmente de tres factores contingentes:

a. Tecnología: Este factor incluye los conocimientos, herramientas, maquinaria y equipo, así como las técnicas y métodos de trabajo que la organización necesita en su proceso de producción e intercambio<sup>27</sup>.

b. Tamaño de la Organización: Al ser más grande su organización su estructura se torna más formal y compleja, la coordinación y la comunicación se vuelven procesos más difíciles a raíz de la multiplicación de las tareas. Las grandes organizaciones se ven en la necesidad de especializar su desempeño, surgiendo así como consecuencia la aparición de departamentos de apoyo, asesoría y control; a su vez las estructuras crecen verticalmente. Con respecto a lo dicho tenemos que a mayor crecimiento mayor burocratización (aumento de papeleo y trámites), lo que limita la adopción de métodos participativos, ya que coarta la creatividad individual por la excesiva normatividad con que la empresa pretende controlar el desempeño de su gente.

c. Ambiente: Las condiciones del ambiente marcan el camino de la estructura organizacional. Por eso se dice que cuando el ambiente que rodea la empresa es altamente predecible por los pocos cambios en él, la organización puede fácilmente acomodarse a estructuras organizacionales centralizadas, con comunicación a través de los niveles jerárquicos y a trabajar con procedimientos y políticas claramente establecidas. En contraste cuando el entorno de la organización es inestable y se sufre rápidos e impredecibles cambios, la organización requiere de mayor flexibilidad interna que le permita actuar adecuada y prontamente a los cambios externos. En estos términos se verá mayor delegación para la toma de decisiones, la comunicación tendrá un radio de acción más amplio y los procedimientos y normatividad también se tornan más flexibles<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Ibid., p.630.

<sup>28</sup> Ibid., p. 623-625.

## TEORÍA DE SISTEMAS

La teoría de sistemas surgió con los estudios de Ludwig Von Bertalanffy. Para la organización se debe concebir bajo la noción de un "sistema" de actividades conscientemente coordinadas entre varias personas, en situación de cooperación.

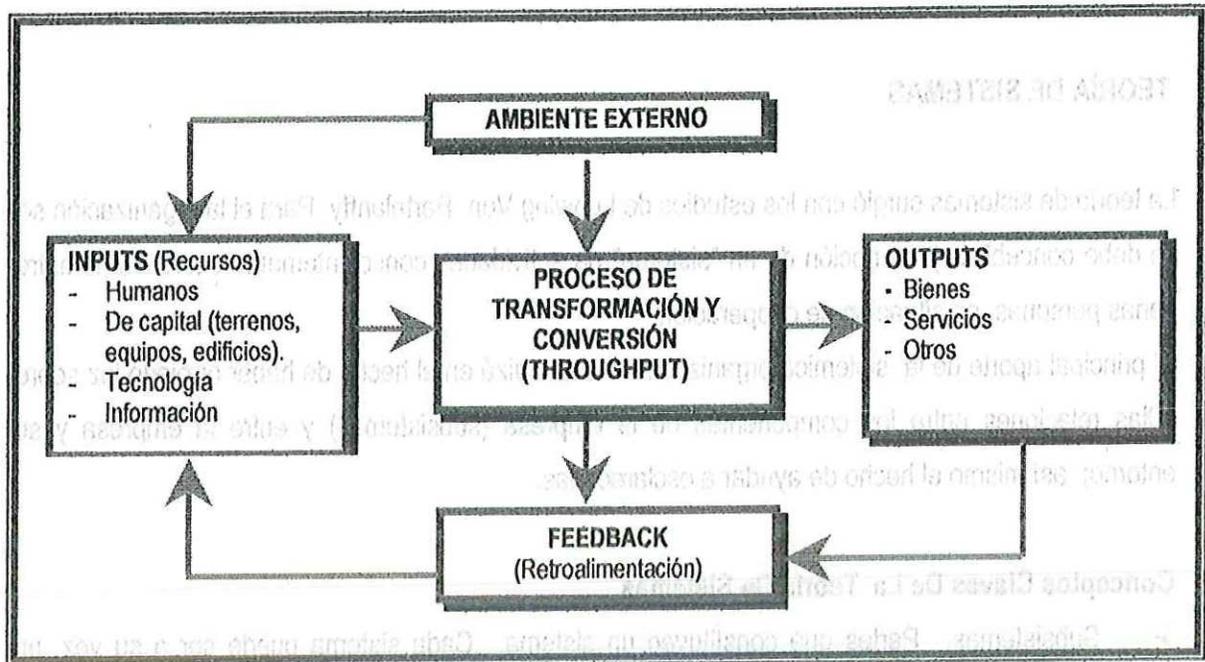
El principal aporte de la sistémica organizacional está quizá en el hecho de haber arrojado luz sobre las relaciones entre los componentes de la empresa (subsistemas) y entre la empresa y su entorno; así mismo el hecho de ayudar a esclarecerlas.

### Conceptos Claves De La Teoría De Sistemas

- Subsistemas: Partes que constituyen un sistema. Cada sistema puede ser a su vez, un subsistema de un todo mayor. Por ejemplo, un departamento es un subsistema de una planta<sup>29</sup>.
- Sinergia: Significa que el todo es mayor que la suma de las partes. En términos organizacionales, significa que conforme los departamentos independientes de una organización cooperan e interactúan, resultarán más productivos que si cada uno de ellos actuara en forma aislada.
- Sistema Abierto: Sistema que interactúa con su ambiente.
- Sistema Cerrado: Sistema independiente, que interactúa muy poco con su ambiente.
- Límite del Sistema: Cada sistema tiene un límite que lo separa de su ambiente. En un sistema cerrado, el límite del sistema es rígido; en un sistema abierto el límite es más flexible.
- Flujo: Un sistema tiene flujos de información, materiales y energía. Estos flujos del ambiente entran en el sistema en forma de insumos (Ej.: Materias Primas), pasan por procesos de transformación en el sistema (operaciones que los modifican) y salen del sistema en forma de bienes o servicios.
- Retroalimentación: La información que circula por un sistema sufre un proceso continuo de retroalimentación que permite al sistema poner en marcha sus mecanismos de control y regulación<sup>30</sup>. Ver figura 2.

---

<sup>29</sup> VIEDMA, Op., cit, p. 17.



**Figura 2. Modelo Básico Input-Output**

<sup>30</sup> Ibid., p. 17.

**Tabla 1. Esquema comparativo de las teorías administrativas**

<b>Teorías De La Administración</b>								
<b>Enfoques Prescriptivos y Normativos</b>				<b>Enfoques Explicativos y Descriptivos</b>				
Aspectos Principales	Teoría Clásica	Teoría de las Relaciones Humanas	Teoría Neoclásica	Teoría de la Burocracia	Teoría Estructuralista	Teoría del Comportamiento	Teoría de Sistemas	Teoría Contingencial
Características Básicas de la Administración	Ing. Humana / Ing. de producción	Ciencia social aplicada	Técnica social básica y administración por objetivos	Sociología de la burocracia	Sociedad organizacional y enfoque múltiple	Ciencia del comportamiento aplicada	Enfoque sistémico: administración de sistemas	Enfoque contingencial: administración contingencial
Concepción del Hombre	Hombre Económico	Hombre social	Hombre organizacional administrativo	Hombre organizacional	Hombre organizacional	Hombre administrativo	Hombre funcional	Hombre complejo
Comportamiento Organizacional del Individuo	Ser aislado que actúa como individuo	Ser social que actúa como miembro del grupo social	Ser racional y social orientado hacia el alcance de objetivos individuales y organizacionales	Ser aislado que actúa como ocupante de un cargo y posición	Ser social que vive dentro de organizaciones	Ser social que toma decisiones como miembro de una organización	Desempeño de roles	Desempeño de roles
Sistema de Incentivos	Materiales y salariales	Sociales y simbólicos	Mixtos, tanto materiales como sociales	Materiales y salariales	Mixtos, tanto materiales como sociales	Mixtos	Mixtos	Mixtos
Relación entre Obj. Organizacionales y Obj. Individuales	Identidad de intereses. No se percibe conflicto	Identidad de intereses. Todo conflicto es indeseable y debe evitarse	Integración entre objetivos organizacionales y objetivos individuales	No se percibe conflicto. Prevalecen los objetivos de la organización	Conflictos inevitables e incluso deseables que conducen a la innovación	Conflictos posibles y negociables. Relación de equilibrio entre eficacia y eficiencia	Conflictos de roles	Conflicto de roles
Énfasis	En las tareas y en la estructura organizacional	En las personas	En el eclecticismo: tareas, personas y estructuras	En la estructura organizacional	En la estructura y en el ambiente	En las personas y en el ambiente	En el ambiente	En el ambiente y en la tecnología, sin dejar de lado las tareas, las personas y la estructura
Enfoque Organizacional	Organización formal	Organización informal	Organización formal e informal	Organización formal	Organización formal e informal	Organización formal e informal	Organización como un sistema	Variable dependiente del ambiente y de la tecnología
Concepto de Organización	Estructura formal como un conjunto de órganos, cargos y tareas	Sistema social como un conjunto de roles	Sistema social con objetivos a alcanzar	Sistema social como un conjunto de funciones organizadas	Sistema social intencionalmente construido y reconstruido	Sistema social cooperativo y racional	Sistema abierto	Sistema abierto y sistema cerrado
Principales Representantes	Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Mooney, Emerson	Mayo, Follet, Roethlisberger, Dubin, Cartwright, French, Zalesnick, Tannenbaum, Lewin	Drucker, Koontz, Jucius, Newmann, Odiome, Humble, Gelinler, Scheh, Dale	Weber, Merton, Selznick, Gouldner, Michels	Etzioni, Thompson, Blau, Scott	Simon, McGregor, Barnard, Argyris, Likert, Cyert, Bennis, Schein, Lawrence, Sayles, Lorsch, Beckhard, March	Katz, Kahn, Rosenzweig, Rice, Churchman, Burns, Trist, Hicks	J.D. Thompson, Lawrence, Lorsch, Perrow

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill, 1994. p. 653.

## 2 ENFOQUES ADMINISTRATIVOS

Generalmente, hacer una diferenciación entre la teoría Administrativa y la teoría Organizacional es un ejercicio conceptual aparentemente elemental. Pero al establecer claramente esa distinción, pueden originarse tantas consecuencias positivas, como confusiones y malos entendidos cuando se utilizan indiscriminadamente ambos temas. Carlos Dávila, en su obra *Teorías Organizacionales y Administración* hace hincapié en la diferencia entre estos dos conceptos relacionados: administración y organización.

En este capítulo ofreceremos una visión general de las distintas formas de entender la naturaleza y el objeto de estudio de la administración, desde la perspectiva de los nueve enfoques administrativos desarrollados por Dávila, como complemento a la revisión de las diferentes teorías administrativas.

### LA ADMINISTRACIÓN COMO PROCESO COMPUESTO DE FUNCIONES

Este primer enfoque administrativo parte de la teoría Clásica, desarrollada por Henry Fayol, pionero de la *Escuela Universalista* (debido a que insiste en la concepción de la administración como un conjunto de principios universalmente aplicables) o *del Proceso Administrativo*. Para Fayol, las funciones básicas de toda empresa pueden ser divididas en seis grupos: producción, comerciales, financieras, seguridad, contable y administrativas. Fayol afirma, que las funciones administrativas son más importantes respecto a las otras cinco y que a su vez tienen una aplicación directa sobre cada una de ellas y el conjunto que conforman.

Para aclarar lo que son funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> CHIAVENATO, Op. cit., p. 80.

Esta identificación de las funciones que conforman el proceso administrativo es útil para la racionalización del quehacer administrativo. De hecho, ha constituido en muchos países el eje de la educación de los administradores, a quienes se les entrena en las técnicas de: planeación, dirección, control, etc. Fayol fundamenta sus conceptos en la observación y en el sentido común. Su método es empírico y concreto, basado en la experiencia directa y en el pragmatismo. En otras palabras, este autor clásico se destaca por la ausencia de un método rigurosamente científico en sus investigaciones, es decir, que no confronta la teoría con hechos de prueba.<sup>32</sup>

Dávila destaca que a este autor clásico "no le interesaba realmente examinar si existían condiciones históricas, económicas, o sociales que explicaran las razones por las que su doctrina administrativa se volvía necesaria, en beneficio de quienes la estaban promulgando, y si el eslogan de "universal" tenía fundamentos"<sup>33</sup>.

## LA ADMINISTRACIÓN COMO PROFESIÓN

Douglas Mc Gregor, psicólogo, profesor y consultor norteamericano, uno de los behavioristas (perteneciente a la escuela del comportamiento) de la administración, estableció en los años 50 que la administración es una profesión. Como tal, está relacionada con el logro de objetivos prácticos, no con el avance y desarrollo del conocimiento.

Pero Mc Gregor da mayor relevancia a los estilos de administración que a la ciencia administrativa como tal.

La administración de las organizaciones en general está fuertemente condicionada por los estilos con que los administradores dirigen dentro de ellas, el comportamiento de las personas. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas.

<sup>32</sup> Ibid., p. 94 y 95.

<sup>33</sup> DÁVILA, Op. cit., p. 16.

Cada teoría administrativa se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas dentro de las organizaciones.<sup>34</sup>

El autor en cuestión afirma que cada acto de un administrador y su conjunto (es decir, su conducta administrativa) están basados en suposiciones e hipótesis. Y esas suposiciones no varían de un sujeto a otro totalmente, sino que coinciden en aspectos básicos; por ejemplo, sostiene que detrás de unas u otras conductas de los administradores está ya sea la "X (mecanicista tradicional) que refleja un estilo de administración duro, rígido y autocrático;" o la "Y (humanista) que propone un estilo de administración participativo y democrático"<sup>35</sup>.

Podemos notar la importancia que reviste para este autor el estudio de las ciencias sociales para la administración. Para él (y para los demás autores behavioristas) el conocimiento más relevante es aquel que tiene que ver con la administración de los recursos humanos en la organización, es decir, que el aporte de éstos autores (la ciencia del comportamiento) se basó en un análisis descriptivo, mediante el cual se pretendía explicar y especificar las características del comportamiento organizacional en lugar de construir modelos y principios de aplicación práctica.

De igual manera, Mc Gregor realizó estudios sobre teorías de motivación, control de la gente, liderazgo, trabajo en grupo, etc; pero su contribución en cuanto a la naturaleza de la administración consiste en precisar que ésta es una profesión, relacionada con el logro de objetivos mediante el trabajo humano, para lo cual debe mejorar la práctica con el uso del conocimiento científico.

Respecto al enfoque de Mc Gregor en cuanto a la administración, Dávila afirma que sin duda es más sólido el aporte de Mc Gregor que el de Fayol. Pero Mc Gregor, fundamentalmente preocupado por la psicología social del hombre en la organización, no va más allá de ésta. Cuando se preocupa por la naturaleza del hombre y del trabajo, no indaga las condiciones sociales e históricas del trabajo. La realidad contemporánea del trabajo y del hombre en la organización, en un país industrializado avanzado ( los Estados Unidos) con predominio de la gran corporación, parecía ser dada y "natural" para Mc Gregor. Otras formas correspondientes a etapas previas del desarrollo, aún en ese mismo

<sup>34</sup> CHIAVENATO, Op. cit., p. 416 y 417.

<sup>35</sup> DAVILA, Op. cit., p. 16

país, no son objeto de atención, menos aún otros sistemas económicos y sociales con formas bien diferentes de organización y administración a nivel de empresas.

Esto quiere decir que la contribución de Mc Gregor se reduce en la adaptación de la psicología organizacional a la administración, mediante la creación de mecanismos motivacionales para poder dirigir apropiadamente a las personas al logro de los objetivos organizacionales, y ésta debe ser la tarea del administrador.

## **EL ADMINISTRADOR SUJETO DE LA ADMINISTRACIÓN**

Otro de los enfoques expuestos por Carlos Dávila se desarrolla desde la perspectiva del administrador, sujeto que realiza las funciones administrativas.

La palabra administrador conceptualmente hace referencia a la persona responsable por el logro de los objetivos organizacionales, buscando siempre la mayor eficiencia en su obtención, de tal forma que se vea reflejada en la optimización de los resultados para los dueños de la organización.

Pero existen ciertos interrogantes sobre qué hace un administrador, qué habilidades debe poseer, qué funciones debe realizar, cómo debe manejar su tiempo.

Varios autores se preocuparon por dar respuesta a dichas inquietudes y de acuerdo al resultado de sus investigaciones Dávila<sup>36</sup> los diferencia en tres corrientes principales:

- La primera que busca determinar el perfil administrativo de los gerentes, por medio de investigaciones empíricas (por observación directa, entrevistas y otras técnicas de investigación social). Se destacan en esta corriente los estudios de Carlson, Henry Mintzberg y Litterer.
- La segunda corriente se preocupa por determinar los factores de éxito de un administrador; al igual que el anterior, se fundamenta en estudios empíricos. Sobresalen las investigaciones realizadas por Sayles, Campbell y otros.

<sup>36</sup> Ibid., p. 17 y 18.

- La tercera corriente, de carácter normativo se apoya en las experiencias de gerentes y de asesores gerenciales. En esta corriente se distinguen los trabajos de Fayol y sobre todo el de Peter Drucker.

Respecto a estas corrientes, Dávila sostiene que en las tres existen aspectos comunes. La más importante de ellas es el de la eficiencia, pues en todas buscan optimizar el talento, el tiempo y las habilidades de los gerentes.

De igual manera, afirma que no se tienen en cuenta las condiciones socio-económicas que rodean el papel de los gerentes como agentes sociales, es decir, que no se considera el entorno en el cual se desempeñan, sino se limita a estudiar lo cotidiano y observable del quehacer gerencial. En cuanto a esto, Dávila asegura que "...estas corrientes tienen una visión reducida y ahistórica que no permite desentrañar la naturaleza misma del administrador."<sup>37</sup>

Corroborando el pensamiento de Dávila, Koontz<sup>38</sup> insiste en que no se debe pasar por alto que los administradores tienen que operar también en el ambiente externo. Evidentemente, no pueden realizar sus tareas bien a menos que comprendan y sean sensibles a los muchos elementos del ambiente externo como: factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos, que afectan sus áreas de operación. Nos damos cuenta que todos estos factores cambian a medida que transcurre el tiempo, y dicho cambio se manifiesta en todas las expresiones de la vida empresarial. Por esta razón, se afirma que el gerente o administrador es un actor del entorno.

## LA ADMINISTRACIÓN COMO INSTITUCIÓN

Existe otra orientación distinta a las que se han presentado anteriormente, que concibe a la administración como una institución.

<sup>37</sup> Ibid., p. 18.

<sup>38</sup> KOONTZ, Harold. y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Décima Edición. México: Mc Graw Hill, 1994. p. 5.

Entre los principales exponentes de esta corriente podemos encontrar a Peter Drucker, el padre de la gerencial moderna, quien considera a la "gerencia" como una institución esencial, distinta y prominente; un hecho crucial en la historia de la sociedad.

De igual manera afirma que la preocupación en torno a los temas gerenciales y su estudio comenzó con el súbito surgimiento de organizaciones a gran escala.<sup>39</sup>

En uno de sus últimos aportes a la administración, Drucker define la gerencia como el "órgano de la sociedad encargado de hacer productivos los recursos, es decir, el progreso económico organizado", pero específicamente Drucker<sup>40</sup> sostiene que hoy en día la función principal de la gerencia (management) es la de organizar los recursos de la empresa para obtener resultados por fuera de ella. Por lo tanto las bases del nuevo paradigma es que la gerencia tiene que definir los resultados que espera lograr, y luego organizar los recursos de la institución para poder obtenerlos.

En cuanto a la importancia que atribuye a la administración, se afirma que el epicentro de una sociedad, una economía y una comunidad moderna es la institución administrada. Por ello, la institución no existe simplemente dentro de la sociedad y reacciona ante esta. Existe para producir resultados sobre y en la sociedad.

Al mismo tiempo se advierte que la gerencia no siempre se le debe atribuir a la administración empresarial, sino que asemeja a las organizaciones empresariales de las otras. Afirma que a medida que se han presentado los cambios en el sector empresarial, las organizaciones del sector social sin ánimo de lucro son las que han adquirido mayor relevancia, y por ende, necesitan más de la administración en la actualidad. Al respecto Drucker dice: "Piense tan solo en los enormes problemas que afronta el mundo - pobreza, atención médica, tensiones internacionales - y la necesidad de soluciones gerenciadas saltan a la vista".<sup>41</sup>

Otro de los autores que contribuyeron al desarrollo de este enfoque es James Burnham, quien sugiere la separación entre la propiedad y la gerencia, y creó la gerencia profesional. A su trabajo se le denominó "La Revolución Gerencial".

<sup>39</sup> DRUCKER, Peter. El Nuevo Rumbo De La Gerencia. En Revista Suma. No 142 (Abril de 1999); p. 52 – 62.

<sup>40</sup> DRUCKER, Peter. El Nuevo Rumbo De La Gerencia. En Revista Suma. No 143 (Mayo de 1999); p. 51 – 59.

<sup>41</sup> DRUCKER, Peter. El Nuevo Rumbo De La Gerencia, En Revista Suma. No 142 (Abril de 1999); p. 54.

También se puede destacar el trabajo de John Kennett Galbraith, él planteó que en la gran corporación moderna debe existir la tecnología y es indispensable la planeación.

Paralelamente Burnham, destaca la separación entre la propiedad y el control, y hace hincapié en que el empresario capitalista debe ser reemplazado por la gerencia y una tecnoestructura, atribuyéndole el nombre de "cerebro" de la empresa, y diferenciándola de la gerencia. Subraya que la corporación constituye uno de los objetos de estudio que como tales han sido más improductivos.

Otros autores se centraron en estudiar a la administración a través de trabajos de índole comparativo entre los sistemas económicos y sociales (capitalismo y socialismo). Dentro de esta corriente se destacan Haire, Ghiselli, Grosset, Tannenbaum entre otros. Dichos estudios presentan problemas de comprensión íntegra de la estructura económica y social de dichos sistemas. Pero a pesar de esto, dan una apreciación acerca de las características de la estructura interna de sus organizaciones, de quienes están en el tope de esas organizaciones.

Dávila, manifiesta respecto a las corrientes anteriores que "la opción de condenar la administración como un instrumento de capital y despreciarla olímpicamente como área del quehacer académico es muy estéril."

## **LA ADMINISTRACIÓN COMO UN ARTE**

Al escudriñar la naturaleza de la administración, existe un gran interrogante: ¿La administración es ciencia o arte?

Cuando se habla de la administración como un arte se dice que "la intuición juega un papel primordial y la experiencia es la única fuente de aprendizaje y entrenamiento de los administradores".<sup>42</sup> A este enfoque lo apoyan los administradores sin entrenamiento formal y los científicos que juzgan la administración como una disciplina que no requiere ser analizada a través de algún método científico.

---

<sup>42</sup> DÁVILA, Op. cit., p. 20.

Para Harold Koontz "la ciencia y el arte no son mutuamente excluyentes sino complementarios".<sup>43</sup> Esto quiere decir que al hablar de arte, se hace referencia a la utilización de conceptos prácticos y a la actuación de acuerdo con el contexto de una situación; por lo tanto, la administración, como muchas otras disciplinas, es un arte apoyado en la práctica, pero que a su vez requiere de los conocimientos organizados (la ciencia) en que se sustenta la práctica, aún cuando la ciencia en la que se basa la administración es imperfecta e inexacta por utilizar variables muy complejas.

Sin embargo, a pesar de esta dificultad de aplicar la ciencia a la administración, Koontz reitera que "los ejecutivos que intenten administrar sin la ciencia de la administración tienen que confiar en la buena suerte, la intuición o en lo que hicieron en el pasado".<sup>44</sup>

La estrategia más utilizada por los gerentes que apoyan este enfoque es el de prueba y error. Los administradores, a menos que aprendan mediante dicha estrategia, no habrá lugar a que puedan recurrir en busca de una orientación significativa que no sea el conocimiento acumulado en que se fundamenta su práctica.

Entre algunos de los exponentes de esta corriente se encuentran Thomas Peters y Robert Waterman, quienes en su libro "Empresas Excelentes" dan a conocer los criterios de excelencia utilizados por varias de las empresas mejor gerenciadas. Allí encontramos que varios de ellos (experiencia, el espíritu y talento empresarial, el buen sentido y las enseñanzas que dejan los fracasos) se enfocan en la práctica de la administración como un arte.

## **LA ADMINISTRACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES**

El máximo exponente de este enfoque administrativo es Herbert A. Simon (Premio Nóbel en Economía de 1978), quien recibió este galardón gracias a su trabajo acerca del estudio de la toma de decisiones, haciendo énfasis en la psicología de la toma de decisiones y la visión de la organización como una serie de centros de decisión interconectados. Simon considera que la función central de todo ejecutivo es tomar decisiones.

<sup>43</sup> KOONTZ y WEHRICH, Op. cit., p. 12.

<sup>44</sup> Ibid., p. 12.

Para explicar el proceso de toma de decisiones, utiliza conceptos de: racionalidad humana en las organizaciones; límites de la racionalidad y hombre administrativo. El primero de ellos, hace referencia al modelo racional utilizado por los gerentes para la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que la toma eficaz de decisiones tiene que ser racional. Este proceso es de gran ayuda para que los administradores analicen y comprendan claramente las alternativas que les permita solucionar un problema específico y escoger aquella que tenga mayor probabilidad de éxito. Según Stoner "ninguno de los enfoques para tomar decisiones puede garantizar que un gerente tomará siempre la decisión acertada. Empero, los gerentes que recurren a un enfoque racional, inteligente y sistemático tienen más probabilidad de encontrar soluciones de gran calidad que otros gerentes".<sup>45</sup> Sin embargo, los gerentes deben tomar decisiones dentro de ciertos límites de tiempo y cuentan con poca información. Con base en lo anterior, Simon se refiere puntualmente al conformismo de los gerentes que deben satisfacerse con información que muchas veces no es acorde con la naturaleza de un problema específico, así como la falta de tiempo y recursos para reunir la información pertinente y los límites de su propia inteligencia. Entonces, en lugar de buscar la mejor solución, los administradores se conforman con aquella que se adapte a sus intenciones. En cuanto al concepto de "hombre administrativo", Simon expone que es totalmente distinto al hombre de la teoría económica. En vez de maximizar busca satisfacer, es decir, seleccionar un curso de acción que sea lo suficientemente bueno, no óptimo.

Cada problema requiere de un tipo específico de decisión. Si el problema es recurrente y si los elementos que lo componen se pueden definir, pronosticar y analizar, entonces estamos hablando de una decisión programada, el cuál se basa en cálculos de tipo matemático. Si el problema es poco frecuente o es una excepción, debe ser manejado como una decisión no programada. Para este tipo de problemas se han desarrollado programas de computador. Koontz afirma que la mayor parte de las decisiones no son completamente programadas ni completamente no programadas,

---

<sup>45</sup> STONER, Op. cit., p. 270.

sino una combinación de ambas. A medida que se sube por la jerarquía de una organización, la capacidad de tomar decisiones no programadas adquiere mayor importancia, debido a que son las decisiones más relevantes y requieren de una solución específica, por ejemplo, la creación de un nuevo producto.

Debido a que los administradores deben tomar decisiones en condiciones de alto riesgo, se han creado diversos mecanismos de tipo matemático que sirven de apoyo para tomar decisiones más acertadas. Entre ellos encontramos los de tipo estadístico que sirven de base para la administración de operaciones.

Es interesante estudiar los métodos de carácter inductivo como los estudios de casos y la teoría de juegos. Ambos tienen como objeto desarrollar la habilidad de tomar decisiones en los gerentes. Allí, se podrá enfrentar a cierto tipo de información incompleta, y con un gran número de variables fuera de control. De esta forma se logra que la persona aumente sus habilidades de gestión.

Por otra parte, es importante resaltar que el proceso de toma de decisiones tiene cabida en cada una de las funciones de la administración. Gary Dessler afirma que en ninguna otra función la necesidad de decisiones efectivas es más importante que en la planeación y el control ya que donde se tome una decisión errónea y se escoja un camino equivocado, ninguna organización excepto la más afortunada logra sobrevivir.

## **LA ADMINISTRACIÓN: IDEOLOGÍA GERENCIAL**

Richard Bendix, es el autor más importante de esta corriente. En su obra llamada "Trabajo y Autoridad en la Industria" expone lo que él denomina "ideologías gerenciales" (managerial ideologies), y lo sustenta en sus estudios de las relaciones entre trabajadores y patrones en la industrialización en Inglaterra, Rusia y Estados Unidos, observando la evolución de dichas relaciones a los ojos de los empresarios y "justificar la subordinación de los hombres a la disciplina del trabajo de la fábrica y a la autoridad de sus empleados"<sup>46</sup>.

<sup>46</sup> BENDIX, Richard, Trabajo y Autoridad En La Industria, citado por DÁVILA, Op. cit., p. 23.

Acerca de las investigaciones de este autor, Dávila<sup>47</sup> manifiesta que mantiene una perspectiva histórica que se percibe como una deficiencia muy grave en los enfoques anteriormente expuestos. También hace mucho énfasis en las relaciones obrero-patrono que igualmente poco recalcan en las concepciones anteriores. Lo cuál indica que "la necesidad de la administración va atada al proceso de la industrialización en las nuevas condiciones sociales, económicas y tecnológicas que ésta implicó en las naciones estudiadas.

Además de mirar el aporte de Bendix desde el punto de vista de las relaciones entre obreros y patronos, él recalca que para manejar esas relaciones de subordinación y de disciplina, entre otras cosas considerara por él como "indispensables en las empresas económicas", no únicamente capitalistas sino también comunistas, los empleadores desarrollaron unas justificaciones e ideas en cuanto al trabajo, la autoridad de los empleados y las razones para la subordinación del obrero al empleador. Dávila sostiene que estas ideologías gerenciales están muy conectadas a las teorías administrativas y que estas últimas son altamente instrumentales para las primeras.

## **LA ADMINISTRACIÓN Y LA HISTORIA EMPRESARIAL**

Existe otra concepción acerca de la naturaleza de la administración, y está centrada en los estudios de la historia empresarial. Según Dávila, en algunos países esta especialidad es una rama de la historia económica, mientras que en otros, especialmente en los Estados Unidos, esta asociada a unas pocas escuelas de administración, particularmente en la Universidad de Harvard.

De este enfoque se desprenden diversas modalidades analíticas. En una de ellas podemos encontrar los trabajos acerca de la historia de empresas o grupos de empresas del inglés Barry Suple, quien ha tomado como base la vida de los empresarios.

Igualmente, Alfred Chandler, en su estudio trascendente sobre la historia de las grandes organizaciones, analizó el crecimiento y desarrollo de 70 de las empresas más grandes de Estados Unidos, entre ellas Du Pont, General Motors, Standard Oil y Sears, Roebuck. Chandler presenta cómo la estrategia afectó la estructura en la organización.

---

<sup>47</sup> Ibid., p. 23.

Esta última corriente de la historia empresarial ha convergido recientemente hacia el estudio del "capitalismo gerencial" o sea, la prevalencia de la administración como una nueva institución característica del capitalismo avanzado. Explica que esta corriente concuerda con la anteriormente llamada "institucional", pero que a diferencia de ella, la rama de la historia empresarial que ha insinuado el "capitalismo gerencial" constituye un campo investigativo adelantado sobre las bases de la metodología histórica.

Este enfoque tiene una contribución significativa al estudio de la naturaleza de la administración. Chandler, el autor más significativo de esta corriente, mira la administración en términos de "coordinación administrativa", que permite mayor productividad, costos más bajos y mayores ganancias, logrando que la pequeña empresa trascienda a la gran empresa moderna con varias unidades funcionales. Esta coordinación administrativa tiene por objeto el flujo de bienes y servicios y la asignación de recursos para la producción y distribución futuras.

Este autor aparte de estudiar la administración desde el punto de vista histórico, señalando su surgimiento y evolución, y de destacar el papel económico a nivel de la sociedad de la coordinación administrativa que ejerce la gran empresa moderna, esta rama de la historia empresarial determina la aparición de un nuevo grupo social encargado de la administración (los managers) y de una jerarquía gerencial que no es un dato sino una estructura en evolución. Especifica que no hay un consenso social alrededor de una nueva institución, simplemente acaba implantándose y las consecuencias de su acción se ven reflejadas en la sociedad.

---

## **LA ADMINISTRACIÓN: RELACIONES DE CLASE Y CONTROL DEL PROCESO DE TRABAJO Y DE LOS ASALARIADOS**

Este enfoque trata de indagar las circunstancias históricas en que aparece la administración, pero con énfasis en el proceso de trabajo en la etapa monopólica del capitalismo e inspirada en el neo-marxismo. Está desarrollado principalmente por el economista norteamericano Harry Braverman. En su obra insiste en estudiar las circunstancias en que surge la administración y luego se consolida durante las dos últimas décadas del siglo XIX y las dos primeras del siglo XX en los Estados Unidos.

Afirma que la administración está muy relacionada con la revolución científico-técnica en la cual la ciencia pasa de ser una propiedad social a una capitalista, lo que permite la aplicación del conocimiento científico a los aspectos relacionados con diseño de productos, sistemas de producción y al progreso de la tecnología.

Esta aparición de la administración se da en el contexto de una serie de fuerzas sociales y económicas:

- a) Rápido crecimiento de las empresas industriales.
- b) La monopolización de la industria.
- c) La profundización de las relaciones capitalistas de producción.
- d) La consolidación de la figura dominante del patrón capitalista.

De acuerdo con esta concepción, lo distintivo de la administración es el control y la organización del proceso de trabajo. En la época del surgimiento de la administración, los patronos se encuentran frente a nuevos problemas: la congregación de muchos obreros bajo el mismo techo y en áreas urbanas, en condiciones en que se buscaba extraer de los trabajadores los mayores rendimientos. Por ello se hace crucial para el capitalista asegurar un nivel de obediencia y cooperación que le permita ejercer el control sobre el proceso de trabajo.

## 3 LAS ORGANIZACIONES Y LA NECESIDAD DE ADMINISTRARLAS

Para dar inicio al estudio de las organizaciones, es inexcusable estudiarlas desde sus inicios. De acuerdo con el pensamiento de Kast<sup>48</sup>, las organizaciones tienen sus orígenes desde la aparición misma del hombre, ya que el ser humano es social por naturaleza, siempre se ha sabido de su tendencia a organizarse en diferentes grupos y de igual forma a relacionarse con otros individuos para cooperarse mutuamente. La historia de la humanidad nos indica que los grupos sociales son la base del desarrollo organizacional. Las primeras organizaciones fueron la familia y pequeñas tribus nómadas; luego se establecieron las villas permanentes y las comunidades tribales. Más tarde se crearon el sistema feudal y las naciones. Las organizaciones han sufrido cambios sustanciales a través de los años, provocando que la sociedad que se caracterizaba por ser totalmente agraria, donde la familia, los pequeños grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes; ahora se han convertido en una sociedad de tipo industrial, dada la aparición de grandes organizaciones.

Para el reconocido catedrático de la administración Chiavenato<sup>49</sup>, los cambios sufridos por las organizaciones con respecto a fines del siglo pasado han sido muchos, antiguamente eran contadas y por lo general pequeñas las organizaciones existentes, los establecimientos predominantes siempre fueron los mismos: Talleres, artesanos independientes, médicos y abogados, que trabajaban por cuenta propia, labradores, entre otros. A pesar que siempre han existido fuentes de empleo sólo hasta hace muy poco el hombre se ha preocupado por el estudio y el análisis de la administración y las organizaciones.

<sup>48</sup> KAST, Fremont E. y ROSENZWEIG, James E. Administración en las Organizaciones. Cuarta Edición. México: Mc Graw Hill, 1992. p. 3 y 4.

<sup>49</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. México: Ed. Mc Graw Hill, 1989. p. 23.

## CONCEPTO DE ORGANIZACION

Para Drucker<sup>50</sup> una organización es un grupo humano compuesto por especialistas que trabajan juntos en una tarea común. A diferencia de la sociedad, la comunidad o la familia, una organización está diseñada a propósito y no se basa en la naturaleza psicológica del hombre ni en su necesidad biológica. Y sin embargo, siendo una creación humana, está destinada a perdurar, quizá no para siempre, pero sí durante un periodo considerable.

Gareth Morgan en su obra "Imágenes de la Organización", compara las organizaciones con una máquina, con un organismo, con un cerebro, con una cultura, con un sistema político, con una cárcel psíquica, con un mecanismo de cambio y con un instrumento de dominación, y plantea las ventajas y desventajas de cada metáfora.

Por esta razón Morgan<sup>51</sup> fundamenta que cuando surge la idea de crear una organización, lo que realmente se busca es que ésta sea un instrumento para la consecución de uno o varios propósitos. Esto se refleja en los orígenes de la palabra organización, que se deriva del griego "organon", es decir, un instrumento. Con esto no se desconoce que dentro de la organización se haga uso de conceptos claves como: objetivos, tareas y fines, terminología íntimamente ligada con la puesta en marcha y funcionamiento de cualquier organización; por esta razón se debe tener claro que los instrumentos son dispositivos mecánicos y desarrollados de tal manera que permitan ejecutar las actividades para lograr un fin.

A su vez Morgan considera que para llegar a un estudio organizacional es necesario hablar de las organizaciones como si éstas fuesen organismos. Hay que pensar en ellas como sistemas vivos, existiendo en un medio ambiente del cuál dependen para satisfacer sus variadas necesidades. Y al mirar al mundo organizacional comenzamos a ver que es posible identificar diferentes especies de organizaciones en diferentes clases de ambientes o entornos; igual que encontramos al oso polar en las regiones árticas y al caimán en las aguas pantanosas, se observa que ciertas especies de

<sup>50</sup> LÓPEZ, Francisco. La Administración Como Sistema Gnoseológico. En busca de un Objeto de Estudio. En: Revista Universidad Eafit. No131 (Enero – Febrero – Marzo de 1999); p. 37.

<sup>51</sup> MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización. México: Ed. Alfaomega, 1996. p. 12.

organizaciones están mejor "adaptadas" a unas condiciones específicas ambientales que otras. Se observa que las organizaciones burocráticas tienden a trabajar más eficazmente en entornos que de un modo están protegidos o son estables y que otras especies diferentes se encuentran en regiones más turbulentas o competitivas, tales como los entornos altamente tecnificados como firmas aeroespaciales o la industria electrónica<sup>52</sup>.

Respecto a la connotación del término organización, Dávila dice que: "Se han elaborado muchas y diferentes definiciones de organización, pero todas tienen ciertos elementos esenciales o fundamentales. La organización implica actividades estructuradas e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia"

Pero quizá la definición más sencilla y exacta acerca de las organizaciones es la de Gibson quien sostiene que una organización es una unidad coordinada formada por un mínimo de dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos comunes.

Notamos que en cada una de las definiciones anteriores, todos los autores hacen referencia a las organizaciones como la unión de un grupo de personas Y para entender el funcionamiento de las organizaciones es necesario tener en cuenta ciertas características típicas entre las que encontramos su naturaleza conflictiva, su dinamismo, su interacción con el entorno, el estar constituidas por una estructura de poder y control, el tener una cultura propia con objetivos cambiantes y una racionalidad orientada a lograrlos, así como también el hecho de que existan espacios para el aprendizaje y la motivación de sus miembros.

---

## IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES

- Las organizaciones cumplen un papel trascendental en el desarrollo de los países. El desarrollo de una nación es altamente influenciado por la manera en que las organizaciones puedan satisfacer las necesidades de la sociedad y ofrezcan una mejor calidad de vida a todos los ciudadanos (es decir, productos y servicios de buena calidad). Esto sólo se puede lograr si existe una calidad en el trabajo realizado y se obtiene en la medida que logremos

---

<sup>52</sup> Ibid., p. 29.

de aumentar la productividad de la empresa por medio de una buena gestión de los recursos humanos, considerados como la esencia en las organizaciones.

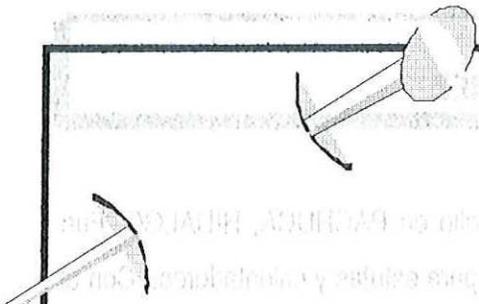
- Las organizaciones reúne los recursos para alcanzar las metas y resultados deseados competitivos.
- Produce bienes y servicios con eficiencia.
- Facilita la innovación.
- Utiliza fabricación moderna y tecnología basada en computadora.
- Se adapta e influye en un ambiente cambiante.
- Crea valor para los propietarios, clientes y empleados.
- Acomodo los desafíos constantes de diversidad, ética patrones de desarrollo profesional y la motivación y coordinación de los empleados<sup>53</sup>

### **ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES:**

Las organizaciones constituyen una porción muy significativa del objeto sobre el cual se aplica la administración y es esta última la que se encarga de darle forma, de manera consciente y constante a las organizaciones. "La administración es una practica social usualmente esquematizada como el manejo de los recursos de una organización para el logro de los objetivos, para lo cual se ejercen los elementos administrativos de planear, organizar, dirigir, integración de personal y controlar. Esos recursos y estos elementos no se ejercen sobre el ente social llamado organización<sup>54</sup>.

<sup>53</sup> DAFT, Richard. Teoría y diseño organizacional. México: Mc Graw Hill, 2000. p. 12.

<sup>54</sup> DAVILA, Op, cit., 8.



# AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Cuál es la diferencia entre administración y organización?
2. Comente las principales características de las teorías vistas en el desarrollo del capítulo.
3. ¿Qué principios de la administración de Fayol se aplican hoy en las organizaciones?
4. De los enfoques vistos en este capítulo ¿cuál se ajusta más a la administración en Colombia? ¿Por qué?
5. Evalúe críticamente cuál es la utilidad del estudio de este capítulo para su vida profesional.

## CASO DE ESTUDIO TROQUELADOS RAMÍREZ

Troquelados Ramírez es una pequeña empresa que se desarrolló en PACHUCA, HIDALGO. Fue fundada por don Rutilio Ramírez, en 1963 para fabricar piezas para estufas y calentadores. Con el tiempo diversificó su producción, llegando a manufacturar piezas de carrocerías DE AUTOTRANSPORTE. No obstante, su producción era de tipo artesanal y se efectuaba mediante maquinaria ya depreciada, que como don Rutilio decía: "Ya se había desquitado por mucho". Sus contratos de fabricación los lograba gracias a sus bajos costos de mano de obra, y basaba sus cotizaciones en sus estimaciones de los costos de materia prima, así en el tiempo que calculaba consumiría la manufactura de los pedidos de sus clientes, el cual era muy variable puesto que cada operario trabajaba conforme con su propia experiencia y método, generalmente desarrollado a través del tiempo y de acuerdo con lo que le habían enseñado en otros talleres. El orden de ascensos en la empresa del Señor Ramírez era de aprendiz oficial y de ahí a maestro, sin que se contara con métodos de evaluación del desempeño en las cuales fundamentar dichos ascensos; el factor determinante era el tiempo de servicio o la separación de algún compañero que ocupase la posición superior.

Debido a la pobre técnica de fijación de precios, en ocasiones apenas se absorbían los costos. Don Rutilio siempre cargaba un 50% sobre sus costos estimados para pagar sus gastos administrativos: Sueldos de contador y del auxiliar de este, comisión de los vendedores, sueldo del jefe del taller y de los dos supervisores así como su propio sueldo que reiteraba semanalmente.

A pesar de su rudimentario sistema administrativo, la empresa había logrado crecer y contaba ya con cinco maestros, diez oficiales en diferentes especialidades, un velador, dos almacenistas y treinta operarios (aprendices). En resumidas cuentas, el personal de la empresa se elevaba a 55 trabajadores, entre personal administrativo y operarios, sin contar al señor Ramírez, quien estimaba el valor de su empresa en US\$3.500.000=.

Por otra parte, las utilidades de la empresa mostraban una tendencia descendente y enfrentaba ya problemas de liquidez en forma cada vez más frecuente. Así mismo, había dificultades debido a las constantes devoluciones de sus principales clientes; la causa era, según lo manifestaban que no había uniformidad de las piezas, es decir, no eran iguales por lo que pedían mayor exactitud. Esto mismo ocasionaba que incluso se perdieran algunos pedidos de grandes volúmenes.

Una empresa fabricante de televisores, bajo licencia de una empresa japonesa, le ofreció al señor Rutilio un buen contrato de fabricación de bases para los aparatos. Pero, le pedían como condición que les mostraran los planos de la planta, el tiempo promedio de producción unitaria, las especificaciones de calidad en términos de estándares y sus sistemas de control de calidad. Además, debía asegurar la calidad, por lo que enviarían a los representantes de un despacho consultor a que evaluaran si la empresa estaba o no capacitada para cumplir satisfactoriamente el contrato. Otra opción ofrecida por la fábrica de televisores consistía en que don Rutilio, aportara el 50% de las acciones para constituir la nueva empresa y su cliente, la fábrica de televisores, se asociaría aportando el resto. En ambos casos, troquelados Ramírez debería adquirir maquinaria nueva.

El hijo del señor Ramírez había estudiado ingeniería industrial y trabajaba en una empresa de diferente ramo, pero con altos estándares de calidad. Al enterarse del negocio propuesto a su papá, le dijo a éste: "¡Adelante papá, es una buena oportunidad! Vendemos el rancho y hasta podemos pedir un préstamo a la Nacional Financiera."

Fuente: *HERNÁNDEZ, Sergio. Introducción a la Administración: Un enfoque teórico práctico.* México: Mc Graw Hill, 1996. p. 35.

### **Preguntas**

1. En este caso ¿ tendrían aplicación las técnicas que a finales del siglo XIX había escrito Taylor?
2. ¿ Quiénes intervendrían en la planeación de la producción?
3. Si estuviera en el lugar de Don Rutilio ¿ Contrataría nuevos operarios?
4. ¿ Formaría otra empresa para evitar vacíos arraigados en el personal o no te arriesgarías?

## **CASO DE ESTUDIO** **APLICACIÓN ACUMULATIVA DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA (Vitoria en busca del error)**

Ernesto Vitoria, estudiante de primer semestre de la carrera de administración, trabaja en una empresa litográfica dedicada a la impresión de revistas sociales, culturales y especializadas en algunos ramos profesionales. Ahí labora como asistente de producción con una antigüedad aproximada de un año.

El joven Vitoria había anotado que durante aquel año hubo un desperdicio muy alto de producto; además tenía noticia de que las revistas salían a la venta con fallas de impresión. En las últimas entregas, dos tiendas distribuidoras regresaron un volumen importante. Él, estimaba que el costo de las fallas ascendía al 50% del costo de la nómina de mano de obra.

El señor Felipe Martínez, jefe del taller, con más de diez años de experiencia en el puesto, regañaba a los trabajadores y presionaba como buen militar que había sido, para que no desperdiciaran ni cometieran errores. No les permitía hablar entre ellos a menos que se tratara de algo relativo al trabajo. Los trabajadores lo llamaban "El coronel pocas pulgas".

Ernesto Vitoria, consideraba esta su oportunidad para aplicar algunas teorías administrativas de autores clásicos; sin embargo, no sabía como presentar el asunto al señor Martínez. Aprovechando cierto momento durante la comida, le comentó lo preocupado que estaba por las fallas y los errores que había notado, pues, además, él pensaba que iban incrementado su ocurrencia y alcanzaba ya niveles críticos. También le hizo saber que había estudiado las teorías de algunos autores clásicos y las consideraba aplicables a la situación, por lo que se atrevió a pedir su autorización para estudiar las causas de las fallas. El señor Martínez lo autorizó a iniciar su búsqueda siempre y cuando no interrumpiera las labores de los trabajadores, le advirtió que era una pérdida de tiempo y resultaría imposible saber las causas. Pensaba que solamente liquidando a dos trabajadores se podría liquidar el problema.

Ernesto consideró las ideas de Charles Babbage, eran las adecuadas, ya que dicho autor recomendó que para la solución de los problemas se reunieran datos relacionados entre si; en grupos lógicos de reincidencia, y a partir de ellos se redujeran leyes generales. También recordó que Descartes había recomendado:

1. No se puede tener jamás una cosa como verdadera sin que conste evidentemente lo que ella es.
2. Dividir cada una de las dificultades que se examinan en tantas parte como sea posible.
3. Llevar orden de los propios pensamientos, comenzando por los objetos más simples y fáciles de conocer, para subir gradualmente hasta conocimientos más complejos.
4. Hacer divisiones simples tan generales que no omitieran nada.

Su primera pregunta fue: ¿Qué grupos de datos podría formar? Él pensó que los relativos a las máquinas, y por lo mismo ordenó que la producción de cada una de ellas se identificará con un color específico, y se almacenara en forma separada. Escogió un papelito de color azul para la primera máquina, a la segunda máquina le asignó el color verde y a la tercera el color café. Acto seguido le pidió a un obrero que identificara las revistas con fallas de impresión. Se percató que la máquina dos era la que más fallas reportaba (aproximadamente 64% del total de errores) durante la primera semana de observación durante los dos turnos.

Al inicio de la segunda semana se planteó la siguiente pregunta: ¿Cambiarían los datos?, ya que cada semana se hacía cambio de turno y rotación de obreros en las máquinas, por ello, ordenó que los trabajadores cambiaran de máquina y turno, pero que no hicieran cambios de personas en los grupos. Observó que las fallas ya no solo provenían de la máquina dos, sino que venían ahora de la máquina tres, considerando ambos turnos, por lo cual llegó a la conclusión que era más un problema humano que un problema de herramienta.

Por desgracia para Ernesto, su jefe se molestó porque no había autorizado cambios de personas en los grupos, y le ordenó, en su estilo militar, que no perdiera tiempo en eso. Él le contestó que ya tenía identificados a los posibles causantes: Los del grupo dos: don Chucho, Luis Prieto y los dos ayudantes, quienes habían trabajado primero en la máquina dos y posteriormente se habían cambiado a la máquina tres. Sin embargo, agregó, le resultaba confuso que los errores se

produjeran en ambos turnos y el equipo humano del segundo turno había cambiado. Ante ello, Martínez insistió en que eran tonterías ya que don Chucho y Luis Prieto eran muy buenos trabajadores y que él ya había decidido correr a don Crescencio porque era lento y terco. De hecho, ya tenía en mira a su sustituto. Martínez espetó:

-¡Ernesto convéncete de que el miedo es la única forma de que estos aprendan a trabajar bien!

Señor Martínez, los errores son el 13.93% de la producción y su costo es de 6100 pesos; ya los calculé. Si pagamos cerca de diez mil pesos de nómina a la semana a los obreros y empleados de producción, incluyendo almacenes y mecánicas, esto representa el 61% - Respondió Ernesto, pero Martínez, terco, replicó:

- Subimos el costo estimado de producción y el patrón sube el precio de venta: por otra parte, nunca llegarás a la tontería que ahora llaman "cero errores".
- No son teorías modernas, vienen del siglo pasado.
- Más a mi favor; ponte a seleccionar 250 revistas de cada semana de las mejores entre las que te separaste, e inclúyelas en el reporte para que podamos llegar a nuestra cuota quincenal de 12000 o vamos a perder el premio de producción por no cubrirlo. Aunque es poco, si nos pega al bolsillo tanto a mí como a mis trabajadores.
- Pero las van a devolver señor Martínez. -Respondió Ernesto.
- Pero no todas; de cualquier forma hay tiendas que devuelven las que no venden.
- Señor Martínez, le suplico que vea mis registros de fallas. Creo que le pueden dar mucha información. Aquí están - Clamó Ernesto.
- Ándale pues, pero haz lo que te dije.

Fuente: HERNÁNDEZ, Sergio. *Introducción a la Administración: Un enfoque teórico práctico*. México: Mc Graw Hill, 1996. p. 45.

### Preguntas

1. En este caso ¿Ernesto está aplicando bien su conocimiento?
2. En caso de que el señor Martínez lo hubiera autorizado seguir adelante, ¿Qué acciones debería tomar?
3. ¿Son actualmente obsoletas las teorías del siglo pasado? ¿Por qué?

4. Si Maquiavelo escribió hace cinco siglos, ¿Por qué sigue presente en el pensamiento de Martínez?
5. ¿Cuáles ideas de Babbage, Descartes, Bacon y Towne tienen aplicación actual a pesar de ser de siglos anteriores? Reviselas y fundamente sus respuestas.

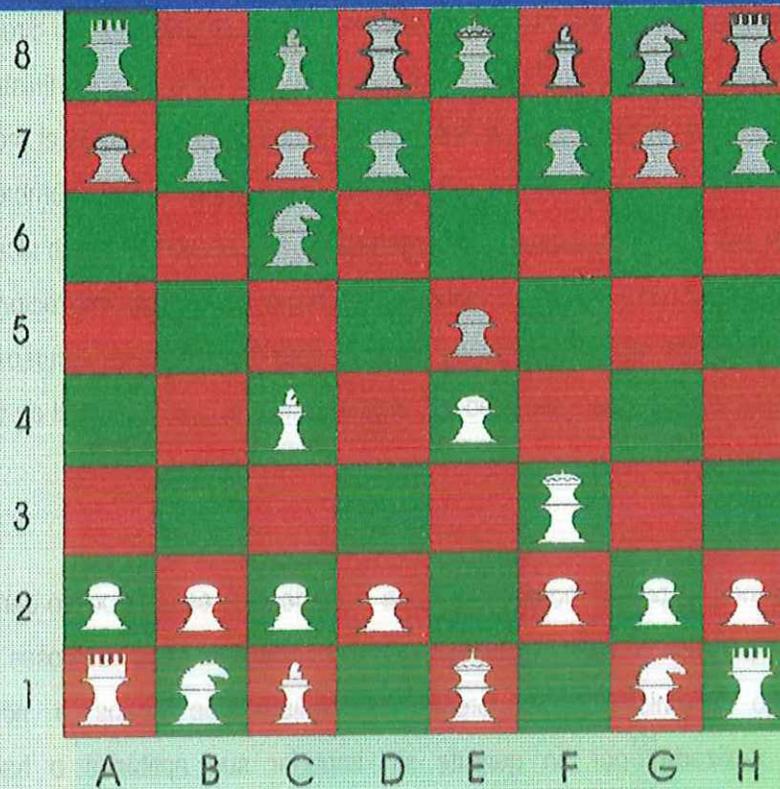
**Instrucciones:**

Discútase en grupos de seis alumnos. Es recomendable que lean el caso un día antes y lleguen con trabajo adelantado.

El diseño del caso pudiera parecer exagerado, pero se recomienda que los grupos no se pierdan en discutir este aspecto, sino que se centren en la aplicación de las teorías estudiadas.

# EL PROCESO ADMINISTRATIVO

## P A R T E II



Imagínese que usted está conduciendo las negras.

El blanco ha jugado su Dama a F3 ¿Cuál es la amenaza? ¿Cómo debe jugar para enfrentar la amenaza blanca?

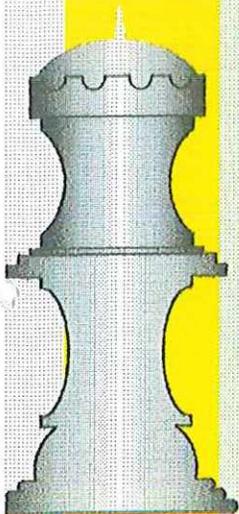
- \* **Capítulo 3: PLANEACIÓN**
- \* **Capítulo 4: ORGANIZACIÓN**
- \* **Capítulo 5: DIRECCIÓN**
- \* **Capítulo 6: INTEGRACIÓN DE PERSONAL**
- \* **Capítulo 7: CONTROL**

### \* **AUTOEVALUACIÓN**

Caso de Estudio Creaciones Polo y Cía Ltda - Bucaramanga

Caso de Estudio Eastern Electric Corporation

Caso de Estudio Olympic Toy Company

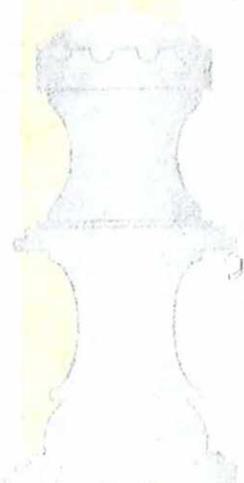


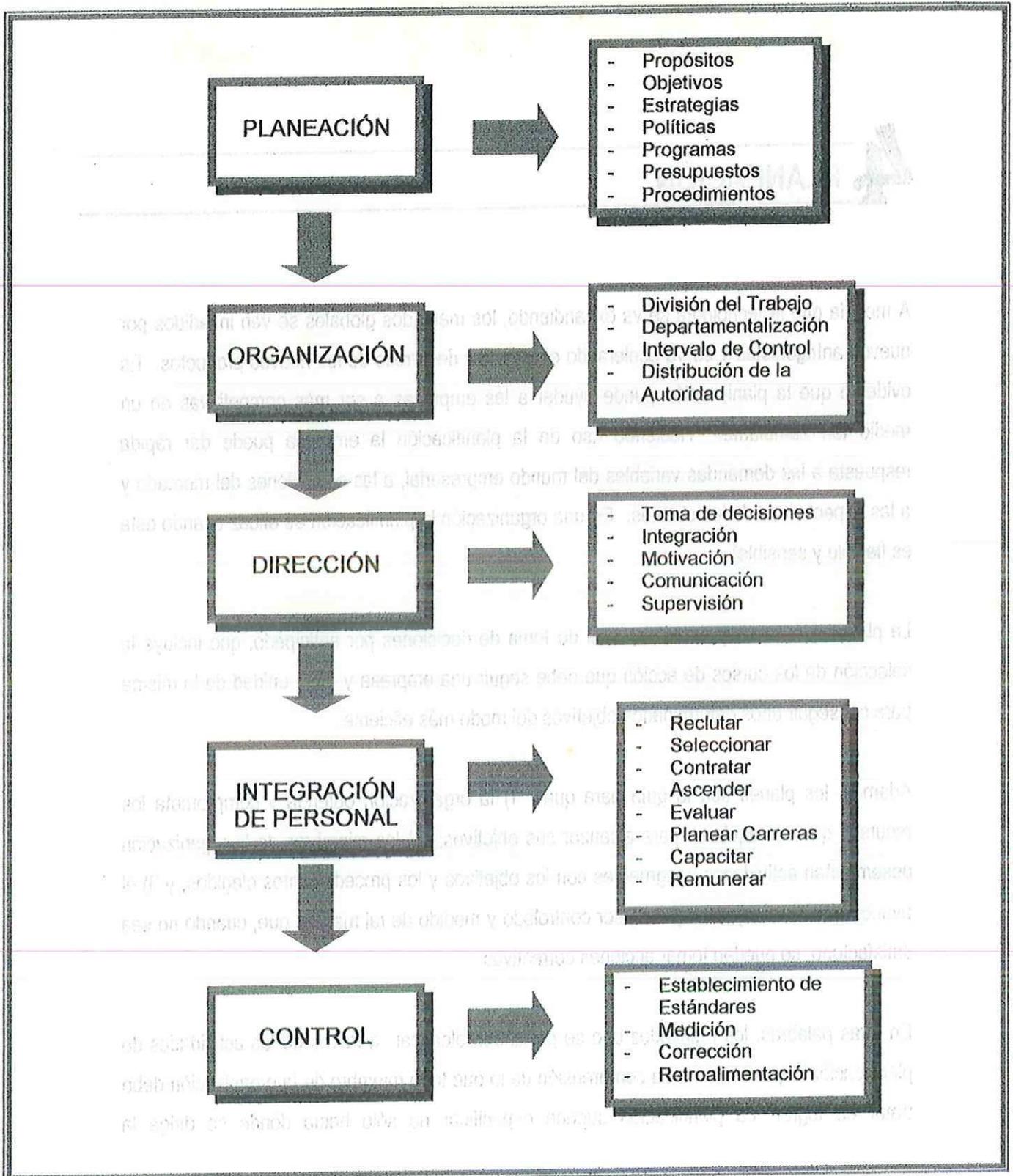
**D**esde finales del Siglo XIX la administración se ha definido a partir de cuatro funciones propias de un gerente: la planificación, la organización, la dirección y el control, estructura útil para organizar el conocimiento administrativo.

Por esta razón a la administración se le define en términos generales como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades a desempeñar los miembros de la organización y del uso de los demás recursos organizacionales requeridos para alcanzar las metas trazadas por ésta (Ver figura 3). Debemos enfatizar que la administración es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en recursos útiles y efectivos. La administración es la más retadora, amplia, exigente, crucial y sutil de todas las actividades humanas.

Aquí conviene detenemos por un momento a fin de entender qué es un proceso dentro de la administración. El proceso no es mas que la forma sistemática de hacer las cosas. De este modo el proceso administrativo comprende el conjunto de pasos o actividades interrelacionadas realizadas por un gerente sin importar sus aptitudes o habilidades personales para alcanzar las metas deseadas.

De acuerdo a lo dicho en el desarrollo de este capítulo señalaremos rápidamente en qué consisten cada una de las etapas del proceso administrativo para entender la importancia de éstas dentro de una organización.





**Figura 3. El Proceso Administrativo**

## 4 PLANEACIÓN

A medida que la tecnología se va expandiendo, los mercados globales se ven invadidos por nuevos antagonistas y se va acelerando el ritmo del desarrollo de los nuevos productos. Es evidente que la planificación puede ayudar a las empresas a ser más competitivas en un medio tan cambiante. Haciendo uso de la planificación la empresa puede dar rápida respuesta a las demandas variables del mundo empresarial, a las condiciones del mercado y a las expectativas de los clientes. En una organización la planificación es eficaz cuando ésta es flexible y sensible<sup>1</sup>.

La planeación es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de la misma para conseguir unos determinados objetivos del modo más eficiente.

Además, los planes son la guía para que: 1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; 2) los miembros de la organización desempeñan actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y 3) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar acciones correctivas.

En otras palabras, los resultados que se pretenden alcanzar a través de las actividades de planificación suponen la mutua comprensión de lo que todo miembro de la organización debe tratar de lograr. La planificación supone especificar no sólo hacia dónde se dirige la

<sup>1</sup> IVANCEVICH, John M. et al: Gestión: Calidad y Competitividad. Madrid: Mc Graw Hill, 1995. p. 198.

organización, sino también como va alcanzar su meta, según los criterios que se desprendan de los objetivos establecidos en la misión empresarial.<sup>2</sup>

### **Naturaleza de la Planeación**

La planeación o planificación es un conjunto de actividades que requieren: tiempo, información, técnicas y organización.

Del estudio de esta función administrativa Mendoza<sup>3</sup> en su obra Las Funciones Administrativas, ha determinado que la planeación presenta las siguientes características:

- a) Futuridad. Una dimensión importante de la planificación es el tiempo. Pero lo que interesa, en este sentido, es el futuro. En esta dirección debe considerarse que en la planificación se definen actualmente cursos de acción que se van a aplicar en el porvenir, lo cual nos remite al hecho inevitable de que, al planificar, tenemos necesariamente que pronosticar tanto las condiciones externas como las internas que se presentarán en el futuro.
- b) Sistemas de decisiones. Un elemento básico de la planificación es la toma de decisiones, puesto que hay que definir qué vamos a hacer, para lo cual, a su vez, es preciso elegir entre diversas soluciones posibles. Las decisiones que se toman no son aisladas, pues una decisión está íntimamente relacionada con otra. A este conjunto de decisiones interrelacionadas es a lo que llamamos sistema de decisiones.
- c) El riesgo. La planificación lleva consigo el riesgo. Esto significa que en ella comprometemos los recursos de la empresa en acciones cuyos resultados no conocemos con certeza, sino que son probables en mayor o menor grado. Lo que sí es cierto es que la planificación contribuye a reducir el riesgo de la decisión.

Existen elementos comunes a todo tipo de plan, de tal forma que " La actividad de planeación se concreta en un plan, el cual se elabora por escrito, sirve de guía para la acción, de órgano de comunicación y de base para el control"<sup>4</sup>. Las partes que debe incluirse en él son las siguientes:

<sup>2</sup> GIBSON, James, IVANCEVICH, Jonh y DONNELLY, James. Las Organizaciones. Octava Edición. Santafé de Bogotá : Mac Graw Hill. 1997. p. 32.

<sup>3</sup> MENDOZA, José María. Las Funciones Administrativas. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte, 1993. p.40.

<sup>4</sup> Ibid., p 41.

1. **Diagnóstico.** Se refiere al estudio de la realidad en el marco de la acción futura que se está planificando. Parte del estudio de la situación actual y pasada, la pronostica para el horizonte de planeación elegido y evalúa su impacto en relación con los resultados.
2. **Objetivos.** Los objetivos nos permiten tener una perspectiva de la ejecución del plan. La definición del término objetivo la podemos entender como los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Los objetivos son las directrices que la conducta de la gente debe seguir. Por ello se recomienda que cumplan con una serie de características, a saber: que se fijen pocos objetivos; deben ser realistas, pero desafiantes; cuando se estén formulando es necesario estipular cómo se van a lograr, debe proponérsele fecha y finalmente deben ser concretos<sup>5</sup>.
3. **Actividades.** Son todas aquellas acciones que se ejecuten con el ánimo de alcanzar los objetivos trazados.
4. **Recursos:** después de saber cuales son las actividades que se van a realizar se determina cuáles y cuantos. La calidad y costo de los recursos requeridos para cada actividad; entendiéndose por recursos la parte humana, técnica, física y la información.
5. **Calendario.** Para cada actividad se determina cual debe ser el periodo de tiempo requerido para su realización, implica fijar tanto la fecha de inicio como la de finalización.

### **Importancia de la Planeación**

- La planeación obliga a la empresa a vincular su proceso de toma de decisiones con sus valores y su finalidad que están por encima de todo, así como establecer metas y objetivos<sup>6</sup>
- Permite al gerente pasar de una administración reactiva (reacción ante los hechos), a una administración proactiva (anticipación de los hechos).
- Eleva la moral de los empleados, al tener claro hacia donde dirigen sus esfuerzos.
- Proporciona elementos para realizar el control.
- Minimiza el riesgo y permite aprovechar oportunidades.

<sup>5</sup> Ibid., p 42 – 44.

<sup>6</sup> IVANCEVICH, Op. cit., p. 201.

- Promueve la efectividad de la empresa, ya que hay utilización racional de los recursos y no existe pérdida de tiempo improvisado.

### Jerarquía de los Planes

La planeación la podemos desarrollar en tres niveles de acuerdo con la posición Jerárquica en la que se realice, con el ámbito de la organización que abarca y con el periodo de tiempo que comprenda:

a) Planeación estratégica: Como se verá con mayor detalle más adelante, se centra en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la empresa y su supervivencia durante muchos años. El plan estratégico establece típicamente la finalidad de la organización y puede describir un conjunto de metas y objetivos para llevar adelante a la empresa hacia el futuro<sup>7</sup>. Esta planeación es realizada por la alta dirección de la empresa quien establece los planes generales de toda la organización para el mediano y largo plazo.

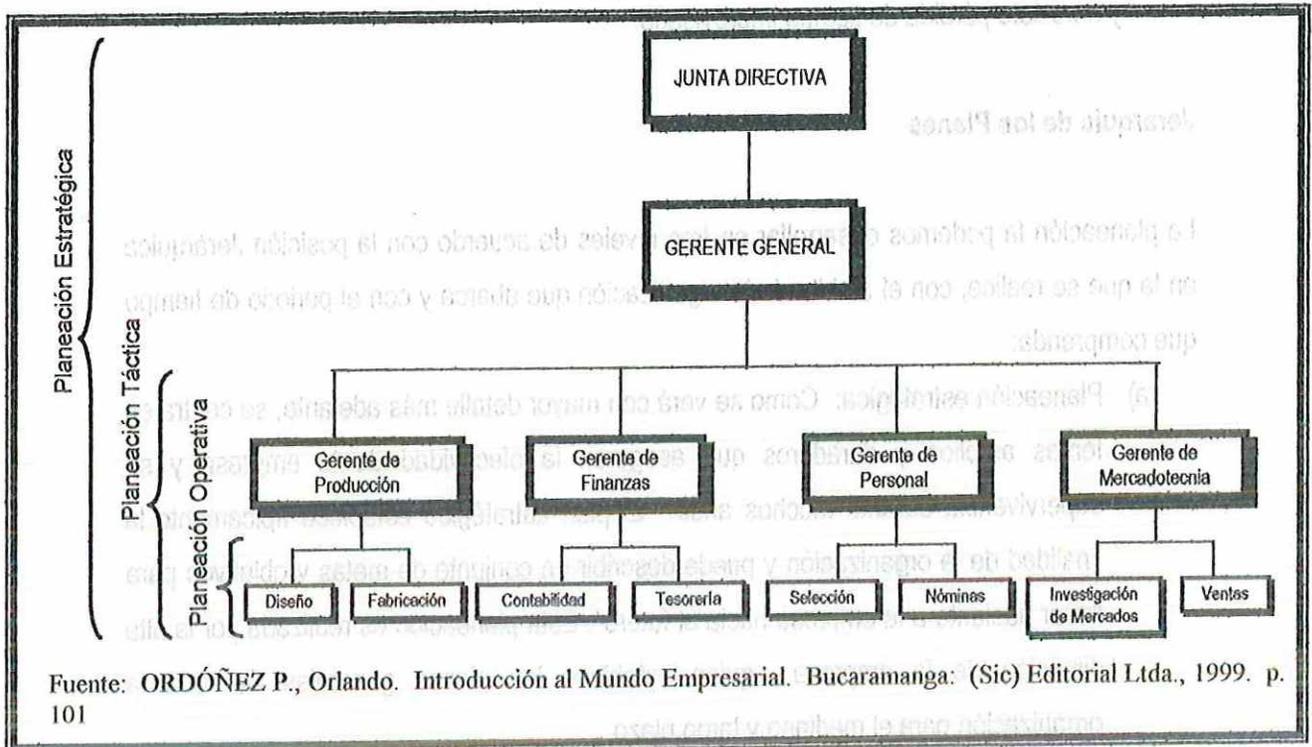
b) Planeación táctica: Se ubica en el enlace que pueda establecerse entre los procesos de planeación estratégica y la planeación operativa. Es más limitada y específica y se da a mediano plazo en comparación con la planeación estratégica<sup>8</sup>. Su responsabilidad recae sobre los jefes de área. Esta planeación lo que significa realmente es la traducción de la estrategia a términos concretos, es específica y se encarga de la asignación rigurosa de los recursos.

c) Planeación operativa: Se realiza como su nombre lo indica en las áreas operativas, en el corto plazo, y comprende la planeación de actividades de rutina. La planeación operativa convierte los conceptos generales del plan estratégico en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo<sup>9</sup> (Ver figura No. 4)

<sup>7</sup> Ibid., p. 207.

<sup>8</sup> Ibid., p. 208.

<sup>9</sup> Ibid., p. 208.



**Figura 4. Jerarquía de los Planes**

### Tipos de Planes

Koontz<sup>10</sup> en su obra Administración, considera que un plan abarca cualquier curso de acción futura clasificándolos así: propósitos o misión, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

**1. Propósito o misión:** Identifica la función o tarea básica de una empresa o de cualquier parte de ella<sup>11</sup>. Una declaración de misión detalla que actividades tiene pensado desarrollar la organización y cuál es la dirección que seguirá la empresa en el futuro. Señala "quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos"<sup>12</sup>; son precisamente las declaraciones de

<sup>10</sup> KOONTZ, Harold. y WEHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Décima Edición. México: Mc Graw Hill, 1994. p. 121.

<sup>11</sup> Ibid., p. 122.

<sup>12</sup> DEREK, Abel, Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning, citado por THOMPSON, Arthur y STRICKLAND A.J. Dirección y Administración Estratégicas. Estados Unidos: Addison Wesley, 1994. p. 23.

misión las que permiten que una organización se diferencie de otra, proporcionándole identidad propia y reconocimiento en la industria.

### **Por qué es importante la misión empresarial:**

- Define la supervivencia misma de la Empresa.
- Permite apreciar el entorno en toda su dimensión.
- Sirve de guía para la Estrategia.

### **Elementos de la Declaración de Misión**

Según David<sup>13</sup> en su obra Conceptos de Administración Estratégica, las declaraciones de misión pueden variar en cuanto extensión, contenido, formato y especificidad. Según sus estudios, una misión bien definida debe contener nueve características o elementos esenciales, a saber:

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Producto o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- Mercados: ¿Dónde compete la empresa?
- Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
- Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
- Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
- Concepto de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
- Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
- Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

<sup>13</sup> DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall, 1997. p. 97.

### **Cómo redactar declaraciones de misión:**

Es tanta la importancia de una misión clara de negocio que según estudios realizados por *Fortune* se logró demostrar que las empresas con mejores resultados en el mercado son por lo general las que tienen declaraciones de misión más amplias que las empresas con malos resultados. Como consecuencia de esta investigación se extrajeron las siguientes recomendaciones por las cuales es necesario redactar cuidadosamente la misión.

- A efecto de garantizar un propósito unánime en la organización.
- Sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización.
- Establecer una tónica general o clima organizacional.
- Servir de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito y el curso de la organización, y las que no puedan hacerlo, para que no sigan participando en las actividades de la organización.
- Contribuir para que los objetivos sirvan de puente en la construcción de una estructura laboral, donde se asignen las tareas entre los elementos responsables de la organización.
- Pormenorizar los propósitos de la organización y la conversión de los mismos en objetivos, de tal forma que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados<sup>14</sup>

En síntesis cuando nuestra función es redactar la misión como mínimo debemos dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿En qué negocio estaremos en el futuro?
- ¿Con qué contamos?

A continuación vamos a exponer la declaración de misión de la compañía Bancorp Hawaii:

<sup>14</sup> PEARCE, j and DAVID, f. Corporate Mission Statements, citado por DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall, 1997. p. 90.

## **BANCORP HAWAII, INC.**

La misión de Bancorp Hawaii Inc. consiste en ser la organización de servicios financieros de mayor calidad y eficacia del estado de Hawai y de los mercados del Pacífico que cubrimos.

Como somos una familia de compañías aglutinadas en torno a un banco regional excepcional, venderemos y ofreceremos una amplia gama de servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes a precios competitivos y congruentes con las metas de nuestras utilidades.

Nuestra estrategia empresarial básica consiste en detectar, entender y después satisfacer las necesidades y los deseos financieros de consumidores, empresas y gobierno. Estaremos alerta a los cambios que afecten nuestro negocio y tendremos iniciativa para aprovechar oportunidades nuevas.

El alcance geográfico de nuestro negocio sólo se expandirá a zonas donde nuestros antecedentes, experiencia y capacidades singulares nos ofrezcan una ventaja competitiva y una oportunidad razonable para obtener un rendimiento financiero adecuado. Sólo introduciremos aquellos servicios financieros nuevos que podamos cumplir bien.

Dos metas primordiales son, lograr reducciones significativas en el gasto - exentas de intereses -, por medio de una mejor productividad y automatización, así como elevar los ingresos - exentos de intereses -, comercializando servicios a base de tarifas.

Queremos realizar nuestras actividades, en gran medida en condiciones determinadas por nosotros mismos y, por consiguiente, siempre conservaremos una posición financiera fuerte. Nuestra meta es clasificar en forma consistente dentro del 10% superior al grupo de nuestros homólogos, en términos de resultados financieros. Esto garantizará que podamos cumplir con nuestra obligación de elevar el valor de la inversión de nuestros accionistas.

Mantendremos un entorno laboral estimulante, uno que fomente, reconozca y recompense a los buenos actores, de todos los niveles de la organización.

Siempre nos comportaremos con integridad y lucharemos por ser buenos vecinos y una corporación ciudadana responsable.

Fuente: DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall, 1997. p. 101

**2. Objetivos o metas:** Aunque Koontz<sup>15</sup> utiliza estos términos indistintamente como los fines hacia los cuales se dirige una actividad, otros autores como Ivancevich<sup>16</sup> hacen una distinción, donde las metas se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización. En un escenario empresarial, una meta podría ser, por ejemplo, establecer puntos viables de venta en todos los centros importantes de población del país hasta fines de 2003. Las metas hacen referencia a lo que es importante para una organización y dan al personal un sentido de propósito.

<sup>15</sup> KOONTZ Y WEIHRICH, Op. cit., p. 122.

<sup>16</sup> IVANCEVICH, Op. cit., p. 211

De otro lado concibe a los objetivos como fines específicos, medibles, planteados a corto plazo y su consecución previa es precisa poder alcanzar las metas de la organización. En un ejemplo concreto, una empresa que procura tener puntos de venta en todas las poblaciones importantes (la meta) podría expresar su objetivo para este año como abrir e iniciar las operaciones en Medellín, San Andrés, Cali y Bogotá. De esta forma así como las metas se derivan de la finalidad de la organización, los objetivos se desprenden de las metas de la misma.

**3. Estrategia:** Se refiere a la "determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción, así como a la asignación de recursos necesarios para alcanzar estos propósitos"<sup>17</sup>.

Todas las organizaciones requieren estrategias para que les indique cómo alcanzar los objetivos y cómo luchar por la misión de la organización. La creación de la estrategia se refiere a los cómo, es decir: cómo alcanzar las metas, cómo vencer a los rivales, cómo buscar y mantener la ventaja competitiva, cómo fortalecer la posición empresarial a largo plazo de la compañía<sup>18</sup>. Más adelante, dentro de la planeación estratégica mencionaremos los tipos de estrategias.

**4. Políticas:** Las políticas también se les consideran planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encausan el pensamiento para la toma de decisiones<sup>19</sup>.

Además dentro de las políticas encontramos incluidos los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos anunciados<sup>20</sup>.

<sup>17</sup> KOONTZ Y WEIHRICH, Op. cit., p. 123.

<sup>18</sup> THOMPSON Y STRICKLAND, Op. cit., p. 36.

<sup>19</sup> KOONTZ Y WEIHRICH, Op. Cit., p. 123.

<sup>20</sup> DAVID, Op. cit., p. 11.

Algunos ejemplos de política son los siguiente: una compañía tiene por política promover y afirmar la integridad de su personal, de sus productos y servicios. La política de la compañía es aceptar sin problema las devoluciones de los clientes.

**5. Procedimientos:** Son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas. Son pautas de acción, más que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades. Por ejemplo, en una compañía se puede tener por política conceder vacaciones a los empleados; los procedimientos establecidos para cumplir con esta política es programar las vacaciones para evitar interrupciones del trabajo<sup>21</sup>

**6. Reglas:** Planes permanentes que detallan las medidas específicas que se deben tomar en una situación dada<sup>22</sup>. Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar un orden de tiempo. De hecho el procedimiento se puede considerar como una serie de reglas. Por ejemplo, un procedimiento que controle el manejo de pedidos puede incluir la regla de que todos los pedidos deben ser confirmados el día en que se reciben. En síntesis, una regla refleja una decisión administrativa que determinada acción debe emprenderse o no<sup>23</sup>.

**7. Programas:** Es un plan que se usa una sola vez; cubre una serie relativamente amplia de actividades de la organización y especifica los pasos más importantes, su orden y oportunidad, así como la unidad responsable de cada paso. En los programas se determinan las metas, políticas, los procedimientos, las reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción<sup>24</sup>.

**8. Presupuesto:** Son la definición de los recursos financieros que se separan para actividades específicas, dentro de un plazo dado; son, primordialmente, instrumentos para

<sup>21</sup> KOONTZ Y WEIHRICH, Op. cit., p. 126.

<sup>22</sup> STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel R. Administración. Sexta Edición. México: Prentice Hall, 1996. p. 325.

<sup>23</sup> KOONTZ Y WEIHRICH, Op. cit., p. 127.

<sup>24</sup> Ibid., p. 127.

controlar las actividades de la organización y, por tanto, son un componente importante de los programas y proyectos<sup>25</sup>.

Por último, recordemos que la planeación en sus inicios se dio como respuesta a la necesidad de generar planes para ejecutarlos en el largo plazo, pero por efectos del turbulento entorno al que están inmersas las organizaciones apareció otro sistema de planificación: planeación estratégica, la cuál como señala Ansoff y Hayes<sup>26</sup> inicialmente se concentró en los enlaces entre la empresa y el entorno, la solución de problemas y el manejo de las variables técnico - económicas. La planeación estratégica se hizo cada vez más latente en la medida que las organizaciones sintieron la necesidad de proyectarse y no versen ahogadas en el largo plazo por falta de visión estratégica.

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual, los que toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro, a través de la formulación, ejecución y evaluación de acciones que le permitan lograr sus objetivos. De esta forma la Planeación Estratégica enfrenta la tarea gerencial como una forma de respuesta global a las condiciones ambientales en las cuales se mueve la empresa. Partiendo de una evaluación del entorno para detectar las oportunidades y amenazas que el brinda y diagnosticando las fortalezas y debilidades encontradas adentro, para luego definir el rumbo que la empresa como un todo deberá seguir en el futuro.

<sup>25</sup> STONER, FREEMAN Y GILBERT, FREEMAN y GILBERT, Op. cit., p. 324.

<sup>26</sup> MENDOZA, Op. cit., p. 38.

## Importancia de la Planeación Estratégica

- El dinamismo del medio en el cual se desenvuelven muchas empresas exige pronta adaptación. La rapidez con que suceden los cambios tecnológicos, la agudización de la competencia internacional, la evolución de la moda y los cambios políticos exigen ajustes en la configuración de muchas firmas, es decir requieren una postura estratégica.
- La planificación de corto plazo no tiene sentido si los planes obtenidos como fruto de ella no se integran a unos mas amplios de largo plazo; de la misma forma los planes funcionales y operacionales deben formar parte de otros integrales y globales. Como dice Andrés Fernández , " el optimo global de una empresa no se alcanza por medio de una suma de óptimos parciales, sino analizando el problema en toda su dimensión espacial y, sobre todo, temporal ".
- La planificación estratégica dirige la atención hacia objetivos generales; por tanto orienta las actividades hacia los resultados claves<sup>27</sup>.

## ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los elementos de la planeación estratégica están conformados objetivos estratégicos y estrategias.

### A. Objetivos Estratégicos:

Los objetivos estratégicos son las características globales que precisan el estado futuro de la empresa. Estos objetivos han sido clasificados en cinco categorías: de rentabilidad, crecimiento, competitividad, flexibilidad y responsabilidad social<sup>28</sup>.

1. RENTABILIDAD: En los negocios de carácter privado el objetivo principal es aumentar la rentabilidad, la cual se expresa bajo la siguiente fracción matemática  $\text{utilidad} / \text{Inversión}$ , que a su vez generan varias formulaciones según la forma como se reemplacen el numerador y denominador.

<sup>27</sup> Ibid., p. 39.

<sup>28</sup> Ibid., p. 57.

2. **CRECIMIENTO:** En el mediano y largo plazo toda empresa debe crecer. El crecimiento trae sus complicaciones pero muchas ventajas, tales como economías de escalas, efectos de experiencia, etc., lo cual hace que sea un resultado clave. Además el crecimiento es una manera de garantizar una mayor rentabilidad en el futuro. Algunos de los indicadores del crecimiento son la participación en el mercado, las ventas, los activos, la utilidad.

3. **COMPETITIVIDAD:** Este tipo de objetivos busca establecer los resultados que persiguen frente a los competidores. En este sentido son pertinentes:

- **Calidad:** Expresa el mejoramiento del producto.
- **Oportunidad:** Busca reducir el tiempo de entrega.
- **Innovación:** Objetiva el esfuerzo innovador en forma de número de innovaciones en productos o procesos, o en términos de porcentaje de ventas de productos nuevos.
- **Eficiencia:** Se concentra en el mejoramiento de la productividad y la eliminación del desperdicio.

4. **FLEXIBILIDAD:** Los resultados que hemos analizado no son determinísticos, más bien están sometidos al riesgo. Ello significa que la empresa tiene una probabilidad más o menos alta de quiebre. De tal manera que se necesita proteger a la empresa contra la eventualidad de fracaso. A este respecto son importantes dos elementos: El nivel de endeudamiento y el nivel de liquidez.

5. **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** Los problemas de desempleo, la flojedad del sistema económico y la embestida de los ecologistas pueden crear una atmósfera negativa para la empresa privada. Esto justifica la preocupación por los resultados de responsabilidad social, los cuales generalmente se concentran en mejorar la imagen de la empresa frente a su público<sup>29</sup>

## **B. Estrategias**

Las estrategias empresariales triunfadoras se basan en la ventaja competitiva verdadera. Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurarse los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existen muchas fuentes de ventaja competitiva: elaborar un producto con la más alta calidad, brindar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia, hacer un producto más confiable y duradero, y proporcionar a los

---

<sup>29</sup> Ibid., p. 57-59.

compradores un mayor valor por su dinero (una combinación de buena calidad, buen servicio y precio aceptable)<sup>30</sup>

## TIPOS DE ESTRATEGIAS

Teniendo en cuenta que a través de las estrategias puede lograr o defender una ventaja competitiva, a continuación vamos a describir los tipos básicos de estrategias que puede adoptar una organización.

1. **Estrategias de Integración Vertical:** Las estrategias para la integración vertical permite que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia. Dentro de este tipo de estrategias tenemos a las de integración vertical hacia delante, hacia atrás y la integración horizontal<sup>31</sup>.

- **Integración hacia delante:** La empresa invierte en nuevas actividades que la acercan más al consumidor. En muchos casos este tipo de estrategia es beneficioso para una empresa porque le permite establecer su propia red de distribución mayorista y minorista, obteniendo así canales fiables por medio de los cuales empuje sus productos hacia los usuarios finales<sup>32</sup>. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia delante consiste en otorgar franquicias.

### ¿Qué es una franquicia ?

Como breve introducción al estudio de este concepto se revisará el origen de esta palabra que según estudios: "se remonta a la Edad Media. El término *franc*, significa libre, y *le franc* en la Edad Media se refería al otorgamiento de un privilegio o de una autorización que el soberano concedía a alguno (s) de sus súbditos, referidos a derechos de mercado, pesca o forestales"<sup>33</sup>.

<sup>30</sup> THOMPSON y STRICKLAND, Op. cit., p. 113.

<sup>31</sup> DAVID, Op. cit., p. 54.

<sup>32</sup> THOMPSON y STRICKLAND, Op. cit., p. 135.

<sup>33</sup> BOLEA, Los Grandes de la Franquicia, citado por DIEZ De CASTRO, Enrique Y GALÁN, José. Práctica de la Franquicia. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1998. p. 3.

"La franquicia es un sistema de cooperación entre empresas diferentes, pero ligadas por un contrato, en virtud del cual una de ellas - la franquiciadora- otorga a la otra ( u otras), denominadas franquiciadas, a cambio de unas contraprestaciones (pagos), el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación"<sup>34</sup>.

Con sano criterio se puede definir también como el tipo de sistema contractual de marketing, que supone una relación permanente en la cual un franquiciante (la compañía matriz) concede a un franquiciador (el dueño de la unidad de negocio) el derecho de usar una marca junto con varias formas de asistencia gerencial a cambio de determinados pagos.

Esta licencia implica que una empresa vende a otra un paquete que incluye una marca registrada, equipo, materiales y lineamientos administrativos. Uno de los ejemplos más conocidos en este tipo de relación son Mc Donald's y Pizza Hut. La Forma típica de hacer franquicias es cuando la empresa controladora otorga pequeñas franquicias regionales a algunas compañías.

Aquí vale la pena recordar la afirmación de Raab y Matusky<sup>35</sup> al decir que el otorgamiento de franquicias permite a las organizaciones expandirse rápidamente, así como financiar una parte de ese crecimiento con el capital de terceros. Bien, podría decirse, este sistema de mercadotecnia proporciona al propietario del negocio los recursos necesarios para lograr su expansión a un ritmo acelerado, que de otra manera sería imposible alcanzar. Con la obtención de franquicias se logra soliviar los costos de poner en marcha nuevas unidades y genera una fuente adicional de capital difícil de conseguir. El otorgamiento de franquicias brinda a los pequeños empresarios faltos de capital la oportunidad de sobresalir a escala nacional.

<sup>34</sup> Ibid., p. 4.

<sup>35</sup> RAAB, Steven y MATUSKY, Gregory. *Franquicias cómo multiplicar su negocio*. México: Editorial Limusa, 1994. p. 14 y 15.

Son muchos los empresarios que desean alcanzar el éxito con sus empresas, pero en muchos casos alcanzarlo por sí solos es muy difícil, pero hasta en estos casos el otorgamiento de franquicias puede serles de mucha ayuda. Por ejemplo,



"En 1982 Bárbara Kaban y Sharon Trauring formaron Dental Insurance Services Inc, con el propósito de brindar a los dentistas información sobre los seguros de sus pacientes. La idea pegó y muy pronto la pareja se expandió a los principales mercados del Noreste, cercanos a su domicilio de Massachussets. Para poder seguir creciendo la pareja invirtió entre 8000 y 10000 dólares en asesoría legal y se lanzó a otorgar franquicias. Fue una buena estrategia para expandimos rápidamente y llegar a mercados que nosotros no podíamos atender directamente - Dice la señora Kaban -. Desde entonces, la Compañía empezó ha vender franquicias en Carolina del Sur, Chicago, New Jersey y Pennsylvania. La inversión inicial resultaba muy elevada para una empresa pequeña como la nuestra, pero con ella logramos conseguir entre tres y cuatro veces esa cantidad en derechos por franquicia. La apertura de franquicias proporcionó a nuestra compañía el capital que tanto necesitaba"<sup>36</sup>.

La diferencia más marcada entre licenciamiento y franquicia radica en que la primera estrategia es utilizada básicamente por compañías fabricantes, mientras la segunda es generalmente adoptada por empresas de servicios.

- **Integración Hacia Atrás:** Se presenta cuando la empresa se convierte en su propio proveedor permitiéndole aumentar el control sobre los mismos o adquirir el dominio sobre las primeras etapas del proceso productivo.

La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa<sup>37</sup>. Empresas como Coca-Cola company y PepsiCo. fabrican botellas hechas totalmente con base en botellas recicladas.

- **Integración Horizontal:** Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Una de las

<sup>36</sup> Ibid., p. 15 y 16.

<sup>37</sup> DAVID, Op. cit., p. 54.

tendencias más notorias de la planeación estratégica es que usa cada vez más, la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y asociaciones son ejemplos de aplicar la integración horizontal<sup>38</sup>.

### ¿Qué es una fusión?

Creación de un solo organismo o de una sola empresa, a partir de dos o más previamente existentes, que ponen de común su patrimonio. Las fusiones están sometidas a control por parte de gobierno.

En Colombia a partir de la apertura económica del año 1990 las empresas han venido viviendo procesos de fusión e integración con el fin de no quedarse tan atrasados con respecto a la economía mundial.



Colombia en muchas ocasiones ha sido centro de noticia por regalar la leche, ya que los precios del mercado no son rentables para incurrir en los costos de su distribución, por esta misma razón suena insólito hablar de fusiones y adquisiciones en las empresas procesadoras de leche y sus derivados. No obstante la multinacional italiana Parmalat (llegó al país en 1995) compró a Proleche desencadenando un reacomodamiento en el mercado de los lácteos.

Tres años después de su arribo a Colombia, Parmalat apenas tenía un 3.5% de participación en el mercado y había acumulado pérdidas por \$14.000 millones, ante tan desventajosa posición, la única salida que le quedaba era comprar un competidor que le permitiera aumentar la cobertura y al mismo tiempo mejorar la participación. Esta situación llevó a Parmalat a comprar a Proleche.

Esta compra encendió la señal de alerta en el sector. En efecto empezaron a suceder una serie de fusiones; la fusión de las cooperativas lecheras de la Costa Atlántica Colechera y Ciledco.

<sup>38</sup> Ibid., p. 57.

En 1996, los líderes del sector lechero fueron Colanta, Alpina, Cicolac y Proleche. Entre las cuatro empresas dominaban el 70% del mercado de leches y productos lácteos. Ya para los años 1997 y 1998 las cosas empezaron a cambiar. Cicolac desapareció de las manos de Nestle, mientras Parmalat empezó a subir de posición, convirtiéndose en uno de los líderes del mercado al adquirir Proleche, en compañía de Alpina y Colanta.

Estos cambios muestran que los participantes en el sector lechero cada vez serán menos pero más grande, es decir la única fórmula a la que pueden recurrir las pequeñas empresas del sector es la fusión de productores locales y regionales, porque el sector esta en un proceso de consolidación; en el futuro sólo quedarán cuatro o cinco grandes compañías controlando el sector.

Otra de las estrategias aplicada por las diversas empresas de lácteos es la creación de nuevos productos, marcas y formatos. Así es que en el mercado se encuentran leches pasteurizadas, leches en polvo, bases lácteas con jugos de fruta, arequipes y yogur con cereales entre otros. Esta proliferación de productos se ha gestado con el ánimo de abarcar cada vez más una porción más grande en el pastel del mercado.

Pero lo cierto es que para aumentar la participación solo se puede lograr con la consolidación de patrimonios a partir de fusiones comerciales entre las empresas pequeñas y medianas del sector<sup>39</sup>.

Otras fusiones y adquisiciones como las del BIC y Bancolombia; Klim y Nestle; Inextra y Procter & Gamble son fiel muestra que ningún sector de nuestra economía se ha quedado atrás en este proceso.

A pesar de los grandes beneficios de este modelo, no resulta ser una tarea fácil para las empresas, de hecho las organizaciones deben anticiparse a los retos legales y reglamentarios, ser cautelosos con las diferencias culturales, idiomáticas, la

<sup>39</sup> REVUELTA EN EL HATO. En La Nota Económica, Enero - Febrero/99, 22y 23

idiosincrasia y las infraestructuras informáticas y comprender los costos de manejar sistemas interoperables.

### ¿Qué es una adquisición?

 Carlos Arcesio Paz de 50 años, culminó sus estudios de administración en la Universidad Eafit de Medellín. Hijo de don Arcesio Paz quien sembró las bases de lo que es hoy la organización Harinera del Valle, líder del sector de molinería en el país. En 1969 compró el molino Roncavalll en Palmira y pasó de moler 50 toneladas de trigo anuales a 120.

Ya para el año de 1973, Carlos Arcesio, hijo, había culminado sus estudios y decidió regresar a Cali. Desde su regreso comenzó a trabajar como asistente de su padre en Harinera del Valle, quién sólo diez años después le dio un cargo de responsabilidad: la subgerencia general. Tomando esta decisión, cinco años más tarde Arcesio, padre, opto por el retiro. A partir de 1988, el sucesor tomo las riendas de la empresa, en un momento clave para el negocio. El gobierno Barco daba los primeros pasos para la apertura económica. La estocada definitiva a las cuotas de participación en la importación de trigo.

Al mando de César Gaviria, ya el país entró de lleno en la globalización, lo que acarreo para Harinera del Valle expansión y crecimiento. Carlos Arcesio empezó a tomar audaces decisiones en materia de inversión. Diversificó el portafolio de inversiones con la adquisición de gran parte del Ingenio María Luisa y una importante participación accionaria en el Banco de Bogotá. Gracias a su meritorio progreso en 1989 llegó a moler 300 toneladas de trigo e inició el proceso de integración vertical. En 1990 inauguró la planta de producción Conzasoni. En 1992 adquirió "Don Efra" la Industria Harinera, a su vez propietaria de Pastas La Sirena, que había formado parte del grupo Grancolombiano. Alcanzando así a las 700

toneladas diarias para llegar dos años después a la meta de mil con la compra del molino Águila al grupo Bavaria. En la misma transacción adquirió Pastas la Muñeca y Doña Arepa.

Hoy en días gracias a la inversión en modernización la Planta de la Muñeca trabaja con Tecnología de punta y productividad, lo que significa que este empresario caleño es el segundo fabricante de pastas del país, después de Doria empresa del Sindicato Antioqueño<sup>40</sup>.

De acuerdo a lo descrito en el ejemplo anterior, la adquisición es cuando una empresa absorbe a un competidor de forma hostil o en un acuerdo común.

La adquisición se puede dar de dos tipos: horizontales y verticales. Las horizontales son aquellas empresas que se unen siendo competidoras o potencialmente competidoras. "Su efecto sobre las compañías consiste en liberar economías de escala y reforzar el poder de mercado de las empresas"<sup>41</sup>. Las Adquisiciones Verticales "permiten mejorar la eficacia del nuevo conjunto mediante la incorporación de operaciones que favorecen la generación de economías en el plano técnico o incrementar su poder de mercado"<sup>42</sup>.

### **¿Qué es una asociación?**

Alianzas formalizadas que unen a dos o más organizaciones independientes y que dan como resultado la creación de una nueva entidad, la distribución de la propiedad o la contratación de personal por un nuevo grupo de administradores.

<sup>40</sup> LOS DUROS DE PROVINCIA En La Nota Económica, Marzo/98, 26 y 27.

<sup>41</sup> STRATEGOR. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresas. Barcelona: Biblio empresa. 1995. p. 185.

<sup>42</sup> Ibid., p.185.



La Empresa Colombiana de Petróleos (ECOPETROL) firmó contratos de asociación dentro de la nueva política de hidrocarburos del país, con lo cual se busca acelerar la exploración y explotación de yacimientos y evitar así la importación de petróleo a partir del año 2004. Entre estos contratos tenemos el Colón que se desarrolla por la firma Can West, Torbellino que esta a cargo de Explotaciones CMS, Bugambiles a cargo de Hollywelll, Iraca con la compañía QRC Colombia, de origen canadiense, otro en la cuneca de los Llanos con la compañía Hunt South America sobre una extensión de 110.500 hectáreas, otro con el consorcio Tecnopetrol – Wester Atlas de Venezuela y Estados unidos, entre otros.

Estos contratos de asociación se han celebrado con el fin de hacer sísmica, con miras de perforar en el futuro e ir preparando al país para no sufrir por petróleo del 2004 al 2005<sup>43</sup>.

2. **Estrategias Intensivas:** La penetración en el mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes<sup>44</sup>.

- **Penetración en el Mercado:** Una compañía trata de vender una mayor cantidad de sus productos en sus mercados actuales. Entre las tácticas de apoyo que se suele utilizar en estos casos tenemos la mayor inversión en publicidad, se incrementa el número de vendedores, promociones. Por ejemplo la compañía Wrigley recurrió a este modelo de estrategia cuando estimuló a los fumadores a mascar chicle en los sitios donde es prohibido fumar<sup>45</sup>.
- **Desarrollo de Mercado:** En este tipo de estrategia se ofrecen los actuales productos y/o servicios de la empresa a nuevas zonas geográficas o mercados. Por

<sup>43</sup> SE FIRMAN13 nuevos contratos de asociación. En: Portafolio, Santafé de Bogotá: (27, Ene., 2000); p. 10.

<sup>44</sup> DAVID, Op. Cit., p. 57.

<sup>45</sup> STANTON, William; ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. México: Mc Graw Hill, 1996. p. 95.

ejemplo, en el año de 1999 Almacenes el Vivero abrió un nuevo punto de venta en la ciudad de Bucaramanga.

- **Desarrollo de Producto:** La estrategia exige la creación de productos nuevos o de cambios cosméticos que los mejoren para aumentar las ventas. De ahí que la estrategia requiere de inversión en investigación y desarrollo del producto. Por ejemplo, Kodak debe desarrollar e introducir una mejor película de color cada dos años<sup>46</sup>.

3. **Estrategias de Diversificación:** Dentro de esta clasificación encontramos tres tipos de estrategias: concéntrica, horizontal y conglomerado.

- **Diversificación concéntrica:** es cuando una empresa ofrece nuevos productos y/o servicios para nuevos mercados y éstos guardan relación con los actuales en cuanto a la tecnología de producción o a los canales de comercialización. Por ejemplo, la compañía telefónica Bell Atlantic Corporation ingresó al negocio de la programación de videos<sup>47</sup>.
- **Diversificación Horizontal:** Esta estrategia se presenta cuando la empresa ofrece nuevos productos y/o servicios a los clientes actuales y éstos comparten la tecnología de producción y los canales de comercialización.
- **Diversificación en Conglomerado:** Es cuando la empresa decide ofrecer nuevos productos y/o servicios que no tienen relación estrecha con los actuales. General Electric es un ejemplo de una empresa muy diversificada. GE fabrica locomotoras, focos, plantas de luz y fuerza y refrigeradores.

4. **Estrategias Defensivas:** Dentro de esta clasificación encontramos tres alternativas a las que una organización puede recurrir: la empresa de riesgo compartido (Join Venture), el encogimiento y la desinversión o la liquidación.

- **Riesgo Compartido (Join Venture):** Este arquetipo de estrategia también se le conoce como "de riesgo compartido" se da cuando dos o más compañías instauran

<sup>46</sup> Ibid., p. 96.

una sociedad o consorcio temporal, con la intención de aprovechar alguna oportunidad<sup>48</sup>.

El Joint Venture le permite a empresas nacionales compartir con una extranjera los costos de la producción o las instalaciones para la investigación instalados en el país extranjero.

Las compañías nacionales y extranjeras comparten el costo de desarrollar productos nuevos o de construir instalaciones para producir en el país extranjero. Los riesgos compartidos podrían ser la única manera de entrar en ciertos países donde, por ley, los extranjeros no pueden ser dueños de negocios. En otros casos, la empresa conjunta permite a las compañías reunir conocimientos tecnológicos y compartir los gastos y los riesgos de una investigación que podría no producir bienes comerciables<sup>49</sup>.

También puede considerarse como acuerdo de cooperación entre países.



En 1997 Bill Gates decidió brindar sostenimiento financiero y apoyo a su gran competidor Apple. La Corporación Microsoft adquirió acciones en Apple por 150 millones de dólares. El objetivo un joint venture para desarrollar software de oficina que trabajará bajo el sistema operativo Macintosh, y la explotación mutua de derechos de patentes de tecnología Apple.



Los beneficios para Apple se reflejaron en el precio de sus acciones, logrando levantarse de su gran crisis financiera afrontada durante los últimos trimestres del año 1996.

<sup>47</sup> DAVID, Op. cit., p. 59.

<sup>48</sup> Ibid., p.60.

<sup>49</sup> STONER, FREEMAN Y GILBERT, FREEMAN y GILBERT, Op. cit., p. 157.

Se podría decir que la mejor parte fue para Microsoft, quien además de implementar desarrollos compartidos, recibe el respaldo de Apple para propagar el browser. Algunas de las ventajas que encuentra una empresa en este tipo de estrategia es que se puede beneficiar del conocimiento de su asociado local acerca de las condiciones competitivas, la cultura, lengua, sistemas políticos y sistemas tecnológicos del país anfitrión. En segundo lugar, cuando los costos de desarrollo y riesgos de inauguración en un mercado extranjero son elevados, una compañía puede ganar al conllevar estos costos y riesgos con un socio local. En tercer lugar, en muchos países las consideraciones políticas hacen de esta estrategia el único camino viable de ingreso<sup>50</sup>.

Sin embargo resulta conveniente resaltar la desventaja más prominente del *joint venture*. Las empresas que optan por esta estilo corren el peligro de perder el control sobre su tecnología ante su socio (el riesgo se puede minimizar si se tiene una participación mayoritaria de acciones en el *joint venture*, ya que como socio mayoritario puede ejercer mayor control sobre su tecnología)<sup>51</sup>.

- **El Encogimiento:** Esta estrategia ocurre cuando una organización decide reagruparse mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. La aplicación de este tipo de estrategia puede llegar a significar la venta de terrenos y edificios con el fin de obtener el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados e incluso en algunos casos la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse<sup>52</sup>.

<sup>50</sup> HILL, Charles y JONES, Gareth R. Administración Estratégica: un enfoque integrado. Tercera Edición. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1998. p. 246 y 302.

<sup>51</sup> Ibid., p. 246 y 247.

<sup>52</sup> DAVID, Op. cit., p. 61.

- **Desinversión:** La desinversión se da cuando la empresa decide vender una división o una parte de la organización. Generalmente se recurre a esta medida cuando se necesita reunir capital para otras inversiones o adquisiciones estratégicas. La desinversión puede formar parte también de una estrategia general de encogimiento con miras a que la organización se deshaga de negocios infructuosos, que necesitan de buen capital o simplemente porque no encajan con las demás actividades de la empresa<sup>53</sup>.
- **Liquidación:** "Se denomina liquidación a las ventas en partes de los activos de una compañía, por su valor tangible. Liquidar es reconocer la derrota, puede ser emocionalmente difícil. Sin embargo, en algunos casos más vale dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero"<sup>54</sup>.

5. **Estrategias Alternativas:** En muchas oportunidades, se presentan situaciones, condiciones y lineamientos que obligan a una empresa a utilizar diversas estrategias alternativas. Entre ellas las alianzas estratégicas, licencias, benchmarking, downsourcing, outsourcing y reingeniería.

- **Alianza estratégica:** "Son acuerdos de cooperación entre compañías, que van más allá de los tratos normales efectuados entre una compañía y otra, pero que no llegan a constituir una fusión o una sociedad total"<sup>55</sup>. Las alianzas pueden perseguir diferentes fines, es decir, pueden incluir esfuerzos comunes de investigación, intercambio de tecnología, uso conjunto de las instalaciones de producción, venta de productos entre sí o unión de fuerzas para fabricar componentes o ensamblar productos terminados. El establecimiento de alianzas le permite a las compañías de una misma industria que estén localizadas en diferentes países competir a una escala más global sin perder su independencia.

<sup>53</sup> Ibid., p. 62.

<sup>54</sup> Ibid., p. 62.

<sup>55</sup> PORTER. Michael, The Competitive Advantage of Nations, citado por THOMPSON y STRICKLAND. Op. cit., p. 158.

“Las compañías forman alianzas por varias razones estratégicamente benéficas. Las tres más importantes son: obtener una economía de escala en la producción y la mercadotecnia, llenar huecos en su experiencia técnica y de fabricación, y conseguir acceso al mercado”<sup>56</sup>. La unión de fuerzas entre una o más empresas contribuye a que las compañías ahorren en los costos que no sería posible adquirirlos con sus propios volúmenes que por lo general son muy pocos.

El revolcón del mercado mundial obligó a las empresas a trabajar hasta con el enemigo, porque está comprobado que por más que una organización demuestre ser muy fuerte (fuerte financieramente, fuerte en el posicionamiento de sus productos o servicios, fuerte en sus estrategias, fuerte en su capital humano y en muchas cosas más) en su medio es posible que tambalee ante el ataque de la competencia, si no une sus tecnologías, know how, capital y mercados con otra empresa que se desenvuelva en su misma línea o sector. Para dar inicio a este cambio es aconsejable comenzar con un rápido proceso de BENCHMARKING, que lleve a la organización al acople de sistemas.

Una alianza acarrea muchas ventajas para la empresa, entre otras tenemos:

1. Ampliar capital, tecnología y mercado.
2. Compartir el Know how y la trayectoria.
3. Reducir costos publicitarios, de mercadeo y de Merchandising.
4. Abaratar gastos y costos de funcionamiento.
5. Consolidar el good will.
6. Aplicar el downsourcing.
7. Generar y fortalecer un nuevo liderazgo.
8. Sobrevivir<sup>57</sup>

Un ejemplo clásico de nuestro país en la incursión de esta modalidad es el Grupo Empresarial Antioqueño<sup>58</sup> (ver figura 5) quien ha optado por efectuar una serie de

<sup>56</sup> Ibid., p. 158.

<sup>57</sup> CALDERÓN, Augusto. ¿Solos? No, Nunca... ¡Jamás! En: Clase Empresarial. Santafé de Bogotá. Edición No 52 (Oct - 1997).

<sup>58</sup> EL NUEVO Grupo Empresarial Antioqueño. Revista Dinero. Edición No 85 (Jun 3 de 1999).

alianzas estratégicas, a través de las cuales busca un fortalecimiento de los negocios centrales de la organización mediante la asociación con grandes compañías internacionales que estén participando en mercados en vías de consolidación. Prueba de ello son los 360 millones de dólares que recibió el Grupo a través de este tipo de negociaciones en 1999.

Los antioqueños son permisivos a los cambios y están dispuestos a negociar, solamente advierten una condición a la hora de hacer alianzas: mantener la mayoría en las compañías en las cuales participen socios adicionales. Pero, a pesar de esta prerrogativa, las decisiones se toman en la mayoría de los casos en consenso con los demás accionistas, máxime cuando existen acuerdos entre ellos para regular los mecanismos de decisión. De ahí que en las sociedades en que participa el Grupo Empresarial Antioqueño se dé gran importancia a los derechos de los accionistas minoritarios.

Otra de las características diferenciadora de las alianzas ejecutadas por el Grupo es que no hay una política fija que se tenga que ajustar a todos los casos pues, dada la diversidad de negocios en los que se encuentra, es necesario considerar cada asociación como única. El negocio de los comestibles es el ejemplo más notorio pues es prácticamente el único grupo de este tipo que en el ámbito mundial cuenta con tantas líneas de producto consolidadas bajo un solo accionista, con negocios tan diversos como dulces, carnes y café. De ahí surge la latente necesidad de buscar alianzas con los jugadores importantes en cada uno de los sectores ya que ninguna otra compañía participa en tantos sectores de producción como se da en el Grupo Antioqueño.

Las alianzas más importantes que ha realizado el Grupo hasta el momento son:

Noel-Danone: Con esta alianza se consolidó la empresa Compañía de Galletas Noel S.A., que se proyecta con Danone para ser líderes en mercados de la región Andina, Centro América y el Caribe. El monto de la alianza asciende a 200 millones de dólares.

Noel-Bimbo: la compañía de alimentos se asoció con el fabricante de panes mexicano para producir en Colombia.



**Figura 5. Algunas Empresas del Grupo Empresarial Antioqueño**

Exito-Casino: el gigante del comercio francés se asoció con Exito y Cadenalco para el negocio de distribución minorista en Colombia con una inversión de 200 millones de dólares.

Corfinsura-Internacional Finance Corporation: el brazo privado del Banco Mundial inyectó 25 millones de dólares a Corfinsura, consolidando su posición en el mercado colombiano.

Argos-Holdersbank: las dos compañías se asociaron para crear productoras de cemento en República Dominicana y Haití.

Suramericana-British Telecom-Morgan Stanley: asociación en Impsat, compañía de transmisión de datos en Colombia y Venezuela.

Otras alianzas: Colpapel con Kimberly Clark, Merrilléctrica con Conoco Global Power, Industrias Aliadas y Surenting con Mitsubishi, Sodexho Colombia con la francesa Sodexho Alliance, Tipiel con la firma de ingeniería francesa Tecnip y Vidrio Andino con Saint Gobain.

- **Licencias:** Las licencias hacen referencia a un " acuerdo comercial en el que el dueño de una marca registrada autoriza a otras compañías a utilizar su nombre de marca, logotipo o carácter en los productos del cesionario (persona a la que se le ha cedido los derechos) a cambio de las regalías sobre la venta de esos productos"<sup>59</sup>. Las licencias también se pueden dar para usar procesos patentados o materiales sujetos a derechos de autor.

La ventaja del licenciamiento consiste en que la compañía no tiene que afrontar los costos y riesgos de desarrollo asociados con la apertura de un mercado nuevo. Por tanto, puede ser una alternativa bastante atractiva para las compañías que carecen de capital para desarrollar operaciones en el extranjero. También puede representar una alternativa atractiva para las compañías que no deseen comprometer considerables recursos financieros en un mercado no familiar o políticamente inestable donde los riesgos políticos son particularmente elevados<sup>60</sup>.

Como no toda decisión es buena, la licencia también acarrea desventajas a la organización, las que podemos resumir en tres aspectos, no proporciona a la compañía estricto control sobre las funciones de fabricación, marketing y estipulación de estrategias.

En segunda instancia, competir en un mercado global puede hacer necesario que la entidad coordine movimientos estratégicos en los países de tal modo que las utilidades emanadas en un país se puedan utilizar para apoyar las ofensivas competitivas en otro. El licenciamiento, por su misma naturaleza restringe considerablemente la capacidad de una compañía para poder hacerlo. Es

<sup>59</sup> STANTON, ETZEL y WALKER, Op. cit., p. 844.

<sup>60</sup> HILL y JONES, Op. cit., p.244.

impracticable que un licenciado consienta que la multinacional tome sus utilidades (fuera de aquellas que se obtienen en la forma de pagos de regalías) y haga uso de ellas para apoyar a un licenciado totalmente diferente que opere en otro país.

La otra limitante con este convenio lo constituye el riesgo que se corre al autorizar a una compañía extranjera de hacer uso del *Know-how* tecnológico. Cuando para muchas empresas el *Know-how* tecnológico es la base de su ventaja competitiva, y desearía mantener control sobre el uso para el cual se ha establecido. Al autorizar el uso de su tecnología una compañía rápidamente puede perder el control de sus operaciones<sup>61</sup>.

"Aunque las licencias y franquicias permiten a las corporaciones tener acceso a ingresos extranjeros, su papel en la administración es limitado. Por eso las empresas que deseen obtener mayor voz en la administración, tienen que acudir a la inversión directa"<sup>62</sup>.

- **Benchmarking:** En su afán por competir en el ámbito internacional, las organizaciones constantemente están en la búsqueda de nuevas herramientas que les ayuden a mejorar sus procesos productivos. El Benchmarking es la herramienta de mejoramiento continuo que brinda la oportunidad de incrementar la competitividad de una empresa implantando procesos claves, indicadores de productividad y prácticas más eficaces.

Al respecto conviene decir que esta herramienta sirve de medio para detectar los principales indicadores en una empresa en diversas áreas, tales como recursos humanos, sistemas de producción y procesos productivos y/o de servicios. Los indicadores que se obtengan son los que se pueden comparar con los establecidos en otras compañías similares que a nivel mundial sean calificadas de alta calidad y productividad.

<sup>61</sup> Ibid., p.244 y 245.

<sup>62</sup> STONER, FREEMAN Y GILBERT, Op. cit., p. 157.

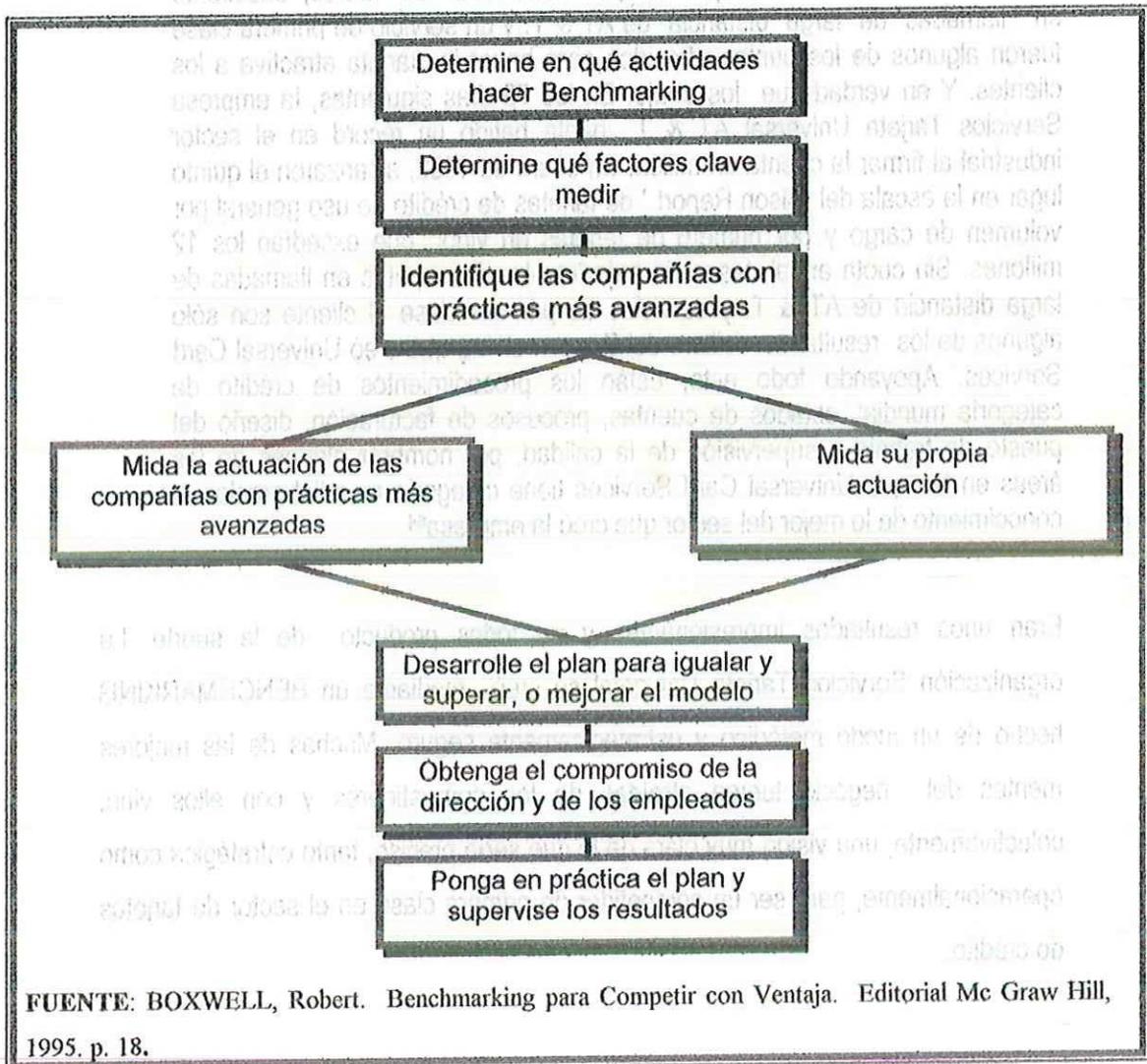
Así pues, el Benchmarking es una búsqueda de mejores prácticas que permitan a una empresa alcanzar la tan anhelada competitividad en el ámbito mundial. Revisando someramente los estudios de Boxwell<sup>63</sup> consideramos que el Benchmarking no es una cirugía cerebral. Es sencilla y llanamente, aprender de los otros. Identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido. El objetivo es navegar en un fondo enorme de conocimientos de forma que el conocimiento, la información colectiva y la experiencia de otros, pueda ser utilizada por todos los que desean mejorar sus propias organizaciones.

La idea es que tengamos claro, como el Benchmarking pretende dar a la propia organización una ventaja competitiva y de superar la actuación de la competencia. La figura 6 ilustra una metodología sencilla para aplicar un proceso de Benchmarking, así:

1. Determine cuáles son las actividades más importantes de su organización que permitirían al negocio ganar aun más mediante el Benchmarking.
2. Determine los factores clave o piloto de estas actividades orientadas al valor.
3. Encuentre empresas que realicen prácticas más avanzadas en estas actividades orientadas al valor, con costos de producción más bajos.
4. Evalúe las prácticas más avanzadas en términos que le permitan cuantificar las prestaciones y comprender el por qué y cómo logran conseguir sus resultados.
5. Mida su propia prestación y confróntela con la mejor.
6. Proponga y desarrolle planes para igualar y superar las prácticas más avanzadas.

<sup>63</sup> BOXWELL, Robert. Benchmarking: para competir con ventaja. Madrid: Mc Graw Hill, 1995, 15 - 19.

7. Ingeniería un mecanismo que obligue a todos los niveles de la organización a comprometerse con el plan del Benchmarking.
8. Ponga en acción el plan y supervise los resultados.



**Figura 6. El Proceso de Benchmarking**

Con el siguiente ejemplo se puede apreciar el Benchmarking aplicado por Los Servicios de Tarjeta Universal AT & T, subsidiaria de una de las empresas más conocidas y ganadora del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige en 1992, que expide Visa y Mastercard.



Durante la noche de los Oscar de 1990, AT & T introdujo la Tarjeta Universal en Estados Unidos con un gran lanzamiento publicitario de su campaña de anuncios. Sin cuota anual de por vida, menores tasas de interés, descuento en llamadas de larga distancia de AT & T, y un servicio de primera clase fueron algunos de los puntos ofrecidos para hacer la tarjeta atractiva a los clientes. Y en verdad que los atrajo. En los 78 días siguientes, la empresa Servicios Tarjeta Universal AT & T había batido un récord en el sector industrial al firmar la cuenta un millón. En enero de 1992, alcanzaron el quinto lugar en la escala del Nilson Report \* de tarjetas de crédito de uso general por volumen de cargo y por número de tarjetas en vigor, que excedían los 12 millones. Sin cuota anual, tasas de bajo interés, descuentos en llamadas de larga distancia de AT & T, y servicios de primera clase al cliente son sólo algunos de los resultados visibles del Benchmarking que creó Universal Card Services. Apoyando todo esto, están los procedimientos de crédito de categoría mundial, estados de cuentas, procesos de facturación, diseño del puesto de trabajo y supervisión de la calidad, por nombrar algunas de las áreas en las que Universal Card Services tiene categoría mundial gracias al conocimiento de lo mejor del sector que creó la empresa<sup>64</sup>

Eran unos resultados impresionantes y no todos producto de la suerte. La organización Servicios Tarjeta Universal se creó mediante un BENCHMARKING hecho de un modo metódico y estratégicamente seguro. Muchas de las mejores mentes del negocio fueron atraídas de los competidores y con ellos vino, colectivamente, una visión muy clara de lo que sería preciso, tanto estratégica como operacionalmente, para ser un competidor de primera clase en el sector de tarjetas de crédito.

- **Downsourcing:** Es una estrategia, en la que se toma la decisión voluntaria de reducir el tamaño de la plantilla de la empresa para mejorar sus resultados, ser más flexibles y eficientes. Con esta herramienta se logra reducir costos.

\* El Nilson Report es uno de los boletines informativos de la industria de las tarjetas de crédito mejor considerados.

<sup>64</sup> Ibid., p. 40.

Los rápidos e intensos cambios sociales y tecnológicos del entorno han provocado que las estrategias de reestructuración o de reducción del tamaño de la empresa se convierta en un fenómeno empresarial cada vez más importante y en un reto para la dirección de Empresas tan trascendental como puede ser el del crecimiento.

La empresa se concibe como un conjunto único y organizado de recursos; en la que los recursos no permanecen invariables en el tiempo, si no que, por el contrario, está en continuo cambio. Paulatinamente en el interior de la empresa se van adquiriendo del exterior nuevos recursos materiales, intangibles, humanos y financieros.

Los cambios en el entorno de la empresa determinan nuevas configuraciones de recursos y capacidades que son necesarios para lograr ventajas competitivas y ello implica que la empresa debe estar continuamente planteándose dónde, y en qué negocios, pueden ser más útiles los recursos sobrantes que genera y dónde y cómo obtener los nuevos recursos que necesita para competir y de lo que carece. En otras palabras podemos advertir que los cambios del entorno nos obligan en muchos casos, a reconfigurar nuestro estilo de trabajo para que aseguremos la supervivencia futura, llevándonos a un redimensionamiento competitivo que se traduce en decisiones de disminución selectiva del conjunto de recursos de los que dispone la empresa. Estas serían las estrategias corporativas de reestructuración o downsourcing.



La crisis económica que atraviesa el planeta ha hecho de las suyas en todos los niveles, empresas como Coca Cola también se ha visto afectada por el apretón monetario que atraviesa la economía mundial, tanto es así que esta multinacional de bebidas Coca Cola desde principios de año tomó la decisión e recortar puestos de trabajo equivalentes al 20% de su nómina total en el ámbito mundial. El recorte se hará de 6.000 de los 30.000 puestos de trabajo que tenía hasta finales del año inmediatamente anterior.

Los recortes afectarán principalmente a los empleados de la casa matriz de la compañía en Atlanta, donde dejarán de laboral 2.500 personas.

Otros 800 cargos se recortarán en otras ciudades de Estados Unidos y 2.700 cargos más en otras ciudades principalmente en Asia y Europa. En Colombia afortunadamente la cifra de despidos parece solo a ascender a 10 empleados. Este recorte de personal le permitirá a la multinacional ahorros aproximados de 300 millones de dólares, lo que conlleva una descentralización de operaciones manejando un nuevo concepto de pensar globalmente y actuar globalmente<sup>65</sup>.

- **Outsourcing:** Es una estrategia un tanto compleja, que debemos manejar con mucho tacto ya que es un proceso por el cual una persona u empresa subcontrata a otra sus servicios para efectuar actividades que no tienen que ver con la actividad principal de la empresa, a fin de reducir costos y aumentar la productividad. Lo crucial es no ceder espacios en las actividades piloto de la organización.

"El outsourcing se puede considerar como cualquier cosa que usted hubiera podido hacer con recursos propios pero que decidió ceder por contrato a otros"<sup>66</sup>.

Según datos retomados por Herman<sup>67</sup> desde principios de esta década el outsourcing adoptó dos tipos de responsabilidades: Un enfoque consistía en contratar con uno o más proveedores externos de servicios específicos que con anterioridad se prestaban a nivel interno. Las motivaciones incluyeron mayor eficiencia, ahorro de costos y el deseo de los patronos por concentrar todos sus recursos en lo que realmente era el negocio central. El segundo enfoque incluía la venta de departamentos completos de apoyo a vendedores externos o a empleados que habían trabajado en esas mismas divisiones.

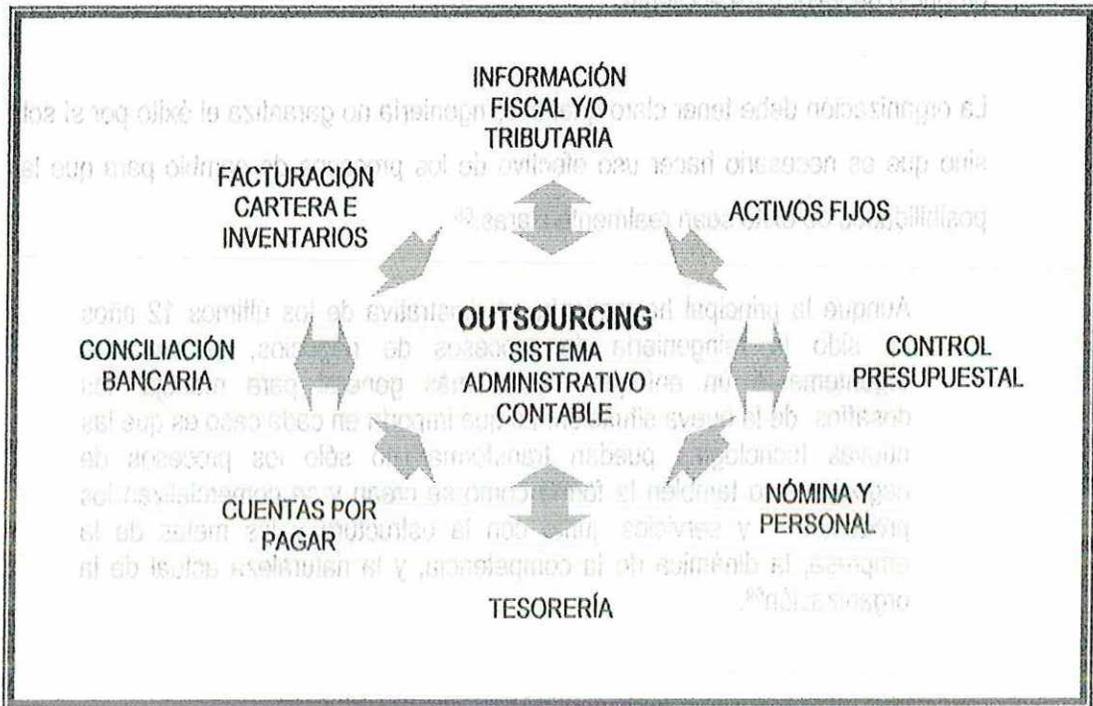
Una empresa de calzado puede contratar los servicios contables a un asesor contable quien se encargará de generar un sistema administrativo que maneje todos

<sup>65</sup> COCA COLA se reestructura. En: Portafolio, Santafé de Bogotá: (27, Ene., 2000); p. 3.

<sup>66</sup> FENALCO. EN: Revista Comercio. Edición No 60 (Noviembre – Diciembre de 1998); p. 13.

<sup>67</sup> HERMAN, Roger. Management Siglo XXI: Turbulencia. Bogotá: ED. Mc Graw Hill, 1997. P 116 y 117.

las operaciones correspondientes (conciliación bancaria, nómina y personal, control presupuestal, etc) a la parte contable de la empresa, ahorrándose de esta manera la contratación de personas que ejecuten estas funciones. El esquema de esta subcontratación la podemos observar en la figura 7.



**Figura 7. Outsourcing Integral Contable**

- **Reingeniería:** Hemos examinados los argumentos sobre reingeniería de Hammer y Champy, llegando a compartir su pensamiento al considerar que esta estrategia consiste en la revisión fundamental y el diseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez.

Cuando se menciona fundamental, implica que la empresa debe centrarse en los aspectos más básicos de su funcionamiento, cuestionándose cuál es la base de sus funciones. En este sentido la reingeniería señalará que debe hacer la empresa, indicando también como debe hacerlo. Radical, porque defiende la reconstrucción del proceso global, en lugar de mejorar el proceso existente, así, indica que rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo; espectacular se busca dar un gran salto en rendimiento; la reingeniería no busca mejoras marginales o

incrementales, de manera que solo debe utilizarse cuando haya una necesidad de eliminarlo todo, intentando mejorar en las tres cuestiones ya mencionadas: coste, calidad y servicio; centrada en los procesos, entendiendo proceso como un conjunto de actividades que recibe una o más inputs (ver teoría de sistemas) y crea un producto de valor para el cliente.

La organización debe tener claro que la reingeniería no garantiza el éxito por sí sola sino que es necesario hacer uso efectivo de los procesos de cambio para que las posibilidades de éxito sean realmente claras.<sup>68</sup>

Aunque la principal herramienta administrativa de los últimos 12 años ha sido la reingeniería de procesos de negocios, se necesita urgentemente un enfoque mucho más general para manejar los desafíos de la nueva situación. Lo que importa en cada caso es que las nuevas tecnologías puedan transformar no sólo los procesos de negocios sino también la forma como se crean y se comercializan los productos y servicios, junto con la estructura y las metas de la empresa, la dinámica de la competencia, y la naturaleza actual de la organización<sup>69</sup>.



Para ilustrar mejor el concepto de reingeniería a continuación podemos apreciar la experiencia vivida por las "TIENDAS HALLMARK", expuesto por Stoner y Gilbert<sup>70</sup>: El Negocio de HALLMARK es el de las tarjetas de felicitaciones más grande del mundo, su producción es de 11 millones de tarjetas, sin contar los 1.5 millones productos adicionales que vende para la comunicación personal. Los Directivos del Hallmark reconocen abiertamente que gran parte de su éxito se lo deben al entusiasmo, visión y dinamismo constante que muestra su planta de personal. El presidente y director de esta gigante empresa, Irvine Hockada y HALLMARK Cards, respectivamente, aseveran que la buena comunicación es substancial para aprovechar los talentos de sus empleados.

<sup>68</sup> FUENTES, María del Mar. Planteamientos de la calidad total y la Reingeniería. En: Revista Alta Dirección. No 206 (Septiembre de 1999); p. 301 y 302.

<sup>69</sup> TAPSCOTT, Don. Management Siglo XXI: Economía Digital. Bogotá: ED. Mc Graw Hill, 1997. p. 25.

<sup>70</sup> STONER y GILBERT, Op. cit., p. 573.

A finales del año 1991 HALLMARK, se enfrenta, pues, con una situación que se consideró por parte de su presidente como inaceptable: una tarjeta estaba demorándose entre 18 y 20 meses para transferirse del concepto a la tienda, cuando el periodo normal de duración estaba entre cuatro y máximo seis meses. En ese entonces HALLMARK, manejaba una producción similar a la línea de montaje utilizada en sus inicios por la Ford, que consistía en crear las tarjetas paso a paso. Algunos empleados, como los dibujantes y los escritores, laboraban en departamentos distintos y en pocas ocasiones tenían la oportunidad de entablar comunicación entre sí. De hecho, los diseñadores encargados de las letras decorativas, ejecutaban sus labores en otro edificio, localizado a cuatro millas de distancia. Un mismo empleado de los que se encargaba de diseñar las tarjetas de una línea recocida como la Ambassador de HALLMARK, afirmó el alguna oportunidad que "jamás sabía lo que ocurría en el departamento adjunto"<sup>71</sup>.

Fue en ese momento cuando los directivos de la compañía tomaron la seria determinación de recurrir a la reingeniería, para rediseñar radicalmente el proceso como hasta ahora se venía elaborando las tarjetas. En primer término se optó por generar un mecanismo que permitiera la comunicación entre los diferentes empleados. A los trabajadores se les reubicó en los edificios, de tal forma que hubiera comunicación y la necesidad de compartir ideas a la hora de crear las tarjetas. Después de estos cambios podemos encontrar a la mayoría de los empleados de los distintos departamentos ubicados en la misma habitación. Situación que ha incentivado el trabajo en equipo, que a su vez han sido recompensados con autonomía para tomar ciertas decisiones los que ha permitido ser ágiles a la hora de entregar algunos trabajos porque no están sujetos necesariamente a la autorización de sus gerentes. Entre otro de los cambios observados fue el sentimiento de compañerismo despertado en los empleados y el mayor control que a su vez se puede tener sobre estos al estar todos más cerca.

---

<sup>71</sup> HILLKIRK. *More Companies Rengineering/Challenging Status Quo*, citado por STONER Y GILBERT. *Op cit.*, p. 573.

6. **Las Estrategias Genéricas de Michael Porter:** El enfoque se basa en los principios generales de la economía. La administración puede incrementar las utilidades netas de dos maneras. En primer término, la compañía puede reducir sus costos más que los competidores, lo cual implica ejercer un liderazgo global en cuanto a costos. En segundo lugar, la compañía puede fabricar un producto distinto que se diferencie de cualquier producto similar en el mercado. Debido a esta diferenciación, la compañía puede cobrar más por sus productos en contraste con sus competidores. Además la administración puede decidir competir en el mercado total o solamente en un segmento del mercado. Basado en estos conceptos, Porter deriva tres estrategias generales que la administración podrá utilizar para cristalizar su enunciado de misión<sup>72</sup>: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

- **Estrategia de Liderazgo en Costos:** Esta estrategia trata de incrementar la participación en el mercado al esforzarse por ofrecer costos bajos en comparación con los competidores. Con la aplicación de esta estrategia se busca eficiencia en las instalaciones y reducción de costos, hace uso de estrictos controles que le garanticen la obtención de sus productos con mayor eficiencia que sus competidores. Adoptando la posición de bajos costos la compañía está en capacidad de ofrecer precios menores que sus competidores, proporcionar una calidad comparable y obtener utilidades razonables<sup>73</sup>.

En el ámbito internacional las compañías más conocidas por sus estrategias de liderazgo en costos están: Black & Decker en herramientas, Ford en camiones para trabajo pesado, General Electric en aparatos para el hogar, Wal - Mart en ventas a menudeo, entre otras<sup>74</sup>.

- **Estrategia de Diferenciación:** "La diferenciación es una estrategia que trata de mejorar la posición competitiva de una empresa mediante el desarrollo de productos únicos"<sup>75</sup>. Para alcanzar la diferenciación, las empresas se valen de la publicidad,

<sup>72</sup> GANNON, Martín J. Administración por Resultados. México: Compañía Editorial Continental, 1994. p. 140.

<sup>73</sup> DAFT, Richard. Teoría y Diseño Organizacional. Sexta Edición. México: Thomson Editores S.A., 2000. p. 54.

<sup>74</sup> THOMPSON y STRICKLAND, Op. cit., p. 137.

<sup>75</sup> IVANCEVICH, LORENZI y SKINNER, Op. cit., p. 74.

de características distintivas de sus productos, un servicio excepcional o una nueva tecnología; todo esto se hace para lograr satisfacer las necesidades y preferencias de sus clientes y así posicionar sus productos como únicos.

"Las zapatillas deportivas Air Jordan de Nike son únicas por su construcción de aire de alta tecnología; Coca Cola tiene un sabor único y puede comprarse en cualquier rincón del mundo, desde la ciudad de New York al camerún de Africa"<sup>76</sup>.

- **Estrategia de Enfoque:** Cuando se decide implementar este tipo de estrategia la compañía empieza por seleccionar un nicho de mercado donde los compradores se caracterizan por sus preferencias o necesidades específicas. El nicho se puede escoger según los siguientes criterios: por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que sólo llamarán la atención a los miembros del nicho<sup>77</sup>. Rolls Royce es un buen ejemplo de focalización con su venta de automóviles de lujo.

## PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

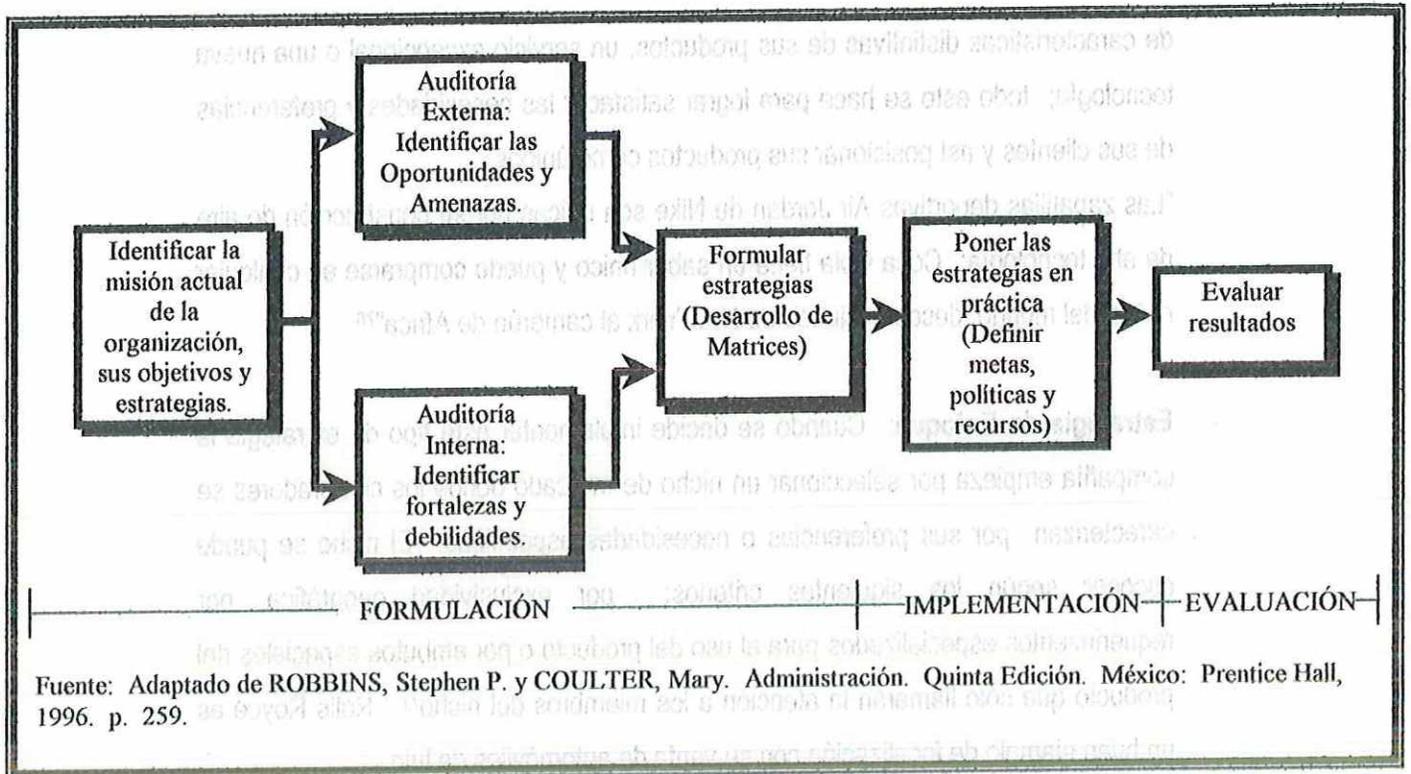
La planeación estratégica es un proceso de seis pasos que abarcan tres etapas a saber: formulación, implementación y evaluación de estrategias. La figura 8 ilustra el Modelo General de Planeación Estratégica. En esta figura se muestran las relaciones dadas entre los tipos de planes.

### 1. Formulación:

Esta etapa empieza con el desarrollo de un enunciado de misión, seguido de un estricto análisis de las situaciones interna y externa de la organización, elaboración de los objetivos y finalmente la formulación de estrategias.

<sup>76</sup> Ibid., p. 74 y 75.

<sup>77</sup> THOMPSON y STRICKLAND, Op. cit., p. 123.



**Figura 8. El Proceso de Planeación Estratégica**

## 2. Implementación:

En esta segunda etapa del proceso de planeación estratégica, la gerencia debe encargarse de bajar las estrategias a la realidad organizacional; para ello se definen metas, políticas y se asignan recursos.

## 3. Evaluación:

El ejercicio de la evaluación es vital para cualquier organización, porque de cierto modo es la que nos da seguridad y confianza en las decisiones estratégicas tomadas; incluso hasta las estrategias mejor formuladas y bien implementadas casi siempre requieren medidas correctivas, salvo cuando los factores internos y externos no han cambiado significativamente. Por lo tanto, resulta imprescindible que los estrategas inspeccionen, evalúen y controlen en forma sistemática las actividades de la planeación estratégica, para cerciorarse de que se están realizando y para pronunciarse con los cambios adecuados. Estar a la vanguardia de la situación permite a la empresa irse forjando su propio futuro, en

vez de dejarse arrastrar por fuerzas remotas que tienen poco o ningún interés en el bienestar de la empresa<sup>78</sup>.

A continuación describiremos los pasos para desarrollar la planeación estratégica:

### **Paso 1: Identificar la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias**

Peter Drucker alguna vez afirmó que "la tarea primordial de la gerencia estratégica consiste en pensar en la misión del negocio. O sea, formularse las preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál debería ser?. Esto nos conduce a la fijación de objetivos, al desarrollo de estrategias y planes y a la toma de decisiones hoy para los resultados de mañana"<sup>79</sup> Una buena declaración de misión nos permite ser lo bastante limitado como para excluir algunos negocios y lo bastante amplio como para dar cabida al crecimiento creativo. Sirve de marco de referencia para evaluar las actividades presentes y futuras.

Puesto que anteriormente explicamos los conceptos de misión, objetivos y estrategias, no es necesario retomar con profundidad estos temas.

### **Paso 2: Auditoría Externa**

Una de las funciones primordiales de la gerencia de una organización es analizar su entorno. Considerando su importancia identificaremos el entorno organizacional como "todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que tienen el potencial de afectarla en todo o en parte"<sup>80</sup>.

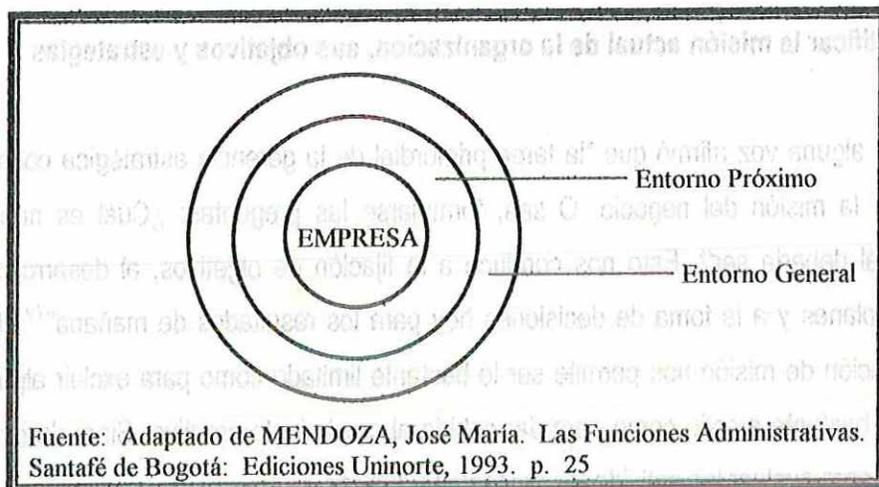
El entorno lo podemos clasificar en general y próximo (Ver figura 9). El *entorno general* contiene las variables y agentes que son comunes a todas las empresas. Las organizaciones se centran con mucha frecuencia a elaborar su estrategia en el *entorno próximo*, el cual es

<sup>78</sup> DAVID, Op. cit., p. 302 - 307

<sup>79</sup> DRUCKER, Peter, Gerencia Estratégica, citado por CALIDAD TOTAL. En: Escuela de Administración de Negocios, No 28 - 29. ( Julio - diciembre, 1996); p. 57.

<sup>80</sup> DAFT, Op. cit., p. 82.

una subcapa del entorno general que esta constituido por todas las variables y agentes que poseen un vinculo estrecho y directo con la empresa. A él pertenecen los competidores, proveedores, consumidores, entidades financieras, aseguradoras, gremios, organismos estatales y similares con los cuales la compañía guarda relación permanente.



**Figura 9. La Empresa y las Diferentes Capas del Entorno**

"Externamente, el medio ambiente comercial de la compañía presenta tanto oportunidades como amenazas. Una oportunidad es todo aquello que posee un potencial para incrementar las cualidades de la empresa. Una amenaza es aquello que tiene un potencial para perjudicar o incluso destruir una empresa"<sup>81</sup>.

Es necesario evaluar el ambiente externo actual y futuro; la evaluación se centra en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. De la misma manera se deben buscar en el ambiente avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, de igual modo escudriñar otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la organización<sup>82</sup>.

<sup>81</sup> IVANCEVICH, Op. cit., p. 246.

<sup>82</sup> KOONTZ Y WEHRICH, Op. cit., p. 173.

### **Paso 3: Auditoría Interna**

"Después de haber observado el exterior de la organización veamos ahora su interior. Este paso obliga a la gerencia a reconocer que cada organización, sin importar su tamaño o poder, esté restringida de alguna manera por los recursos y habilidades de que dispone"<sup>83</sup>.

El ambiente interno se examina respecto a sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, compras, mercadotecnia y productos y servicios. Otros factores internos importantes para formular una estrategia incluyen la evaluación de los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y la cultura de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes<sup>84</sup>.

Una fortaleza es algo que una organización puede hacer bien o una característica que le proporciona una capacidad importante o un logro que posiciona favorablemente a la organización en el mercado. Una debilidad es algo de lo que carece una empresa o que ésta hace mal (en comparación con la competencia) o bien una condición que la coloca en situación desfavorable<sup>85</sup>.

### **Paso 4: Formular estrategias (desarrollo de matrices)**

En vista de que todas las organizaciones están directa o indirectamente afectadas por una serie de factores internos y externos, debemos mencionar la existencia de una serie de métodos que nos facilitan la formulación de la estrategia más adecuada para la organización. Entre los métodos de planeación estratégica tenemos uno general y otros que son métodos especiales:

Método General: Radica en confrontar, por un parte, las oportunidades y dificultades con las fortalezas y debilidades, y como resultado de estas incongruencias lograr engendrar las

<sup>83</sup> ROBBINS, Op. cit., p. 262.

<sup>84</sup> KOONZ, Op. cit., p. 173.

<sup>85</sup> THOMPSON y STRICKLAND, Op. cit., p. 98.

estrategia pertinentes para alcanzar los objetivos estratégicos, en el marco de la misión (Matriz Dofa)<sup>86</sup>.

Métodos Especiales: dentro de esta clasificación los métodos más conocidos son, el método de planeación de portafolio, que se divide en la matriz Boston Consulting Group (BCG) y la de General Electric (GE)<sup>87</sup>.

**Matriz Dofa**  
Con esta matriz los gerentes pueden obtener una rápida visión general de la situación estratégica de la compañía, ya que es un instrumento de ajuste importante del cual se pueden extraer cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fuerzas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

En el cuadro No. 1. se muestran las cuatro estrategias alternativas de la matriz DOFA, las cuales se basan en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y del ambiente interno (fortalezas y debilidades).

### **Matriz de Portafolio BCG (Boston Consulting Group)**

"En este enfoque, el primer paso es identificar cada una de las divisiones, líneas de producto, entre otros, que puedan considerarse como negocios. Una vez identificados, reciben el nombre de Unidades Estratégicas de Negocio (UEN). Una UEN es una división de producto o servicio dentro de una compañía que establece sus objetivos y metas en armonía con la finalidad global de la empresa"<sup>88</sup>.

Cuando una organización aplica este modelo, clasifica sus unidades estratégicas de negocios en torno a dos variables estratégicas:

- Tasa de crecimiento de la industria en que funcionan las unidades.
- Participación en el mercado en relación con los competidores.

<sup>86</sup> MENDOZA, Op. cit., p. 69.

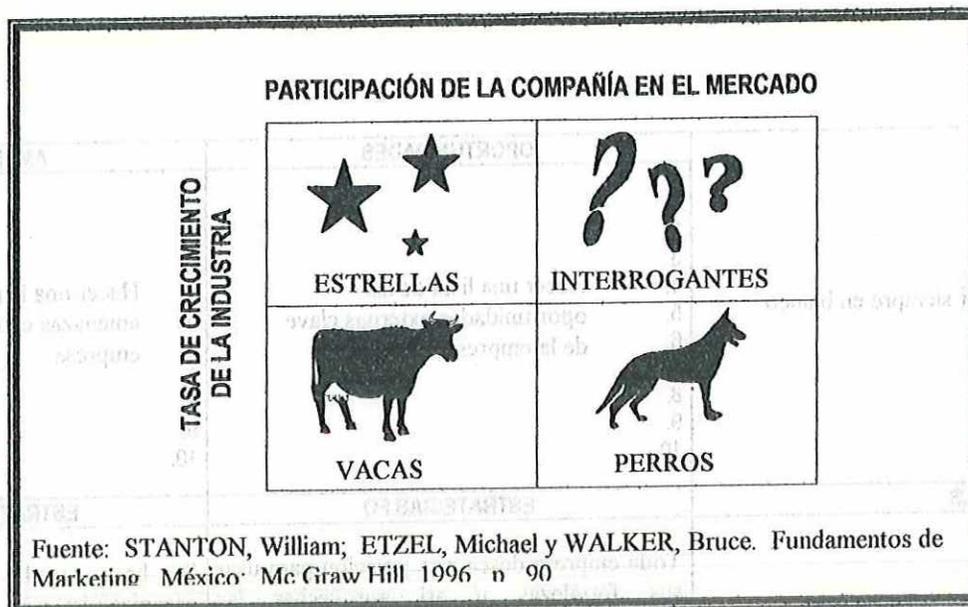
<sup>87</sup> Ibid., p. 70.

Dejar siempre en blanco	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<p>Toda empresa desea esta posición para usar sus fortalezas y así aprovechar las oportunidades. El fin de toda empresa es desplazarse desde otras posiciones en la matriz hasta esta. Si tienen debilidades tratarán de superarlas, convirtiéndolas en fortalezas. Si se enfrentan a amenazas, las sortearán para poder concentrarse en las oportunidades.</p>	<p>Se basa en las fortalezas de la organización para hacer frente a las amenazas en el ambiente. El propósito es maximizar las primeras y minimizar las segundas.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa</li> <li>5.</li> <li>6.</li> <li>7.</li> <li>8.</li> <li>9.</li> <li>10.</li> </ol>	<p>En este caso se intenta minimizar los puntos débiles y maximizar las oportunidades. Por consiguiente, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar esas áreas dentro de la empresa o adquirir en el exterior los elementos necesarios (tecnología o personas con las habilidades requeridas), lo cual permite aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.</p>	<p>Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrente muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. Esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.</p>
<p>Fuente: Adaptado de DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall, 1997. p. 200 y 201.</p>		

**Cuadro 1. Matriz DOFA**

Cuando las variables estratégicas se dividen en categorías altas y bajas, se obtiene una rejilla 2 x 2, como podemos observar en la figura 10.

<sup>88</sup> IVANCEVICH, Op. cit., p. 255 y 256.



**Figura 10. Matriz BCG.**

Al mismo tiempo, los cuatro cuadrantes de la rejilla representan diferentes categorías de las unidades estratégicas de negocios. Las categorías no solo difieren en cuanto a la participación en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria, sino también en las necesidades de efectivo y en las estrategias adecuadas<sup>89</sup>.

- Estrellas: Cuando una UEN tiene una elevada participación en el mercado con relación a su mayor competidor y la tasa de crecimiento es elevada, se le clasifica como "estrella". En esta categoría las compañías requieren mucho efectivo para mantener su competitividad dentro de los mercados en crecimiento. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de integración hacia delante, hacia atrás y horizontal; las de penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo de producto y las empresas de riesgo compartido<sup>90</sup>.
- Vacas: Si la participación en el mercado es elevada, pero la tasa de crecimiento es baja, la UEN podrá clasificarse "vaca". Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son ordeñadas para apoyar las otras unidades estratégicas que necesitan más recursos. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas para las vacas de

<sup>89</sup> STANTON, Op. cit., p. 89.

<sup>90</sup> DAVID, Op. cit., p. 208.

dinero fuertes. Sin embargo, conforme la UEN se va debilitando, el encogimiento puede ser conveniente<sup>91</sup>.

- Interrogantes: Si la participación en el mercado es baja, pero la tasa de crecimiento del mercado es elevada, la UEN constituye un "interrogante". También llamados niños problema, este tipo de UEN no ha logrado afianzarse en un mercado de expansión muy competido. En esta posición hay una pregunta importante: saber si ¿es posible ganar una buena participación en el mercado y ser rentable?. Si la respuesta es no, entonces habrá que reducirla o bien cancelarla. Si por el contrario es si, la empresa deberá invertir para conseguir una participación en el mercado más dinero del que una unidad de este tipo aporta con sus ingresos<sup>92</sup>. Para reforzar las UEN se aplica una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo de mercado o de producto).
- Perros: Si tanto la participación en el mercado como la tasa de crecimiento del mercado son bajas, la UEN puede clasificarse como "perro". "Esta categoría no produce mucho efectivo, ni tampoco lo requiere en grandes cantidades. Estos productos no prometen nada en cuanto a una mejora en su desempeño"<sup>93</sup>. Como el desarrollo potencial de este tipo de UEN es débil, en el mayor de los casos la gerencia toma la decisión de liquidarlos, descartarlos o recortarlos aplicando una estrategia de encogimiento. Habiéndose convertido ya una UEN en perro, el encogimiento se vislumbra como la mejor alternativa a seguir, porque muchos perros han conseguido resurgir después de drásticas reducciones de activos y costos, pasando a ser UEN viables y rentables para la empresa<sup>94</sup>.

Las unidades estratégicas de negocios de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: es así como los perros se convierten en interrogantes, los interrogantes pasan a ser estrellas, las estrellas se transforman en vacas de dinero y por último las vacas de dinero

<sup>91</sup> THOMPSON y STRICKLAN, Op. cit., p. 220.

<sup>92</sup> STANTON, Op. cit., p. 90.

<sup>93</sup> ROBBINS, Op. cit., p. 274.

<sup>94</sup> DAVID, Op. cit., p. 208.

pasan a ser perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. Concluamos entonces que el objetivo principal de la matriz BCG es ayudar a los gestores a tomar arduas decisiones sobre los negocios que hay que mantener y los que hay que suprimir.

### Matriz de Negocios General Electric (GE)

Al utilizar este modelo, la organización necesariamente debe clasificar sus UEN en torno a dos factores:

- Atractivo del mercado (oportunidades y amenazas): La tasa del crecimiento y tamaño del mercado, los requisitos tecnológicos, el número y tipo de competidores, los márgenes de utilidad; son algunos de los criterios que se tienen en cuenta para medir el atractivo del mercado.
- Posición del negocio (fortalezas y debilidades): Tamaño de las UEN, capacidad de investigación y desarrollo, capacidades de producción, controles de costos, experiencia y conocimiento de los directivos, conocimiento de clientes y mercados; capacidad de igualar o derrotar a los rivales en calidad de los productos y servicios; son algunos de los criterios para evaluar la posición del negocio<sup>95</sup>.

Cuando los factores de clasificación se dividen en categorías bajo, mediano y alto, se obtiene una rejilla 3 x 3, como podemos observar en la figura 11.

		POSICIÓN DEL NEGOCIO		
		Grande	Mediano	Pequeño
ATRACTIVO DEL MERCADO	Grande	INVERTIR	INVERTIR	PROTEGER
	Mediano	INVERTIR	PROTEGER	COSECHAR
	Pequeño	PROTEGER	COSECHAR	REDUCIR

Fuente: STANTON, William; ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. México: Mc Graw Hill, 1996. p. 93.

**Figura 11. Matriz de Negocios de General Electric**

<sup>95</sup> THOMPSON y STRICKLAND, Op. cit., p. 224 y 225.

A los criterios con que se juzga en atractivo del mercado y la posición del negocio se les asignan diferentes pesos, porque algunos criterios son más importantes que otros. Después cada unidad estratégica se clasifica atendiendo a todos los criterios. Finalmente, se calculan para cada unidad las puntuaciones globales (generalmente puntuaciones numéricas). A partir de ellas cada unidad se clasifica como alta, mediana o baja respecto al atractivo del mercado y luego la posición del negocio. Una vez terminadas las clasificaciones, las UEN se grafican en la matriz. La ubicación óptima de una unidad es la casilla superior izquierda, porque indica la oportunidad más atractiva del mercado y la mejor posición del negocio para aprovecharla. En cambio, la peor ubicación es la casilla inferior derecha, por razones opuestas. Las nueve casillas tienen consecuencias respecto a cómo se asignan los recursos, y qué estrategias son convenientes<sup>96</sup>.

Al ubicar las UEN en la matriz, la organización puede determinar cómo asignar su efectivo en la forma más eficaz posible. Para lograr este propósito, la planeación estratégica es una herramienta para tomar la decisión de cuáles divisiones han de ser estimuladas para lograr el crecimiento, cuáles deben ser mantenidas en su posición actual y cuáles es necesario eliminar. De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz GE podemos obtener cuatro tipos de estrategias:

- Estrategia de Inversión: A las unidades estratégicas que se encuentran en las tres celdas del lado superior izquierdo, donde el atractivo del mercado y la posición del negocio son favorables, se les otorga las más altas prioridades de inversión<sup>97</sup>.
- Estrategia de Protección: Deben asignarse selectivamente recursos a las unidades estratégicas de negocios situados a lo largo de la diagonal, que va de la parte inferior izquierda hasta la parte superior derecha de la matriz. Esta estrategia es de carácter defensiva, porque ayuda a la división a conservar su posición actual en el mercado ya que en esta se genera el efectivo que se requiere en otras UEN<sup>98</sup>.

<sup>96</sup> STANTON, ETZEL y WALKER, Op. cit., p. 92.

<sup>97</sup> THOMPSON y STRICKLAND, Op. cit., p. 227.

<sup>98</sup> STANTON, Op. cit., p. 93.

- Estrategia de Cosecha: Cuando una UEN de la empresa se encuentra ubicada en las dos casillas situadas por debajo de la diagonal, no deben recibir grandes recursos. Por el contrario, habrá que reducir los gastos para maximizar las utilidades que queden, tratar de cosechar la mayor cantidad de ventas posible sin efectuar inversión adicional y menos intentar vender la división<sup>99</sup>.
- Estrategia de Reducción: Las UEN que ocupen la casilla inferior derecha no tienen mucho futuro, de ahí que no se les asigne muchos recursos. En este caso la mejor opción podría ser su eliminación del portafolio aplicando una estrategia de desinversión o si esto no es posible, liquidación.

#### **Paso 5: Poner las estrategias en práctica (Definir metas, políticas y recursos)**

Sin importar con cuánta efectividad haya formulado sus estrategias una organización, no podrá tener éxito si éstas no son puestas en práctica como es debido. En pocas palabras, la implementación de las estrategias demanda apoyo, disciplina, motivación y el compromiso de todos los administradores y empleados de la empresa<sup>100</sup>.

Establecer metas (la definición de la meta debe incluir el qué, cómo, dónde, cuándo - cronograma de actividades - y quién); elaborar políticas (las políticas facilitan la solución de problemas recurrentes. Por eso enmarcan la filosofía, lineamientos e ideales de la empresa); y asignar recursos (económicos, humanos, técnicos, tiempos, entre otros) son actividades centrales para la implementación de estrategias que se presentan en todas las organizaciones.

Paralelamente a lo anterior, a la hora de implementar la estrategia también se deben tener en cuenta algunas cuestiones administrativas como crear un clima organizativo

<sup>99</sup> GANNON, Op. cit., p. 135.

<sup>100</sup> ROBBINS, Op. cit., p. 135.

que conduzca a los cambios, crear una cultura que apoye la estrategia, ajustar los procesos de producción y operaciones, y, administrar los recursos humanos.

Además de estas acciones, cabe señalar que la ejecución exitosa de una estrategia depende en gran parte de una buena organización interna y del personal competente. En pocas palabras, esto quiere decir que la estrategia se implementa a través del diseño organizacional. Al respecto, conviene decir que "una vez que una organización formule una estrategia para obtener ventaja en el mercado, los líderes diseñan o rediseñan la estructura a fin de coordinar las actividades organizacionales de modo que se alcance mejor esa ventaja"<sup>101</sup>. En el capítulo "Fundamentos de la Estructura Organizacional", analizaremos la relación estrategia y estructura.

#### **Paso 6: Evaluar resultados**

Es el último paso del proceso de planeación estratégica, que resulta vital para la organización porque alerta a los gerentes de que existen problemas o posibles problemas, antes de que la situación se torne crítica e inmanejable. La evaluación de estrategias comprende tres actividades básicas: 1) Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa, 2) comparar los resultados esperados y los resultados reales y 3) tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ciñe a los planes<sup>102</sup>.

Una clave para la evaluación eficaz de las estrategias es la retroinformación adecuada y oportuna, teniendo en cuenta que la calidad de la evaluación de las estrategias no puede ser mejor que la información con la que se hace; esto suele suceder como cuando los mandos superiores ejercen demasiada presión, los mandos inferiores inventan cifras creyendo que así les producirá satisfacción.

<sup>101</sup> DAFT, Op. cit., p. 202.

<sup>102</sup> DAVID, Op. cit., p. 302.

## 5 ORGANIZACIÓN

La organización es la segunda fase del proceso administrativo. La primera fase se obtiene, como resultado de la aplicación del proceso de planeación, un conjunto de objetivos y una serie de decisiones (estrategias) que se traducen en actividades que deben ser ejecutadas por los miembros de la organización a partir de un conjunto de recursos especificados en los planes. Antes de pasar a la práctica, a la ejecución de las estrategias y tácticas, es necesario, fijar un orden que permita a la empresa obtener sus objetivos. Este orden es precisamente la esencia de la organización como función. Aunque la organización no es la única variable que incide sobre los resultados, si es un factor importante; en este sentido la organización es el vehículo para alcanzar los objetivos estratégicos.

La organización como función consecencial de la planificación, afronta la tarea de combinar en forma optima una gama de actividades estratégicas, administrativas y operativas, con un conjunto de personas en la realización de sus labores. Esto implica diseñar la estructura organizativa de la empresa.

"Organizar implica desarrollar una estructura intencional de papeles para un desempeño eficaz. Para organizar se requiere de una red de centros de decisión y comunicación que coordinen los esfuerzos tendientes a lograr las metas del grupo y de la empresa. Para que funcione, se debe comprender la estructura de la organización y poner en práctica los principios en que se basa"<sup>103</sup>. De ahí la importancia del diseño de la estructura organizacional, por que es esta la que aclara quien esta a cargo de determinadas tareas y quien es el responsable de ciertos resultados, permitiendo que se eliminen los obstáculos al desempeño

<sup>103</sup> KOONTZ y WEHRICH, Op. cit., p. 318.

ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y proporciona redes de toma de decisiones y de comunicaciones que reflejan y respaldan los objetivos de la empresa.

Para Stoner<sup>104</sup> todas las empresas se trazan distintas metas y estas a su vez necesitan de diferentes estructuras. Esta situación se comprende aun mejor con base en el siguiente ejemplo, si una organización X pretende desarrollar programas de software para computadoras requerirá una estructura muy diferente a la que solicita un fabricante de pantalones vaqueros. Como esta producción de pantalones es estandarizada, requiere de técnicas eficientes para línea de montaje, mientras que la producción de un programa de software requiere la formación de equipos de profesionales, tales como analistas de sistemas y programadores. Y si bien es cierto que estos trabajadores deben trabajar con eficacia no se les puede organizar como si fueran trabajadores de una línea de montaje.

La palabra organización es un término que se ha usado con poco rigor. Para algunos implica hablar de la conducta de los participantes. Otros la relacionan con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Para muchos es referirse a una empresa determinada. Pero a pesar de estas diversas percepciones la mayoría de administradores, consideran al termino organización como la estructura intencional y formalizada de papeles o puestos<sup>105</sup>.

Para una mejor comprensión de este capítulo, en la parte tres se presenta con mayor profundidad el tema de la organización como función administrativa.

---

<sup>104</sup> STONER, FREEMAN Y GILBERT, FREEMAN y GILBERT, Op. cit., p. 12.

<sup>105</sup> KOONTZ y WEHRICH, Op. cit., p. 244.

## 6 DIRECCIÓN

Quien cumple la función de director le figura mantenerse en estrecho contacto con las personas y con los grupos, he ahí donde se refleja una de las principales características de la dirección: su función es especialmente personal e interpersonal.

La función de un director la mayor parte del tiempo es tomar decisiones y velar porque se ejecuten correctamente en pro de obtener los resultados esperados. La función de los dirigidos es llevar a cabo las decisiones tomadas. Un director puede dejar que sus dirigidos participen o no en la toma de decisiones, por eso un líder actúa diariamente entre gestores y subordinados. "La dirección es, entre todas las funciones de dirección de empresas, la que más se preocupa por el hombre"<sup>106</sup>. En últimas es la dirección la que se preocupa por el bienestar físico emocional de sus colaboradores.

### **Concepto:**

Según Munch<sup>107</sup> es una etapa del proceso administrativo también conocida como ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia que algunos autores consideran que la administración y la dirección son la misma cosa, por eso él afirma que la dirección es la ejecución de los planes según la estructura organizacional, guiando el esfuerzo del grupo por medio de la motivación, la comunicación y la supervisión.

**Importancia.** La dirección es muy importante porque:

<sup>106</sup> GIBSON., Op. cit., p. 34.

<sup>107</sup> MUNCH G. Lourdes, GARCIA M. José. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas, 1990. p. 148.

- Pone en marcha todos los lineamientos trazados en las etapas de planeación y organización.
- Esta función permite alcanzar las formas de conducta más deseadas por los miembros de la estructura organizacional.
- Una dirección eficiente influye positivamente en la moral de los empleados y en la productividad.
- Una buena dirección se refleja en la medida que se cumplan los objetivos trazados, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para el buen funcionamiento de la organización<sup>108</sup>.

## **Etapas de la dirección**

### **1. Toma De Decisiones**

Una de las más grandes responsabilidades, que tiene un administrador es tomar decisiones. A menudo está tomando decisiones y a parte de que éstas son el motor del negocio la acertación con que se toman implican el éxito de las mismas. Cuando se van a tomar decisiones es de gran acertación seguir los siguientes pasos según el pensamiento de Much en su obra Fundamentos de Administración<sup>109</sup>:

- Definir el problema. Cuando se va tomar una decisión se debe definir perfectamente cuál es el problema y no confundirlo con los colaterales.
- Analizar el problema. Después de identificar cuál es el problema de desglose en sus componentes.
- Evaluar alternativas. Se elabora un listado del mayor número de alternativas de solución y estudiar cuáles son las ventajas y desventajas de cada una.
- Aplicar la decisión. En esta última etapa se pone en práctica la alternativa seleccionada; implica la elaboración de un plan que comprenda factores como los recursos, los procedimientos y programas necesarios para implementar la decisión.

<sup>108</sup> Ibid., p. 148.

<sup>109</sup> Ibid., p. 153 y 154.

## 2. Integración

En esta fase el administrador selecciona y se provee de los recursos necesarios para ejecutar las decisiones anteriormente tomadas y así desarrollar los planes. Se manejan tanto recursos materiales como humanos.

La integración garantiza a la organización el contrato de personal idóneo que le aseguren un mejor desempeño en las actividades.

## 3. Motivación

Una de las connotaciones más simples de este término es la de "mover, conducir, impulsar a la acción". La motivación es una labor muy importante y compleja que le compete a la dirección; de esta etapa es que depende en gran medida el alcance de los objetivos de acuerdo a los estándares esperados.

## 4. Comunicación

La comunicación consiste en transmitir información de un emisor a un receptor, rectificando que el segundo haya entendido el mensaje<sup>110</sup>. Para Chester I. Bernard, "La comunicación es el medio a través del cual se vinculan los integrantes de una organización para lograr un propósito en común."<sup>111</sup>

## 5. Liderazgo supervisión

La supervisión o liderazgo tienen diferentes significados, en este caso vamos a retomar el concepto empleado por Stoner Freeman y Gilbert en su obra Administración. "El liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas",<sup>112</sup>

Este concepto está dado por cuatro situaciones, así:

- Involucra a otras personas; a los empleados o seguidores.
- Existe una distribución desigual del PODER entre los líderes y los seguidores aunque los mismos miembros del grupo, tiene libertad para dar forma a las actividades de grupo desde distancias perspectivas, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El líder tiene la capacidad de influir en la conducta de los miembros de su grupo usando diferentes formas de poder.

<sup>110</sup> KOONTZ Y WEHRICH, Op. cit., p. 537

<sup>111</sup> CHESTER, Barnard. The Functions of the Executive, citado por KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. México: Mac Graw Hill, 1994. p. 537.

- El último aspecto combina los tres anteriores, pero adicionalmente tiene en cuenta los valores, porque para James Mac Gregor los líderes que no tengan en cuenta los componentes morales del liderazgo serán tildados de mandrines o algo peor. El liderazgo moral es aquel que se refiere a los valores.

### **Estilos de líder**

Orientados a las tareas, son los que supervisan estrechamente el trabajo de sus empleados, para estar seguros que las actividades se van a realizar satisfactoriamente, prima el trabajo sobre la satisfacción personal de los trabajadores.

Otros líderes están más orientados a los empleados, este estilo de liderazgo le da mayor importancia a la motivación del empleado que a su contratación, se busca entablar relaciones amigables, confiables y respetuosas con el personal dirigido adicionalmente en algunas ocasiones se les permite participar en procesos de toma de decisiones que les atañen. Los estudios realizados con respecto a estos estilos de liderazgo han arrojado como resultado que en la mayoría de las veces los gerentes aplican, cuando menos, un poco de cada estilo de liderar, pero por lo general hacen más énfasis en el orientado a las tareas o en el de los empleados.

### **Tipos de dirección**

Son muchas las clasificaciones sobre estilos de dirección, pero para efectos simplificados de nuestro libro sólo retomaremos las clasificaciones basadas en los estudios de Lickert<sup>113</sup>, quien expone dos tipologías de dirección:

1. **Autoritaria:** Se toman las decisiones en el extremo superior, sin dejar que participe el personal dirigido. Este estilo a su vez presenta dos vertientes.
  - a. **Autoritario – Explotador:** Se caracteriza porque los administradores son extremadamente autocráticos, no le tienen casi confianza a sus subordinados, el

<sup>112</sup> STONER, FREEMAN y GILBERT, Op., cit. p. 514.

<sup>113</sup> LICKERT, R. Un Nuevo Método de Gestión y Dirección, citado por MENDOZA, Op. cit., p. 191.

estilo de motivación empleado es coercitivo, pues dirigen a las personas mediante el temor y el castigo y muy rara vez se les recompensa.

b. **Autoritario – Benevolente:** El administrador le tiene cierta seguridad y confianza a sus colaboradores, la motivación está más orientada a las recompensas que a los castigos, aunque también los hay; se presentan algunas comunicaciones en forma descendente y en algunos casos se delega la toma de decisiones, pero bajo el control y supervisión del jefe inmediato.

2. **Participativa:** La decisión es compartida ampliamente entre el director y los dirigidos, aquí también se subdividen en dos estilos.

a. **Estilo consultivo:** aunque el grado de seguridad y confianza aumenta, este no es total.

- Motivan mediante recompensas con manifestación de algunos castigos esporádicos.
- Permiten la participación moderada de los dirigidos.
- Hay flujo de comunicación en doble vía (ascendente y descendente).
- Se toman decisiones generales en la cima y los operativos en los niveles inferiores.

b. **Grupal – Participativo**

- Seguridad y confianza absoluta en los subordinados, en todos los asuntos.
- Se tienen en cuenta las ideas y opiniones de los subordinados para hacer uso de estos aportes constructivamente.
- Se generan recompensas económicas.
- Se práctica la comunicación ascendente, descendente y horizontal.
- Permiten la toma de decisiones por parte de todo el grupo.

Blake y Mouton también presentaron estilos de dirección bajo el nombre de "Grid", es una matriz elaborada con el fin de que un administrador se preocupe tanto por la producción como por las personas, con cada uno de estos parámetros se elabora una escala y del resultado de las distintas combinaciones, se reconocen 4 tipos de dirección extremas.

Esta rejilla administrativa permite medir el interés relativo que tiene el gerente por las personas y por las tareas, refleja el carácter bidimensional del liderazgo (Ver figura 12)

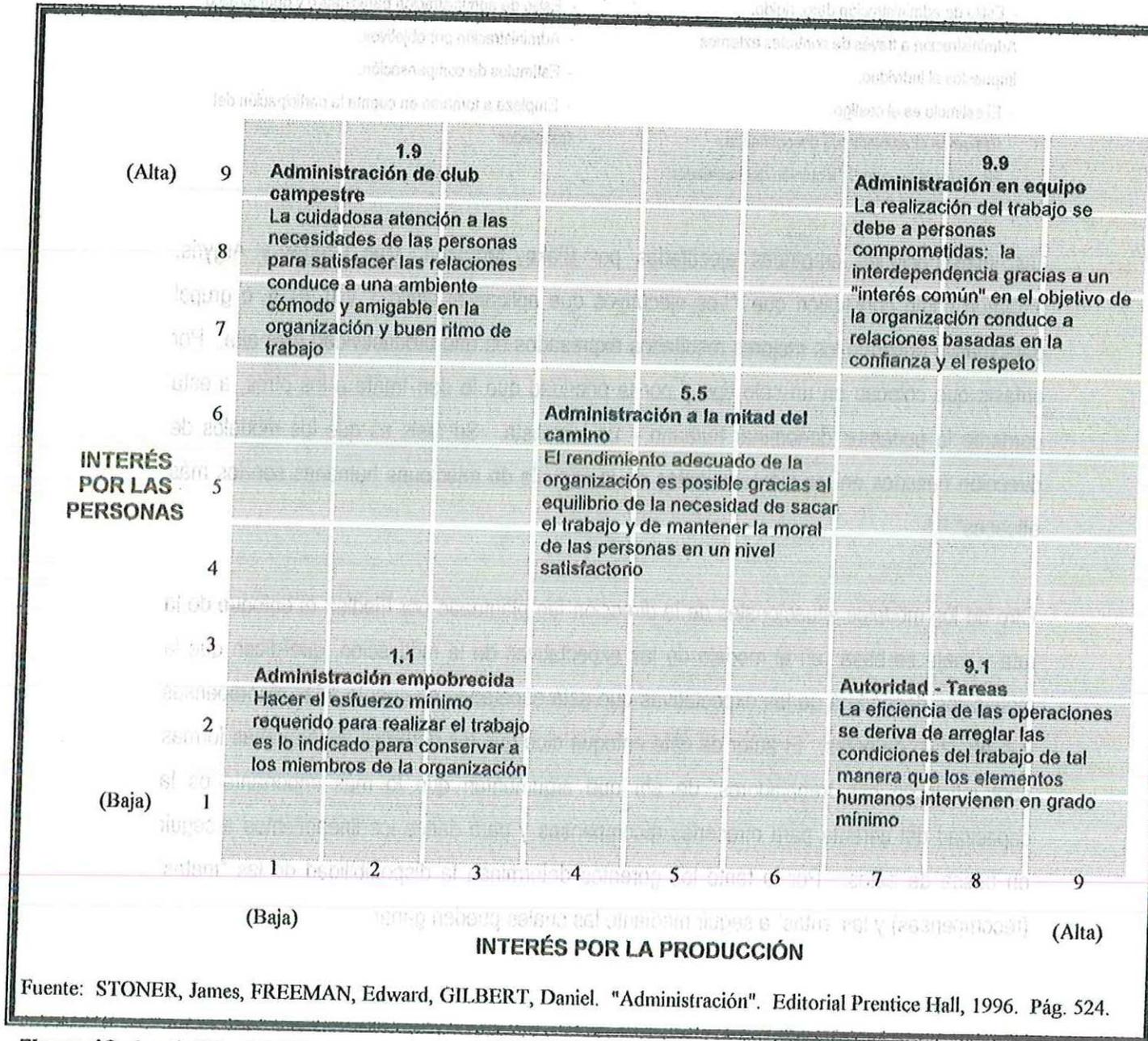


Figura 12. La Rejilla del Liderazgo

Mac Gregor y Argyris también presentaron sus modelos. Mc Gregor dividió a los directores en dos bandos los de tipo X y Y: Mientras que Argyris los clasificó en I y II (Ver cuadro Comparativo).

---

## DIRECTOR TIPO X Y I

## DIRECTORES TIPO Y Y II

---

- Estilo de administración duro, rígido.

Administración a través de controles externos

impuestos al individuo.

- El estímulo es el castigo.
- Prevalece el ambiente de desconfianza.
- No se toma en cuenta la opinión del trabajador.

- Estilo de administración participativo y democrático.

- Administración por objetivos.

- Estímulos de compensación.

- Empezar a tomarse en cuenta la participación del trabajador.

Las investigaciones empíricas ejecutadas por Blake, Mouton, Mac Gregor y Argyris, arrojaron como conclusión que: "Los ejecutivos que aplican el estilo Y y II, (9,9), o grupal participativo obtienen los mejores resultados expresados en una productividad más alta. Por énfasis que colocan en un solo tipo y por la prioridad que le dan frente a los otros, a esta corriente la podemos denominar humano – universalista. Su tesis es que los modelos de dirección basados en los planteamientos de la escuela de relaciones humanas son los más eficaces".<sup>114</sup>

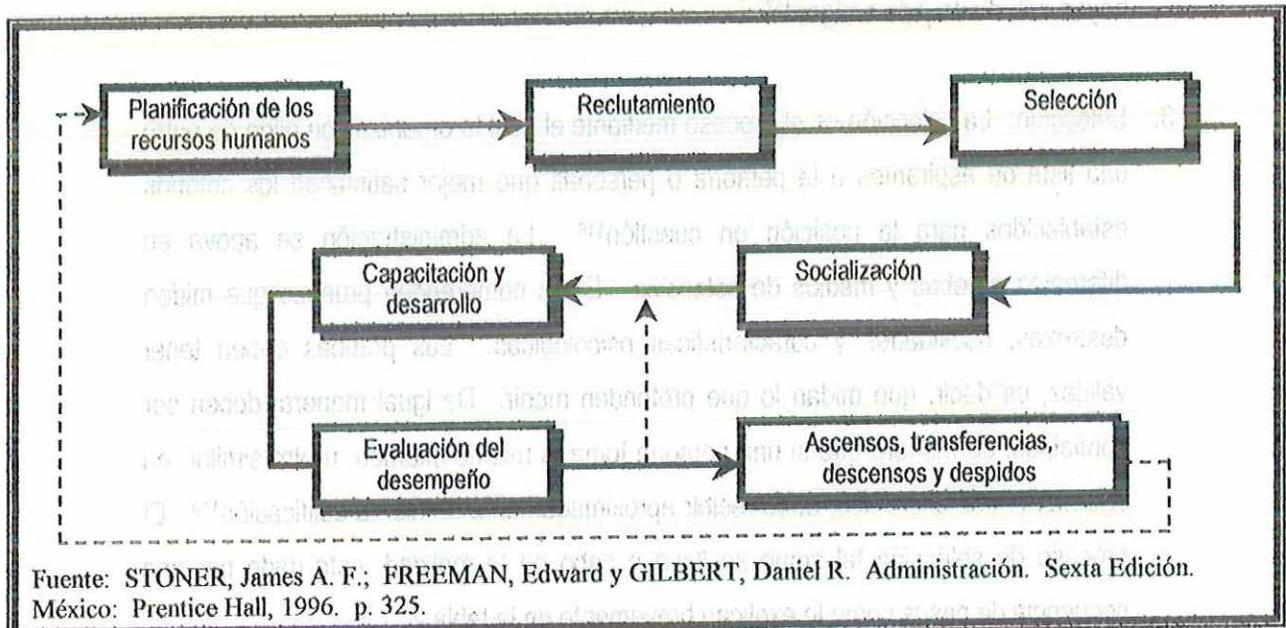
Otro de los modelos situacionales de la dirección fue planteado por Fiedler: el enfoque de la ruta – meta se basa en el modelo de las expectativas de la motivación, que dicen que la motivación dependerá de las expectativas que está esperando en cuanto a las recompensas y lo atractivo de estas. El autor de éste enfoque dice que los gerentes tienen varias formas para influir en sus trabajadores; de ahí que argumentan que lo más importante es la capacidad del gerente para ofrecerles recompensas y para darles los lineamientos a seguir en busca de estos. Por lo tanto los gerentes determinan la disponibilidad de las "metas" (recompensas) y las "rutas" a seguir mediante las cuales pueden ganar.

---

<sup>114</sup> Ibid., p. 194 y 195.

## 7 INTEGRACIÓN DE PERSONAL

El proceso de administración de recursos humanos (Integración de Personal) es un procedimiento permanente que busca mantener a la organización provista de la fuerza de trabajo adecuada en los puestos convenientes, cuando éstos sean requeridos<sup>115</sup>. El proceso se divide en siete etapas como se ilustra en la figura 13.



**Figura 13. Proceso de Administración de Recursos Humanos.**

### PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Planificación de los Recursos Humanos: Es el proceso mediante el cual la gerencia se asegura que cuenta con la cantidad y el tipo correcto de personas en los lugares exactos, en el momento preciso; y que son capaces de completar las tareas que

<sup>115</sup> STONER, Op. cit., p. 412.

ayudan a la organización a desarrollar sus objetivos generales de manera eficaz y eficiente. Se lleva a cabo mediante el análisis de factores internos (necesidades actuales y esperadas de adquirir gente capaz, de vacantes, y expansiones y reducciones departamentales) y factores del entorno (se refiere al mercado de trabajo)<sup>116</sup>.

2. Reclutamiento: Es el proceso mediante el cuál se localiza, identifica y atrae a personal calificado. La administración puede reclutar solicitantes de puesto dentro de la compañía o fuera de ella. Las fuentes de reclutamiento más utilizadas son la búsqueda interna, los anuncios, las recomendaciones de empleados, las agencias de empleo o bolsa de trabajo, las recomendaciones de los centros de enseñanza donde hayan estudiado y de amigos<sup>117</sup>.

3. Selección: La selección es el proceso mediante el cuál la organización elige de entre una lista de aspirantes a la persona o personas que mejor satisfacen los criterios establecidos para la posición en cuestión<sup>118</sup>. La administración se apoya en diferentes pruebas y medios de selección. Estos comprenden pruebas que miden destrezas, habilidades y características psicológicas. Las pruebas deben tener validez, es decir, que midan lo que pretenden medir. De igual manera, deben ser confiables, de manera que si una persona toma el mismo examen, u otro similar, en dos momentos diferentes, debe recibir aproximadamente la misma calificación<sup>119</sup>. El proceso de selección tal como se lleva a cabo en la realidad, está dado por una secuencia de pasos como lo explican brevemente en la tabla 2.

<sup>116</sup> ROBBINS, Op. cit., p. 378.

<sup>117</sup> Ibid., p. 380.

<sup>118</sup> IVANCEVICH, Op. cit., p. 374.

<sup>119</sup> GANNON, Op. cit., p. 449.

**Tabla 2. Pasos del Proceso de Selección.**

Procedimientos	Propósitos
1. Formulación de la solicitud de empleo.	Indica el puesto que quiere el solicitante; proporciona información para las entrevistas.
2. Entrevista previa de selección.	Proporciona una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante.
3. Pruebas.	Mide las habilidades laborales del solicitante y su capacidad para aprender en el trabajo.
4. Investigación de antecedentes.	Constata la veracidad del vitae o la solicitud del solicitante.
5. Entrevista profunda de selección.	Averigua más del solicitante como persona.
6. Examen médico.	Asegura el desempeño eficaz del solicitante; protege a otros empleados contra enfermedades; establece el registro de salud del solicitante; protege a la empresa contra reclamaciones injustas de compensación por parte de los empleados.
7. Oferta de Empleo.	Ocupa un trabajo o puesto vacantes.

Fuente: STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel R. Administración. Sexta Edición. México: Prentice Hall, 1996. p. 325.

4. Socialización: Una vez contratada, la persona debe ser presentada a la organización, de manera que se sienta a gusto en su puesto y con las personas que permanentemente interactuará. Así pues, el nuevo integrante de la organización pasará por un periodo de inducción informal, en donde se le proporcionan tres tipos básicos de información: 1) Información general sobre la rutina laboral diaria; 2) un resumen de la historia, el propósito, las operaciones y los productos o servicios de la organización, así como una idea de la manera en que el trabajo del empleado contribuye a las necesidades de la organización, y 3) una presentación detallada (quizás un folleto) de las políticas, reglas laborales y prestaciones para empleados de la organización<sup>120</sup>.
5. Capacitación y Desarrollo: Los programas de capacitación buscan mejorar el desempeño laboral presente mientras los programas de desarrollo pretenden desarrollar las habilidades necesarias para actividades laborales futuras. La capacitación y desarrollo de los recursos humanos implica que han de producirse ciertos cambios: cambios en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social<sup>121</sup>.

<sup>120</sup> STONER, FREEMAN y GILBERT, Op. cit., p. 427.

<sup>121</sup> Ibid., p. 428.

6. Evaluación del Desempeño: La evaluación del desempeño compara el desempeño laboral del individuo con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona. El desempeño deficiente puede acarrear diferentes alternativas como mayor capacitación, la degradación o el despido, mientras que si la evaluación nos arroja resultados positivos de buen desempeño puede merecer una recompensa como un aumento, un bono o un ascenso<sup>122</sup>. En conclusión, la evaluación del desempeño sirve para:

- Tomar decisiones mejor fundamentadas en lo que concierne a la promoción, traslados, aumentos salariales y terminación del empleo.
- Diseñar programas de capacitación y desarrollo y evaluar sus resultados.
- Retroalimentar al personal señalándoles sus logros y sus deficiencias.
- Predecir si a través de las actividades de reclutamiento y de selección se logrará atraer, preseleccionar y contratar a los recursos humanos mejor calificados.
- Determinar el tipo de personas que pueden dar mejores resultados dentro de la organización<sup>123</sup>.

7. Ascensos, transferencias, descensos y despidos: Estos cuatro aspectos son una función propia de la administración de los recursos humanos, y hacen referencia al movimiento que puede tener el personal dentro de la organización.

- Ascensos: Todo individuo desea progresar en una organización y son los ascensos la manera más significativa de reconocer un buen desempeño. Los ascensos se deben fundamentar en los méritos y no en el favoritismo.
- Transferencias: Las transferencias encierran varios propósitos dentro de la organización ; se dan con el fin de que una persona adquiera mayor experiencia laboral, como parte de su desarrollo, y para ocupar los puestos vacantes cuando se presentan. Así mismo las transferencias permiten mantener abiertos los grados de los ascensos y para mantener a las personas interesadas en su trabajo.

---

<sup>122</sup> Ibid., p. 413.

<sup>123</sup> IVANCEVICH, Op. cit., p. 382 y 383.

- Descensos y despidos: Son medidas disciplinarias que se aplican cuando un empleado infringe la política de la compañía o no cumple con las expectativas laborales. Estas medidas disciplinarias antes de ser ejecutadas pasan por una serie de pasos: advertencia, castigo, separación provisional, suspensión, transferencia disciplinaria, descenso y despido<sup>124</sup>.

<sup>124</sup> STONER, FREEMAN y GILBERT, Op., cit. p. 436 Y 437.



## CONTROL

Las organizaciones se apoyan en el control como una herramienta eficaz que les garantiza avanzar satisfactoriamente hacia la consecución de las metas y de estar empleando los recursos disponibles eficazmente.

Para muchos autores las funciones de planeación y control están íntimamente ligadas la una de la otra, de hecho se ha llegado a aseverar que éstas no pueden funcionar a menos que existan las dos. El control es muy difícil de llevar a cabo si de antemano no se han planteado objetivos y planes, debido a que el desempeño se evalúa a partir de criterios establecidos.

### **Concepto:**

En la obra "Administración" de Stoner, Freeman y Gilbert<sup>125</sup> definen el control como "El proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. El control le sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección".

*Importancia del control.* A continuación se nombran algunos criterios que determinan porqué es importante el control:

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
4. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.

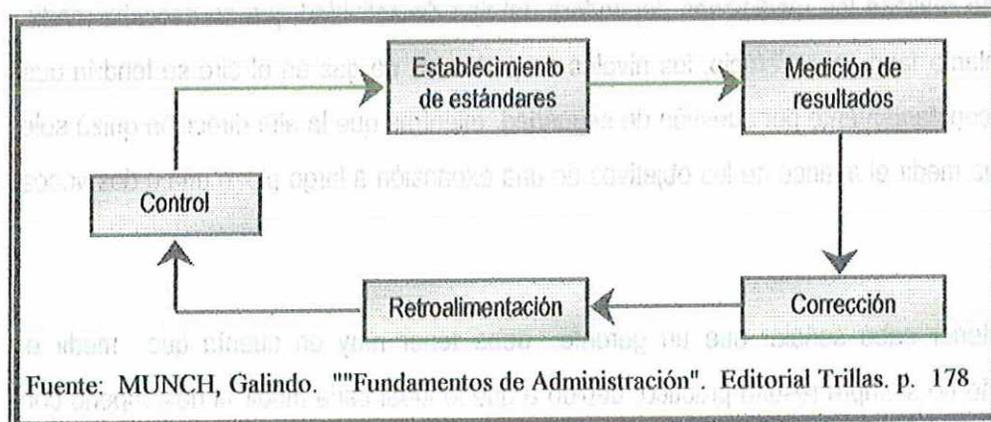
<sup>125</sup> Ibid., p. 610.

5. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
6. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.<sup>126</sup>

### Etapas del Control

La figura 14 ilustra el proceso básico de control. De acuerdo a la mayoría de autores que han estudiado el proceso administrativo se ha dividido en tres etapas:

1. **Establecimiento de estándares:** "Debido a que los planes son los puntos de referencia con respecto a los cuales los administradores establecen los controles, el primer paso lógico en el proceso de control sería elaborar planes. Sin embargo, debido a que estos varían en detalle y complejidad, y puesto que los administradores por lo general no pueden vigilarlo todo, se fijan estándares especiales."<sup>127</sup>



**Figura 14. Etapas del Control**

Un estándar hace referencia a criterios de desempeño, es decir, a puntos seleccionados para realizar las mediciones del desempeño y así ver como van las cosas. Estos estándares abarcan las funciones básicas que de hecho vienen a ser los objetivos definidos de la organización.

<sup>126</sup> MUNCH, Op. cit., p. 172 y 173.

<sup>127</sup> KOONTZ y WEICHRICH, Op. cit., p. 579.

Tipos de estándares: Hay tres métodos para establecerlos, de acuerdo a las necesidades específicas de cada área donde se implemente.

- Estándares estadísticos: Son elaborados a partir del estudio de datos históricos sucedidos en la misma empresa o en empresas de la competencia.
- Estándares fijados por apreciación: Son esencialmente juicios lanzados por el administrador como resultados de su experiencia en el pasado. Por lo general se refiere a actividades intangibles de carácter cualitativo, tales como la moral de la empresa, la actitud del personal, entre otras.
- Estándares técnicamente elaborados: Se dan como resultado de un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica. Se desarrolla en relación con la productividad de la maquinaria, del equipo y de los trabajadores.

2. *Medición de resultados o del desempeño*: Al igual que todos los demás aspectos del control la medición es un proceso que se hace en forma constante y repetitiva. La frecuencia con que se realicen las mediciones dependerá del tipo de actividad que se necesite medir. "En una planta fabril, por ejemplo, los niveles de partículas de gas en el aire se tendría que controlar constantemente por cuestión de seguridad, mientras que la alta dirección quizá solo tendría que medir el avance de los objetivos de una expansión a largo plazo una o dos veces al año".<sup>128</sup>

De lo anterior cabe señalar que un gerente debe tener muy en cuenta que medir el desempeño no siempre resulta práctico, debido a que lo ideal sería medir el desempeño con los estándares, en forma anticipada, con el propósito de que las desviaciones se detecten antes que sucedan y se eviten mediante las acciones apropiadas.

3. *Corrección de las desviaciones*: Este paso consiste en comparar los resultados medidos con las metas previamente establecidos.

Si el desempeño se mide de acuerdo a los puestos de la estructura organizacional, resulta más cómodo enmendar las desviaciones; de esta manera a un administrador le queda más

<sup>128</sup> STONER, FREEMAN y GIL BERT, Op. cit., p. 611.

fácil saber en donde se tienen que realizar las correcciones en cuanto a la adjudicación de tareas individuales o de grupos.

4. *Retroalimentación:* Es básica en el proceso de control, ya que a través de ésta, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. De la calidad de la información dependerá el grado de rapidez con que se retroalimiente el sistema<sup>129</sup>.

### TIPOS DE CONTROLES

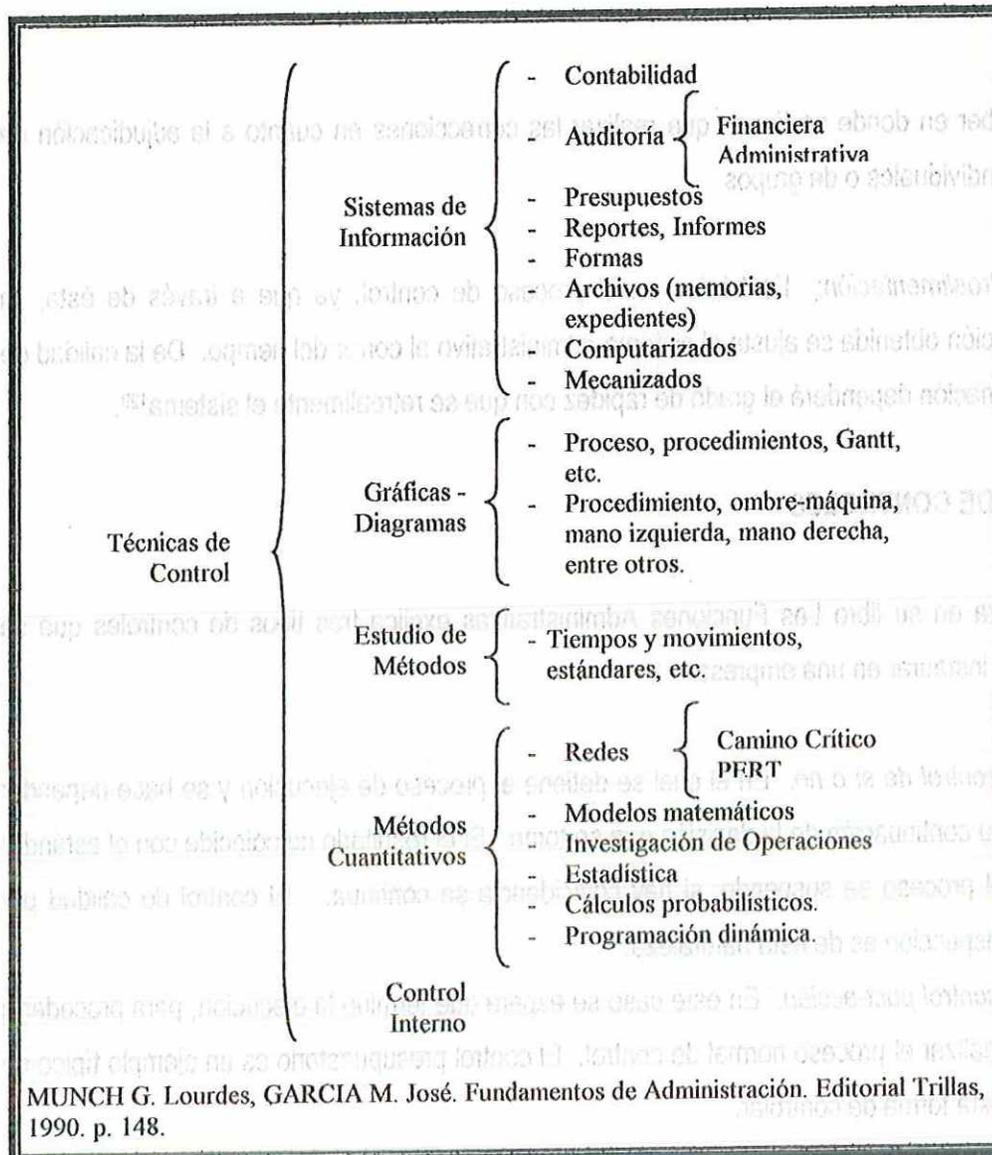
Mendoza en su libro *Las Funciones Administrativas* explica tres tipos de controles que se pueden instaurar en una empresa:

- a. *El control de si o no.* En el cual se detiene el proceso de ejecución y se hace depender su continuación de la decisión que se tome. Si el resultado no coincide con el estándar el proceso se suspende; si hay coincidencia se continua. El control de calidad por inspección es de esta naturaleza.
- b. *El control post-acción.* En este caso se espera que termine la ejecución, para proceder a realizar el proceso normal de control. El control presupuestario es un ejemplo típico de esta forma de controlar.
- c. *El control prospectivo.* En este tipo de control los resultados se pronostican antes de que termine la ejecución, seguidamente se calcula la desviación entre el resultado proyectado y el estándar y se toman las medidas correctivas anticipadamente. A esta clase pertenece el control estratégico.

### TÉCNICAS DE CONTROL

Las técnicas de control son las herramientas de apoyo de un administrador y gracias a su utilización se pueden implementar procesos de control en la organización. Por lo general, estas técnicas son, en primer lugar, herramientas para planeación y demuestran que los controles deben reflejar los planes. En la figura 15 se presentan técnicas de control.

<sup>129</sup> MUNCH, Op. cit., p. 181.



**Figura 15. Técnicas de Control.**

Debido a la variedad de técnicas mencionadas, nos resulta dispendioso estudiar cada una en este texto; en efecto, sólo expondremos algunas de las citadas.

**Auditoria:** "La auditoria es un proceso de evaluación. Las auditorias tienen muchas explicaciones importantes, desde validar la honradez y justicia de los estados financieros (auditoria financiera), hasta proporcionar una base crítica para las decisiones gerenciales (auditoria administrativa)"<sup>130</sup>.

<sup>130</sup> STONER, FREEMAN y GIL BERT, Op. cit., p. 628.

**Presupuestos:** El presupuesto es un instrumento muy utilizado para el control administrativo. Se usa primordialmente para asignar recursos. Los ejecutivos lo utilizan para planear el futuro y reducir la incertidumbre de disponibilidad de los recursos humanos y materiales que se requieren para desempeñar las tareas departamentales. En sí, los presupuestos son declaraciones de resultados anticipados, bien sea en términos financieros (como en el caso de los presupuestos de ingresos, gastos y de capital) o en términos no financieros (como aquellos de horas de mano de obra directa, materiales, volumen físico de ventas o unidades de producción)<sup>131</sup>.

**Gráficas de Gantt:** Es una técnica de planeación y control que analiza la relación tiempo-eventos. Consisten en ayudas visuales que son útiles en la carga y programación de las operaciones de los diversos departamentos en una organización. Su nombre se deriva de Henry Gantt, quien desarrolló el concepto a finales del siglo XIX<sup>132</sup>. Permite que un administrador capte de un solo vistazo, la situación tanto de los proyectos que se están realizando como de las actividades y desempeño de los departamentos operativos. Otras ayudas que describe el empleo de la gráfica de Gantt son las restricciones de tiempo, recursos y procedimientos (Ver simbología de Gantt en la tabla 3) La gráfica de Gantt está conformada por una lista de actividades ordenadas secuencialmente y por otra parte, al frente de cada actividad, se señala en un calendario el tiempo que cubre su realización<sup>133</sup>.

**Tabla 3. Símbolos de un diagrama de Gantt**

Símbolo	Significado del símbolo
[	Inicio de una actividad
]	Terminación de una actividad
[—]	Avance real de la actividad
v	Punto en el tiempo donde el proyecto se encuentra ahora

Fuente: ADAM, Everet y EBERT, Ronald. Administración de la Producción y las Operaciones. Cuarta Edición. México: Prentice Hall, 1991. p. 373.

<sup>131</sup> KOONTZ, Op. cit., p. 599.

<sup>132</sup> RENDER, Barry Y HEIZER, Jay. Principios de Administración de Operaciones. México: Prentice Hall, 1996. p. 512 y 513.

<sup>133</sup> GANNON, Op. cit., p. 428.

A continuación se presenta una gráfica de Gantt ( Ver cuadro No 2) ideada para un estudiante que prepara sus exámenes finales. Las actividades del proyecto son estudiar para los exámenes de inglés, historia, matemáticas y psicología. Matemáticas se divide en dos subactividades: estudiar los nuevos conceptos tratados desde el examen anterior, y estudiar los temas considerados en los exámenes 1 y 2 como repaso. El examinar el eje horizontal de tiempo, puede apreciarse que todas las actividades deben cumplirse en tres semanas y media<sup>134</sup>.

**Cuadro 2. Grafica de Gantt para programación de proyectos**

Actividad del proyecto	Semana 1	2	3	4
Estudiar inglés 1	[—————]	]		
Estudiar Historia 102		[—————]	]	
Estudiar matemáticas 5				
Estudiar los conceptos impartidos a partir del último examen		[—————]	]	
Estudiar el material de los exámenes 1 y 2			[—————]	]
Estudiar psicología 1				[ ]

Fuente: ADAM, Everet y EBERT, Ronald. Administración de la Producción y las Operaciones. Cuarta Edición. México: Prentice Hal, 1991. p. 373.

**Técnica de Administración de Proyectos: PERT Y CPM:** La técnica de evaluación y revisión del programa (PERT) y el método de la ruta crítica (CPM) fueron desarrollados en la década de 1950 para ayudar a los administradores en la programación, seguimiento y control de proyectos grandes y complejos. En el desarrollo de este método de control se utilizan unos símbolos especiales que podemos encontrar en la tabla 4.

Seis pasos son comunes tanto para PERT como para CPM:

1. Definir el proyecto y todas sus tareas y actividades significativas.

<sup>134</sup> ADAM, Everet y EBERT, Ronald. Administración de la Producción y las Operaciones. Cuarta Edición. México: Prentice Hal, 1991. p. 373.

2. Desarrollar las relaciones entre las actividades. Decidir cuáles actividades deben preceder y cuáles deben seguir a otras.
3. Dibujar la red que conecta a todas las actividades.
4. Asignar las estimaciones de duración y/o costo para cada actividad.
5. Calcular la trayectoria de mayor duración a través de la red; a esta se le llama la ruta crítica.
6. Utilizar la red para ayudar a planear, programar, seguir y controlar el proyecto<sup>135</sup>.

**Tabla 4. Símbolos de las Técnicas PERT y CPM**

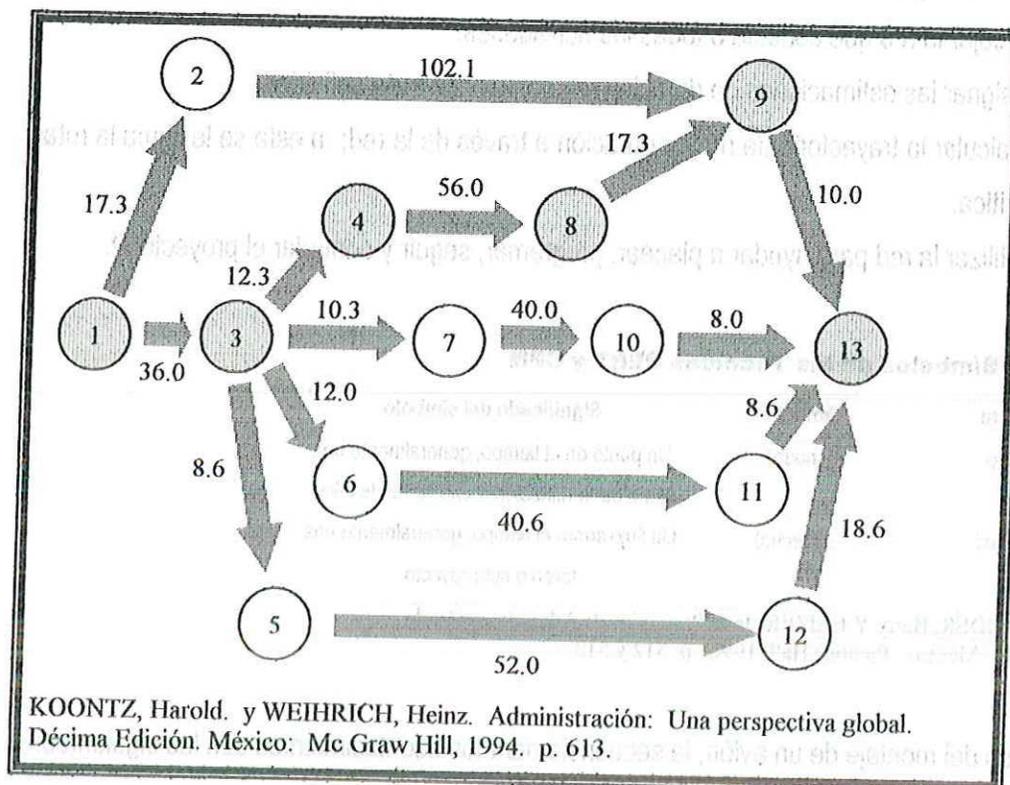
Nombre	Símbolo	Significado del símbolo
Evento	0 (nodo)	Un punto en el tiempo, generalmente una fecha de terminación o una fecha de inicio.
Actividad	→ (flecha)	Un flujo sobre el tiempo, generalmente una tarea o subproyecto,

Fuente: RENDER, Barry Y HEIZER, Jay. Principios de Administración de Operaciones. México: Prentice Hall, 1996. p. 512 y 513.

En el caso del montaje de un avión, la secuencia para los acontecimientos son las siguientes:

1. Autorizar para poner en marcha el programa.
2. Iniciar la compra del motor.
3. Completar planes y especificaciones.
4. Completar los dibujos del fuselaje.
5. Proporcionar los requisitos EAPG.
6. Otorgar el subcontrato para el montaje de cola.
7. Otorgar el subcontrato de las alas.
8. Completar la fabricación del fuselaje.
9. Completar el montaje del motor en el fuselaje.
10. Recibir las alas de los subcontratistas.
11. Recibir el montaje de cola de los subcontratistas.
12. Recibir EAPG.
13. Completar el avión.

<sup>135</sup> Ibid., p. 373.



**Figura 16. Diagrama de Flujo PERT: Tiempo en semanas.**

En la figura 16 se muestra una gráfica de flujos PERT para las etapas más importantes del montaje de un avión. El tiempo de actividad, representado por los números junto a las flechas, es el tiempo transcurrido para completar un evento.

El siguiente paso es calcular la ruta crítica, es decir, la sucesión de acontecimientos que necesitan el mayor tiempo y que tienen un tiempo de inactividad de cero (o el mínimo). En la figura 17 la ruta crítica comprende los acontecimientos 1,3,4,8,9 y 13. A lo largo de esta ruta, el tiempo de actividad para la serie de acontecimientos es de 131.36 semanas; si la entrega prometida es de 135 semanas, esta ruta crítica se habrá recorrido 3.4 semanas antes de tiempo. En esta técnica de control se acostumbra a identificar varias rutas críticas en su orden de importancia<sup>136</sup>.

<sup>136</sup> KOONTZ, Op. cit., p. 613 y 614.

# AUTOEVALUACIÓN

AMBIENTE EXTERNO

1. ¿Qué son objetivos, estrategias y políticas?
2. Cite un ejemplo de Misión que contenga todos los elementos relacionados en este capítulo.
3. La universidad tiene infinidad de oportunidades y amenazas externas, así como muchas fortalezas y debilidades internas. Las influencias externas incluyen tendencias en campos como el económico, social, cultural, demográfico, ambiental, tecnológico, político, jurídico, gubernamental y político. Entre los factores externos que podrían influir tenemos la cantidad decreciente de egresados de las escuelas de educación media superior; los cambios en la composición de la población; las relaciones con la sociedad; el aumento de competencia entre universidades, etc. Los factores internos de una universidad incluyen a los docentes, los estudiantes, el personal administrativo, los exalumnos, los programas deportivos, la infraestructura y su mantenimiento, el alojamiento de los estudiantes, la dirección, los programas académicos, los servicios de alimentos, la zona de parqueo, la ubicación, las relaciones públicas, etc. En una matriz DOFA identificar diez factores en cada recuadro que se relacione con su universidad y discuta en grupo. ¿Qué cosas averiguó de su universidad gracias a la discusión en grupo? ¿Cómo podría servirle a la organización este tipo de discusión?
4. ¿Por qué es importante la dirección y el control en la organización?
5. Cite ejemplos de empresas colombianas dónde se aplique cada una de las estrategias mencionadas.

**CASO DE ESTUDIO**  
**CREACIONES POLO Y CIA. LTDA. - BUCARAMANGA**

La compañía Creaciones Polo y Cía. Ltda., produce vestidos para niñas hasta los 12 años, estuvo desarrollando un bosquejo de escenarios para 1999. Encontró que las variables que más le afectaban en su ambiente externo e interno, eran:

**AMBIENTE EXTERNO**

1. La inflación, no solamente conduce aumentos salariales sino también a cargas en los reajustes de las prestaciones sociales, aumento del precio de las materias primas, servicios y gastos administrativos.
2. El nivel de competencia en el mercado nacional es bastante alto, y en ocasiones los competidores desarrollan sus ventas con precios que solo alcanzan su punto de equilibrio.
3. La moda, que exige mantener un ojo avizor ante la perspectiva de obsolescencia.
4. El desarrollo de ferias Internacionales de moda infantil durante los últimos años en nuestro país, ha despertado el interés de compradores extranjeros de Europa y Canadá, los cuales están dispuestos a pagar buenos precios, siempre y cuando se elaboren productos de excelente calidad en el material, en el terminado y el empaque.
5. El contrabando, implica una competencia desleal de menor costo y en última instancia pérdida de mercados.
6. La política de comercio exterior del Gobierno: En lo correspondiente a las importaciones, la empresa requiere de la compra de maquinaria y materias primas, cuya adquisición en el mercado colombiano no es garantizada por la industria textil, la cual se encuentra en recesión.
7. El mercado financiero ha estado dominado por las dificultades de créditos, pero la tendencia actual es a la baja de las tasas de interés.
8. Facilidad de empréstitos con 3 años de gracia a 5 años a través de la línea de fomento a la microindustria del IFI y BANCOLDEX.
9. Las medidas de emergencia económica, especialmente el impuesto a operaciones bancarias o 2 x 1.000 ha presentado serias repercusiones financieras.
10. La entrada del nuevo gobierno en Venezuela, renueva las expectativas de integración económica entre los dos países, y calma la tendencia devaluacionista del Bolívar. Su

política económica ha sido de buen recibo por parte de los industriales y comerciantes del vecino país, lo que ha generado un ambiente de reactivación económica.

11. Liberación de aranceles en la Comunidad Andina de naciones para textiles, prendas de vestir, calzado y confecciones a partir de Julio de 1.999
12. PROEXPORT fortalece sus programas de incentivo a las exportaciones del sector confeccionista con subsidios para participar en ferias y eventos en el exterior, y auspicio para la venta de productos al exterior.

### **AMBIENTE INTERNO**

1. Utilización de capacidad instalada ( nivel de productividad) en 1998 = 72%.
2. Productos de reconocida calidad a precios razonables.
3. Ventas totales 1998 U\$ 950.000. 650.000 Mercado Nacional - 300.000 EE.UU.
4. La empresa dispone de una gran capacidad técnica, pues casi todas sus operarias son capacitadas y de gran experiencia.
5. Tiene un bajo desarrollo tecnológico ( maquinas con tecnología obsoleta)
6. En su estructura organizativa existe una rigurosa centralización y todas las decisiones las toma la Gerencia. ( Pronósticos, compras, tendencias y diseños, manejo y supervisión de personal)
7. Su sistema de planeación es rudimentario.
8. El sistema psicosocial esta muy descuidado.
9. La inercia acompaña su tamaño y tradición.
10. Se hace mucho énfasis en los controles, especialmente en los horarios y la concentración sobre la labor. La remuneración es mensual y tiene como base general a nivel operario y de supervisión, el salario mínimo legal.
11. La empresa cuenta con solidez patrimonial y un buen prestigio en el sector financiero local.
12. Tiene una alta rotación de cartera nacional.
13. Cuenta con un alto nivel de inventarios de productos terminados.

### **PREGUNTAS DEL CASO**

Realice la formulación del caso POLO y CIA. LTDA.

A. Defina o redefine su misión

B. Análisis externo (oportunidades y amenazas)

C. Análisis interno (fortalezas y debilidades)

D. Desarrollo de matrices (matriz DOFA para la formulación de estrategias)

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL ENTORNO DE UNA EMPRESA DE CONFECCIONES EN BUCARAMANGA

ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> <li>ACCESO AL MERCADO INTERNACIONAL (CANADÁ, EUROPA Y PACTO ANDINO.)</li> <li>POSIBILIDADES DE ACCEDER A LA COMPRA DE MAQUINARIA DE ALTA TECNOLOGÍA Y DE MATERIAS PRIMAS EN EL EXTRANJERO.</li> <li>LIBERACIÓN DE ARANCELES PARA EL PACTO ANDINO A PARTIR DE JULIO DEL 99.</li> <li>CERCANÍA GEOGRÁFICA Y CULTURAL CON VENEZUELA.</li> <li>CONDICIONES FAVORABLES DE LA ECONOMÍA VENEZOLANA.</li> <li>FACILIDADES DE PARTICIPACIÓN EN FERIAS NACIONALES E INTERNACIONALES.</li> <li>FACILIDAD DE ACCESO A CRÉDITOS A TRAVÉS DE LÍNEAS DE FOMENTO.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>INFLACIÓN</li> <li>NIVEL DE COMPETENCIA EN EL MERCADO NACIONAL.</li> <li>CONTRABANDO</li> <li>CAMBIOS EN LA MODA</li> <li>POCO CONOCIMIENTO DEL MERCADO VENEZOLANO (COMPRADORES, MODA, ETC.).</li> <li>INESTABILIDAD DE LA POLÍTICA CAMBIARÍA COLOMBIANA.</li> <li>AUMENTO EN LOS TRIBUTOS A RAÍZ DE LA EMERGENCIA ECONÓMICA (IVA, 2 X 1.00).</li> </ol>
DIAGNOSTICO INTERNO		
<b>FORTALEZAS</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>ALTA ESPECIALIZACIÓN Y CAPACIDAD TÉCNICA DE SUS OPERARIAS.</li> <li>CALIDAD DE PRODUCTOS</li> <li>BUENOS PRECIOS.</li> <li>BUEN RESPALDO PATRIMONIAL</li> <li>BUENA IMAGEN CORPORATIVA EN EL SECTOR FINANCIERO LOCAL</li> <li>ALTA ROTACIÓN DE CARTERA</li> </ol>	FO	FA
<b>DEBILIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>72 % DE NIVEL DE PRODUCTIVIDAD</li> <li>MAQUINARIA OBSOLETA</li> <li>ALTA CENTRALIZACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES</li> <li>NO EXISTE PLANIFICACIÓN</li> <li>PERSONAL CON NIVELES BAJOS DE MOTIVACIÓN</li> <li>BAJA GESTIÓN ADMINISTRATIVA (ALTO NIVEL DE INVENTARIO DE PRODUCTO TERMINADO)</li> </ol>	DO	DA

## CASO DE ESTUDIO EASTERN ELECTRIC CORPORATION

Margaret Quinn, presidenta de Eastern Electric Corporation, una de las grandes empresas de servicios públicos de electricidad que operan en la parte oriental de Estados Unidos, esta convencida desde hace mucho tiempo de que una planeación eficaz en la compañía era absolutamente necesaria para alcanzar el éxito. Durante más de 10 años había intentado, sin éxito establecer un programa de planeación. Durante ese lapso había nombrado, en forma consecutiva, a tres vicepresidentes ejecutivos de planeación y, aunque aparentemente cada uno de ellos había trabajado intensamente en esta tarea, ella observó que los jefes de departamento seguían operando como lo hacían anteriormente. Tomaban decisiones sobre problemas a medida que estos surgían y se enorgullecían de hacer una labor eficaz de "apagar fuegos".

Sin embargo, la compañía daba la sensación de ir a la deriva y las decisiones individuales de los jefes de departamento no siempre concordaban entre si. El ejecutivo a cargo de las cuestiones reglamentarias siempre estaba presionando en vano a las comisiones estatales para que permitieran tarifas eléctricas más altas, puesto que las comisiones sentían que los costos, aunque en aumento, no estaban justificados. El director de relaciones públicas apelaba constantemente al público para que comprendiera los problemas de las compañías de servicios públicos de electricidad, pero los usuarios de las distintas comunidades sentían que la compañía obtenía suficientes utilidades y que debería solucionar sus problemas sin aumentar las tarifas.

El vicepresidente de operaciones, presionado por muchas comunidades para ampliar las líneas eléctricas, poner líneas subterráneas para eliminar los antiestéticos postes y cables y dar un mejor servicio a los clientes, sentía que los costos eran un asunto secundario con tal de satisfacer las exigencias de los consumidores.

Cuando a solicitud de la Sra. Quinn un consultor estudió la situación descubrió que, en realidad, la compañía no estaba planeando muy bien. El vicepresidente de planeación y su personal trabajaban intensamente haciendo estudios y pronósticos y presentándolos a la presidenta. Hasta allí llegaban, puesto que todos los jefes de departamento lo consideraban como un papeleo poco práctico que no tenía importancia para sus operaciones diarias.

- CASO DE ESTUDIO  
INVESTIGACIÓN DE MERCADOTECNIA
1. Como estudiante de administración de empresas. ¿Qué pasos recomendaría para que Eastern Electric Corporation planee con eficacia?
  2. ¿Qué consejo le daría a la compañía en relación con la extensión temporal de sus planes?
  4. ¿Cómo le recomendaría a la señora Quinn que se pusieran en práctica sus sugerencias?

*Fuente: Extraído de las Memorias del SEMINARIO DE FORMACIÓN DE CONSULTORES dirigido por el Dr. John D. Theodore, Ph. D. Bucaramanga, 2000.*

### **CASO DE ESTUDIO OLYMPIC TOY COMPANY**

"Espero que todos los gerentes de mi departamento actúen en forma completamente racional en cada decisión que tomen", declaró Eleanor Johnson, vicepresidenta de mercadotecnia de Olympic Toy Company. "A todos nosotros, sin importar el puesto, se nos ha contratado para ser profesionales racionales; espero que todos no solo sepan qué están haciendo y porqué, sino que tomen las decisiones correctas. Alguien ha dicho que un buen administrador sólo necesita estar en lo correcto en más de la mitad de sus decisiones, pero eso no es suficientemente bueno para mí. Yo los disculparía por cometer un error ocasionalmente, en especial si se trata de un asunto fuera de su control, pero nunca que no actúen en forma racional".

Estoy de acuerdo con tu idea, Eleanor, y siempre trataré de ser racional en mis decisiones, pero ¿te importaría ayudarme a estar segura de ello explicándome que es "actuar racionalmente?", Le dijo Jill Goldberg, su gerente de publicidad.

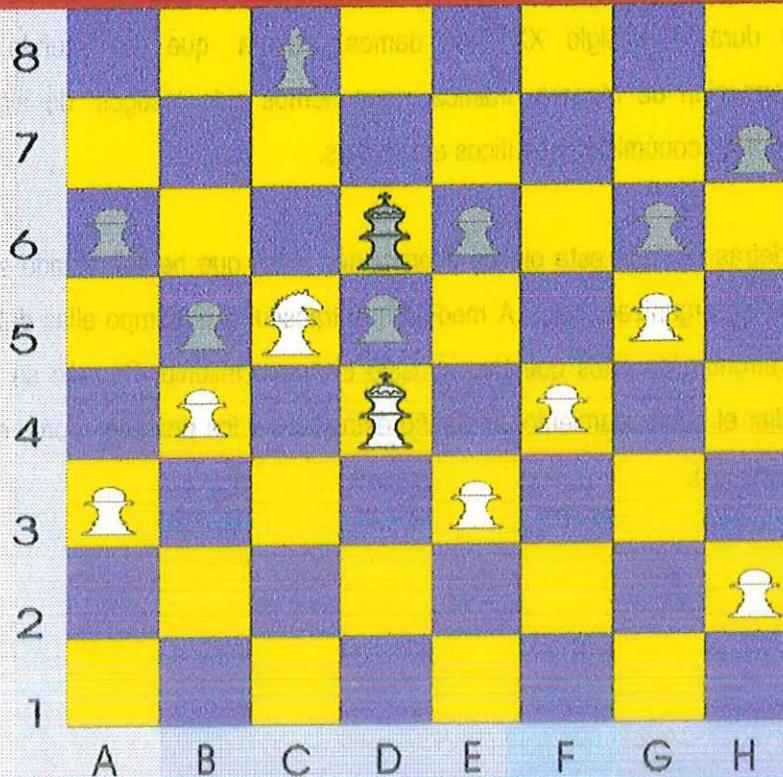
1. Exprese cómo podría explicar la vicepresidenta de mercadotecnia qué implica tomar decisiones racionales.

2. Si después Jill Goldberg afirma que no hay forma en que pueda ser completamente racional, ¿cuál sugeriría usted que fuera la respuesta?

*Fuente: Extraído de las Memorias del SEMINARIO DE FORMACIÓN DE CONSULTORES dirigido por el Dr. John D. Theodore, Ph. D. Bucaramanga, 2000.*

# LA ORGANIZACIÓN COMO FUNCIÓN ADMINISTRATIVA : UN ENFOQUE HACIA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

P  
A  
R  
T  
E



Nosotros sabemos que un Caballo y un Alfil usualmente valen lo mismo.

¿Quién diría que es mas fuerte en esta posición.

\* **Capítulo 9: NATURALEZA D ELA ORGANIZACIÓN COMO FUNCIÓN ADMINISTRATIVA**

\* **Capítulo 10: ORGANIGRAMAS**

\* **Capítulo 11: FUNDAMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

\* **Capítulo 12: DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

\* **Capítulo 13: INSTRUMENTOS DE APOYO ADMINISTRATIVO**

## \* **AUTOEVALUACIÓN**

Caso de Estudio Scandinavian Airlines System

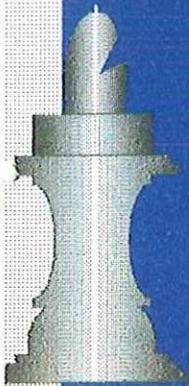
Caso de Estudio Siemens, El Gigante Dormido

Caso de Estudio ABC Airlines

Caso de Estudio Mercadefam

Caso de Estudio Lechesan S.A

Caso de Estudio Measurement Instruments Corporation



**S**i examinamos con detenimiento los cambios a los que la humanidad ha estado sujeta durante el Siglo XX, nos damos cuenta que el mundo ha sufrido una transformación de manera drástica y que hemos sido testigos de algunos cambios tecnológicos, sociales, económicos y políticos entre otros.

Pero ¿Qué hay detrás de toda esta ola de alteraciones a las que hemos estado sometidos?. La respuesta está en las organizaciones. A medida que transcurre el tiempo ellas deben estar mejor preparadas para afrontar los retos que trae consigo el nuevo milenio. Por ello se cree de mucha importancia estudiar el comportamiento, el diseño estructural y los procesos como elementos clave dentro de la organización.

## 9 NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN COMO FUNCIÓN ADMINISTRATIVA

Desde siempre, el hombre se ha concientizado que para alcanzar la eficiencia lo puede lograr si lo realiza a través del ordenamiento y la coordinación racional de todos los recursos que hacen parte del grupo social; esta actividad es la que se conoce como la etapa de la organización dentro del proceso administrativo.

Gracias a la función de organizar es que se puede llegar a determinar como hacer y qué medidas utilizar para alcanzar los objetivos trazados en la etapa de planeación.

De la palabra organización encontramos tres acepciones:

- La primera es etimológica: proveniente del griego organon que denota instrumento.
- La segunda es la que concibe organización como una entidad o grupo social.
- En la tercera la organización significa proceso<sup>1</sup>.

Analizando las tres acepciones se llega a la conclusión de que cada una de estas involucra la idea de una estructura, aunque con distintas implicaciones. En esta parte estudiaremos a la organización como una etapa del proceso administrativo.

Con base a lo anterior podemos observar como la organización determina la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, creando la estructura indicada que permita coordinar eficazmente los recursos

Antes de dar un concepto como tal de la palabra organización se revisará algunas de las definiciones más trajinadas en el ámbito administrativo:

<sup>1</sup> MUNCH G. Lourdes, GARCIA M. José. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas, 1990. p. 148.

Agustín Reyes Ponce, nos presenta la siguiente definición: "Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados."<sup>2</sup>

Eugenio Sisto Velasco, define que: "Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidades y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir."<sup>3</sup>

Robert Beckles, Ronald Carmichael y Berbard Sarchet, definen la organización como: "Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos."<sup>4</sup>

Para Isaac Guzman V, significa: "La coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue".<sup>5</sup>

Según Harold Koontz y Curil O'Donnell, Organizar es: "Agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa."<sup>6</sup>

Del estudio y análisis de los conceptos anteriormente expresados se obtienen algunos elementos básicos que son el punto de partida para llegar al concepto de organización, estos elementos son:

1. Estructura: Dentro de la organización se debe establecer el marco en que se desenvolverá el grupo social, ya que se fijan las prescripciones y correlaciones de las funciones, jerarquías y actividades requeridas para cumplir con los objetivos.

---

<sup>2</sup> Ibid., p. 107.

<sup>3</sup> Ibid., p. 108.

<sup>4</sup> Ibid., p. 108.

<sup>5</sup> Ibid., p. 108.

<sup>6</sup> Ibid., p. 108.

2. **Sistematización:** es necesario coordinar racionalmente todas las actividades y recursos de la empresa para contribuir al facilitamiento del trabajo y aumentar la eficiencia.
3. **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades:** Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
4. **Jerarquía:** La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
5. **Simplificación de funciones:** La organización debe tratar de instaurar los mecanismos más sencillos para ejecutar el trabajo de la mejor manera posible<sup>7</sup>.

Con base en los anteriores conceptos se ha llegado a la siguiente definición de organización: "El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social"<sup>8</sup>.

### **El Propósito De La Organización**

El propósito de la organización es contribuir al alcance de los objetivos estratégicos planteados en el proceso de planeación, en forma eficaz y eficiente.

**Principio De Unidad De Objetivo:** La estructura de la organización será eficaz si permite a los individuos contribuir a los objetivos estratégicos de la empresa.

**Principio De Eficiencia Organizacional:** Una organización será eficiente si esta estructurada para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, con un mínimo de consecuencias a costos no buscados.

<sup>7</sup> Ibid., p. 108.

<sup>8</sup> Ibid., p. 108 y 109.

## Importancia

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización como función son:

1. Es de carácter continuo; nunca se podrá decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización).
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades<sup>9</sup>.

Otro de los temas que se abarca en esta etapa del proceso administrativo son los tipos de organización formal e informal.

- **Organización Formal:** Cuando hablamos de organización formal nos referimos a la empresa que tiene una estructura formalmente organizada, comprendida por el estudio del esquema vertical y horizontal, por las funciones de asesoría y por los comités<sup>10</sup>.

Al hablar de organización formal no implica necesariamente que ésta sea inflexible, muy por el contrario este tipo de organización requiere que su estructura le permita a los individuos demostrar libremente su creatividad en el ejercicio de sus labores, como parte personal para la obtención de los objetivos. Lo formal nos atañe a la existencia de una estructura intencional de papeles.

La estructura formal se puede definir de la siguiente manera:

- El patrón de relaciones y obligaciones formales; el organigrama de la organización más la descripción o guías de puestos.

<sup>9</sup> Ibid., p. 109.

<sup>10</sup> MENDOZA, José María. Las Funciones Administrativas. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte, 1993. p.144.

La forma en que diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/o personas en la organización (diferenciación)

- La forma en que estas tareas o actividades separadas son coordinadas (integración)
- Las relaciones de poder, de status y jerarquías dentro de la organización (sistema de autoridad)
- Las políticas, procedimientos y controles formales que guían las actividades y relaciones de la gente en la organización (sistema administrativo)

➤ **Organización informal:** Podemos decir que el estudio de la organización informal surgió a partir del experimento de Hawthorne realizado por Elton Mayo y sus colaboradores, quienes percibieron que en las organizaciones se establecen una serie de grupos que Mayo denominó "grupos informales", pues se generan espontáneamente a medida que las personas empiecen a asociarse entre sí.

En nuestra obra hemos decidido presentar a la organización informal como: "Cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente aunque contribuya a resultados colectivos. De esta forma las relaciones informales que se establecen en el grupo de personas que juegan ajedrez durante la hora de la comida pueden ayudar al logro de las metas organizacionales"<sup>11</sup>.

La organización informal tiende a existir cuando los miembros de una organización formal se conocen lo bastante bien entre sí como para transmitirse información en alguna forma conectada con la empresa. En una empresa ordinaria, el deseo de información acerca de la organización y de su personal es lo bastante fuerte para que se transmita rápidamente entre personas que se conocen y confían unas en otras.

Muchos gerentes, al comprender este hecho, usan conscientemente las organizaciones informales como canales de comunicación y modeladores de la moral de los empleados. Los

---

<sup>11</sup> KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. Décima edición. México: Mac Graw Hill, 1994. p. 244.

gerentes deben ser conscientes de la necesidad e importancia de la organización informal y no antagonizarla. Les resultara ventajoso usarla mientras dirijan a los subordinados.

La forma de organización informal puede ser utilizada para mejorar la comunicación y el flujo de información en la organización. Los gerentes deben ser conscientes de la necesidad e importancia de la organización informal y no antagonizarla. Les resultara ventajoso usarla mientras dirijan a los subordinados.

Organización informal: La forma de organización informal puede ser utilizada para mejorar la comunicación y el flujo de información en la organización. Los gerentes deben ser conscientes de la necesidad e importancia de la organización informal y no antagonizarla. Les resultara ventajoso usarla mientras dirijan a los subordinados.

La forma de organización informal puede ser utilizada para mejorar la comunicación y el flujo de información en la organización. Los gerentes deben ser conscientes de la necesidad e importancia de la organización informal y no antagonizarla. Les resultara ventajoso usarla mientras dirijan a los subordinados.

La forma de organización informal puede ser utilizada para mejorar la comunicación y el flujo de información en la organización. Los gerentes deben ser conscientes de la necesidad e importancia de la organización informal y no antagonizarla. Les resultara ventajoso usarla mientras dirijan a los subordinados.

La forma de organización informal puede ser utilizada para mejorar la comunicación y el flujo de información en la organización. Los gerentes deben ser conscientes de la necesidad e importancia de la organización informal y no antagonizarla. Les resultara ventajoso usarla mientras dirijan a los subordinados.

11. La forma de organización informal puede ser utilizada para mejorar la comunicación y el flujo de información en la organización. Los gerentes deben ser conscientes de la necesidad e importancia de la organización informal y no antagonizarla. Les resultara ventajoso usarla mientras dirijan a los subordinados.

# 10 ORGANIGRAMAS

Un factor trascendental en el desarrollo de una organización eficiente es la clasificación de actividades en áreas claramente definidas que puedan administrarse sin complicaciones, como departamentos, divisiones sucursales o secciones. Esto permite la especialización de las funciones: por ejemplo en un negocio de manufactura, estas funciones serían manufactura, mercadeo y administración. Estas a su vez pueden subdividirse en muchos departamentos especializados, que dependen del alcance y la cantidad de trabajo involucrado<sup>12</sup>.

La estructura organizacional la podemos representar a través de organigramas donde se muestran las responsabilidades de los principales cargos, así como la relación dada entre las diferentes divisiones que existen dentro de la organización. "Al mismo tiempo, éste es un diagrama de jerarquía, donde se representa claramente el flujo de autoridad"<sup>13</sup>.

**Concepto:** " Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en lo que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen"<sup>14</sup>

## Utilidad

- Nos muestra una imagen formal de la organización.
- Se puede utilizar como fuente de consulta oficial.
- Permite conocer sencilla y comprensiblemente a la organización.
- Se convierte en un elemento técnico de gran valor para efectuar un análisis organizacional.

## Ventajas

<sup>12</sup> POLIMENI, Ralph; FABOZZI, Frank J. y ADELBERG, Arthur H. Manual de Contabilidad de Costos. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1999. v.1, p. 8.

<sup>13</sup> Ibid., p. 9.

<sup>14</sup> FRANKLIN, Enrique. Organización de Empresas. Mexico: Mc Graw Hill, 1998. p. 65.

- Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.
- Indica algunas peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de las compañías.
- Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal<sup>15</sup>

### CRITERIOS A TENER EN CUENTA EN LA PREPARACIÓN DE UN ORGANIGRAMA

- a) **Precisión:** Al momento de diseñar y elaborar un organigrama se debe definir con exactitud las unidades administrativas con las respectivas interrelación que se da entre estas.
- b) **Sencillez:** Uno de los tantos propósitos que persigue un organigrama es facilitar la comprensión de la estructura organizacional, de ahí que estos deben ser simples, de tal manera que se diseñe en forma clara y fácil de comprender.
- c) **Uniformidad:** Independientemente de cual sea el diseño seleccionado para un organigrama, lo que sí se debe tener bien claro es el uso homogéneo de nomenclaturas, líneas, figuras y composición para contribuir a facilitar la interpretación de los mismos.
- d) **Presentación:** Su acceso esta supeditado tanto en la forma como en la estructura, por lo que su preparación nos exige que se realice complementando criterios técnicos y de servicios, en función de su objetivo.
- e) **Vigencia:** Para preservar la validez técnica de un organigrama, necesariamente debe estar sometido a las actualizaciones pertinentes . Es muy practico que en el margen inferior derecho se mencione la unidad responsable de su preparación así como la fecha en que se autorizó<sup>16</sup>.

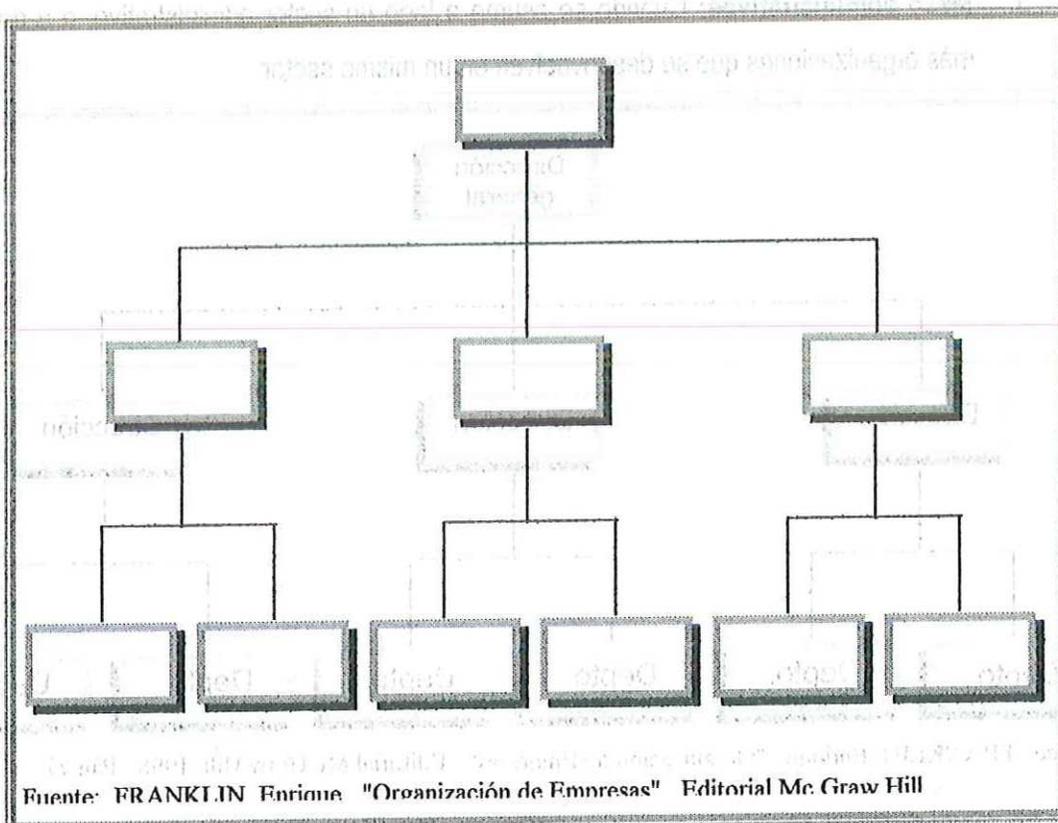
<sup>15</sup> GÓMEZ, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición. México: Mc Graw Hill, 1997. p. 229.

<sup>16</sup> FRANKLIN, Op. cit., p. 65 y 66.

## PAUTAS PARA EL DISEÑO DE UN ORGANIGRAMA

a) **Figuras:** Estas son empleadas para representar en el gráfico de la organización las unidades por la que están conformadas. Pueden ser de nivel directivo, medio o supervisor, operativo, de asesoría y desconcentrados.

- ❑ **Forma:** Se exige uniformidad en la elaboración de la figura lo que nos indica es uso un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante del organigrama. Otra de las recomendaciones a tener en cuenta es poner los textos en forma horizontal y hacer uso preferiblemente de rectángulos para representar las unidades.
- ❑ **Dimensión:** Los rectángulos que se vayan a emplear en un mismo organigramas deben ser de dimensiones semejantes. (ver figura 17)
- ❑ **Colocación de las Figuras:** La ubicación de figuras en un gráfico debe someterse a los siguientes criterios:
  1. En diferente Nivel Jerárquico: La disposición de las unidades en el organigrama debe ordenarse según los niveles jerárquicos que halla en la organización
  2. En el mismo nivel Jerárquico: Se debe presentar primero las unidades sustantivas u operativas, y a continuación las adjetivas o de apoyo.



Fuente: FRANKLIN Fournier "Organización de Empresas" Editorial Mc Graw Hill

Figura 17. Dimensión del organigrama

b) **Líneas de conexión:** Se emplean para representar los diferentes tipos de relaciones.

□ **Relación Lineal:** Es aquella en que la transmisión de autoridad y responsabilidad correlativas establece una **relación de subordinación** (Se recomienda utilizar el mismo grosor de línea en todo el organigrama y a su vez todas las unidades que dependen de un superior estén vinculadas a él por una sola línea continua) Dentro de este tipo de relación se encuentra la autoridad formal o de línea y la asesoría interna.

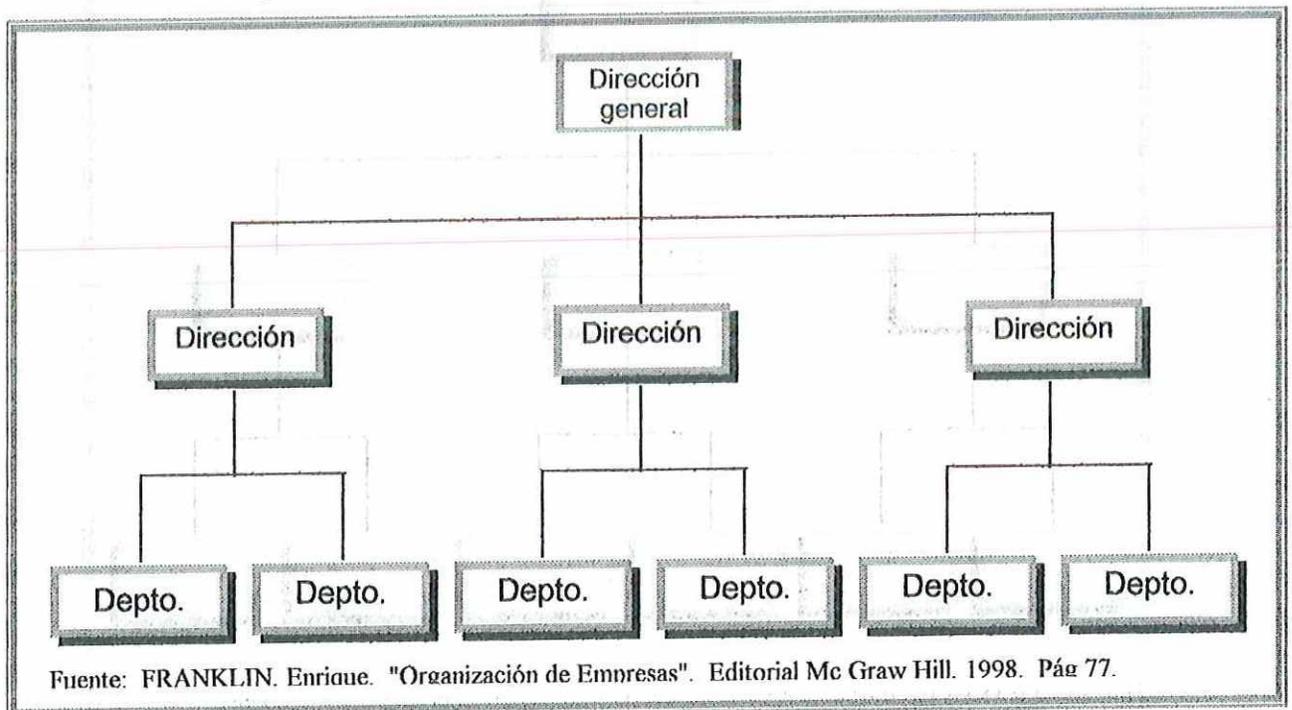
□ **Relación de comunicación:** Es en la que se establece una relación de información, no de dependencia jerárquica (Asesoría externa, Autoridad funcional y Coordinación) (68-71).

## CLASES DE ORGANIGRAMAS

Las representaciones gráficas las podemos dividir en cuatro grupos:

### a) Según su Naturaleza

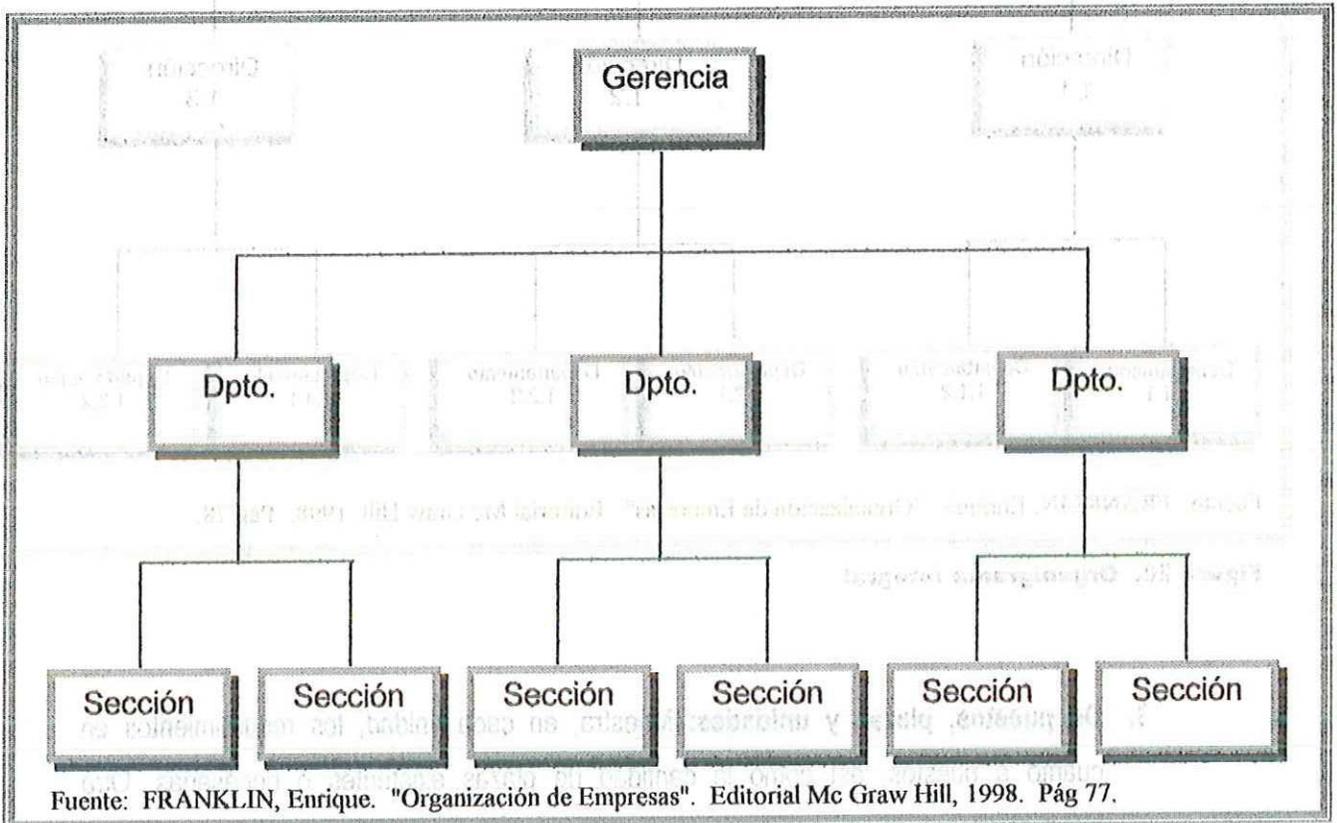
1. **Micro administrativos:** Son aquellos que corresponden a una sola organización, pero se puede diseñar para referirse a la organización en conjunto o para alguna de las unidades que la conforman.
2. **Macro administrativos:** Es cuando se involucra a más de una organización.
3. **Meso administrativos:** Cuando se asume a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones que se desenvuelven en un mismo sector.



**Figura 18. Organigrama General**

**b) Por su Ámbito**

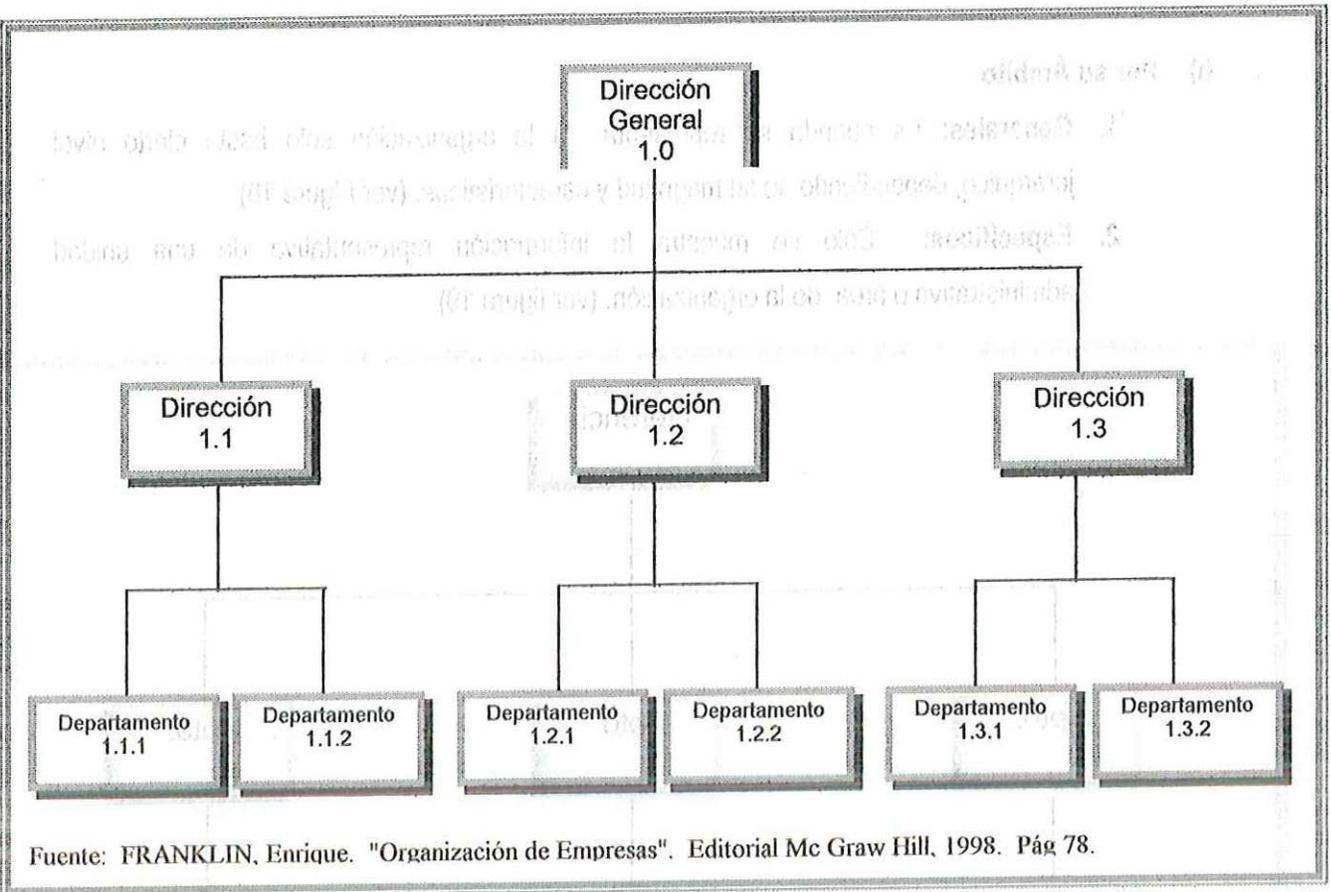
1. **Generales:** Es cuando se representa a la organización solo hasta cierto nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características. (ver Figura 18)
2. **Específicos:** Sólo se muestra la información representativa de una unidad administrativa o área de la organización. (ver figura 19)



**Figura 19. Organigrama Específico**

**c) Por su contenido**

1. **Integrales:** en este organigrama se ilustran a todas las unidades administrativas de la organización, incluyendo las relaciones de jerarquía o dependencia (Ver Figura 20).
2. **Funcionales:** En este caso no solo se representan todas las unidades administrativas de la organización y sus relaciones, sino también se plasman las funciones principales que se le asignaron a cada unidad (Ver Figura 21).



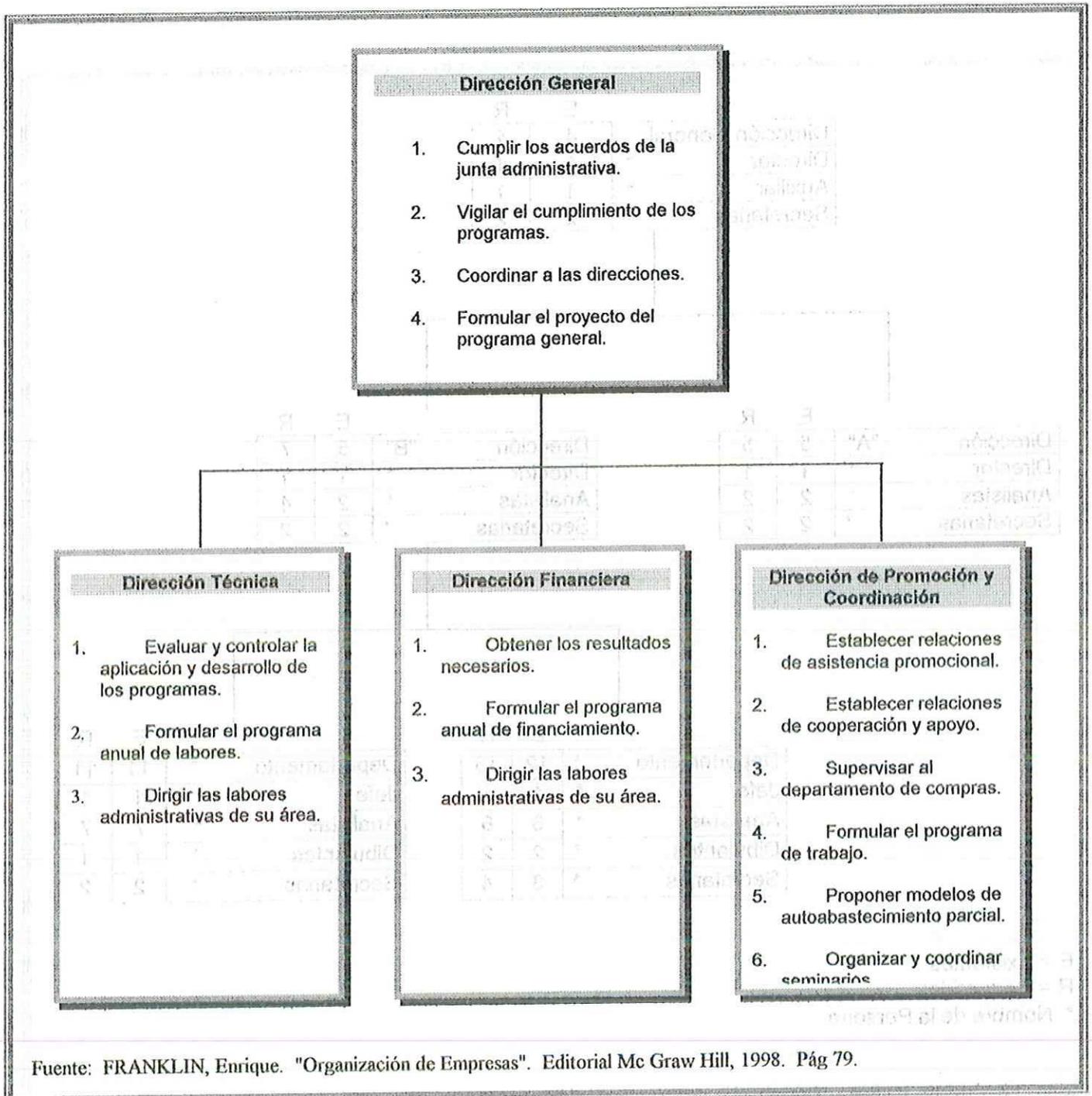
**Figura 20. Organigrama Integral**

**3. De puestos, plazas y unidades:** Muestra, en cada unidad, los requerimientos en cuanto a puestos, así como la cantidad de plazas existentes o necesarias. Otra información que se puede relacionar en este tipo de organigramas es el nombre de las personas que ocupan las plazas (Ver Figura 22).

Entiéndase por puesto el grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos.

La plaza es el conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona.

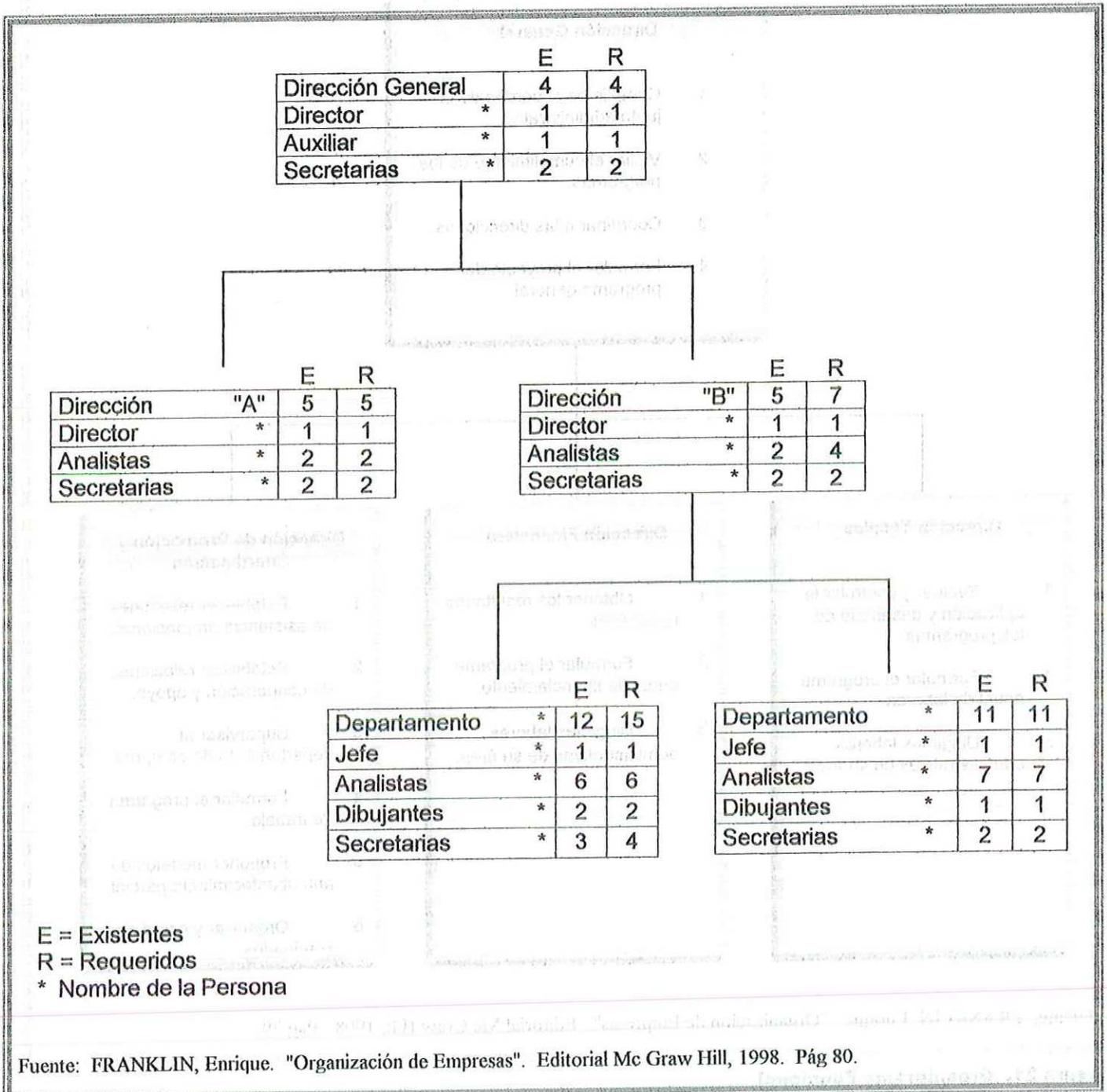
**1. Horizontales:** El sentido de las unidades se evacua de izquierda a derecha y el titular se ubica en el extremo izquierdo. El orden de los niveles jerárquicos se hace asemejando columnas y la relación dada entre las unidades se hace a través de líneas que se disponen horizontalmente (ver Figura 23).



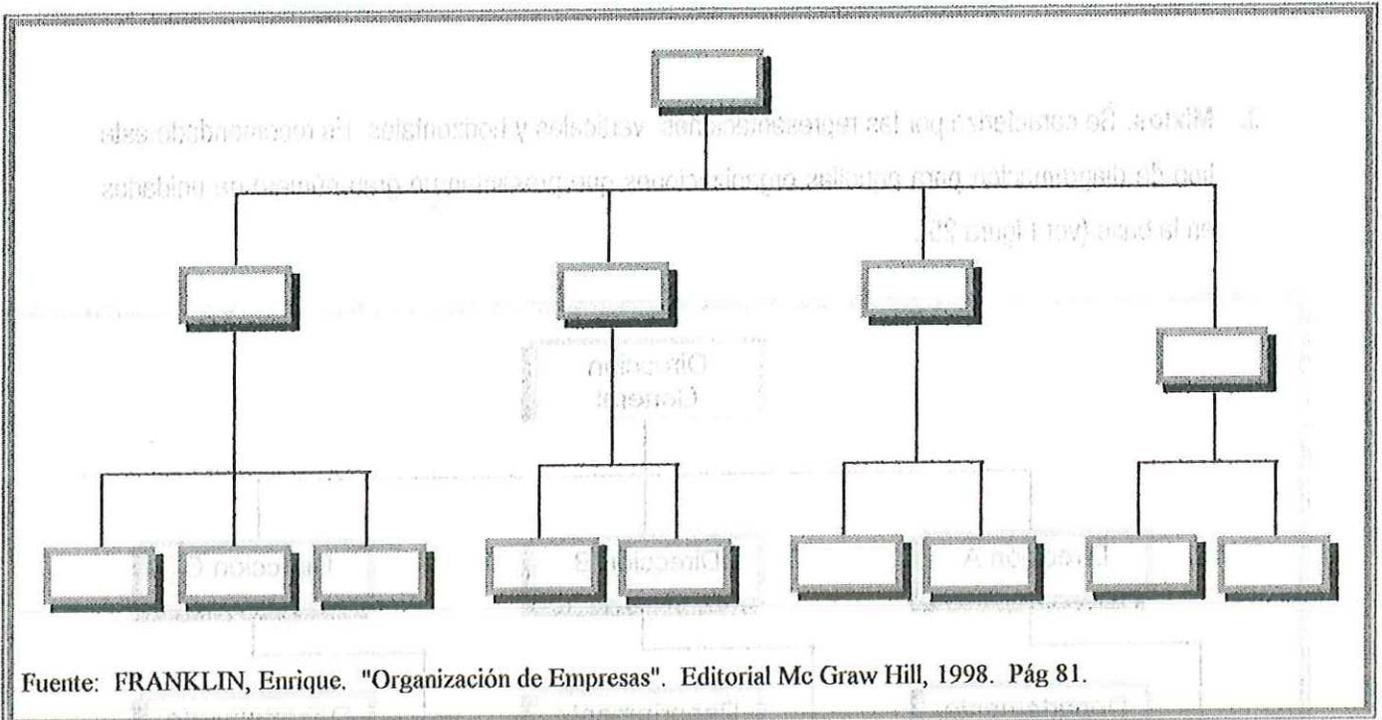
**Figura 21. Organigrama Funcional**

**d) Por su Presentación**

**Verticales:** Se deja ver descendentemente las unidades ramificadas, partiendo del titular en la parte superior y de ahí en adelante se desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Este tipo de organigramas son los más usuales en la administración (ver Figura 23).

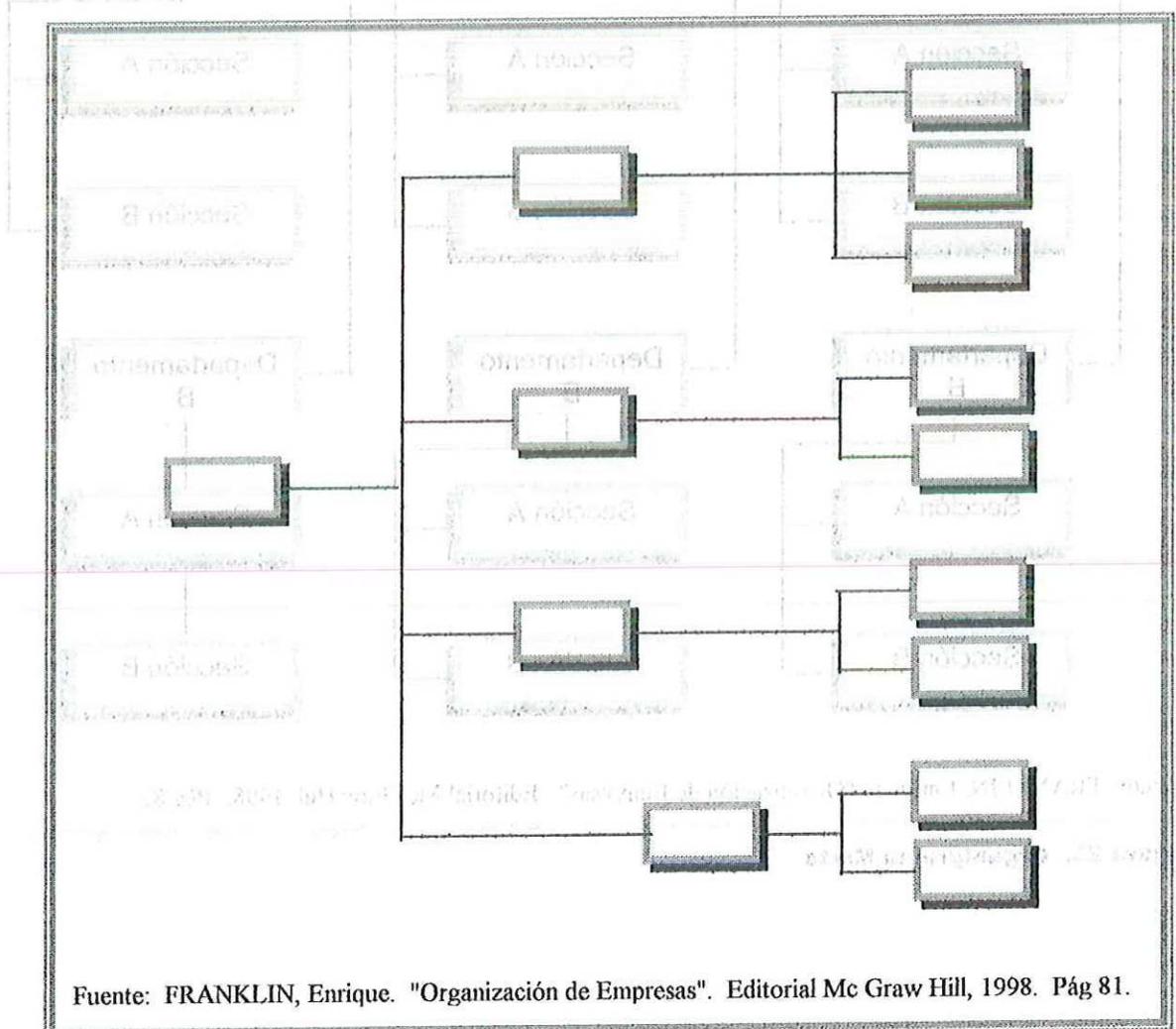


**Figura 22. Organigrama de Puestos, Plazas y Unidades**



Fuente: FRANKLIN, Enrique. "Organización de Empresas". Editorial Mc Graw Hill, 1998. Pág 81.

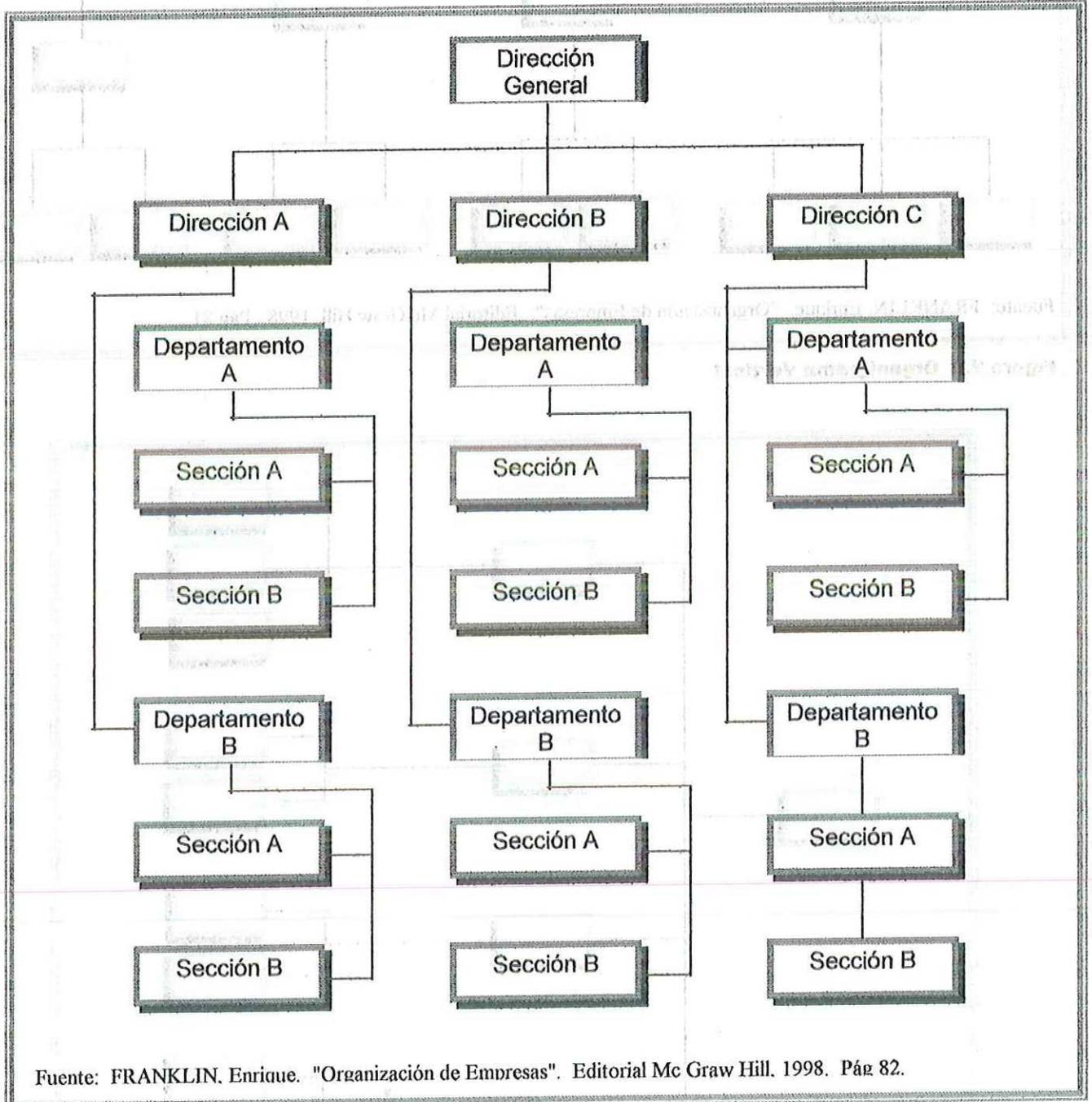
**Figura 23. Organigrama Vertical**



Fuente: FRANKLIN, Enrique. "Organización de Empresas". Editorial Mc Graw Hill, 1998. Pág 81.

**Figura 24. Organigrama Horizontal**

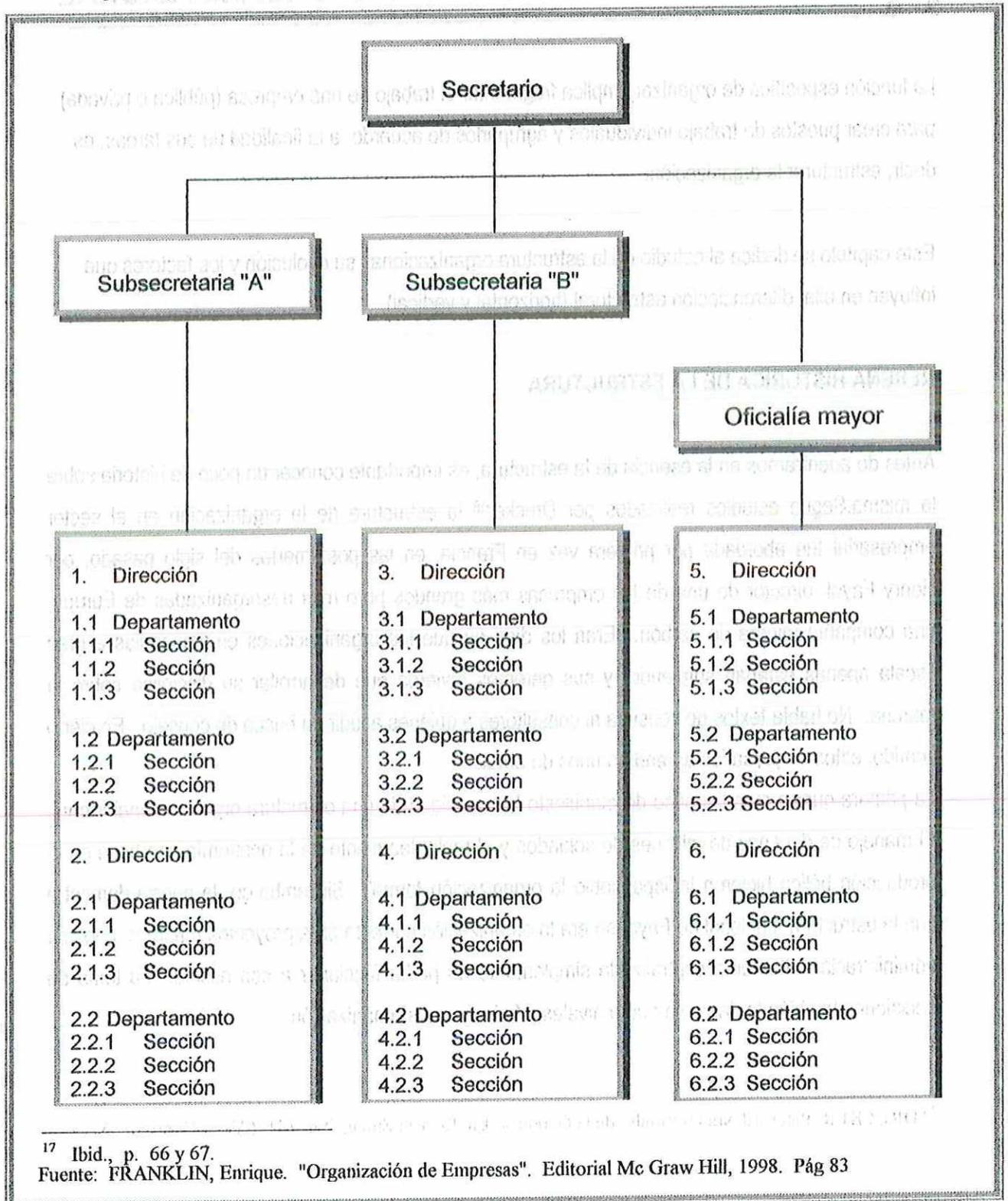
3. **Mixtos:** Se caracteriza por las representaciones verticales y horizontales. Es recomendado este tipo de diagramación para aquellas organizaciones que presentan un gran número de unidades en la base (ver Figura 25).



Fuente: FRANKLIN, Enrique. "Organización de Empresas". Editorial Mc Graw Hill. 1998. Pág 82.

**Figura 25. Organigrama Mixto**

4. **De bloque:** Se da inicio con un estilo de diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas en los último niveles jerárquicos seleccionados por el gráfico (ver Figura 26)<sup>17</sup>.



**Figura 26. Organigrama De Bloque**

# 1 FUNDAMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La función específica de organizar, implica fragmentar el trabajo de una empresa (pública o privada) para crear puestos de trabajo individuales y agruparlos de acuerdo a la finalidad de sus tareas, es decir, estructurar la organización.

Este capítulo se dedica al estudio de la estructura organizacional; su evolución y los factores que influyen en ella, diferenciación estructural (horizontal y vertical).

## RESEÑA HISTÓRICA DE LA ESTRUCTURA

Antes de adentrarnos en la esencia de la estructura, es importante conocer un poco de historia sobre la misma. Según estudios realizados por Drucker<sup>18</sup> la estructura de la organización en el sector empresarial fue abordada por primera vez en Francia, en las postrimerías del siglo pasado, por Henry Fayol, director de una de las empresas más grandes pero más desorganizadas de Europa, una compañía minera de carbón. Eran los días en que las organizaciones empresariales a gran escala apenas estaban surgiendo, y sus gerentes tuvieron que desarrollar su disciplina sobre la marcha. No había textos de consulta ni consultores a quienes acudir en busca de consejo. En cierto sentido, estos empresarios aprendían unos de otros.

La primera guerra mundial puso de manifiesto la necesidad de una estructura organizacional formal. El manejo de decenas de millones de soldados y el replanteamiento de la economía con base en la producción bélica hicieron indispensable la organización formal. Sin embargo, la guerra demostró que la estructura funcional de Fayol no era la organización correcta para proyectos masivos, pues su administración altamente centralizada simplemente no podía funcionar a esa escala. La toma de decisiones también tenía que darse a niveles inferiores en la organización.

<sup>18</sup> DRUCKER, Peter. El Nuevo Rumbo de la Gerencia. En Revista Suma, No. 141. (Abril. 1999); p. 55.

Entonces, inmediatamente después de la primera guerra mundial, primero Pierre S Du. Pont (1870-1954) y luego Alfred Sloan (1875-1966) desarrollaron la descentralización. Muy pronto esta se convirtió en el mantra gerencial, la única manera correcta de administrar. Y ahora, en estos últimos años, hemos destacado el equipo como la única organización apropiada para prácticamente todo.

## CONCEPTO DE ESTRUCTURA

En nuestras investigaciones pudimos comprobar que varios autores coinciden en calificar el concepto de estructura organizacional como algo abstracto e intangible, es decir, que no se puede ver, sin embargo es real y afecta a la organización y por ende a cada uno de sus integrantes. Un ejemplo muy práctico es el de un estudiante que se pone en contacto directo con la estructura de la universidad cuando elige una carrera y estudia bajo la dirección de una unidad académica en particular.

Uno de los conceptos más trajinado lo expone Gibson<sup>19</sup> considerando a la estructura como "Pautas que siguen los puestos de trabajo y los grupos de puestos de trabajo de una organización. Causa importante del comportamiento personal y de grupo". También podemos llegar a considerar a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. La estructura organizacional se destaca como la característica más importante y perdurable de la organización.

## EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de la literatura de la historia administrativa encontramos que la estructura ha pasado por una serie de etapas, las cuales retomamos con base en la propuesta de Kikta<sup>20</sup>, quién las seccionó en cuatro fases:

<sup>19</sup> GIBSON, James, IVANCEVICH, Jonh y DONNELLY, James. Las Organizaciones. Octava Edición. Santafé de Bogotá : Mac Graw Hill. 1997. p. 529 .

<sup>20</sup> HARRINGTON, James. Management siglo XXI: Administración total del mejoramiento continuo. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. p. 456.

**Primera fase: La organización vertical,** Predominó durante los años 50 y 60. Esta forma de organización se fundamentó en un estilo militar rígido, de monitoreo y estricto control del desempeño. Fue tal el caso que a cada soldado solo se le asignaba una tarea específica. Uno se encargaba de cargar el arma, otro apuntaba y el último asumía la responsabilidad de dispararla. Como podemos observar, cada uno se responsabiliza por una parte muy pequeña del proceso general y cada una de esas tareas son secuenciales y discretas.

Existen procedimientos establecidos y un protocolo de comunicación claro y específico para poder coordinar las actividades de cada individuo y a su vez de los grupos. Esa comunicación se prestaba para que los jefes transfirieran el conocimiento que habían adquirido a través de su experiencia tanto técnica como funcional. A medida que ese desarrolló este tipo de estructura, fue teniendo éxito y se hizo necesario desarrollar un nuevo diseño que permitiese manejar operaciones más complejas

**Segunda Fase: La Organización Burocrática,** a medida que pasaba el tiempo, las empresas tuvieron mayor éxito y necesitaron contar con una mayor cantidad de personal que les ayudara a manejar las nuevas maquinarias y otros para que dirigieran a dichos operarios. Entonces aparecieron las políticas y los procedimientos que permitieran coordinar y controlar al nuevo personal y sus ocupaciones, y fue allí donde surgió la organización burocrática. En este modelo se crearon cargos y estratos administrativos adicionales para asumir responsabilidades en lo relacionado a la coordinación de procesos y políticas de la organización. Pero este modelo no permitía que las organizaciones actuaran ante los rápidos cambios y la turbulencia del entorno, y se hizo necesario uno que permitiese adaptar la organización a los cambios que se presentaban.

**Tercera Fase: La Organización Descentralizada,** la organización se hacía cada vez más compleja, y a medida que incrementaba su volumen, también se incrementaban los costos de mantener un sistema burocrático centralizado de apoyo. Por ello las empresas vieron la necesidad de deshacer las grandes organizaciones y convertirlas en unidades más pequeñas, que operaban como centro de utilidades, que eran autónomas (dentro de ciertos parámetros corporativos) para crear políticas y desarrollar procedimientos, pero que a su vez necesitaba reportarse directamente a un gerente de operaciones. Un ejemplo muy particular lo encontramos en la industria automotriz, en donde cada unidad se responsabiliza por la producción de un tipo de automóvil distinto. Esto facilita

la capacidad de respuesta ante las diferentes variables del mercado, pero no se mantiene una buena coordinación entre ellas (lo que significa que pueden llegar a competir entre ellas mismas).

La descentralización fué en épocas anteriores, quizá la mejor alternativa estructural para cualquier organización, pero desde la aparición de nuevas tendencias como la competencia global y la preocupación por satisfacer al cliente, dejó de ser el estilo administrativo característico de la gran mayoría de empresas<sup>21</sup>.

**Cuarta Fase: La Organización en Red**, dicha estructura está formada sobre las bases de la estructura matricial, que se ha visto afectada por la concepción y las tecnologías administrativas del pasado. La organización en red por el contrario, ha surgido como una alternativa estructural exitosa que proviene de los avances en la tecnología de la información, la transición a una economía de servicios y la introducción de iniciativas de calidad total en las organizaciones.

La red aparece como un concepto todavía difuso en la literatura de la gestión. Forma moderna, nuevo estilo de gestión y nueva forma de organización e las relaciones entre empresas, la red es un poco todo ello. Esta indeterminación demuestra ante todo una ruptura con las teorías clásicas de la empresa y la organización<sup>22</sup>.

Una organización en red se enfoca en el cliente, no en las funciones del negocio. Las personas que pertenecen a este tipo de organizaciones se encargan de manejar un proceso o atender a un cliente, en lugar de ejecutar tareas funcionales bajo diversos estratos administrativos. Dicha estructura está formada sobre las bases de la estructura matricial (estructura explicada en el capítulo denominado Diseño de la organización), que se ha visto afectada por la concepción y las tecnologías administrativas del pasado. La organización en red por el contrario, ha surgido como una alternativa estructural exitosa que proviene de los avances en la tecnología de la información, la transición a una economía de servicios y la introducción de iniciativas de calidad total en las organizaciones.

<sup>21</sup> Ibid., p. 460.

<sup>22</sup> STRATEGOR. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresas. Barcelona: Biblio empresa. 1995. p. 185.

## **IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones de hoy viven en un ambiente turbulento y muy susceptible al cambio. Los mercados actúan de manera impredecible y las personas son cada vez más exigentes en cuanto a sus necesidades individuales. A consecuencia de estos acontecimientos se ha llegado a contemplar tres tendencias del entorno que obligan a las organizaciones y en especial a sus dirigentes a diseñar estructuras flexibles, eficientes y de mayor capacidad de respuesta: la globalización, el incremento en el ritmo de cambio tecnológico y los desplazamientos demográficos (organizaciones virtuales). La organización debe poseer una estructura que influya de manera positiva en las relaciones y en el comportamiento de cada uno de sus integrantes y grupos de tal forma que se alcance un nivel de producción elevado sin dejar de lado la calidad, y dar cabida a la satisfacción en el logro de los objetivos personales de quienes pertenecen a ella. Pero también es igualmente importante la distribución y delegación de la autoridad; definir claramente estos lineamientos para evitar que se presenten conflictos grupales y personales, ya que se vería afectada de manera significativa la eficiencia de la organización.

## **DIFERENCIACIÓN ESTRUCTURAL O ENLACES DE INFORMACIÓN**

**1. Diferenciación vertical o enlace de información vertical:** se usa para coordinar las actividades entre las partes superiores e inferiores de una organización. Los empleados de menor nivel les corresponde ejecutar actividades relacionadas con las metas de máximo nivel y los altos directivos debe estar al tanto de las actividades y logros de los niveles inferiores<sup>23</sup>

**1.1 Unidad de mando:** El primer aspecto vertical de la organización que necesitamos comprender un concepto llamado unidad de mando. Se refiere a que ningún individuo dentro de la organización debe tener más de un jefe. Cuanto más completas sean las relaciones de autoridad de un individuo con un solo superior, más pequeño será el problema de instrucciones contradictorias y mayor será la

<sup>23</sup> DAFT, Richard. Teoría y diseño organizacional. México: Thomson editores, 2.000. p. 205.

sensación de responsabilidad por los resultados. Este concepto fue enunciado inicialmente por Henry Fayol cuando expuso los 14 principios generales de la administración<sup>24</sup>.

**1.2. Autoridad:** Entendemos por autoridad el derecho que permite que una persona tome decisiones sin necesidad de contar con la aprobación de un superior, así como el derecho de exigir ser obedecido por otras personas<sup>25</sup>. El proceso de distribuir la autoridad junto con las responsabilidades se llama **delegación**. El proceso de delegación debe contar con tres elementos:

- Deberes o tareas a realizar.
- Responsabilidades asociadas a estos deberes.
- Autoridad para disponer de los recursos necesarios y administrarlos de tal forma que se puedan realizar las tareas y asumir las responsabilidades.

Un aspecto importante para destacar es que la delegación de autoridad se refiere de forma concreta a la toma de decisiones y no a la realización de un trabajo. Por ello, la autoridad que se delegue debe estar siempre en consonancia con la responsabilidad que se asigne. La autoridad no debe ser ni mucha ni poca, sólo la adecuada<sup>26</sup>.

La autoridad es una forma de poder. Concretamente la autoridad formal es poder legítimo. Sin embargo, con frecuencia, el término se usa en un sentido más amplio cuando se habla de otros tipos de poder. Cuando se dice que alguien es "una autoridad" en cierto campo se quiere decir que la persona sabe mucho sobre un tema y por lo tanto tiene poder de experto. Cuando escuchamos que un delincuente recibe una sentencia, el juez tiene la "autoridad" o poder coercitivo de dictaminar el castigo.

La *Autoridad Formal*, es el tipo de poder que se asocia con la estructura y la administración de las organizaciones y se basa en el reconocimiento de que la influencia que ejercen los gerentes sobre los individuos dentro de la organización es legítima. Las personas que ejercen esa influencia están

<sup>24</sup> LESTER R, Bittel. Curso de Mc Graw Hill de Management en 36 horas. Madrid: Mc Graw Hill, 1992. p. 338.

<sup>25</sup> Ibid., p. 552.

<sup>26</sup> Ibid., p. 552.

en el derecho de hacerlo, siempre y cuando no sobrepasen los límites reconocidos. Se trata de un derecho que emana de su puesto formal en una organización.

### **Base De La Autoridad Formal: Dos Posiciones**

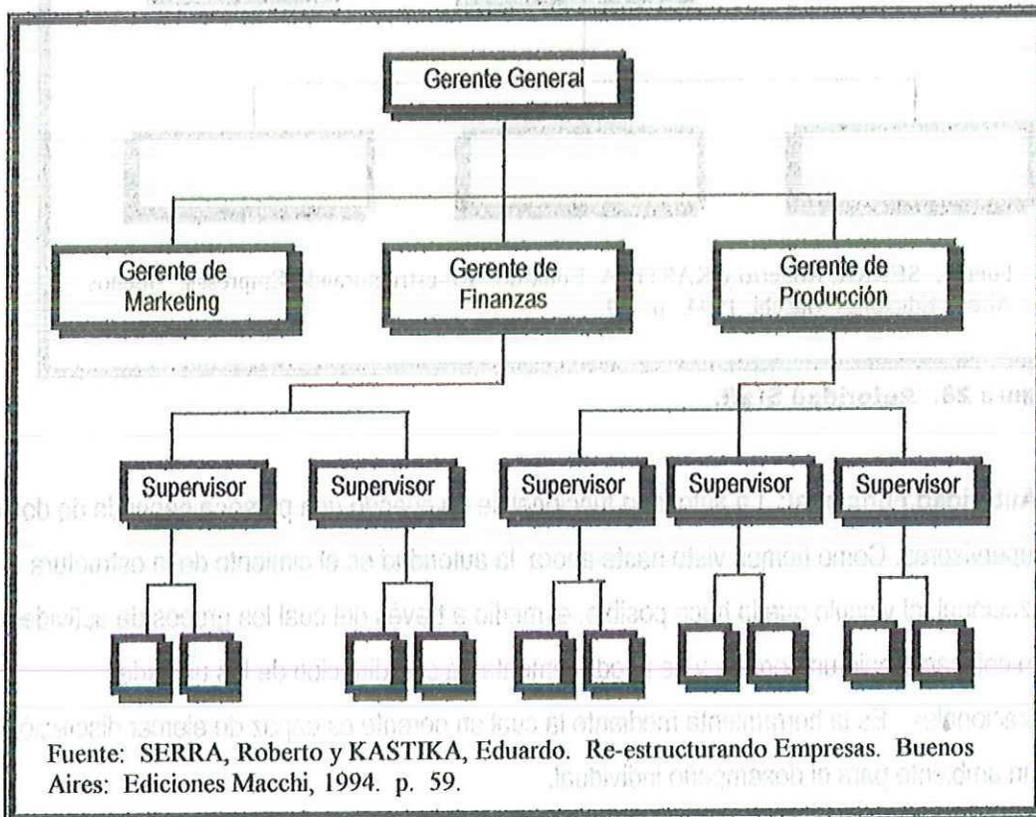
"¿Qué le da a usted el derecho de decirme lo que tengo que hacer?". Esta pregunta, conocida y franca, implica que, antes de cumplir una orden, debemos estar convencidos de que la persona que la emita tenga el derecho de hacerlo. ¿De dónde obtiene los gerentes el derecho de dirigir las actividades de los empleados? Existen dos posiciones al respecto.

➤ **POSICIÓN CLÁSICA.** Según la posición clásica de la autoridad formal en las organizaciones, la gerencia tiene el derecho de emitir ordenes lícitas y los empleados tienen la obligación de obedecer. Esta obligación es de hecho auto impuesta. Los miembros de una sociedad, cuando aceptan respetar la Constitución, aceptan el derecho que tienen los demás sobre la propiedad privada y, por lo tanto a poseer y controlar negocios. Al entrar y permanecer en una organización, los empleados aceptan la autoridad de los dueños y sus agentes (gerentes), y por lo tanto, tienen la obligación de obedecer directrices lícitas.

➤ **POSICIÓN DE LA ACEPTACIÓN.** La otra perspectiva del origen de la autoridad formal, la posición de la aceptación, considera que la base de la autoridad esta en el *influidor* y no en el *influidor*. La primera observación es que no todas las leyes o las ordenes lícitas son obedecidas en todas las circunstancias. Algunas son aceptadas por el receptor de las ordenes, pero otras no. El punto central es que el receptor decide si las cumplirá o no. Por ejemplo si un supervisor se lanza a lo largo de la línea de montaje, gritándole a todo el mundo que trabaje con mas intensidad, los empleados quizá no cuestionen el derecho que tiene el supervisor de hacerlo, pero recurriendo al enojo o la indiferencia pueden optar por no cumplir la orden. Así, la autoridad de la orden se vera anulada porque no aceptan el mensaje del supervisor. Esta posición no sugiere que la insubordinación y el caos son la norma en las organizaciones. De hecho la mayor parte de la autoridad formal es aceptada por los miembros de la organización. Chester I. Barnard, decidido defensor del concepto de aceptación, ha definido las condiciones en las que una persona acepta la autoridad superior

mediante cuatro condiciones que deben presentarse de manera simultánea: a) que pueda entender el comunicado y de hecho lo entienda. B) Que en el momento de tomar su decisión, piense que no es incongruente con el propósito de la organización. C) Que, en el momento de tomar su decisión, piense que es compatible con sus intereses personales y d) Que tenga capacidad mental y física para cumplirla<sup>27</sup>.

**1.2.1 Autoridad Lineal:** El esquema de autoridad lineal le permite a un gerente dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación de autoridad de línea sobre los sub-oficiales, y estos a su vez ejercen autoridad de línea sobre las tropas formadas por los soldados. En la figura 27 el gerente general. Los tres gerentes y los cinco supervisores ejercen autoridad de línea; así es como se refleja la autoridad de línea en el organigrama<sup>28</sup>.



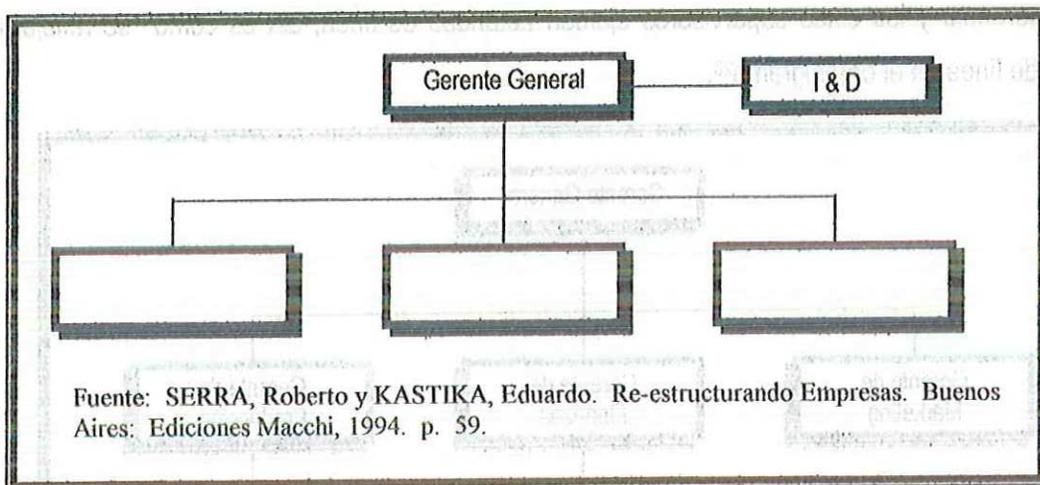
Fuente: SERRA, Roberto y KASTIKA, Eduardo. Re-estructurando Empresas. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1994. p. 59.

**Figura 27. Autoridad de Línea.**

<sup>27</sup> Barnard, Chester I. The functions of the executive, citado por STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel R. Administración. Sexta Edición. México: Prentice Hall, 1996. p385.

<sup>28</sup> SERRA, Roberto y KATISKA, Eduardo. Re-estructurando empresas. Argentina: Ediciones Macchi, 1994. p. 59.

**1.2.2 Autoridad de staff:** El papel de los miembros del staff es ofrecer asesoría y servicios a los miembros de la línea, esto implica que se carece de autoridad formal independiente. El staff ofrece a los gerentes toda una serie de ayudas y asesoría de expertos en áreas específicas como la planeación, el análisis y desarrollo de opciones, la aplicación, vigilancia y control de políticas, o en cuestiones jurídicas y financieras, así como el diseño y operación de sistemas para el procesamiento de datos y comunicaciones<sup>29</sup>. Los staffs permanentes se grafican con la línea llena y los provisorios con línea punteada. En la figura 28 se muestra el departamento de investigación y desarrollo como staff del gerente general graficado de dos maneras diferentes



**Figura 28. Autoridad Staff.**

**1.2.3 Autoridad Funcional:** La autoridad funcional se da cuando una persona depende de dos o más supervisores. Como hemos visto hasta ahora la autoridad es el cimiento de la estructura organizacional, el vínculo que la hace posible, el medio a través del cual los grupos de actividades pueden colocarse bajo un gerente y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta mediante la cual un gerente es capaz de ejercer discreción, y crear un ambiente para el desempeño individual.

<sup>29</sup> STONER, Op, cit., p. 387

Algunos de los principios más útiles de la organización están relacionados con la autoridad:

**Principio escalar.** Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto en una empresa hasta el puesto de cada subordinado, más clara será también la responsabilidad en la toma de decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

**Principio del Carácter Absoluto de la Responsabilidad.** La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores por el desempeño es absoluta, y los superiores no pueden evadir la responsabilidad de las actividades organizacionales de sus subordinados.

**Principio de la Paridad de Autoridad y Responsabilidad.** La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la que implique la autoridad delegada, ni deberá ser menor.

**Principio del Nivel de Autoridad.** El mantenimiento de la delegación deseada requiere que las decisiones dentro de la jurisdicción de los gerentes individuales las tomen ellos en vez de remitirlas hacia arriba en la estructura organizacional<sup>30</sup>.

**1.3. Intervalo de control:** El tramo de control o tramo de supervisión se relaciona con el número de subordinados que un superior puede supervisar efectivamente, y si la organización ganará en eficacia si un dirigente controla un número alto o bajo de personas. Koontz<sup>31</sup> considera que en el concepto de tramo de control en forma implícita está la necesidad de coordinar las actividades de los subordinados por parte del superior. Hace hincapié en las relaciones superior-subordinado que permiten la integración sistemática de las actividades.

Además, hay que definir el intervalo de control que incluya no solo a los subordinados que hayan sido destinados formalmente a un determinado gerente sino también a los que tengan acceso al mismo.

También es cierto que existen tres tipos de relaciones interpersonales que los gerentes deben enfrentar:

■ **Personal directa:** Es aquella relación que se origina como producto de la relación dada entre el gerente y cada uno de sus subordinados.

<sup>30</sup> MUNCH, Galindo, op. cit., p. 109 a 111.

<sup>31</sup> KOONTZ Y WEHRICH, Op. cit., p. 250.

- De grupo directa: En este caso la relación interpersonal se produce de la relación que entablan el gerente y cualquier combinación posible de subordinados.

▪ Cruzada: Cuando los subordinados se relacionan entre sí<sup>32</sup>.  
Existen tres factores de gran importancia a la hora de decidir cuál es el intervalo de control óptimo de un dirigente:

**1.3.1 Contacto Necesario**, dentro de la organización es indispensable que exista un contacto personal frecuente y una colaboración estrecha entre superiores y subordinados en vez de comunicados e informes.

Las reuniones y consultas suelen ser de gran ayuda para alcanzar las metas y los objetivos propuestos para un determinado periodo. Cuando el intervalo de control del dirigente es muy amplio le impide ponerse en contacto directo con sus subordinados, el trabajo se verá afectado negativamente por dicha situación, sobretodo si se trata de trabajos que presentan ambigüedad, es indispensable que exista un control para evitar que surjan conflictos.

**1.3.2. Grado de Especialización**, este es uno de los factores más importantes que se tiene en cuenta al definir el intervalo de control de los dirigentes. Es común observar en las organizaciones que a medida que los dirigentes se sitúan en niveles más bajos en la organización, puede supervisar a un número mayor de subordinados, pues en estos niveles se encuentran los trabajos más especializados (concretos) y menos complicados que aquellos que se encuentran en los niveles superiores. Los dirigentes lo que hacen es agrupar de acuerdo en su analogía y especialización ciertos trabajos en un mismo departamento en donde no es necesario controlar y supervisar muy estrechamente a dichos empleados.

**1.3.3. Capacidad de Comunicación**, la necesidad de discutir sobre ciertos factores relacionados con el trabajo de cada persona influye sobre el número de personas a controlar por parte de un determinado dirigente de la empresa. Dichos dirigentes deben poseer la habilidad de comunicarse en forma clara y concisa con sus respectivos subordinados. Esto facilita que se puedan manejar un

---

<sup>32</sup> GIBSON, Op. cit., p. 549.

mayor número de personas, dándoles a entender con precisión las instrucciones, políticas y directrices relacionados con sus puestos de trabajo.

**2. Diferenciación horizontal o enlace de información horizontal:** " la comunicación horizontal derriba obstáculos entre los departamentos y ofrece oportunidades de coordinación entre los empleados para alcanzar la unidad de esfuerzos y los objetivos organizacionales. Los enlaces horizontales se refieren al volumen de comunicación y coordinación horizontal entre los departamentos de la organización" <sup>33</sup>

**2.1. División del trabajo:** En esta primera etapa, los dirigentes parten de lo general a lo específico y dividen el trabajo en actividades menores, y éstos a su vez en otros más precisos. Los gestores asignan a sus trabajadores funciones y actividades concretas y definen lo que hace una persona en un determinado puesto de trabajo. Mediante esto, cada individuo al desarrollar una tarea específica adquiere cierta destreza mediante la práctica de ésta. A esto último se le conoce como la **especialización**. En la historia existe un claro ejemplo de la especialización. Los constructores de las pirámides de Egipto dividieron el trabajo así: unos cortaban las piedras, otros las transportaban, y los últimos las colocaban. Aquí observamos cómo la división del trabajo es más efectiva cuando se hace en base a la especialización del esfuerzo. Sin embargo, recientemente se ha observado que dicha especialización puede ser modificada o mejorada incrementando en su conjunto el alcance y la hondura de las tareas asignadas.

Para efectos simplificadores vamos a mencionar las tres formas de llevar a cabo la división de la mano de obra conforme a la clasificación propuesta por Gibson<sup>34</sup>.

- a) Se puede dividir a los trabajadores en distintas especialidades personales. Son muchos los que piensan en la especialización refiriéndola a actividades laborales o profesionales. Por consiguiente, esta postura nos llevaría a pensar en contadores, ingenieros, científicos y en todas las especialidades que existen en las organizaciones actuales.

<sup>33</sup> DAFT, op.cit., p. 206 y 207.

<sup>34</sup> GIBSON, Op. cit., p. 537.

- b) La mano de obra puede dividirse en distintas actividades imprescindibles como consecuencia de la secuencia natural del trabajo que realiza una organización. Por ejemplo, las fábricas suelen distribuir a sus trabajadores entre producción y montaje y toda persona que trabaja en ellas está asignada a una de esas actividades. Esta especial manifestación de la distribución de los trabajadores se denomina especialización horizontal.
- c) Por último, la mano de obra se puede dividir siguiendo el plano vertical de la organización. Toda organización tiene una jerarquía de autoridad que va desde el dirigente de nivel más bajo hasta el de nivel más alto. El trabajo del Consejero-Delegado es, sin duda, distinto al de un supervisor en un determinado turno de trabajo.

En lo relativo al tercer tipo de división, se requiere definir el contenido de cada uno de los puestos de trabajo que existen en la organización.

El **puesto de trabajo** es la más pequeña subdivisión de trabajo que se le asigna a una persona dentro de la organización. Tiene los siguientes elementos esenciales:

- **Tareas:** Actividades a desempeñar. Como por ejemplo, la tarea primordial de la recepcionista es recibir llamadas telefónicas.
- **Responsabilidades:** Están estrechamente relacionadas a las tareas, y deben estar claramente definidas.
- **Acceso a los recursos:** Cada puesto de trabajo debe tener acceso a recursos que le permitan el desarrollo de sus tareas propias y de la misma manera cumplir con las responsabilidades asociadas a ellas. Ejemplo: computadores, teléfonos, máquinas, etc.

Otra de las afirmaciones de este autor es que: "los puestos de trabajo varían siguiendo una línea general de especialización, que lleva a que algunos estén más especializados que otros, dependiendo de la cantidad de tareas que deban desarrollar y la cantidad de personas que tengan a su cargo"<sup>35</sup>.

---

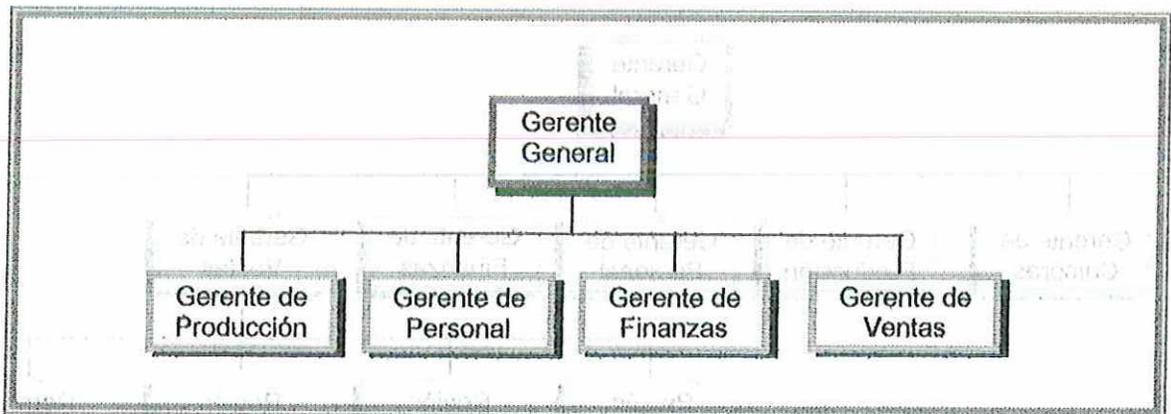
<sup>35</sup> Ibid., p. 537.

**2.2. Departamentalización:** Después de dividir la mano de obra, los dirigentes deben encargarse de organizar los puestos de trabajo por afinidad de funciones de acuerdo con un criterio que facilite un sistema de coordinación. El incremento en el número de puestos de trabajo cada vez más especializados, hará que llegue el punto en que una persona no sea capaz de coordinarlos eficazmente. Por ello se hace necesario reunir esos grupos pequeños y crear un nuevo puesto: el del gestor de grupo.

Este proceso de agrupamiento se puede desarrollar de varias formas:

### 2.1.1 Departamentalización funcional

Las actividades de la organización se dividen en funciones primordiales a ser realizadas. Los Las actividades de la organización se dividen en funciones primordiales a ser realizadas. Los dirigentes tratan de agrupar los puestos de trabajo de acuerdo con dichas funciones. Entre las más necesarias encontramos la producción (si la empresa es manufacturera), finanzas, comercialización y personal entre otros (Ver Figura 29). Esta departamentalización puede expandirse por subfunciones. Por ejemplo, el departamento de personal se puede subdividir en salarios, reclutamiento, capacitación, seguridad, etc. Este tipo de agrupamiento se puede encontrar en organizaciones pequeñas que ofrecen una gama de productos o servicios muy limitada, y de igual manera, en grandes corporaciones con numerosas gamas de productos.



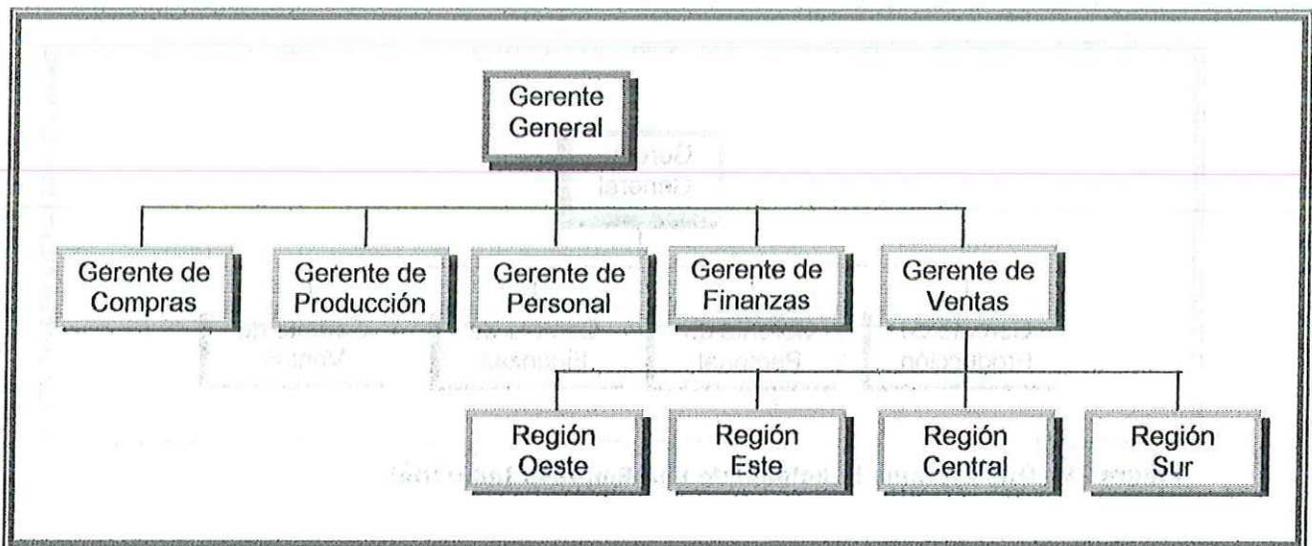
**Figura 29. Organigrama Funcional de una Empresa Industrial**

## 2.2.2 Departamentalización Territorial

Existe otra forma de crear departamentos que se denomina "organización por localizaciones o territorios". De acuerdo con esta forma de organización, se pueden agrupar los puestos de trabajo según las diferentes zonas geográficas en que la organización opera o está ubicada (Ver Figura 30). Por ejemplo, una compañía de seguros de ámbito nacional puede tener un departamento para la zona nororiental, sur, central y occidental.

Para que funcione, todas las actividades de una determinada zona deben estar bajo la responsabilidad de un mismo gerente regional, que de igual manera debe responder ante un dirigente de la sociedad. Este tipo de departamentalización ofrece ventajas a las grandes organizaciones, que poseen oficinas en varias regiones y a las cuales se les dificulta una coordinación de actividades centralizadas.

También permite capacitar al personal encargado de la gestión de dichas oficinas regionales. La organización puede asignar gestores a todos sus territorios y después evaluar sus progresos en la región a la que fue destinado. De esta forma se recoge valiosa información basada en la experiencia de cada uno de los gerentes regionales sobre la aceptación de los productos y/o servicios en cada zona en donde la organización esté implantada.



**Figura 30. Departamentalización Territorial para una División de Ventas**

### 4.1.3. Departamentalización divisional

También es común encontrar organizaciones que agrupan las tareas según los productos o servicios que ofrecen.

"A medida que la empresa crece y aumenta el número de sus productos que comercializa, el producto pasa a ser la base de departamentalización preferida, y resulta más conveniente crear unidades de productos para que la coordinación entre sus diferentes departamentos sea más fácil<sup>36</sup>". Dichas unidades pueden gozar de gran autonomía porque pueden ser capaces de diseñar, producir y comercializar sus propios productos, pero quizás, se puede llegar a competir con otras unidades de la misma organización.

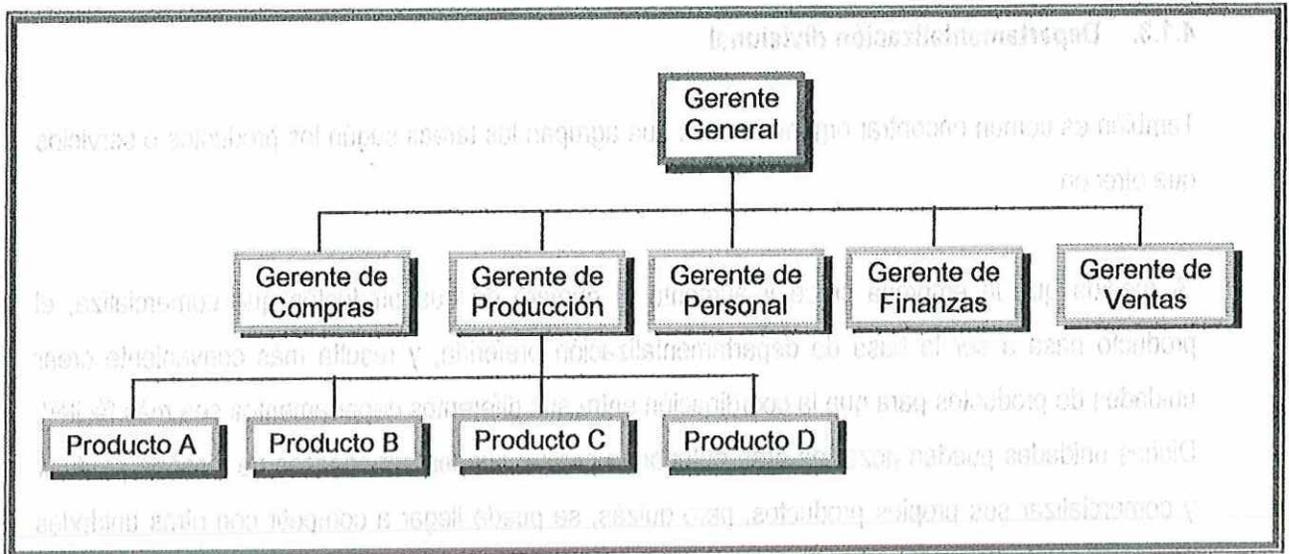
General Motors fue una de las primeras empresas que se valió de una estructura en divisiones cuando pasó a estar formada por cinco divisiones automovilísticas importantes: Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick y Cadillac.

En muchos casos como este, la compañía crea unos subgrupos funcionales de manera que cada uno de los departamentos de productos, tendrían también unos sub-departamentos (como producción y mercadeo). Una de las grandes ventajas de este tipo de departamentalización es que el personal que pertenece a cada uno de los departamentos adquiere una gran experiencia en la investigación, producción y distribución de una determinada línea de productos, lo que le permite reaccionar con rapidez ante cualquier cambio del entorno que afecte a dichos productos o servicios.

El problema de este tipo de agrupamiento reside en que al crear sub-departamentos funcionales para cada división, se produce una duplicación de los puestos de trabajo, dado que cada división quiere disponer de sus propias funciones de investigación, ingeniería, comercialización, producción entre otros, lo que implica requerir de personal técnico y profesional para cada departamento aumentando el costo de manera exagerada (Ver Figura 31).

---

<sup>36</sup> Ibid., p. 541.



**Figura 31. Departamentalización por Productos para una División de Producción**

#### 2.1.4. Departamentalización Basada en el Cliente

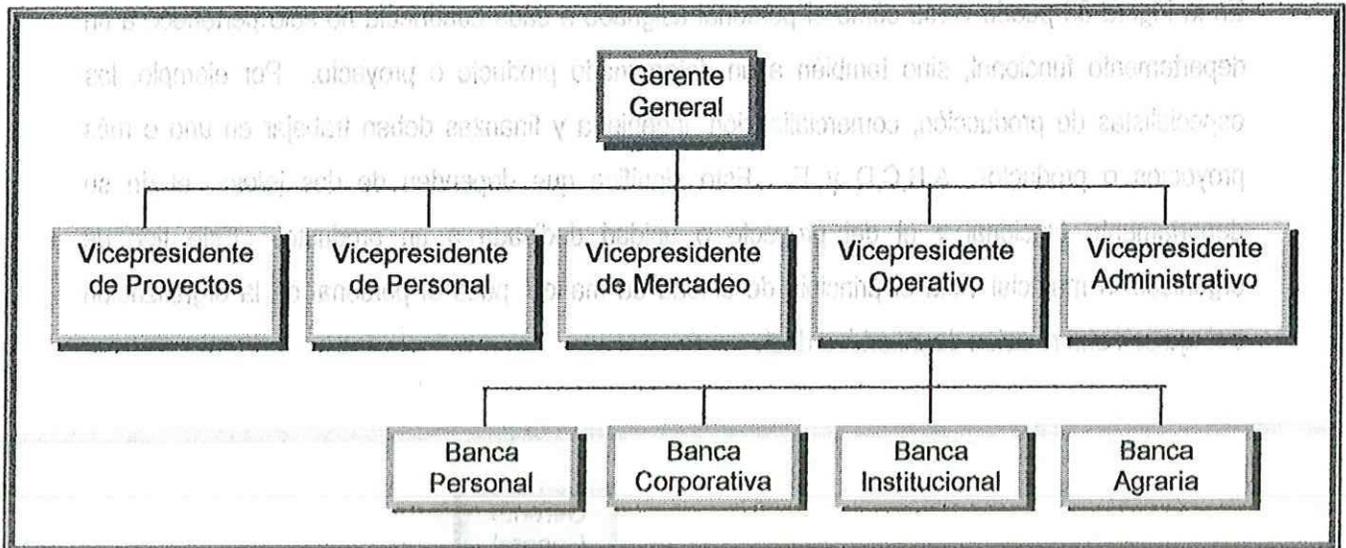
Este tipo de departamentalización surgió de la importancia que tiene lograr la plena satisfacción del cliente y la búsqueda de métodos creativos para atenderlos mejor.

Debemos comprender que, "las organizaciones con departamentos basados en el cliente están en mejores condiciones de satisfacer las necesidades identificadas entre sus clientes que aquellas cuyos departamentos se basan en factores ajenos al cliente"<sup>37</sup>.

Como ejemplo, encontramos algunas empresas que pertenecen al sector textil, y sus departamentos están agrupados en: ropa para hombre, dama y niño. El cliente será atendido por uno de estos tres tipos de especialistas de acuerdo a su necesidad (Ver Figura 32). Otro ejemplo de departamentalización basada en el cliente es la división de créditos de un banco comercial, cuyo personal de créditos suele especializarse en créditos industriales, comerciales y agrícolas<sup>38</sup>.

<sup>37</sup> Ibid., p. 544.

<sup>38</sup> GIBSON, Op. Cit., p. 544.



**Figura 32. Departamentalización por Clientes para un Banco**

### 2.1.5 Organización Matricial (O de enfoque múltiple)

La organización de matriz es una forma de estructura relativamente nueva que busca maximizar las ventajas y reducir los inconvenientes de las estructuras funcional y la de productos.

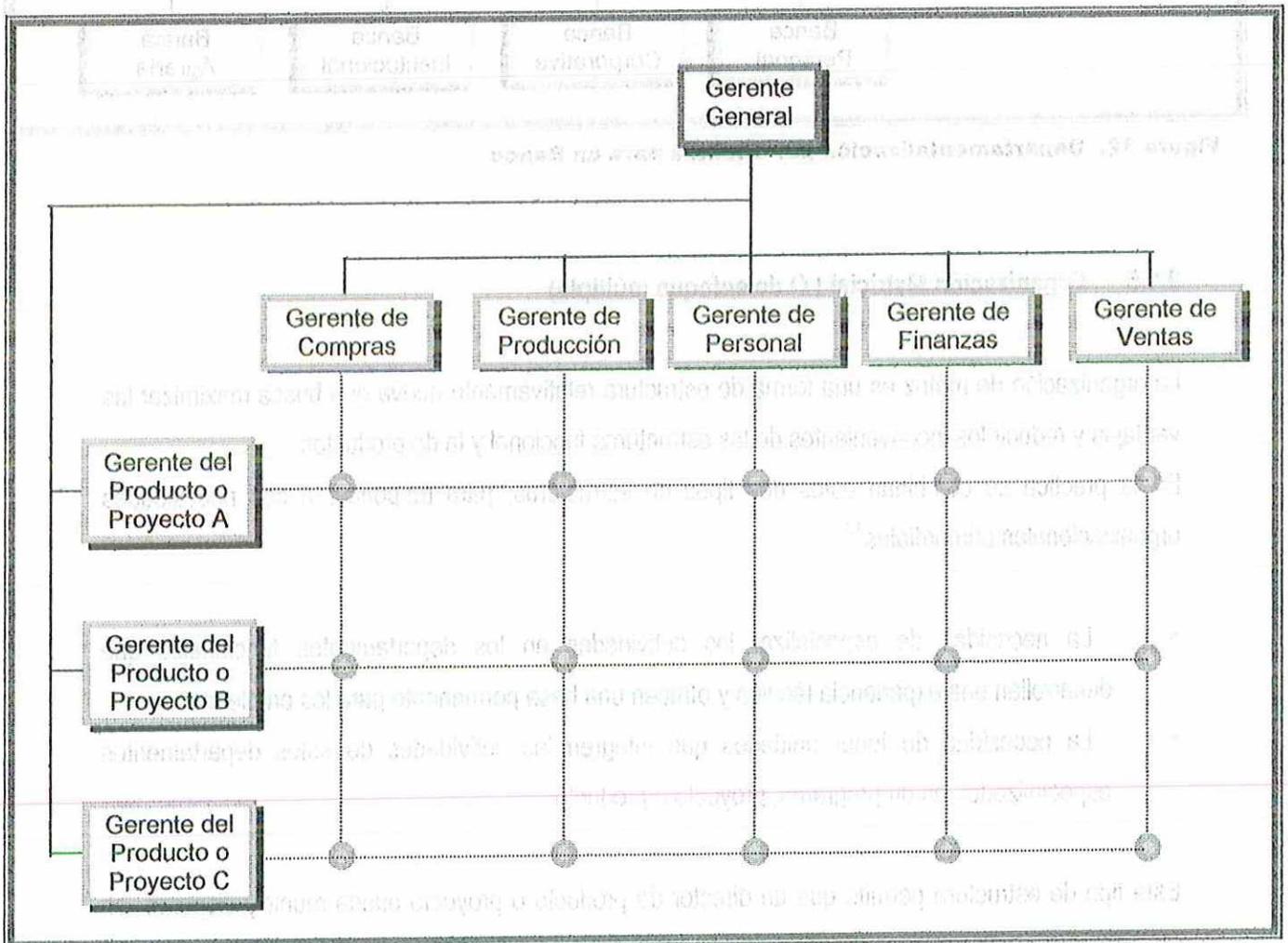
En la práctica se combinan estos dos tipos de estructuras, para responder a dos necesidades organizacionales primordiales<sup>39</sup>:

- La necesidad de especializar las actividades en los departamentos funcionales que desarrollan una experiencia técnica y ofrecen una base permanente para los empleados.
- La necesidad de tener unidades que integren las actividades de estos departamentos especializados en un programa, proyecto o producto.

Este tipo de estructura permite que un director de producto o proyecto pueda reunir y disponer -en un momento dado y por un periodo limitado de tiempo- de un personal profesionalmente capacitado en varias especialidades funcionales.

<sup>39</sup> KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James. Administración en las organizaciones. Cuarta Edición. México: Mc Graw Hill, 1992. p. 271.

En la Figura 33 puede verse cómo el personal asignado a cada cuadrícula no solo pertenece a un departamento funcional, sino también a un determinado producto o proyecto. Por ejemplo, los especialistas de producción, comercialización, ingeniería y finanzas deben trabajar en uno o más proyectos o productos: A,B,C,D y E. Esto significa que dependen de dos jefes: el de su departamento funcional y el del proyecto o unidad dedicada a un producto. Este tipo de organización matricial viola el principio de unidad de mando, pues el personal de la organización trabaja con una relación de autoridad dual.



**Figura 33. Estructura Matricial para una Empresa Industrial**

## 12 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Como se señaló en el capítulo anterior “ la estructura de la organización es el entramado de puestos de trabajo y de departamentos que orienta la conducta de los individuos y de los grupos hacia el logro de los objetivos de la organización. La estructura representa los cimientos sobre los que se erige y funciona la organización, de manera que los gestores deben diseñar una estructura organizativa que realce la estrategia global de la organización. El diseño de la organización es el proceso mediante el cual los gestores desarrollan una estructura organizativa”<sup>40</sup>

La pregunta más importante que debe hacer un gestor a la hora de diseñar la estructura es: ¿Cuál es la estructura más apropiada que se ajuste a la estrategia de la organización? Y ¿con cuál se debe hacer la mejor utilización de las ventajas competitivas distintivas?

Es aquí donde se empieza el proceso de tomar decisiones sobre el diseño de la estructura. Este puede ser único o evolutivo y también puede intervenir uno o varios dirigentes. Al mismo tiempo consideramos que a la hora de tomar la decisión por un determinado diseño organizacional se han de tener en cuenta las influencias o variables que afectan esta decisión.

Para que cobre sentido toda esta aparente complejidad, este capítulo se desarrollará en el siguiente orden. En primer término, se explicaran dos modelos de diseño de organizaciones: el modelo mecanicista y el modelo orgánico. En segundo plano, se expondrán las dimensiones que describen rasgos específicos de diseño de la organización (dimensiones estructurales y contextuales) y finalmente se hablará de los diversos tipos de estructuras organizacionales.

El diseño de una buena estructura aporta en gran parte la eficiencia de la organización y es por ello en que en esta parte se le asigna tanta importancia al tema. Burns, Stalker fueron los que

<sup>40</sup> DAFT, Op. cit., p. 206 y 207.

distinguieron estos dos tipos de diseño organizacional, cuya diferenciación se observa en el comparativo orgánica Vs mecánica.

Proceso	Estructura mecanicista	Estructura orgánica
1. Dirección	Incluye la confianza no percibida. Los subordinados no se sienten libres de comentar sus problemas de trabajo con sus superiores, quienes a su vez no les piden ideas ni opiniones.	Incluye confianza percibida en todos los demás entre superiores y subordinados. Los subordinados se sienten libres de hablar sobre sus problemas laborales con sus superiores, quienes a su vez les solicitan ideas y opiniones.
2. Motivación	Abarca solo motivos físicos, de seguridad y económicos a través del miedo y las sanciones. Entre los empleados prevalecen las actitudes contrarias a la organización.	Abarca toda una gama de motivos por medio de métodos participativos. Actitudes favorables a la organización y a sus objetivos.
3. Comunicación	La información fluye hacia abajo y tiende a resultar distorsionada, inexacta y recibida con recelo por parte de los subordinados.	La información fluye libremente hacia arriba, hacia abajo y lateralmente por toda la organización. La información es precisa y nunca está distorsionada.
4. Interacción	Cerrada y restringida. Los subordinados apenas influyen sobre los objetivos, métodos y actividades de sus departamentos.	Abierta y amplia. Superiores y subordinados son capaces de influir en los objetivos, métodos y actividades de los distintos departamentos.
5. Decisión	Relativamente centralizada. Sólo se toman decisiones en la parte superior de la empresa.	Relativamente descentralizada. Se toman en todos los niveles a través de procesos de grupo.
6. Fijación de objetivos	En la parte superior de la organización sin fomentar la participación de los grupos.	Fomenta la participación de los grupos en el establecimiento de objetivos difíciles, pero realistas.
7. Control	Centralizado. Presta especial atención a encontrar al culpable de los errores que se cometen.	Disperso por toda la organización. Fomenta el autocontrol y la solución de problemas.
8. Objetivos en cuanto a rendimiento	Escaso y buscado de forma pasiva por los directivos, que no se comprometen a desarrollar los recursos humanos de la organización.	Alto y buscado de forma activa por los superiores, que admiten que es preciso comprometerse de forma absoluta con el desarrollo de los recursos humanos de la organización por medio de la capacitación.

Fuente: GIBSON, James, IVANCEVICH, John y DONNELLY, James. Las Organizaciones. Octava Edición. Santafé de Bogotá : Mac Graw Hill. 1997. p. 615.

Con estos dos modelos en mente, ahora estamos preparados para contestar esta pregunta: ¿Por qué están estructuradas algunas organizaciones a lo largo de líneas mecánicas, mientras que otras siguen las características orgánicas. ¿Cuáles son las dimensiones que influyen en el diseño seleccionado? A continuación presentaremos las fuerzas principales que se han identificado como causas o determinantes de la estructura de la organización.

## DIMENSIONES DEL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Como ya habíamos mencionado al inicio del capítulo, Richard Daft considera que las dimensiones describen rasgos específicos de diseño de la organización. Estas dimensiones describen a las organizaciones en gran parte en la misma forma en que la personalidad y los rasgos físicos lo hacen con la gente.

Las dimensiones organizacionales se han clasificado en dos tipos: estructurales (formalización, centralización y complejidad) y contextuales (el tamaño, la tecnología, el entorno, las metas y estrategias y la cultura).

**Dimensiones Estructurales** : "proporcionan etiquetas para distinguir las características de una organización"<sup>41</sup>.

### 1. Formalización:

Entiéndase por la formalización el "punto hasta el cual una organización se basa en normas y procedimientos escritos para predeterminar los actos de sus empleados"<sup>42</sup>, es decir, las normas y procedimientos que indicaran lo que toda persona debiera estar haciendo. Allí se especifican, redactan y ejecutan las expectativas sobre los medios y fines del trabajo.

La formalización que se presenta dentro de la organización es consecuencia de:

- Una elevada especialización del trabajo lleva a establecer normas y procedimientos laborales por escrito.
- Un elevado grado de delegación de la autoridad crea la necesidad de controlar el uso que se hace de la misma. Por lo tanto, la organización redacta directrices para la toma de decisiones e insiste en recibir informes que expliquen el uso que se hace de la autoridad.
- Los departamentos funcionales constan de puestos de trabajo con grandes analogías. Se procede a agrupar los puestos de trabajo que constituyen una determinada ocupación. Dado el parecido de los puestos de trabajo y la naturaleza relativamente sencilla de las actividades de cada departamento, la dirección puede redactar documentos por los que se rijan dichas actividades.

<sup>41</sup> DAFT, Op. Cit., p. 15.

<sup>42</sup> Gibson, Op.cit., 557.

- Cuando el número de personas controladas por un gestor es muy grande, las posibilidades de supervisión personal son muy escasas. Hay demasiados subordinados y es importante mantener un control de tipo personal. Por consiguiente los gestores exigen informes por escrito para mantenerse informados.

## 2. Centralización:

Considerando las investigaciones realizadas por Gibson<sup>43</sup> hemos llegado a la conclusión que la centralización se refiere al punto hasta el cual la alta dirección delega autoridad para la toma de decisiones. Por lo general, cuando se habla de centralización, se hace referencia a la toma de decisiones y el control. Sin embargo, se entiende que los problemas para aplicar este concepto se derivan de tres causas principales: En primer lugar, personas de un mismo nivel jerárquico pueden tener distinta autoridad decisoria. En segundo lugar, una de las prácticas propias a la gestión es delegar autoridad para tomar decisiones operativas rutinarias (descentralización) y conservarla para las decisiones estratégicas (centralización). Por último, puede suceder que las personas no perciban que realmente tienen autoridad, aunque aparezca incluida en la descripción de su puesto de trabajo.

Reflexionando sobre los alcances de la estructura encontramos las siguientes relaciones entre la centralización y las etapas del diseño:

- Cuanto mayor sea la especialización del trabajo, mayor será la centralización. Esta relación se mantiene porque los puestos de trabajo muy especializados no exigen la discreción que implica la autoridad.
- Cuanto menos autoridad se delegue, mayor será la centralización.
- Cuanto mayor uso se haga de los departamentos funcionales, mayor será la centralización, debido a que la existencia de departamentos funcionales exige coordinar las actividades de diversos departamentos relacionados entre sí.
- Cuanto mayor sea el número de personas controladas por cada dirigente, mayor será la centralización.

---

<sup>43</sup> Ibid., p. 558.

### 3. Complejidad

El término complejidad da a entender los diferentes puestos de trabajo y niveles de autoridad que existen en una organización. Es una consecuencia de la división de la mano de obra y la formación de departamentos. Esta situación se presenta en las organizaciones que cuentan varios puestos de trabajo y distintos departamentos en donde se producen problemas organizacionales y de gestión más complejos que los comúnmente presentados en las organizaciones que cuentan con un número más pequeño de departamentos.

Por eso, a menudo escuchamos hablar en las organizaciones de diferenciación horizontal, haciendo alusión a las diferentes unidades que existen en un mismo nivel y se habla de diferenciación vertical cuando nos referimos al número de niveles de una organización.

**Dimensiones Contextuales:** "Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización, incluso su tamaño, tecnología, ambiente y metas. Describen el marco organizacional que influye y modela las dimensiones estructurales. Este tipo de dimensiones pueden causar confusión porque representan tanto a la organización como al ambiente"<sup>44</sup>.

**1. Tamaño:** "El tamaño es la magnitud de la organización, según se refleja en el número de personas en la misma. Puede medirse para la organización con un todo o para componentes específicos, como una planta o división. Puesto que las organizaciones son sistemas sociales, el tamaño suele medirse por la cantidad de empleados"<sup>45</sup>.

La pequeña empresa, siempre tienen una estructura bastante simple. El gerente esta en permanente contacto directo con los colaboradores, a los que raramente delega poder de decisión y que, por tanto, siempre depende de él. En la medida que la empresa va creciendo, se impone la creación de un nivel intermedio de responsabilidades entre la dirección y el núcleo operativo, al que se atribuyen diferentes funciones, objetivos, medios y autoridad<sup>46</sup>.

<sup>44</sup> DAFT Op.cit, p. 15.

<sup>45</sup> Ibid., p. 15.

<sup>46</sup> ESTRATEGOR, Op. Cit., p. 259.

En esta fase aparecen las primeras dificultades de formalización como consecuencia del aumento de personal y de operaciones, exigiendo un replanteamiento de la estructura actual. A este fenómeno se le conoce como crisis de identidad de la organización <sup>47</sup>.

**2. Entorno:** Recordemos que en capítulo 4 definimos al entorno de la organización como todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que tiene el potencial de afectarla en todo o en parte. Los elementos incluyen la industria, el gobierno, los clientes, proveedores y la comunidad financiera.

Pero antes de seguir adelante consideremos la siguiente pregunta ¿por qué se puede ver afectada la estructura de una organización o su ambiente?

A causa de la incertidumbre ambiental, comprendiéndose por esta que "quienes toman la decisión no tienen información suficiente sobre factores ambientales y para momento difíciles en la predicción de cambios externos"<sup>48</sup>

Algunas organizaciones se enfrentan a ambientes relativamente estáticos- cambian pocas cosas en su ambiente -. Por ejemplo, no hay nuevos competidores, no hay nuevos adelantos tecnológicos introducidos por competidores actuales, o hay poca actividad realizada por los grupos de presión pública que influya en la organización. Otras organizaciones enfrentan ambientes muy dinámicos – reglamentos gubernamentales que cambian con rapidez y que afectan su negocio, nuevos competidores, dificultades en la adquisición de materias primas, cambios constantes en las preferencias de los consumidores, ente otros-. Los ambientes estáticos crean considerablemente menos incertidumbre para los administradores que los dinámicos. Y puesto que la incertidumbre es una amenaza a la eficacia de una organización, la administración tratará de reducirla al mínimo. Una forma de reducir la incertidumbre en el ambiente es realizando ajustes en la estructura de la organización<sup>49</sup>

Para evaluar la incertidumbre ambiental se han encontrado dos dimensiones clave: el cambio ambiental y la complejidad ambiental.

<sup>47</sup> MENDOZA, Op.cit., 175.

<sup>48</sup> DAFT. Op.cit., p.87.

<sup>49</sup> ROBBINS, Stephen p. Comportamiento organizacional. Sexta edición. México: Pretince Hall. 1994. p.

**Dimensión cambio ambiental (estable – inestable):** en general esta dimensión hace referencia a si los elementos del entorno son dinámicos. El ambiente es estable si se mantiene igual en un periodo de meses o años. En un ambiente inestable los elementos del ambiente cambian impredeciblemente<sup>50</sup>.

**Dimensión complejidad ambiental (Simple – complejo):** La complejidad ambiental representa el grado de heterogeneidad o al número y diferencias de elementos externos que son importantes para ejecutar las operaciones de una organización. En un ambiente complejo, son muchos elementos externos y diversos que interactúan con la organización y la influyen. Hablamos de un ambiente simple cuando apenas tres o cuatro elementos externos similares influyen en la organización<sup>51</sup>.

En la figura 34 se combinan las dimensiones simple – compleja, estable – inestable.

<b>CAMBIO AMBIENTAL</b>	Estable	Simple + estable = <b>Baja incertidumbre</b>	Complejo + estable = <b>Incertidumbre baja - moderada</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pocos elementos externos y son similares.</li> <li>2. Los elementos permanecen iguales o cambian con lentitud.</li> </ol> <p>Ejemplos: embotelladores de refrescos, distribuidores de cerveza, fabricantes de envases, procesadores de alimentos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran cantidad de elementos externos y éstos son disímiles.</li> <li>2. Los elementos siguen igual o cambian con lentitud.</li> </ol> <p>Ejemplos: universidades, fabricantes de enseres para el hogar, compañías de materias químicas, aseguradoras.</p>
	Inestable	Simple + inestable = <b>Incertidumbre alta - moderada</b>	Complejo + inestable = <b>Alta incertidumbre</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pocos elementos externos y son similares.</li> <li>2. Los elementos cambian con frecuencia y en forma impredecible.</li> </ol> <p>Ejemplo: cosméticos, ropa de moda, industria de música, fabricantes de juguetes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran Cantidad de elementos externos y son disímiles.</li> <li>2. Los elementos cambian con frecuencia y en forma impredecible.</li> </ol> <p>Ejemplos: Fabricantes de computadoras, compañías aeroespaciales, empresas de telecomunicaciones. líneas aéreas.</p>
	Simple	Complejo	
		<b>COMPLEJIDAD AMBIENTAL</b>	

DAFT, Richard. Teoría y diseño organizacional. México: Thomson Editores, 2.000. p. 89.

<sup>1</sup> **Figura 34. Marco para la evaluación de la incertidumbre ambiental.**

<sup>50</sup> DAFT, Op.cit., p.88.

<sup>51</sup> Ibid.p. 101,

Dada esta definición bidimensional del ambiente, citaremos algunas conclusiones generales. Existe evidencia que relaciona el grado de incertidumbre ambiental con las diferentes disposiciones estructurales. En concreto, a mayor inestabilidad y complejidad del ambiente, más orgánica es la estructura. En contraste, cuanto más estable y simple sea el ambiente, las estructuras mecánicas son más efectivas.

**3. Tecnología:** " la tecnología son las herramientas, técnicas y acciones que se emplean para transformar los insumos organizacionales en productos"<sup>52</sup> La tecnología es el proceso de producción de una organización que incluye la maquinaria y los procedimientos de trabajo. Pues bien, ahora veremos como las estructuras organizacionales se adaptan a su tecnología. Se han desarrollado numerosos estudios sobre la relación tecnología estructura. Uno de los más significativos fue desarrollado por Charles Perrow, quien propuso que la tecnología determina la estructura de dos modos diferentes: diversidad y análisis.

**3.1 Diversidad:** Representa la frecuencia de acontecimientos imprevistos y nuevos que tienen lugar en el proceso de conversión (incidentes técnicos, pedidos prioritarios) Cuando los individuos encuentran una gran cantidad de situaciones inesperadas, con frecuentes problemas, la variedad es alta. La tecnología contiene poca variedad cuando se presentan pocos problemas y cuando los requerimientos diarios del puesto son repetitivos.

**3.2 Análisis:** cuando un proceso de conversión es analizable, el trabajo puede reducirse a pasos mecánicos y los participantes pueden seguir un procedimiento objetivo, computacional, para resolver problemas. La solución se problemas puede significar el uso de procedimientos normalizados, como instrucciones y conocimiento técnico, como el que vienen en un libro de texto o en manual.

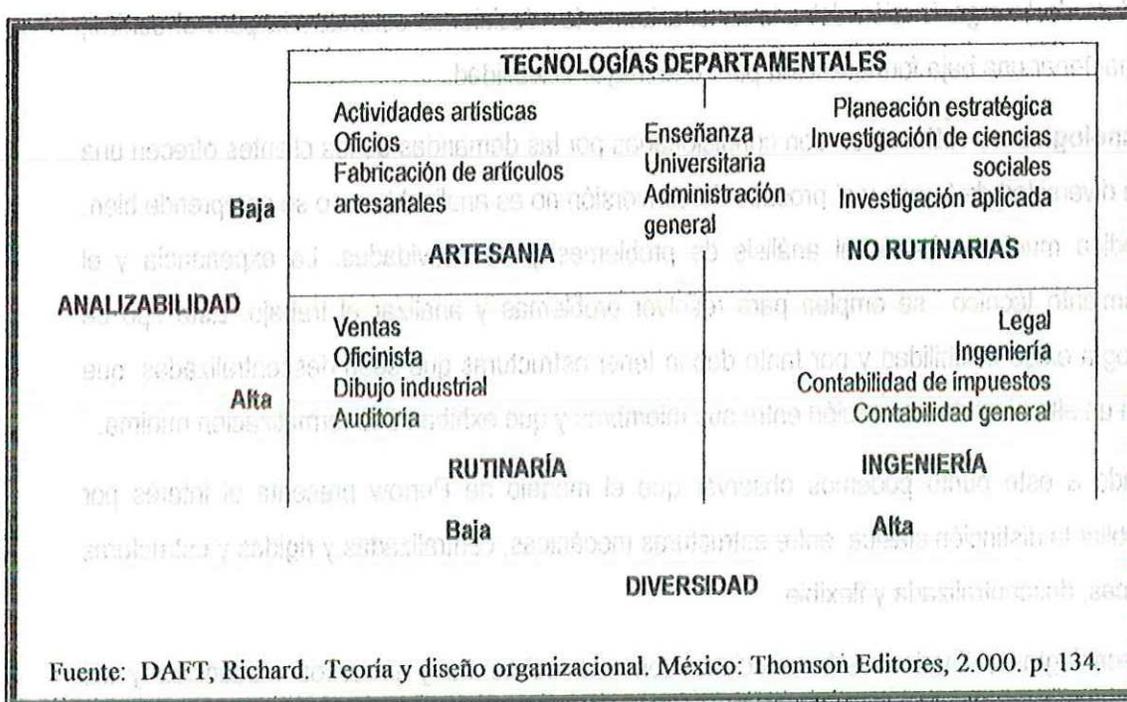
Por otro lado, algún trabajo no es analizable. Cuando los problemas surgen, es difícil identificar la solución correcta. No hay un almacén de técnicas o de procedimientos para que la gente sepa

---

<sup>52</sup> Ibid., p. 119.

que hacer. No está claro cuál es la causa ni la solución de un problema, de modo que los empleados se apoyan en la experiencia acumulada, intuición y buen juicio<sup>53</sup>

Estos dos parámetros permiten identificar cuatro tipos de organizaciones, según su tecnología principal, como ilustra la figura 35.



**Figura 35. Marco de referencia para las tecnologías departamentales**

**a. Tecnologías Rutinarias:** Se caracterizan por operaciones automatizadas y estandarizadas.

"Las estructuras están fuertemente jerarquizadas y presentan un elevado grado de formalización.

Las funciones se definen con precisión y las reglas de coordinación y planificación operativa son muy estables"<sup>54</sup>.

**b. Tecnologías Artesanales:** " se caracterizan por una corriente de actividades bastante estables, pero el proceso de conversión no es analizable o no es bien comprendido. Las tareas requieren una extensa capacitación y experiencia, porque los empleados reaccionan a factores

<sup>53</sup> Ibid., p.133.

<sup>54</sup> ESTRATEGOR, Op. cit., p. 262.

intangibles a partir de la sabiduría, intuición y experiencia<sup>55</sup>. Para este tipo de estructuras la descentralización es más apropiada.

**c. Tecnologías de ingeniería:** Tienden a ser complejas porque no hay una variedad sustancial en las tareas desempeñadas. Sin embargo, las diversas actividades generalmente se manejan sobre la base de formulas, procedimientos y técnicas establecidas. Los empleados suelen consultar un cuerpo de conocimientos bien desarrollados para el manejo de problemas<sup>56</sup>. La estructura de la organización debe tener una toma de decisiones centralizada para el control, pero mantener una baja formalización para una mayor flexibilidad.

**d. Tecnologías no rutinarias:** son condicionadas por las demandas de los clientes ofrecen una amplia diversidad de tareas y el proceso de conversión no es analizable o no se comprende bien. Se dedica mucho esfuerzo al análisis de problemas y de actividades. La experiencia y el conocimiento técnico se emplea para resolver problemas y analizar el trabajo. Este tipo de tecnología exige flexibilidad y por tanto deben tener estructuras que sean descentralizadas, que tengan un alto nivel de interacción entre sus miembros y que exhiban una formalización mínima.

Llegando a este punto podemos observar que el modelo de Perrow presenta el interés por desarrollar la distinción clásica entre estructuras mecánicas, centralizadas y rígidas y estructuras orgánicas, descentralizada y flexible.

Las tecnologías rutinarias están asociada con una estructura y procesos mecánicos y las tecnologías no rutinarias están ligados a una estructura y procesos orgánicos. Las reglas formales y la administración centralizada se aplican a las unidades rutinarias. Cuando el trabajo es no rutinario, la administración de los departamentos es más orgánico y de flujo libre.

**4. Estrategia:** “ la estructura de una organización es un medio para ayudar a la gerencia a alcanzar sus objetivos. Ya que los objetivos se derivan de la estrategia general de la organización, es lógico que la estrategia y la estructura estén estrechamente ligadas. Más específicamente, la estructura sigue a la estrategia. Si la gerencia cambia su estrategia de manera importante, necesitará modificar la estructura para acomodarse y apoyar este cambio<sup>57</sup>”

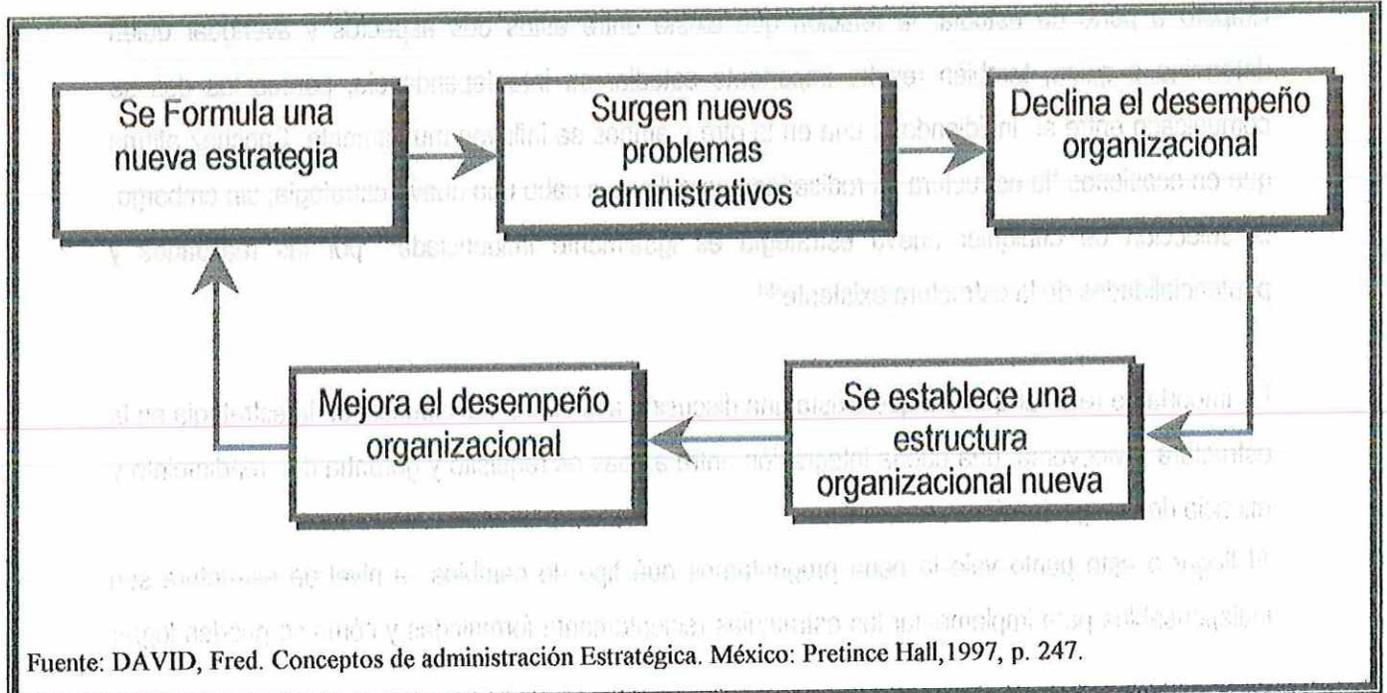
<sup>55</sup> DAFT, Op.cit., p.134.

<sup>56</sup> Ibid., p. 134.

<sup>57</sup> ROBBINS, Comportamiento organizacional. Op.cit., p. 569.

Fue Alfred Chandler quien por primera vez reconoció que la estructura sigue a la estrategia. Su tesis se basó en un estudio sobre la historia de algunas organizaciones, y se concentró en el crecimiento y desarrollo estructural de las 70 empresas más grandes de Estados Unidos entre las que encontramos a Dupont, General Motors, Standard Oil y la Sears Roebuck and Co. A través de sus investigaciones comparativas entre las diferentes organizaciones, observó que durante su desarrollo seguían un patrón común. A medida que estas empresas cambiaban sus estrategias de crecimiento, para adaptarse a los diferentes cambios en su entorno (tecnológico, económico, demográficos) internamente se creaban problemas administrativos e ineficiencias económicas.

Así se demostró que "la estructura organizacional de las grandes empresas fue siendo gradualmente determinada por su estrategia de mercado"<sup>58</sup>. Chandler encontró una secuencia particular de estructuras que se repiten con frecuencia cuando las organizaciones crecen y cambian de estrategia con el transcurso del tiempo. La figura 36 nos muestra esta secuencia.



**Figura 36. Relación Estrategia / Estructura, de Chandler**

<sup>58</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera edición. México: Mc Graw Hill, 1994. p. 618.

Al afirmarse que la estructura sigue a la estrategia, conviene añadir que dicha aseveración está apoyada por la siguiente lógica:

La forma en que se estructuran las actividades de la organización constituye un medio para obtener un fin, y no es un fin en sí. La estructura es un medio para que la gerencia ponga en práctica con mayor facilidad la estrategia de la organización y para que logre los objetivos de rendimiento. El diseño estructural de una organización es una herramienta para "aprovechar" los esfuerzos individuales y coordinar el desempeño de las diferentes tareas; un buen diseño ayuda a la gente a hacer las cosas eficaz y eficientemente<sup>59</sup>

No obstante, la tesis de Chandler ha sido tema de numerosas investigaciones acerca de la relación establecida entre estrategia y estructura. Otros trabajos sostienen que la estructura tiene un efecto considerable sobre la estrategia, y puede motivar o impedir la implantación de una estrategia determinada "Es innegable que la estructura puede influir en la estrategia y que, de hecho, lo hace. Las estrategias formuladas deben ser aplicables, de tal manera que si una estrategia nueva cualquiera requiera enormes cambios en la estructura no resultaría una opción atractiva. Así pues, la estructura puede dar forma a la elección de estrategias"<sup>60</sup>

Empero a parte de estudiar la relación que existe entre estos dos aspectos y averiguar quien determina a quien, también resulta importante estudiar su interdependencia, porque las dos se comunican entre sí incidiendo la una en la otra y ambas se influyen mutuamente. Sánchez afirma que en ocasiones "la estructura es rediseñada para llevar a cabo una nueva estrategia; sin embargo, la selección de cualquier nueva estrategia es igualmente influenciada por las realidades y potencialidades de la estructura existente"<sup>61</sup>

Es importante resaltar que aunque exista una discusión acerca de la incidencia de la estrategia en la estructura y viceversa, una buena integración entre ambas es requisito y garantía del rendimiento y eficacia de la organización.

Al llegar a este punto vale la pena preguntarnos qué tipo de cambios a nivel de estructura son indispensables para implementar las estrategias recientemente formuladas y cómo se pueden lograr

<sup>59</sup> THOMPSON, Arthur A. y STRICKLAND A.J. Dirección y Administración Estratégicas. Wilmington: Addison – Wesley Iberoamericana S.A., 1994. p. 249.

<sup>60</sup> DAVID, Fred. Conceptos de administración Estratégica. México: Prentice Hall, 1997. p. 247.

<sup>61</sup> SÁNCHEZ, José. Una tipología del Rendimiento Empresarial y Sus Correlatos Estratégicos y Estructurales. En: Revista Alta Dirección. No 194 (Julio – Agosto de 1997); p.79.

dichos cambios. Por ejemplo, para seguir una estrategia de liderazgo en costos, una organización debe diseñar una estructura que facilite la coordinación entre las actividades de producción e investigación y de desarrollo de tal manera que los nuevos productos puedan fabricarse en forma confiable y a un costo muy bajo.

Llegando a este punto conviene preguntarnos ¿Cuál es la opción estructural más conveniente acuerdo a la estrategia general de la organización? La mayoría de marcos actuales de estrategias se centran en tres opciones: innovación, minimización de costos e imitación.

- **Estrategia innovadora:** No significa simplemente una manera de realizar cambios sencillos o cosméticos de las ofertas anteriores, sino una estrategia de innovaciones significativas y exclusivas.
- **Estrategias de costos:** la compañía establece estrictos controles de costos, evitando gastos innecesarios de innovación o mercadotecnia y reduce los costos al vender un producto básico.
- **Estrategia de imitación:** Busca desplazarse hacia nuevos productos y mercados solo hasta cuando se haya demostrado su viabilidad. Para ello capitaliza lo mejor de las dos estrategias anteriores<sup>62</sup>

La tabla 5, describe la acción estructural que mejor conviene a cada estrategia.

**Tabla 5. Relación estrategia - estructura**

<b>Estrategia</b>	<b>Opción Estructural</b>
Innovación	Orgánica: una estructura suelta; baja especialización; baja formalización; descentralizada.
Minimización de costos	Mecánica: control rígido; extensa especialización en el trabajo; alta formalización; gran centralización.
Imitación	Mecánica y Orgánica: mezcla de propiedades leves y estrictas; controles rígidos sobre las actividades actuales y controles más leves para nuevas empresas.

Fuente: ROBBINS, Stephen p. Comportamiento organizacional, Sexta edición. México: Prentice Hall. 1994. p. 570.

<sup>62</sup> ROBBINS, comportamiento organizacional, Op. cit., p. 569

**5. Cultura:** Es el conjunto subyacente de valores, creencias, puntos de vistas y claves compartidas por los empleados. Estos valores subyacentes pueden corresponder al comportamiento ético, al compromiso con los empleados a la eficiencia o al servicio al cliente y proporciona el elemento adhesivo que mantiene juntos a los miembros de la organización. La cultura de una organización no esta escrita, pero puede observarse por sus relatos, lemas, ceremonias, ropa y disposición física de la oficina<sup>63</sup>

### **¿Tienen las organizaciones estructuras uniformes?**

La cultura organizacional se define como un sistema de significado compartido. Por tanto, los individuos con diferentes antecedentes o en distintos niveles de la organización suelen describir la cultura de la organización en términos similares. Sin embargo el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no pueda existir sub-culturas dentro de una cultura determinada. La mayoría de las grandes organizaciones cuentan con una cultura dominante y numerosos conjunto de subculturas. La cultura dominante se refiere a los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Las sub-culturas generalmente se establecen en las grandes organizaciones como producto de problemas, situaciones y experiencias comunes que enfrentan los individuos. Es probable que esta subcultura se definan por designaciones departamentales y por separación geográfica.

La cultura tiene una gran influencia sobre el comportamiento de los miembros de una organización, de aquí que cuando se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización encontramos una cultura fuerte.

En determinado momento la cultura fuerte puede actuar como sustituto de la formalización. Cuando hablamos de las dimensiones estructurales del diseño organizacional analizamos el modo como las normas y los procedimientos escritos determinan los actos de los empleados. Una alta formalización en una organización origina predicibilidad, orden y consistencia. Nuestro argumento aquí es que la cultura fuerte alcanza el mismo fin sin necesidad de que se documente por escrito. Mientras más

---

<sup>63</sup> DAFT, Op.cit., 18 y 19.

fuerte es la cultura de una organización, menos necesidad tiene la administración de preocuparse por formular reglas y reglamentos formales para dirigir el comportamiento de los empleados. Estas directrices se incorporan en los empleados cuando aceptan la cultura de la organización<sup>64</sup>.

Avanzando en el tiempo ha quedado demostrado que el papel de la cultura al influir en el comportamiento de los empleados es cada vez más importante. A medida que las organizaciones han ampliado su tramo de control, aplanado sus estructuras, introducido equipos de trabajo, reducido la formalización y delegado autoridad a los empleados, el significado compartido proporcionado por una cultura fuerte asegura que todos estén apuntando en la misma dirección<sup>65</sup>

Finalmente retomemos la afirmación de Gibson<sup>66</sup> cuando argumenta que las culturas de las organizaciones pueden ser positivas o negativas. Son positivas si ayudan a mejorar la productividad, una cultura negativa puede entorpecer el comportamiento, impedir que un grupo trabaje eficazmente y dificultar el rendimiento de una organización bien diseñada.

## TIPOS BÁSICOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Ahora examinaremos brevemente tres de los diseños organizacionales más comunes que adquiere una organización en un momento dado: la estructura funcional, divisional y matricial.

**a. Estructura Funcional o simple:** se caracteriza porque presenta un bajo grado de departamentalización, amplios tramos de control, la autoridad esta centralizada en una persona y hay poca formalización. La estructura funcional es una organización plana; por lo general, tiene solo dos o tres niveles verticales, un cuerpo de empleados y un individuo en quien esta centralizada la autoridad para la toma de decisiones<sup>67</sup>. Por ejemplo la aseguradora agrícola State Farm Insurance Company posee una forma funcional de organización, dado que cada uno de los departamentos en esta organización tan grande incluye especialistas de un solo tipo: todos los especialistas del área

<sup>64</sup> ROBBINS, Comportamiento organizacional, Op.cit., p. 685 y 686.

<sup>65</sup> Ibid., p.687.

<sup>66</sup> GIBSON, Op.cit., p.10.

<sup>67</sup> ROBBINS. Comportamiento organizacional. Op.cit., p. 559.

de personal se encuentran en el departamento de personal y todos los especialistas en cálculos actuariales se encuentran en el departamento actuarial, y así sucesivamente. (Ver figura 37)



**Figura 37. Forma funcional de organización State Farm Insurance**

La estructura funcional es estable y la tecnología es relativamente rutinaria, con baja interdependencia entre los departamentos funcionales. Conforme crece la organización, sea expandiéndose en términos geográficos o ampliando sus líneas de productos, cada vez la aplicación de esta estructura se torna más inadecuada. El ambiente estable, la tecnología de rutina, la eficiencia interna y el tamaño pequeño significan que la jerarquía vertical puede controlar y coordinar la organización. La planeación y presupuestación es por función y refleja el costo de los recursos utilizados en cada departamento. La autoridad formal y la influencia están a cargo de los altos ejecutivos de cada departamento funcional.

Un punto fuerte relacionado con esta estructura es que promueve la economía de escala dentro de las funciones. Una economía de escala se da cuando los empleados se localizan en el mismo lugar y pueden compartir las instalaciones. Por ejemplo, fabricar los productos en una planta permite que esta adquiera la maquinaria de tecnología más reciente. Construir una instalación en lugar de instalaciones separadas para cada línea de producto reduce la duplicación y el desperdicio. Este modelo de estructura simple promueve el desarrollo de habilidades de los empleados con profundidad, ya que pueden realizar o participar diferentes actividades en su departamento<sup>68</sup>.

<sup>68</sup> DAFT, Op.cit., p. 214 y 215.

Las debilidades más representativas de este tipo de estructura es su lenta reacción ante los cambios del entorno que requieren coordinación de los departamentos: la innovación es lenta a causa de una mala coordinación y cada empleado tiene una visión limitada de las metas globales.

**b. Estructura Divisional:** La estructura divisional puede seguir uno de tres patrones: la división por producto, la división geográfica y la división por clientes. Con este tipo de estructura las actividades de las funciones se realizan tanto en forma centralizada, como en cada una de las divisiones. A diferencia de la estructura funcional la división se asemeja a un negocio independiente. El director de la división se concentra primordialmente en las operaciones de su división, es responsable de las pérdidas y las utilidades e incluso puede llegar a competir con otras divisiones de la misma empresa<sup>69</sup>. La estructura divisional promueve la flexibilidad y cambio porque cada una es más pequeña y puede fácilmente acomodarse a las necesidades de su entorno.

Debemos agregar que la estructura divisional fomenta la descentralización de la toma de decisiones porque las líneas de autoridad coinciden en un nivel más bajo de la jerarquía. La estructura en cuestión es adecuada en condiciones ambientales inciertas, la tecnología no es rutinaria e interdependiente entre los departamentos y los objetivos se centran en la efectividad externa y la adaptación.

La mayor parte de las empresas grandes, con productos múltiples, como General Motors, tienen una estructura de organización por divisiones. La estructura divisional condensa múltiples ventajas, entre estas, tenemos su rápida respuesta ante los cambios en un ambiente inestable. En el caso particular de presentarse una división por productos, los clientes pueden remitirse directamente a la división que le satisfaga sus necesidades. La coordinación entre funciones es excelente. Cada producto puede adaptarse a las necesidades de clientes individuales o regiones<sup>70</sup>.

La estructura divisional presenta algunos puntos débiles como el hecho de no poder aplicar economías de escala en la organización. "En lugar de que hayan 50 ingenieros de investigación compartiendo una instalación común en una estructura funcional, pueden asignarse 10 ingenieros a cada una de las cinco divisiones de producto. Se pierde la masa crítica que se requiere para la

<sup>69</sup> STONER, Op.cit., p. 363.

<sup>70</sup> DAFT: Op.cit., p. 218-220

investigación profunda y hay que duplicar las instalaciones físicas para cada línea de producto. Otro problema es que las líneas de producto están separadas y su coordinación puede ser difícil<sup>71</sup>.

**c. Estructura Matricial:** Una organización tipo matriz es una opción estructural completamente diferente y representa una nueva forma de vida. Rompe el principio de unidad de mando; dos canales para rendir informes, dos jefes y autoridad compartida crean un nuevo tipo de clima en la organización.

La estructura matricial es la mejor opción cuando la incertidumbre del entorno es alto y los objetivos reflejan un requerimiento doble, como metas de productos y funcionales. La matriz también es adecuada para el uso de tecnologías no rutinarias que tienen interdependencias tanto dentro de las funciones como entre ellas. Tiende a funcionar mejor en organizaciones de tamaño mediano con pocas líneas de productos. Se deben diseñar sistemas dobles de planeación y presupuestación, uno para la jerarquía funcional y otro para la jerarquía de la línea de productos<sup>72</sup>.

El cuadro 3, describe los diseños organizacionales más comunes teniendo en cuenta las variables contextuales que afectan el la estructura organizacional y los puntos fuertes y débiles de cada una de ellas.

**Cuadro 3. Comparativo entre las estructuras funcional, divisional y matricial**

	<b>ESTRUCTURA FUNCIONAL</b>	<b>ESTRUCTURA DIVISIONAL</b>	<b>ESTRUCTURA MATRICIAL</b>
<b>CONTEXTO</b>	<b>Entorno:</b> Baja incertidumbre estable <b>Tecnología:</b> rutinaria, poca interdependencia <b>Tamaño:</b> de pequeño a mediano <b>Estrategia, objetivos:</b> eficiencia interna, calidad técnica	<b>Entorno:</b> Incertidumbre moderada a elevada, cambiante <b>Tecnología:</b> no rutinaria, alta interdependencia departamental <b>Tamaño:</b> grande <b>Estrategia, objetivos:</b> efectividad externa, adaptación, satisfacción al cliente.	<b>Entorno:</b> alta incertidumbre <b>Tecnología:</b> no rutinaria, mucha interdependencia <b>Tamaño:</b> moderado, unas cuantas líneas de productos <b>Estrategia, objetivos:</b> doble - innovación de productos y especialización técnica.
<b>SISTEMAS INTERNOS</b>	<b>Objetivos operativos:</b> énfasis en metas funcionales <b>Planeación y presupuesto:</b> base de costos - presupuesto, reportes estadísticos <b>Autoridad Formal:</b> ejecutivos funcionales	<b>Objetivos operativos:</b> énfasis en la línea de productos <b>Planeación y presupuesto:</b> base de centro de utilidades - costo e ingresos <b>Autoridad formal:</b> gerente de producto	<b>Objetivos operativos:</b> mismo énfasis en productos y funciones <b>Planeación y presupuesto:</b> sistemas dobles - por función y por línea de producto <b>Autoridad formal:</b> conjunta entre los jefes funcionales y de producto

<sup>71</sup> Ibid., p. 220.

<sup>72</sup> Ibid., p.228.

<b>PUNTOS FUERTES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permite economías de escala en los departamentos funcionales.</li> <li>2. Permite el desarrollo de habilidades en profundidad.</li> <li>3. Permite que la organización alcance sus objetivos funcionales.</li> <li>4. Es mejor en las organizaciones pequeñas a medianas.</li> <li>5. Es mejor con uno o unos cuantos productos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adecuada para cambios rápidos en un ambiente inestable</li> <li>2. Lleva a la satisfacción del cliente porque la responsabilidad del producto y puntos de contacto son claros</li> <li>3. Significa una gran coordinación entre las funciones</li> <li>4. Permite que las unidades se adapten a diferencias en productos, regiones, clientes</li> <li>5. Es mejor en grandes organizaciones con varios productos</li> <li>6. Descentraliza la toma de decisiones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. logra la coordinación necesaria para satisfacer las demandas duales del ambiente</li> <li>2. Participación flexible de recursos entre los productos</li> <li>3. Está adaptada para decisiones complejas y cambios frecuentes en un entorno inestable</li> <li>4. Proporciona oportunidades para el desarrollo funcional y de habilidad en productos</li> <li>5. Es mejor en organizaciones de tamaño mediano con productos múltiples</li> </ol>
<b>PUNTOS DÉBILES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respuesta lenta a los cambios ambientales.</li> <li>2. Puede hacer que las decisiones se acumulen en la parte superior, con sobrecarga a la jerarquía.</li> <li>3. Conduce a una mala coordinación horizontal entre departamentos.</li> <li>4. Resulta en menos innovación</li> <li>5. Significa un punto de vista restringido de las metas organizacionales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elimina economía de escala en los departamentos funcionales</li> <li>2. Conduce a una mala coordinación entre las líneas de productos</li> <li>3. Elimina la competencia a profundidad y especialización técnica</li> <li>4. Dificulta la integración y estandarización entre todas las líneas de productos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Someten a los participantes a una autoridad dual; esto puede ser frustrante y ocasionar confusión</li> <li>2. Significa que los participantes necesitan buenas habilidades interpersonales y mucha capacitación</li> <li>3. Consume tiempo; significa frecuentes reuniones y sesiones para la solución de conflictos</li> <li>4. No funcionará a menos que los participantes entiendan y adopten relaciones colegiadas en lugar del tipo vertical</li> <li>5. Requiere doble presión ambiental para mantener el equilibrio de poder</li> </ol>

Fuente: DAFT, Richard. Teoría y diseño organizacional. México: Thomson Editores, 2.000. p. 216, 219 y 229.

# 13 INSTRUMENTOS DE APOYO ADMINISTRATIVO

La mayoría de las organizaciones reconocidas en el ámbito nacional e internacional son el resultado del esfuerzo, suspicacia y perseverancia de sus fundadores. Difícilmente en la historia de la administración encontramos empresas que hayan nacido grandes en su mercado. Generalmente al iniciarse en el negocio, sin importar su actividad, los aspectos organizativos de orden documental interno no so la principal preocupación de sus dirigentes, más sin embargo, con el paso de los años, y en la medida que los niveles de productividad, crecimiento y expansión se hacen cada vez más notorios y necesarios en esas compañías vemos como simultáneamente se empieza a fomentar, organizar, elaborar e implementar una serie de herramientas organizativas, encaminadas a mejorar el control y funcionamiento de las mismas.

La implementación de estas herramientas por lo regular generan caos y tensión dentro del personal, todo cambio implica necesariamente, reformar o cambiar las manera de desempeñar sus funciones. Preocupados por este hecho hemos llegado a considerar esencial el estudio de algunos elementos que nos pueden ayudar a mejorar nuestra organización, como son la diagramación y los manuales administrativos.

## DIAGRAMACIÓN

Las organizaciones requieren recursos técnicos, que les conduzcan a cumplir sus funciones en forma lógica y consistente lo cual se puede alcanzar haciendo uso de diagramas y mapas de procesos.

Esta clase de recursos reúnen en forma metódica y pormenorizada las operaciones que efectúan los órganos que intervienen en estos llamados recursos técnicos. Algunos de los elementos relacionados que encontramos en ellos son: formatos que se utilizan, métodos e instrumentos de trabajo con que determinan responsabilidades en la ejecución, control y evaluación de sus acciones.

**Concepto:** "Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o Unidades Administrativas, así como la relación causa - efecto que prevalece entre ellos"<sup>73</sup>.

### Símbolos usados en los diagramas de flujo

Para la elaboración de un lenguaje gráfico eficaz que oriente los procesos, surge la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos a los que se les ha adjudicado un significado preciso y unas reglas para su aplicación. Actualmente existen símbolos de diagramación aceptados e implementados internacionalmente, algunas de estas diagramaciones han sido diseñados por las siguientes instituciones:

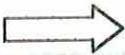
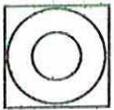
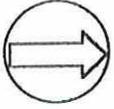
1. **American Society of Mechanical Engineers (ASME)**, desarrolló unos símbolos que pese a su aceptación en áreas de producción, en el trabajo de diagramación administrativa su empleo es escaso, pues se ha considerado que su alcance limita los requerimientos de esta materia<sup>74</sup>. Los símbolos desarrollados se ilustran en el cuadro 4.
2. **American National Standard Institute (ANSI)**, acondicionó una simbología para representar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, de la cual se ha retomado alguna de esta simbología para elaborar diagramas de flujo administrativos. En el recuadro 5 se relaciona este tipo de diagramación.
3. **International Organization for Standardization (ISO)**, esta simbología se realizó con el fin de garantizar la calidad a consumidores y clientes siguiendo las normas del grupo ISO - 9000. esta simbología se puede apreciar en el cuadro 6

<sup>73</sup> Ibid., p. 183.

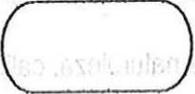
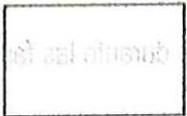
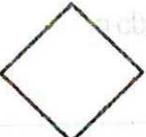
<sup>74</sup> Ibid., p. 183.

4. **Instituto Alemán de Estandarización, Deutsches Institut Fur Normung e. V (DIN):** Este instituto desarrolló una simbología para la norma del proceso de información que se asemeja a la norma internacional ISO-5807. En el cuadro 4 están relacionados estos diagramas.

**Cuadro 4. Símbolos de la Norma ASME para Elaborar Diagramas de Flujo**

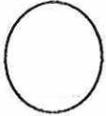
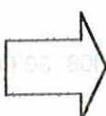
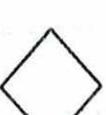
<b>Simples</b>	
<b>Símbolo</b>	<b>Representa</b>
	Operación: Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección: Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte: Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera: Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente: Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
<b>Combinados</b>	
<b>Símbolo</b>	<b>Representa</b>
	Origen de una forma o documento: Indica el hecho de elaborar una forma o producir un informe.
	Decisión o autorización de un documento: Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	Entrevistas: Indica el desarrollo de una entrevista entre 2 o más personas.
	Dstrucción de documento: Indica el hecho de destruir un documento o parte de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

**Cuadro 5. Símbolos de la Norma ANSI para Elaborar Diagramas de Flujo (Diagramación Administrativa)**

Símbolo	Representa
	<p>Inicio o término: Indica el principio o el fin del flujo: Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p>Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.</p>
	<p>Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.</p>
	<p>Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.</p>
	<p>Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.</p>

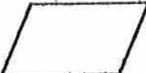
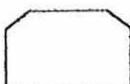
Fuente: FRANKLIN, Enrique. Organización de Empresas, Ed. Mc Graw Hill, México, 1998, pág 193 y 194

**Cuadro 4. Símbolos de la Norma ISO-9000 para Elaborar Diagramas de Flujo**

Símbolo	Representa
	Operaciones: Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición: Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y productos.
	Operación e Inspección: Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación: Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora: Indica el retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión: Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes: Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento: Depósito y/o resguardo de información o productos.

Fuente: FRANKLIN, Enrique. Organización de Empresas, Ed. Mc Graw Hill, México, 1998, pág 192

**Cuadro 5. Símbolos de la Norma DIN para Elaborar Diagramas de Flujo**

Símbolo	Representa
	Datos: Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.
	Comienza ciclo: Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información.
	Documento: Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce o salga del procedimiento.
	Proceso: Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento.
	Decisión: Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más opciones.
	Operaciones manuales: Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.

Fuente: FRANKLIN, Enrique. Organización de Empresas, Ed. Mc Graw Hill, México, 1998, pág.196

### Ventajas Que Ofrece La Técnica De Diagramación

- Facilita el llenado y lectura en cualquier nivel jerárquico.
- Le permite al personal que intervendrá en los procedimientos, identificar y realizar correctamente sus actividades.
- Por la sencillez de su representación facilita la practica de las operaciones.
- Puede ser comprendida por todo el personal de la organización o de otras organizaciones.
- Permite el acercamiento y mayor coordinación entre las diferentes áreas de la organización.
- Disminuye la complejidad gráfica por lo que los mismos empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los simbolos correspondientes

- Se elabora en el menor tiempo posible y no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo

### Recomendaciones Para El Uso Y Aplicación De Símbolos

#### ➤ En Cuanto Al Dibujo

1. Es conveniente no mezclar en un mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida
2. Por la claridad, no debe haber mas de una línea de unión entre 2 símbolos
3. El símbolo de decisión es el único que puede tener hasta tres líneas de salida
4. Las líneas de decisión se deben representar mediante líneas y/o ángulos rectos
5. Los símbolos deberán tener tamaño uniforme.

#### ➤ En Cuanto A Su Contenido

1. La redacción del contenido debe realizarse mediante frases breves
2. Cuando el símbolo identifique una unidad administrativa deberá contener el nombre completo de esta.
3. El símbolo documento deberá contener el nombre original de la forma o reporte en cuestión
4. Si existe mas de una copia el original deberá identificarse con la letra "o" y las copias "1", "2", Etc, en el extremo inferior derecho del símbolo
5. El contenido del símbolo conectivo puede ser alfabético o numérico, pero debe ser igual en los conectores de entrada y salida
6. Cuando existe una gran cantidad de conectores es conveniente adicionar un color lo cual facilita su localización.
7. Es aconsejable que el contenido del conector de pagina sea numérico<sup>75</sup>.

<sup>75</sup> Ibid., p. 185.

## MANUALES ADMINISTRATIVOS

Toda organización independientemente, de cual sea su actividad, presenta estructuras complejas, volumen de operaciones, demanda de productos y/o servicios, que generan la necesidad de contar con manuales administrativos, ya que estos abordan diversos aspectos del que hacer cotidiano. Los manuales en su conjunto pretenden garantizar la calidad del producto y/o servicio, a través de los aspectos metodológicos básicos descritos en estos.

**Concepto:** "Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación, permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas"<sup>76</sup>.

Los manuales administrativos no son duplicaciones de normas o reglamentaciones legislativas, tales como leyes, decretos, reglamentos u órdenes, que son muy específicos por su naturaleza misma y no incluyen explicaciones, antecedentes y material de divulgación. Conviene, sin embargo, advertir que, el reglamento es un instrumento de naturaleza jurídica, mientras los manuales administrativos son un instrumento para la ejecución correcta de las tareas de oficina.

### Objetivos:

- Mostrar una visión de conjunto de la organización.
- Fijar las responsabilidades de cada unidad administrativa.
- Economizar tiempo y dinero en la realización de las tareas.
- Facilitar el reclutamiento.
- Determinar claramente el grado de autoridad y responsabilidad en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

---

<sup>76</sup> Ibid., p. 147.

En la producción de un manual administrativo se encierran aspectos positivos y negativos que afectan directa o indirectamente a la organización, a continuación podemos apreciar algunas de estas situaciones.

#### **Ventajas:**

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de la organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.

#### **Desventajas:**

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez<sup>77</sup>

### **CLASIFICACIÓN BÁSICA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

#### **Por su naturaleza o área de aplicación.**

- a. **Macroadministrativos:** Son manuales que contienen información de más de una organización.
- b. **Mesoadministrativos:** El documento involucra a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que lo componen.
- c. **Microadministrativos:** Es un manual para una sola organización, y puede hacer referencia de ella en forma global o ceñirse a alguna de sus área específicamente

---

<sup>77</sup> GÓMEZ, Op. cit., p. 379.

**Por su contenido.**

- a. **De organización:** Se articula minuciosamente toda la información relacionada con los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización.
- b. **De Procedimientos:** Se podría decir que se caracteriza por ser un manual técnico, pues en el se plasma cronológica y secuencialmente toda la información pertinente a la ejecución de una función, actividad o tarea específica de una organización. Se incluye el tiempo, los materiales, métodos y control requeridos para desarrollar las operaciones oportunamente.
- c. **De historia de la Organización:** Estos manuales contienen la evolución histórica experimentada por la organización, aspectos tales como su creación, crecimiento, logros, transformación de su estructura en la línea del tiempo, situación y composición, entre otros.
- d. **De políticas:** Otro nombre con el que comúnmente se le conoce es Manual de Normas, porque son la guía básica para ejecutar acciones en la organización.
- e. **De contenido múltiple:** Encierran información relativa a los distintos aspectos que conforman la organización. Su creación se estableció con el fin de hacer la consulta más fácil y para minimizar costos.

Estos son apenas algunos de los manuales que por su contenido se han venido generando en las organizaciones también existen de: Puestos, de técnicas, de ventas, de producción, de finanzas, de personal, de operación, de sistemas.

**Por su ámbito.**

- a. **Generales:** En este tipo de manual encontramos información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.

**b. Específicos:** Están encaminados a brindar información sobre algo en particular, ya sea una unidad administrativa, un área, un puesto. Sobre los equipos, técnicas empleadas o en algunos casos la combinación de ellos<sup>78</sup>.

## EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

**a. Identificación:** Este manual debe incluir los siguientes aspectos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Título y extensión (general o específico. Dado el caso que sea específico es necesario indicar el nombre de la unidad a que se refiere).
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma: En primer lugar las siglas de la organización, de segundo las siglas de la unidad administrativa donde se usa la forma y finalmente el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

**b. Índice o contenido:** Mención de los capítulos o apartados que conforman el documento.

**c. Prólogo y/o instrucción:** Este espacio se destina para explicar qué es el manual, su estructura, propósito, ámbito de aplicación y la necesidad de usarlo y mantenerlo vigente.

**d. Antecedentes históricos:** Se describe cual ha sido el proceso evolutivo y de cambio experimentado por la organización desde su creación.

**e. Legislación o base legal:** Este apartado menciona los títulos de los principales ordenamientos jurídicos que reglan las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

**f. Atribuciones:** Es la transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, según las disposiciones jurídicas que fundamentan su actividad.

<sup>78</sup> FRANKLIN, Op. cit., p. 150-152.

**g. Estructura orgánica:** Descripción ordenada de las unidades administrativas que conforman la organización en función de la relación jerárquica existente.

La descripción relacionada debe estar en total correspondencia con el organigrama, tanto en lo referente al título que llevan las unidades administrativas, como al nivel jerárquico al que este adscrito.

**h. Organigrama:** "Es la representación gráfica de la estructura que muestra la composición de las unidades administrativas que la conforman con sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría"<sup>79</sup>.

**i. Funciones:** Se describen cuáles son las tareas que debe ejecutarse en cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que componen la estructura orgánica.

**j. Descripción de puestos:** Se reseña el contenido básico de los puestos que conforman a cada unidad administrativa.

**k. Directorio:** Documento con los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual.

## PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES

A continuación vamos a exponer brevemente cuáles son los pasos a seguir en el diseño de un manual, más esto no quiere decir que el orden manejado tenga que secundarse estrictamente.

**1. Diseño del proyecto:** " La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien lo consulta. Es por ello que se debe delinear un proyecto en el que se consignent todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo"<sup>80</sup>.

**2. Responsables:** Es menester nombrar un coordinador del manual y este debe trabajar con un equipo técnico, al que se le asignará la conducción del proyecto en su fase de diseño implantación y actualización. Alcanzando homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

<sup>79</sup> Ibid., p. 153.

<sup>80</sup> Ibid., p. 163.

**Cuadro 7. Descripción del Procedimiento**

Logotipo de la Institución	Descripción narrativa del procedimiento				
Área	Referencia			Hoja	
Sistema	Vigencia				
Procedimiento	Día	Mes	Año		

Actividad número	Unidad Administrativa	Descripción de la actividad	Horas hombre	
			De la actividad	Acumulado

Fuente: GÓMEZ, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición. México: Mc Graw Hill, 1997. p. 417.

**3. Delimitación del universo de estudio:** Este paso a su vez esta subdividido en varias etapas.

- a) **Estudio preliminar:** En este paso se conoce en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va actuar.
- b) **Fuentes de información:** Entre estos tenemos.
  - Instituciones.
  - Archivos de la organización.
  - Directivos y empleados.
  - Áreas de trabajo.
  - Clientes y/o usuarios.
  - Mecanismos de información (Recursos computacionales que permiten el acceso a información interna o externa a la organización que sirve como soporte del estudio)

**4. Preparación del proyecto:** Recolectados todos los elementos preliminares para la elaboración del manual, se procede a preparar un documento preliminar, que debe contener los siguientes elementos:

➤ **Propuesta técnica:** que a su vez debe contener.

- Antecedentes.
- Naturaleza.
- Justificación.
- Objetivos.
- Acciones
- Resultados
- Alcance.
- Recursos.
- Costo.
- Estrategia.
- Información complementaria.

➤ **Programa de trabajo,** que debe especificar:

- Identificación.
- Responsable(s)
- Área (s)
- Clave: Número progresivo de actividades estimadas.

- **Actividades:**
- Fases.
- **Calendario**
- **Representación gráfica:** Representación del programa en cuadros e imágenes.
- **Formatos.**
- **Reportes de avance.**
- **Periodicidad.**

**5 . Presentación del proyecto a las autoridades competentes:** Para mayor seguridad y excelencia del material se debe hacer participe de su contenido a participantes (áreas afectadas por la implantación del proyecto), y al titular de la organización o de la unidad administrativa garante de su ejecución.

**6. Captación de la información:** el primer paso de esta etapa es obtener un listado del personal que va a participar en el levantamiento de la misma.

**7. Integración de la información:** Una vez reunida la información pertinente a las áreas que están en el estudio, se ordena y sistematizan los datos a efecto de poder preparar su análisis.

**8. Análisis de la información:** Esta etapa se encarga de hacer un estudio crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de conocer la naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia e interacción interna y con el ambiente, para obtener un diagnóstico que muestre la realidad operativa.

**9. Preparación proyecto del manual:** Con toda la información recolectada hasta el momento se procede a conformar un documento integrado.

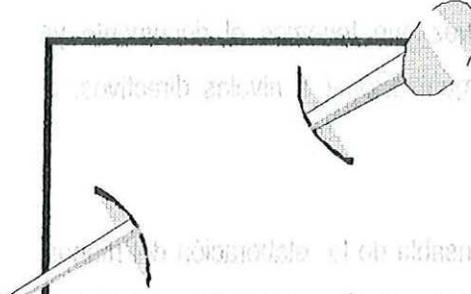
**10. Formulación de recomendaciones:** Se esta atento a las diferentes recomendaciones o sugerencias específicas y de estas se selecciona la más viable, tomando en cuenta su costo, ventajas y limitaciones.

**11. Presentación del manual para su aprobación:** Una vez que tenemos el documento ya estructurado, se somete a las diferentes instancias de la organización ( a niveles directivos, al órgano de gobierno, a otros niveles jerárquicos).

**12. Reproducción del manual:** Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual haya ajustado las recomendaciones expuestas en su anterior sustentación se coordina con el área encargada de la asignación de recursos económicos para que el material sea producido y posteriormente distribuido e implantado.

**13. Implantación del manual:** Con el manual ya terminado se debe empezar a ver acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogenizar el conocimiento de la dinámica y componentes de la organización<sup>81</sup>.

<sup>81</sup> Ibid., p. 163-181.



# AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Por qué es importante la Organización como Función?
2. Comparar y contrastar la autoridad lineal, de staff y funcional.
3. Indicar la diferencia entre autoridad y poder.
4. ¿Qué se entiende por estructura formal?
5. Elabore un cuadro comparativo de las cuatro fases de la evolución de la estructura organizacional.
6. Según su criterio, considera que organigrama es importante. Explique su respuesta.
7. De acuerdo a su opinión personal cuáles son las ventajas que nos brinda la diagramación.
8. ¿En qué forma cree usted que el entorno afecte la arquitectura organizacional ?
9. ¿Cuál es su opinión con respecto a la siguiente afirmación: Los mejores diseños sacan provecho de los conocimientos, la praxis y la destreza del personal de la organización?

## **CASO DE ESTUDIO SCANDINAVIAN AIRLINES SYSTEM**

Scandinavian Airlines System (SAS) (Sistema de Aerolíneas Escandinavas) se creó cuando las aerolíneas de Suecia, Noruega y Dinamarca formaron un consorcio. Durante la década de 1970, la competencia se hizo muy fuerte y dió como resultado la pérdida de participación en el mercado, el deterioro del servicio y una menor rentabilidad. El ambiente externo se distinguía por los altos precios del combustible y los crecientes costos, una disminución de la demanda de servicios y guerras de precios.

Para ayudar a SAS a recuperarse de esta mala situación, Jan Carlzon, su director general, puso en marcha una drástica descentralización en 1981. Se reemplazó el uso de la autoridad descendente por una comunicación abierta y se dio mayor poder de toma de decisiones al personal cercano a los clientes. Además, se fijaron los estándares de calidad del servicio a un alto nivel. Mientras que el resto de la industria se encontraba paralizado, Carlzon recuperó la compañía "llenando los asientos". Air Transport World eligió a SAS como la "Aerolínea del Año".

¿Cuál fué la causa de la mejoría de la aerolínea? Se revisaron y cambiaron reglas y regulaciones detalladas que inhibían al personal de primera línea, el cual recibió capacitación durante 2 ó 3 días para atender mejor las necesidades de los clientes. Carlzon le dio una alta prioridad a las relaciones con el cliente y a los servicios que se proporcionaban. El enfoque descendente que se había utilizado en las comunicaciones limitaba la creatividad, la iniciativa y las acciones rápidas del personal de primera línea. La nueva filosofía de la compañía insistía en que el personal de todas las divisiones y de todos los niveles tenía que respaldar al personal cercano a los clientes.

Para tomar decisiones inteligentes es necesario que todos los empleados de la compañía estén informados. Carlzon dedica gran cantidad de tiempo a comunicar las metas y las estrategias de SAS en forma tal que sean comprensibles para todos sus empleados, gerentes y no gerentes. Por ejemplo, una de las estrategias de SAS es llegar a que su servicio se identifique como estratégico para el hombre de negocios (con tarifas más bien altas), con servicio mejorado, vuelos a tiempo, buena comida y comodidad. Se da menor importancia al turista, al que se ofrece tarifas más bajas y

menos servicio.

Para aplicar esta estrategia se usa la administración por objetivos. El informe anual de 1987 expresa: "La organización de SAS se basa en la administración por objetivos y en la responsabilidad descentralizada de las utilidades." El papel de los administradores no es sólo dirigir sino también dar responsabilidad a los subordinados como un medio para lograr los fines. Los gerentes son sustentadores y asesores y no jefes autocráticos.

SAS tiene dos metas importantes para el futuro: 1) Convertirse en la aerolínea más eficiente de Europa en 1992 y 2) Ser una de las cinco aerolíneas principales en Europa después de 1995.

Un punto fundamental de la estrategia general de SAS es crear alianzas estratégicas. De hecho, SAS buscó socios antes de que se popularizara ese tipo de alianzas. Los primeros intentos de establecerlas fracasaron. La fusión propuesta en 1986 con Sabena, la aerolínea mundial belga, falló debido a complejidades legales. Un intento de comprar British Caledonian Airways Ltd., fué obstruido por British Airways PLC. Y el Partido Peronista de Argentina evitó la operación con Aerolíneas Argentinas.

Sin desanimarse por los fracasos anteriores, Carizon siguió buscando alianzas estratégicas con el fin de hacer que SAS pudiera competir con líneas europeas mayores como Lufthansa (alemana) y KLM (holandesa). Carizon comprendió que en el entorno mayor de la CE 1992 (Suecia no es miembro de la Comunidad Europea) cuando caerán muchas de las barreras comerciales, SAS necesitará alianzas. Hizo uno de estos convenios con Thai Airways International (1987) para coordinar los servicios en Bangkok, Copenhague y Estocolmo. En forma similar, el convenio de 1988 con Texas Air, la compañía matriz de Continental Airlines le dio a SAS acceso al aeropuerto de Newark, New Jersey, en Estados Unidos. En 1988 SAS también compró una participación en Airlines of Britain Holdings. En 1989, se celebró un convenio para intercambiar acciones con Swissair. En el mismo año se establecieron alianzas con All Nippon Airways (japonesa), Lan Chile, Canadian Airlines International y Finnair (finlandesa) para tener acceso a terminales de aerolíneas en Tokio, América Latina, Toronto y Helsinki. Sin embargo, sus críticos ponen en duda si la estrategia de SAS funcionará o si simplemente está desperdiciando dinero en otras aerolíneas que no puede controlar.

1. En una compañía geográficamente dispersa como SAS ¿cómo es posible descentralizar sin perder control?
2. ¿Desde su óptica estudiantil cómo establecería usted objetivos verificables en las siguientes áreas: 1) Llegadas a tiempo. 2) Satisfacción del cliente y 3) Éxito de la compañía?
3. ¿Piensa que funcionarán las alianzas estratégicas con diferentes aerolíneas al mismo tiempo?

*Fuente: Extraído de las Memorias del SEMINARIO DE FORMACIÓN DE CONSULTORES dirigido por el Dr. John D. Theodore, Ph. D. Bucaramanga, 2000*

## **CASO DE ESTUDIO SIEMENS, EL GIGANTE DORMIDO**

Siemens, el gigante alemán de más de 140 años, está repleto de efectivo. La compañía obtiene sus ingresos de la energía y la automatización, la energía nuclear, los PBX (private branch exchanges) y computadoras, telecomunicaciones y sistemas de seguridad, equipos médicos, productos eléctricos y automotrices y varias otras fuentes. Hay alguna preocupación de que la proliferación de productos sea perjudicial.

Los alrededor de 365.000 empleados de la compañía se enfrentarán a un ambiente diferente en el futuro debido al programa CE 1992, que eliminó las barreras comerciales para los doce Estados miembros de la Comunidad Europea. En el pasado, Siemens se benefició mediante contratos estatales rentables. Por ejemplo, la compañía vendió teléfonos inalámbricos al Estado a un precio ocho veces mayor que el de los productos japoneses.

La meta del director general, Karl-Heinz Kaske, es transformar la organización dormida en una corporación multinacional agresiva que luche con compañías como AT&T en el campo de las telecomunicaciones y con General Electric en la automatización de fábricas. El elemento clave de la nueva estrategia es la Microelectrónica. A pesar de que la compañía gastó más en investigación y desarrollo que sus competidores, está retrasada en comparación con ellos en cuanto a márgenes de utilidad.

Buscando prepararse para el nuevo ambiente competitivo, la compañía emprendió una reorganización. En 1988 se eliminaron dos niveles de administración y al año siguiente las siete divisiones operativas se transformaron en quince unidades organizacionales (que después se redujeron a trece) con personal de ventas y mercadotecnia por separado. Esto debe acelerar, por ejemplo, la aprobación de nuevos productos.

Se están eliminando las líneas no rentables, un enfoque muy poco común en las industrias alemanas. Los administradores, que esperaban tener un empleo vitalicio, están preocupados. El sector de telecomunicaciones, que perdió más de 100 millones de dólares anuales, se comparará con la unidad médica que mostró una tasa de crecimiento anual del 17%.

En el pasado, la cultura corporativa le asignó un alto valor a la tecnología, al mismo tiempo que disminuía el interés por la mercadotecnia. Ello está cambiando. Siemens ha redirigido su atención a su participación en el mercado, no sólo dentro de Europa sino también en Estados Unidos y Japón, dos mercados muy importantes.

El poder de la investigación central se redujo al dar más responsabilidad a las unidades de negocios para hacer investigaciones con miras a la aplicación práctica; la investigación central ahora dirige su atención a la investigación básica. Más aún, las unidades de negocios no sólo tienen más responsabilidad para la investigación sino que también deben responder por sus costos. En realidad, Siemens tiene un historial de más de 140 años de innovaciones. A continuación se presentan algunos ejemplos: en 1847 se patentó el telégrafo pulsador, en 1879 el primer ferrocarril eléctrico ligero, la primera red de télex en el mundo en 1938, la primera impresora láser de alto desempeño en el mundo en 1977 y los primeros "chips" de un (1) megabit fabricados en Europa, en 1988. Sin embargo, la estructura organizacional que era apropiada en el pasado quizá no sirva para el mercado futuro, competitivo y global.

1. ¿Cómo se puede demostrar a la organización rica en efectivo que el cambio es necesario?
2. ¿Qué clase de estructura le recomendaría a Siemens para ayudarla a prepararse para un futuro teniendo en cuenta el competitivo mercado estadounidense?
3. ¿Cómo se deben organizar las actividades de investigación y desarrollo?

Fuente: Extraído de las Memorias del SEMINARIO DE FORMACIÓN DE CONSULTORES dirigido por el Dr. John D. Theodore, Ph. D. Bucaramanga, 2000

## CASO DE ESTUDIO ABC AIRLINES

Al ver que los costos amenazaban con quedar fuera de control al crecer la compañía, el presidente de ABC Airlines contrató como su asistente a un brillante joven con título de contador público. Se le informó al asistente del problema del incremento de costos y se le pidió su ayuda para solucionar el problema.

El nuevo asistente reunió un grupo de ingenieros industriales de alta calidad, analistas financieros y recién graduados con las más altas calificaciones de una de las mejores escuelas en maestría en administración de empresas de Estados Unidos. Una vez que les presentó el problema de la compañía, les asignó la tarea de investigar los problemas de costos y los métodos de administración en los departamentos de operaciones, mantenimiento, ingeniería y ventas de la aerolínea. Después de varios estudios, el asistente del presidente encontró muchas fuentes de incompetencia en los diversos departamentos e inició una serie de cambios en las prácticas de operación. Además, remitió muchos informes al presidente en los que describía en detalle las faltas de eficiencia que había encontrado su "staff" y las medidas que se estaban tomando para corregirlas. Estos informes también mostraron, con muchos detalles de respaldo, los millones de dólares que sus acciones estaban ahorrando a la compañía.

Precisamente cuando se estaban poniendo en práctica estos programas de ahorro de costos, los vicepresidentes a cargo de operaciones, mantenimiento, ingeniería y ventas se entrevistaron con el presidente e insistieron en que se despidiera al asistente.

1. ¿Por qué existe tanto resentimiento por parte de los vicepresidentes contra el asistente, que está trabajando tan bien? ¿Qué estuvo mal?
2. Suponiendo que los hallazgos del asistente y su "staff" fueran correctos, ¿qué deberían haber

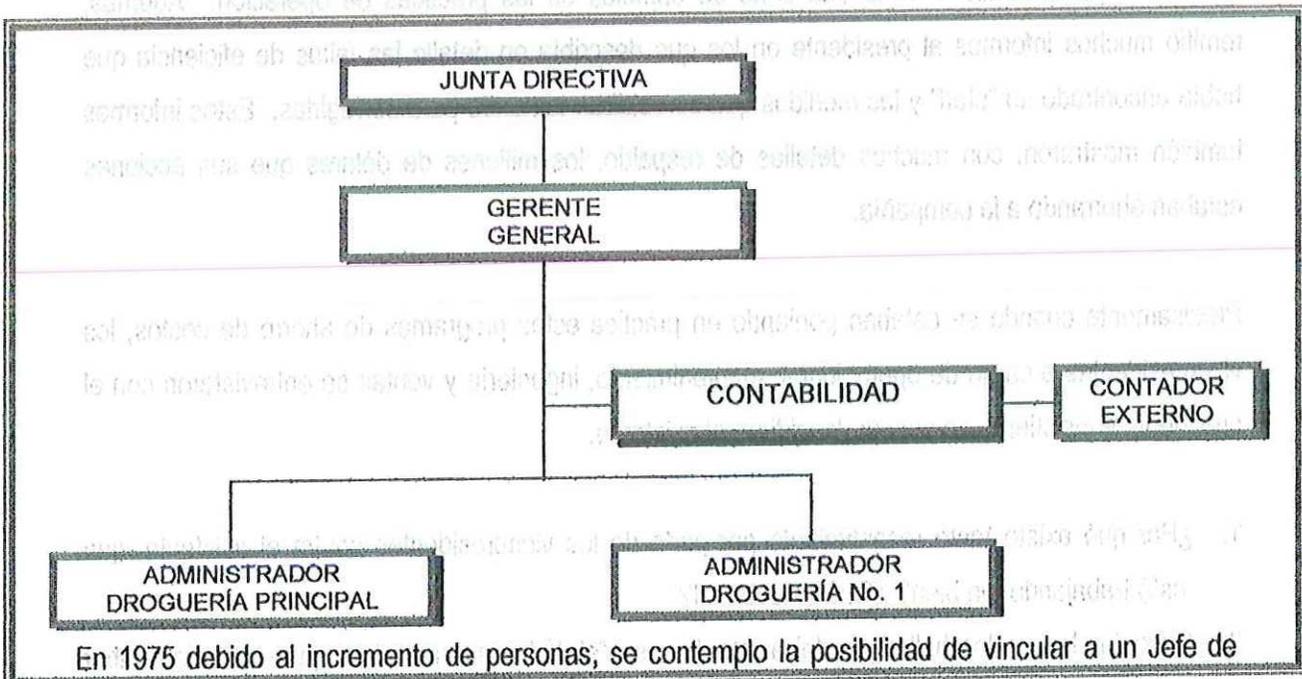
hecho el presidente, el asistente, los vicepresidentes y los demás para aprovechar estos resultados?

Fuente: Extraído de las Memorias del SEMINARIO DE FORMACIÓN DE CONSULTORES dirigido por el Dr. John D. Theodore, Ph. D. Bucaramanga, 2000

### CASO DE ESTUDIO MERCADEFAM

La empresa en sus comienzos se dirigió con un estilo administrativo tradicional, en donde una sola persona el gerente tomaba todas las decisiones ayudado por una junta directiva.

La estructura organizacional era la representada en la figura 38. El Gerente se encargaba de los aspectos financieros, las compras, la cuantificación de las Ventas, la situación de la competencia en el ámbito local, el manejo de personal (28 personas). Los administradores de las droguerías carecían de autonomía y sus funciones estaban limitadas a las ordenes impartidas por la gerencia. El Contador externo tenía bajo su responsabilidad velar para que la contabilidad se efectuara de acuerdo a las normas contables.



En 1975 debido al incremento de personas, se contempló la posibilidad de vincular a un Jefe de

Figura 38. Estructura Organizacional Inicial Año 1973

Personal, su autonomía era escasa, igualmente se dio origen a la bodega de recepción y distribución de los productos de aseo del hogar, uso personal, perfumerías y cosméticos.

En el año 1976 se inaugura una nueva droguería la sucursal número 4, igualmente se crean nuevos cargos: se nombraron Jefes de la Sección de autoservicio para cada una de las droguerías, se nombran también Jefes para la Sección de droguerías de cada sucursal y se crean los cargos de auxiliar de liquidación, a sí mismo un responsable para el manejo de los créditos de la Sección Droguería a distintas empresas de la ciudad.

En 1977 la Junta Directiva toma la determinación de contratar los servicios de un estudiante de la Corporación Autónoma de Bucaramanga hoy Universidad Autónoma de Bucaramanga. El cual sugirió la creación de los departamentos de mercadeo y personal, el estudiante tomó las riendas del departamento de personal, la Junta Directiva al cabo de dos meses procedió a hacer el nombramiento oficial del cargo Director de Mercadeo, recayendo este en otro estudiante de la Corporación. Así mismo en este año se inicia un proceso de departamentalización de la empresa, se perfecciona el sistema de ventas de autoservicio eliminando la venta directa vendedor – cliente, trayendo consigo una nueva estructura organizacional.

En 1978, se rediseño la estructura administrativa y se organizo el Departamento de Costos, se estableció el cargo de Asistente de Gerencia y también se nombraron subadministradores (Ver figura 39).

En 1982 se creó el Departamento de Sistemas, así mismo se vio la posibilidad de ampliar y ofrecer más servicios a los consumidores y por ende se planteó la alternativa de montar en Bucaramanga un almacén por departamentos, para ello se creó el Departamento de Investigaciones.

En 1983 debido al éxito encontrado en la comercialización de productos en Cadefam se creó en este año una nueva empresa llamada Mercadefam, al finalizar 1983 nació la necesidad de redistribuir funciones originando el área de compras especializadas tales como autoservicio y droga, en este mismo año se abolió el Departamento de investigaciones.

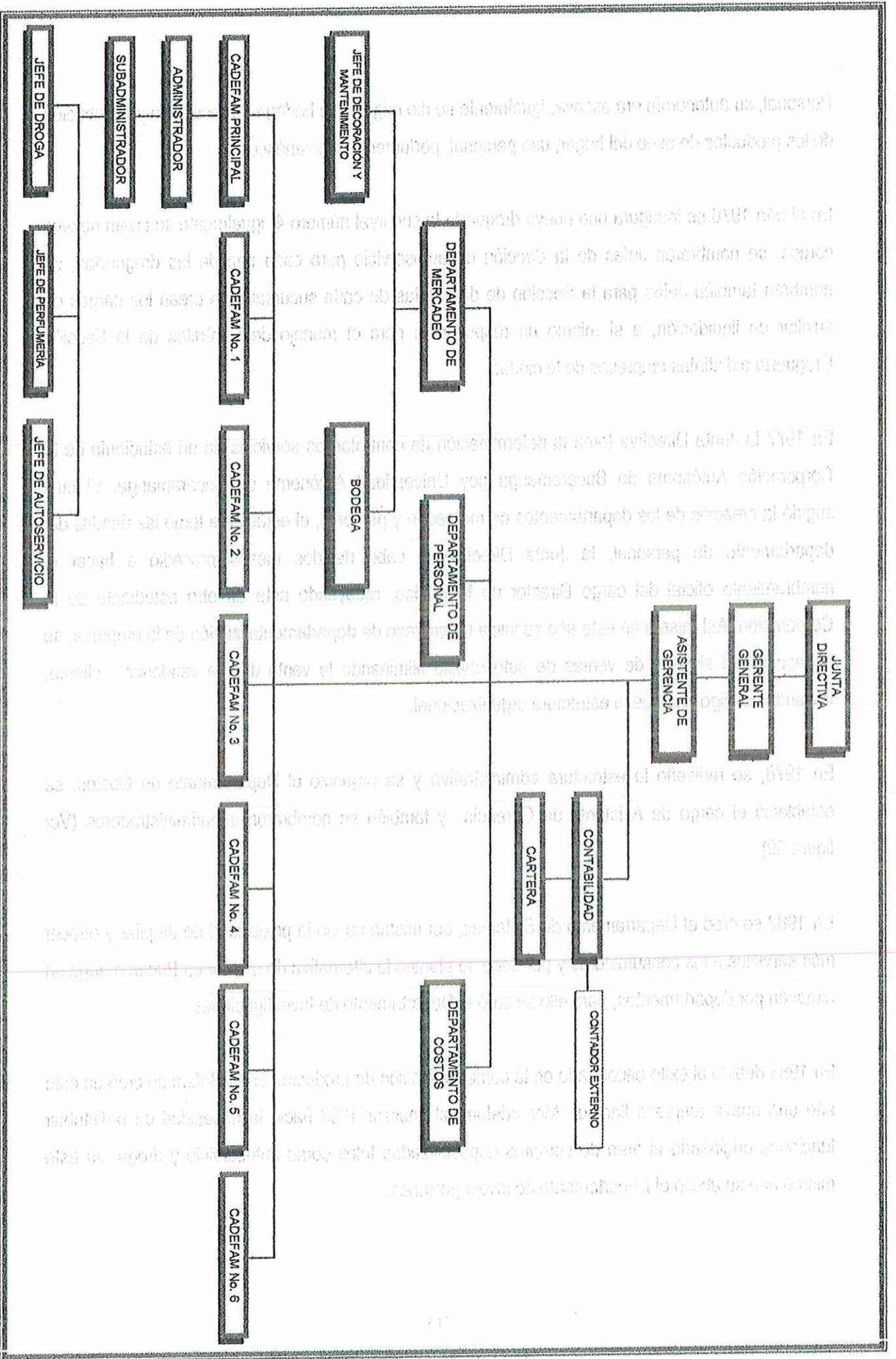


Figura 39. Estructura Organizacional de Mercadefam en 1.978

En 1985, la Junta Directiva aprobó la creación del cargo Director Financiero debido al incremento en las ventas y a las múltiples ocupaciones y responsabilidades del gerente. Se define con claridad las funciones en cada uno de los departamentos existentes, se crea el cargo de Contador interno, paralelo a este cambio se origina la vinculación de 3 estudiantes de la UNAB y uno de estos toma posesión del cargo de Jefe de perfumería y cosméticos, funciones que ejecutaba el director de mercadeo.

En 1987 ante la necesidad de una mejor coordinación en cada una de las secciones de droga, cosméticos y autoservicio, se nombraron supervisores en cada una de ellas.

En 1988 la departamentalización administrativa desaparece y se da origen a las divisiones departamentales, con este nuevo planteamiento organizacional la división financiera adiciona a su responsabilidad el departamento de costos, debido al incremento de la fuerza laboral el departamento de personal pasó a denominarse división de recursos humanos.

En 1989 ante la renuncia de la asistente de gerencia, desaparece este cargo y sus funciones son asumidas por la División Financiera consolidándose como División Administrativa y Financiera; pasando así a formar parte de esta nueva estructura los jefes de archivo, suministro y el de mantenimiento. En este mismo año y por disposiciones legales se vinculó por medio tiempo a un especialista en seguridad industrial; de igual forma se oficializó la oficina de control interno. Ver figura 40.

En 1990 debido al crecimiento de la organización Cadefam-Mercadefam y con el fin de realizar una eficiente preselección del personal se creó el cargo de subdirector de personal; en noviembre de este año, ante el retiro del director de la división Administrativa y Financiera, momentáneamente esas responsabilidades quedan circunscriptas en la Gerencia General.

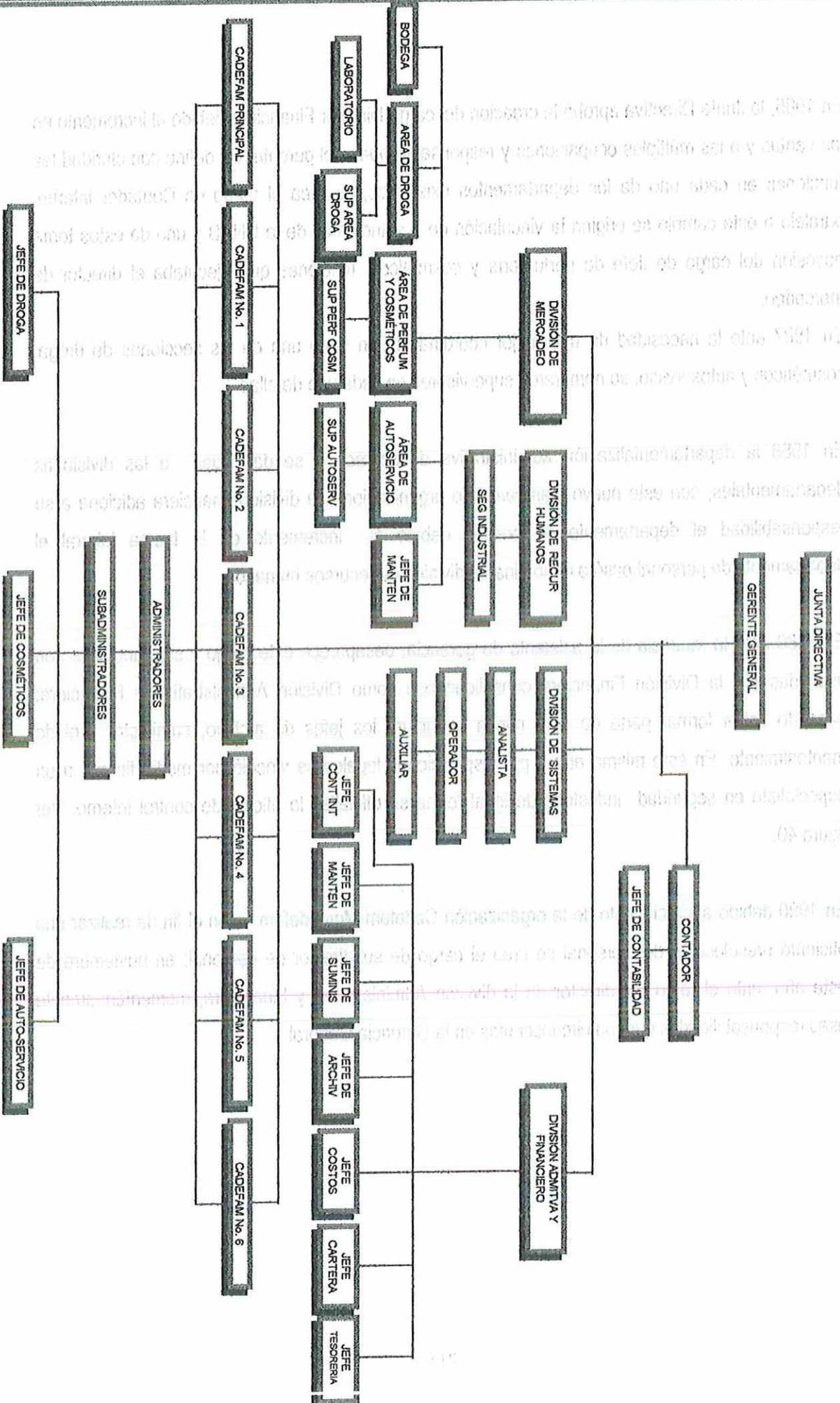


Figura 40. Estructura Organizacional de Mercaderfam en 1989

En 1991 se vincula el revisor fiscal, en la división de recursos humanos, la oficina de seguridad industrial paso a denominarse oficina de salud ocupacional y capacitación.

En 1992, la empresa oficializa en su estructura administrativa, nuevamente la división financiera, pasando costos, tesorería y cartera a depender nuevamente de cartera, en este mismo año el cargo de contador público paso a hacer realizado por un pool de Contadores.

En 1994 se reorganiza la división administrativa, paralelamente se protocoliza el cargo de Coordinador de Droguerías.

En el año 1995 desaparece el cargo de coordinador de droguerías y se crea el cargo de asistente financiero, teniendo bajo su responsabilidad el manejo de tesorería.

¿Cómo estudiante de administración de empresas cuál cree usted que sea la nueva estructura organizacional, según los cambios ocurridos a partir del año 1991?

*Fuente: CADENA, Gloria Milena y MARTINEZ, Johana. Caso de Tercera Generación en la cadena de Droguerías CADEFAM. 1996.*

### **CASO DE ESTUDIO LECHESAN S.A.**

Con el ánimo de crear alternativas que de una u otra forma contribuyeran a solucionar la falta de mercado y comercialización de la producción de leche cruda en el departamento de Santander y el sur del Cesar hacia el año 1957, surge la idea por parte de un grupo de ganaderos de la región crear una empresa pasteurizadora con la capacidad suficiente para procesar y distribuir leche en todo el territorio.

Gracias a la asociación conformada por los señores Hipólito Pinto, Julio Martín Acevedo, Ernesto Sanmiguel y Zoilo Santamaría se creó la cooperativa santandereana de leches en la calle 56 con carrera 31 de la ciudad de Bucaramanga y así se cristalizó la idea que solucionaría en gran parte las necesidades tanto de productores como de consumidores.

El 29 de septiembre de 1959 se consolidan las labores de proceso, venta y distribución de leche pasteurizada, la cooperativa toma el nombre de Lechesan Ltda. y el producto se distribuye en botellas de vidrio en presentaciones de 750 c.c. y 250 c.c.

El 7 de diciembre de 1971 se inauguró la planta que hoy funciona en el kilómetro 2 vía Floridablanca, y así mismo se había inaugurado el más moderno centro de acopio existente en la región ubicado en la población de San Alberto, Cesar.

En 1973 Lechesan modifica su razón social registrándose como: PASTEURIZADORA SANTANDEREANA DE LECHES S.A. En su trayectoria empresarial, Lechesan S.A. ha presentado otras líneas de productos tales como el yogurt, arequipe, agua en bolsa, jugos en bolsa, leches batidas con pulpas de frutas y en 1999 la leche light (semidescremada).

Lechesan S.A. con el ánimo de seguir contribuyendo con el bienestar de sus consumidores, clientes y familias, continuará en la búsqueda de mejores alternativas en productos y servicios para ofrecer al mercado local nacional y así seguir siendo la pasteurizadora número uno del oriente colombiano.

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PASTEURIZACIÓN DE LECHE EN BOLSA DE 250, 500, 750 y 1000 c.c.

### Ordeño

Es la primera etapa del proceso de pasteurización, el ordeño manual (en baldes) se realiza en las fincas de los proveedores, posteriormente la leche se pasa a cantinas provistas con un colador o tamiz para eliminar cualquier suciedad que pueda caer a los baldes.

La empresa inicia el control de calidad desde esta etapa con visitas a las fincas realizando análisis inmediatos, tomando muestras para ser llevadas al laboratorio y hacer las demás pruebas de calidad para la leche.

### **Transporte**

Una vez las cantinas se encuentran listas, los transportadores pasan con los camiones hasta las fincas y o sitio de encuentro; miden las cantinas para verificar que contengan el volumen correcto, revisan el color, olor y sabor para detectar anomalías y rechazar a tiempo la leche adulterada y/o alterada evitando contratiempos en el Centro de Acopio. Luego entregan un recibo al proveedor en constancia de que han recibido la leche para su facturación y pago.

### **Recepción de la leche cruda**

En el Centro de Acopio de San Alberto se recibe la leche proveniente de las fincas. En la plataforma de recepción se verifica la cantidad en las cantinas y con pruebas de laboratorio como son: Análisis organolépticos, fisicoquímicos, adulterantes y preservativos se determina la calidad de la leche llevando a la aceptación o rechazo de la misma.

### **Filtración**

Luego de la selección, la materia prima se somete a un filtrado durante el vaciado en donde un tamiz retiene las impurezas de mayor tamaño.

### **Clarificación**

Es un proceso mecánico de limpieza de la leche, consiste en pasarla a través de un clarificador que gira a 7000 r.p.m. y cuya función es eliminar impurezas hasta de 4 micras de diámetro, entre ellas glóbulos rojos, fibrina, leucocitos, suciedad insoluble. Microorganismos, etc.

Por efecto de la fuerza centrífuga la leche se separa de las impurezas sólidas más pesadas, luego ingresa a los discos, se desplaza a través de la pared interna del tambor y las sustancias se adhieren a la pared externa para salir del aparato a través de una boquilla central.

### **Enfriamiento**

La temperatura de la leche fresca es de 28 a 32 grados centígrados lo que hace necesaria enfriarla hasta 4 grados centígrados para desacelerar la reproducción de la carga microbiológica existente, si la leche no se enfría rápidamente se acidificará en menor tiempo.

### **Cargue en carrotaques**

Una vez fría la leche, se procede al cargue en carrotaques especialmente acondicionados para mantener la temperatura. Cuando se ha terminado de llenar el vehículo se toman muestras de leche de cada compartimiento para efectuar análisis fisicoquímicos, organolépticos, adulterantes y preservativos; y posteriormente registrarlos en la planilla de control de calidad de carrotaques.

### **Transporte hacia la planta de Bucaramanga**

El transporte se realiza por carretera desde San Alberto hasta la planta en Bucaramanga (120 kilómetros aproximadamente). Durante el viaje la leche aumenta de 1 a 2 grados centígrados.

### **Descargue de carrotaques**

Al llegar la leche en el carrotanque a la planta de Bucaramanga se toman muestras para comprobar mediante análisis fisicoquímicos, organolépticos, adulterantes y preservativos que la calidad reportada desde San Alberto, coincide con el de la leche recibida.

### **Filtración**

La leche vuelve a pasar por un filtro que se encuentra ubicado en la parte inicial del descargue de carrotanques.

### **Enfriamiento**

Al igual que el enfriamiento en la planta de San Alberto, la leche pasa por un juego de placas enfriadoras para mantener la temperatura de refrigeración y reducir el desarrollo de los microorganismos durante el almacenamiento.

### **Almacenamiento**

Se realiza en tanques termo-aislados especialmente construidos para conservar la temperatura de refrigeración de la leche antes del procesamiento. Los depósitos son de formas y capacidades diferentes.

### **Clarificación**

Se realiza la misma operación que se lleva a cabo en el Centro de Acopio de San Alberto.

### **Homogenización**

En esta etapa el homogenizador tiene como fin romper los glóbulos de grasa de tal manera que su dispersión sea homogénea en todo el producto. Al disminuir el tamaño de los glóbulos disminuye también la fuerza ascendente de la grasa impidiendo que ésta se acumule en la parte superior de los envases. La homogenización se puede efectuar antes o después de la pasteurización.

El homogenizador es una bomba positiva de émbolos con la diferencia de que está construida para presiones más altas.

El principio de la homogenización consiste en pasar la leche de un espacio con alta presión (por una abertura angosta) a otro espacio con baja presión. Como resultado se produce que los glóbulos de grasa se encuentran en una cantidad mucho mayor y con un diámetro más pequeño que antes del proceso.

### **Pasteurización**

El objetivo de la pasteurización es eliminar la flora patógena de la leche. Se efectúa elevando la temperatura a 78 grados centígrados, manteniéndola durante 15 segundos y bajándola inmediatamente a 4 grados centígrados, destruyendo así a todos los microorganismos patógenos los cuales son débiles a los cambios bruscos de temperatura. Este proceso tiene una efectividad del 99.5% y permite mantener la calidad microbiológica y nutricional ya que la temperatura y el tiempo al cual se somete la leche no permite que las vitaminas, minerales y proteínas que la constituyen se destruyan.

El pasteurizador consta de las siguientes secciones:

- Precaentamiento.
- Pasteurización.
- Preenfriamiento.
- Enfriamiento.

El precaentamiento de la leche cruda se efectúa haciendo pasar, en el paquete de placas correspondientes, la leche ya pasteurizada, esto permite la recuperación del vapor. La pasteurización se lleva a cabo mediante agua caliente. El preenfriamiento y enfriamiento se efectúan respectivamente, con leche fría y agua helada.

La leche y los líquidos de calentamiento y enfriamiento se distribuyen en los paquetes de placas.

En la pasteurización, la leche cruda se bombea a la sección de precaentamiento y el calentamiento se efectúa por recuperación del calor de la leche ya pasteurizada. La leche entra en la sección de pasteurización, la temperatura se eleva mediante el paso del agua caliente entre las placas.

Después la pasteurización, la leche pasa por el cuadro de control. Una válvula de desviación de flujo (controlada termostáticamente) desvía la leche pasteurizada a la sección de precalentamiento para el intercambio de calor. Finalmente la leche pasa por las secciones de preenfriamiento y enfriamiento, con leche fría y con agua helada, hasta salir pasteurizada y fría.

### Almacenamiento

La leche pasteurizada y fría se almacena en tanques hasta el momento de su utilización. Los tanques herméticos evitan la contaminación por agentes externos. Así mismo deber ser termoaislados para evitar el calentamiento del producto.

### Envasado

Se lleva a cabo en máquinas que dosifican la leche en bolsas de polietileno en cantidades de 250, 500, 750 y 1000 c.c.

### Almacenamiento

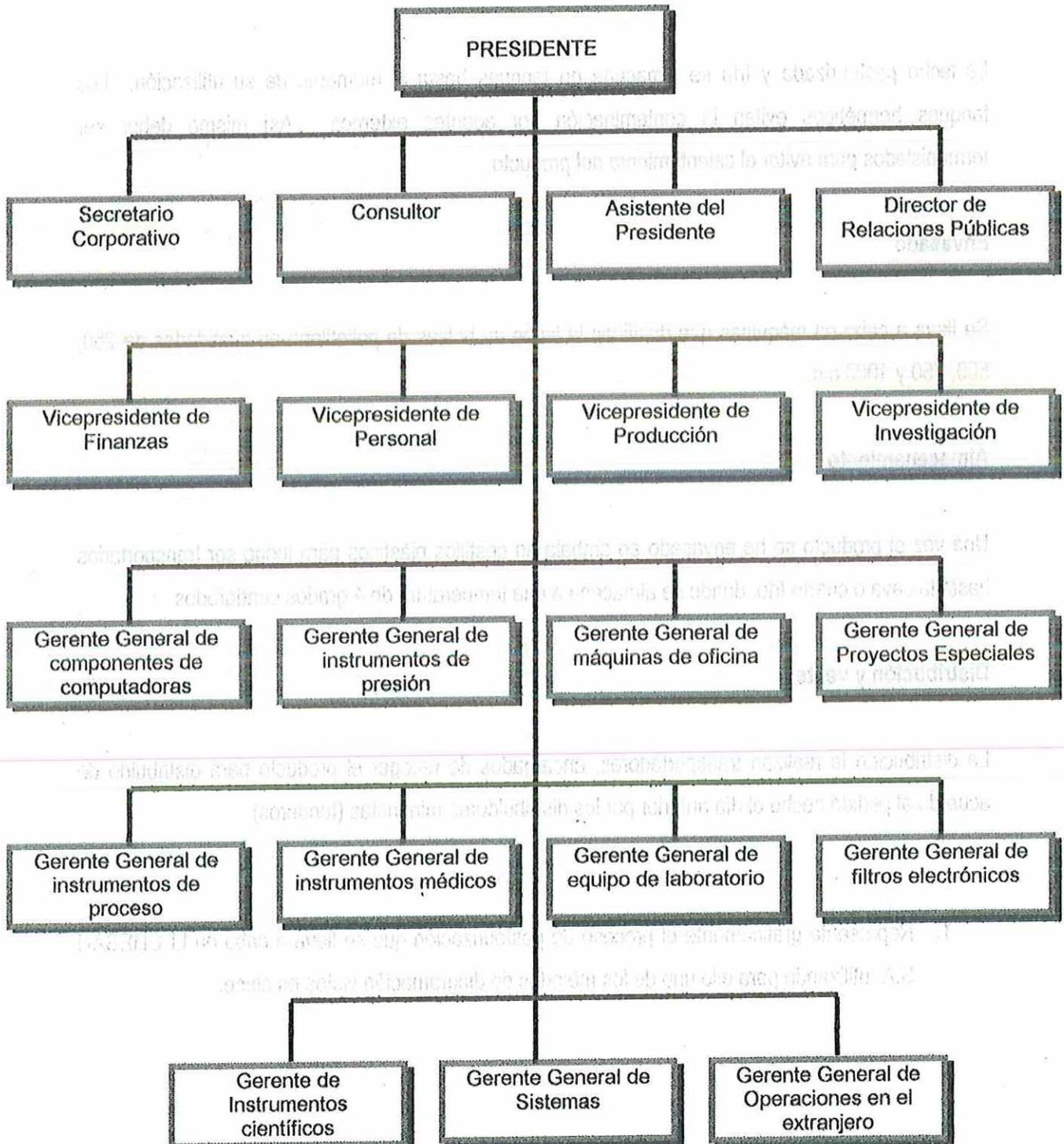
Una vez el producto se ha envasado se embala en cestillos plásticos para luego ser transportados hasta la cava o cuarto frío, donde se almacena a una temperatura de 4 grados centígrados.

### Distribución y venta

La distribución la realizan transportadores, encargados de recoger el producto para distribuirlo de acuerdo al pedido hecho el día anterior por los distribuidores minoristas (tenderos).

1. Represente gráficamente el proceso de pasteurización que se lleva a cabo en LECHE SAN S.A. utilizando para ello uno de los métodos de diagramación vistos en clase.

## CASO DE ESTUDIO MEASUREMENT INSTRUMENTS CORPORATION



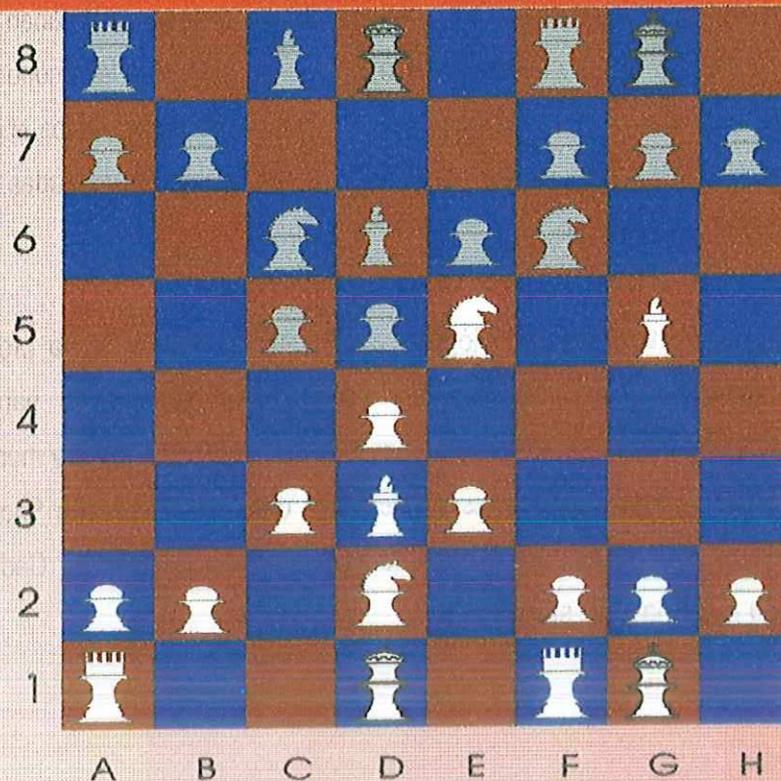
Cuando un miembro del consejo le preguntó si pensaba que tenía demasiadas personas subordinadas a él, el señor Richmand contestó: "No creo en el principio tradicional del tramo de control o tramo de administración según el cual los administradores sólo deben tener de cuatro a cinco personas que dependan directamente de ellos. Esto ocasiona desperdicio y burocracia. Todos mis subordinados son personas capaces y saben lo que están haciendo. Todos pueden recurrir a mí i con facilidad para presentarme sus problemas. Todos se sienten cerca de la cima porque están cerca de ella. Además quiero conocer de primera mano cómo se está desempeñando cada persona y detectar cualquier debilidad o errores tan pronto como sea posible. Más aún, si un gerente de tienda en Sears Roebuck puede tener de veinticinco a treinta personas bajo sus ordenes, yo debería poder manejar diecinueve. Además, cuando un administrador tiene pocas personas que dependan directamente de él, no tiene suficiente trabajo y me imagino que ustedes me contrataron para darle a la compañía todo mi tiempo".

1. ¿Cómo respondería usted a los argumentos del señor Richman?
2. Si usted fuera un miembro del consejo de administración ¿qué le sugeriría al señor Richman?

Fuente: KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Décima Edición. México: Mc Graw Hill, 1994. p. 261.

# NUEVAS TENDENCIAS ORGANIZACIONALES

## P A R T E I V



Observe esta posición cuidadosamente.

¿Cuál sería un buen plan para el blanco?

¿Que jugadas involucrarían llevar a cabo este plan?

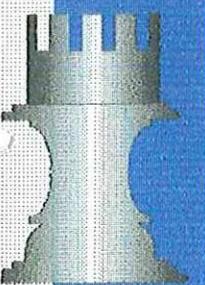
\* Capítulo 14: NUEVAS ARQUITECTURAS ORGANIZACIONALES

\* Capítulo 15: LAS NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES Y LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

\* Capítulo 16: EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL

\* AUTOEVALUACIÓN

Caso de Estudio La Cadena Humboldt de Vertas el Detalle



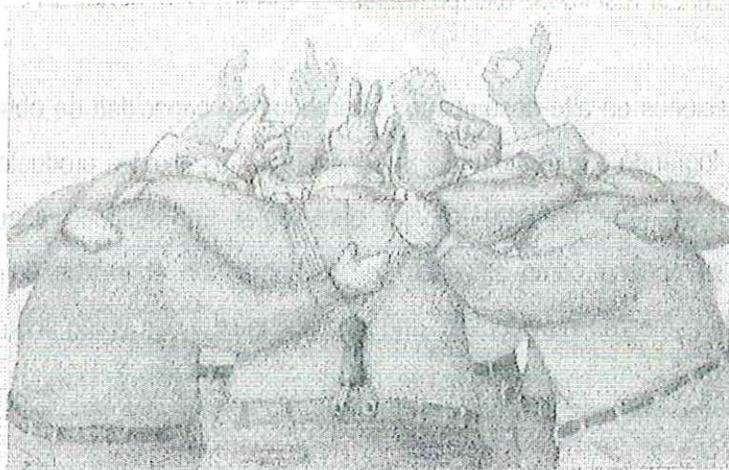
**L**as organizaciones actuales distan mucho de las existentes en décadas anteriores, hace tan solo una generación, los administradores exitosos valoraban la estabilidad, previsibilidad y eficiencia que podían obtenerse gracias a las economías de escala, ahora encontramos empresas mucho más pequeñas que sus contrapartes de los años 60, tienden a ser planas en lugar de altas, han llegado a reemplazar las jerarquías marcadas y la burocracia centralizada con el trabajo en equipo.

Antes no se hacían innovaciones tecnológicas, la orientación no se dirigía precisamente a la clientela, no se pensaba ni se actuaba en forma global pero, ahora para llegar a ser verdaderamente competitivos es necesario trabajar en mercados domésticos y mundiales, siempre en aras de satisfacer al cliente porque las expectativas del consumidor son totalmente nuevas, variadas y muy exigentes con respecto a los demandantes decimonónicos. Cada cliente es un mercado distinto y a todos hay que satisfacerlos.

# 14 NUEVAS ARQUITECTURAS ORGANIZACIONALES

Las estructuras organizacionales se encuentran en un proceso de evolución. Las organizaciones tienden a adoptar estructuras en respuesta a las nuevas y diferentes presiones internas y externas de la organización. En esta sección describiremos tres nuevos estilos de arquitectura organizacional: Estructuras basadas en equipos, estructuras organizadas en red y estructuras para empresas internacionales.

## 1. ESTRUCTURA BASADA EN EQUIPOS



Como se ha venido afirmando a lo largo del texto, durante los últimos años, el rediseño de las estructuras organizacionales se ha convertido en una tarea imprescindible para la gerencia. Todas las organizaciones (independientemente de cuáles sean los productos y/o servicios que ofrecen) están expuestas a un ambiente altamente turbulento en donde se observa que los sistemas económicos y sociales pasan de ser cerrados y estables a unos abiertos e inciertos que exigen alta competitividad de las empresas con estructuras capaces de responder rápidamente a todos estos cambios que se dan en su entorno.

Es por eso que las organizaciones tienen la necesidad de abrir y agilizar sus diseños organizativos y tener en cuenta las aportaciones de las personas a los proyectos empresariales.

Como se indicó en la sección anterior, estamos presenciando el fin de las estructuras tradicionales estáticas y jerarquizadas a nuevas formas organizacionales que se caracterizan por su rapidez, flexibilidad y descentralización. De acuerdo con esto, las organizaciones han optado por implementar programas de trabajo en equipo porque se considera que es la forma más eficiente de que varias personas trabajen juntas y obtengan buenos resultados. Las nuevas estructuras basadas en los equipos, constituyen la antítesis de la antigua jerarquía.

Frente a los nuevos desafíos empresariales, el trabajo en equipo surge como una herramienta que potencia los recursos para competir. Ernesto Usher, gerente de Team Resources, define al equipo como "grupo de personas interdependientes que se comprometen con un objetivo común y que han decidido cooperar para alcanzar resultados excepcionales".

Hoy por hoy las organizaciones de alto desempeño deben estar en capacidad de obtener ventajas competitivas, sostenidas logrando que sus miembros transmitan a los clientes productos y servicios de valor excepcional. La diferencia entre trabajar para lograr un resultado aceptable y uno excepcional es lo que se conoce como sinergia, que se logra con el trabajo en equipo. No corresponde a la suma de esfuerzos individuales: uno más uno igual a dos. Sino uno más uno igual a tres, cuatro o cinco.

Para mayor comprensión nos permitimos ilustrar el siguiente un ejemplo propuesto por Adam Smith "en un pueblo se realizó una competencia entre tres burros para ver cuál tenía más fuerza jalando una carreta. El primero jaló 75 Kg, el segundo 100 Kg y el tercero 150 Kg. Ganó el tercero. Pero a una persona se le ocurrió juntarlos. Se pensaba que entre los tres jalarían 325 Kg. Pero el resultado fue tres veces mayor. Jalaron 975 Kg, un resultado excepcional, producto de la sinergia.

Afortunadamente, este sistema de organización ha sido motivo de estudio desde hace varias décadas a tras. Todo empezó con el descubrimiento de Bamforth, Tristy y Emery sobre la

reorganización del trabajo para obtener mayores niveles de productividad, mayor compromiso, y minimización de costos en la industria minera británica a finales de los años 40, así, algunos estudiosos de la administración han logrado desarrollar un diseño de organización de alto rendimiento con respecto al estilo de organización tradicional.

Trist puntualizó en los siguientes términos las diferencias entre las reorganizaciones del trabajo convencional en las minas británicas y el naciente sistema propuesto que los mineros habían desarrollado:

En el sistema de organización tradicional de trabajo se combina una estructura formal compleja con funciones simples de trabajo; mientras que en el sistema propuesto se combina una estructura formal simple con funciones complejas de trabajo. En el sistema convencional, el minero estaba encargado sólo de una tarea y las relaciones amistosas que entablaba con sus compañeros era mínima y estas relaciones solo se daban con aquellas personas que ejecutaban la misma clase de tareas, por que con los individuos que estaban a cargo de otro tipo de labores, casi nunca se llegaba a entablar relación alguna. En el sistema propuesto el minero esta comprometido con la totalidad de los miembros y consecuentemente se encuentra implicado en una diversidad de quehaceres que contribuyen simultáneamente con diferentes miembros del grupo<sup>1</sup>

En consideración a lo anterior, podemos ver que en un equipo es importante tener un objetivo en común que sea importante, tangible, alcanzable, entendido, compartido, medible y concreto; de igual manera, se requiere interdependencia, otorgar roles a cada persona y que cada uno se comprometa con un objetivo que ofrezca beneficios comunes y particulares. Pero hay mas: también se requieren relaciones sólidas y procesos eficaces para que el equipo sea de alto desempeño.

Con base a estos estudios vamos a exponer en el siguiente recuadro las diferencias más relevantes entre el estilo de organización tradicional y el de trabajo en equipo.

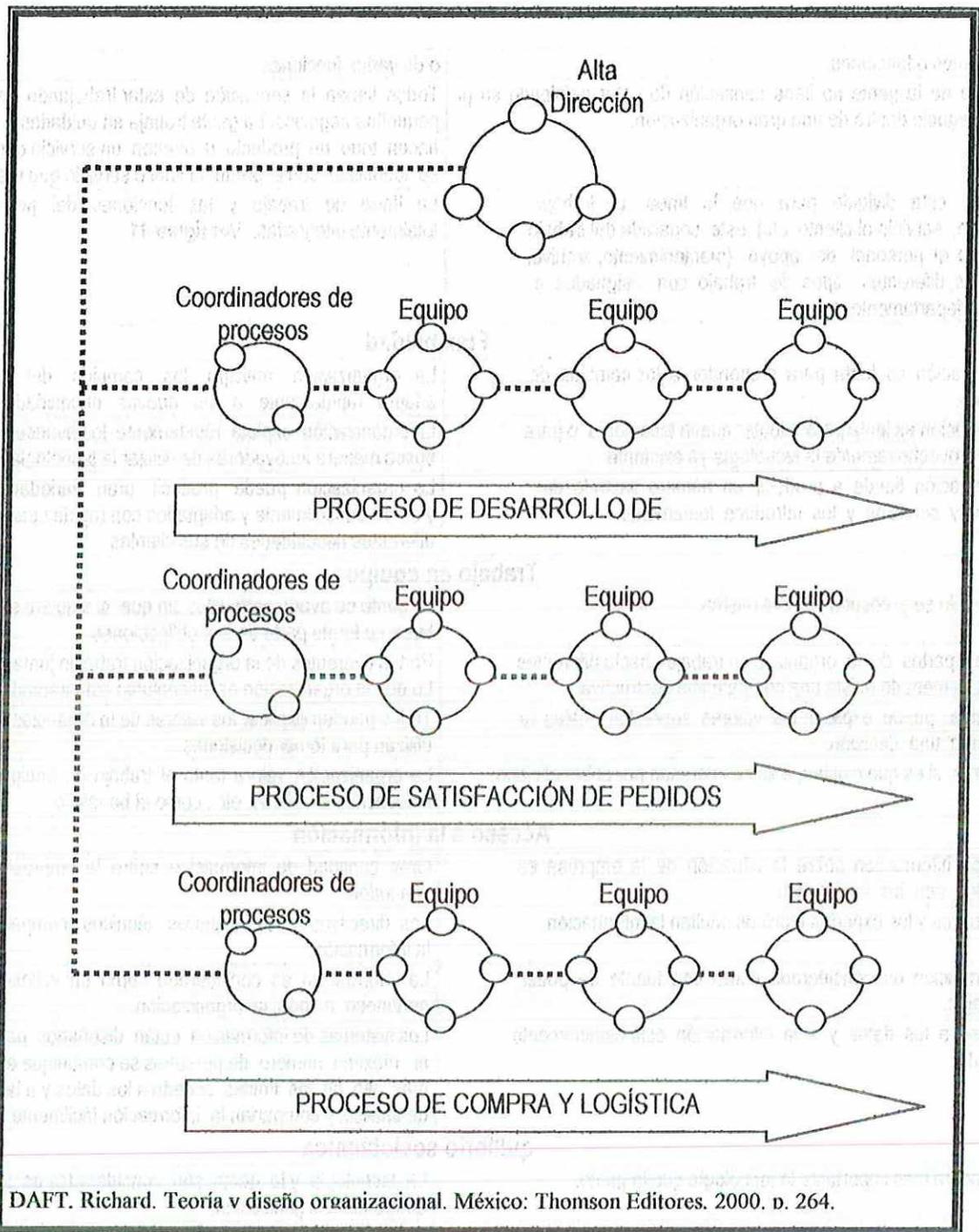
<sup>1</sup> BOYETT, Joseph y BOYETT, Jimmie. Hablan los gurús. Santa fe de Bogotá: Editorial Norma, 1999. p. 150 y 151.

**CUADRO COMPARATIVO ENTRE ORGANIZACIONES TRADICIONALES Y ORGANIZACIONES DE ALTO RENDIMIENTO**

<b>ORGANIZACIÓN TRADICIONAL</b>	<b>ORGANIZACIÓN DE ALTO DESEMPEÑO</b>
<b>Apoyo a la innovación y aceptación del riesgo</b>	
No se da mucha importancia a las nuevas ideas. Todo gira entorno al lema "no arregles esto si no está roto"	Permanentemente se están buscando nuevas ideas para ponerlas a prueba.
Las personas que se arriesgan y fracasan se les penaliza.	La gente que se atreve a afrontar retos y fracasan en esos se les alienta para que lo hagan una vez más.
La gente que intenta cambiar las cosas no es recompensada	A menudo, la gente que intenta cambiar las cosas es promocionada
<b>Diseño de los cargos</b>	
Los cargos se diseñan de modo tal que para desempeñarlos tan sólo se requieren habilidades.	Los cargos están diseñados de tal manera que requieren muchas habilidades y muy costosas de aprender.
El personal solo se limita a realizar el trabajo como se les ordena que lo hagan, sin tomar decisiones importantes sobre éste.	Puede confiarse en la gente que realizará el trabajo, pues casi todas sus decisiones son importantes.
La gente trabaja aisladamente.	La gente trabaja en equipos, en los que por lo general hay intercambios de trabajos.
La gente acostumbra a realizar siempre lo mismo.	La gente se esmera por realizar cosas diferentes.
La gente trabaja solo en una pequeña parte del trabajo global.	La gente trabaja en una tarea global y completa para satisfacer una necesidad interna de sus clientes.
Es difícil para la gente ver como sus esfuerzos contribuyen directamente al producto o servicio final.	La gente puede apreciar un vínculo directo entre lo que hace y el bien final.
El ritmo de trabajo es dictaminado por la dirección.	La gente decide su propio compás de trabajo.
A la gente se le dice que trabajo debe realizar.	La gente resuelve que trabajo quiere realizar.
La gente nunca se ve implicada en la resolución de problemas, si sucede alguno los jefes son quienes los solucionan.	El hecho de resolver problemas es parte importante en el desarrollo del trabajo de cada uno.
Los trabajos están diseñados de manera tal que la gente no necesita pensar.	Todos los trabajos necesitan gran cantidad de creatividad.
<b>Función de los directivos</b>	
Los directivos dicen a los empleados como deben hacer las cosas y controlan que lo hagan como se les ha explicado.	Los directivos exponen los resultados que se deben obtener y ayudan a sus subordinados a la realización de los mismos.
Los directivos suponen que su trabajo es el de controlar y dar ordenes.	Los directivos no dan ordenes. Consideran que su trabajo consiste en ser intermediarios que ayuden a sus colaboradores a triunfar.
Los directivos se encargan solamente de sus funciones.	Los directivos gastan gran cantidad de energía en la resolución de lo que pueda presentarse fuera de su departamento.
Los directivos se aseguran de que sus normas se cumplan.	Los directivos consideran importante la innovación, sin importar si tienen que romper las normas.
Los directivos están convencidos que su presencia es indispensable para realizar el trabajo.	Los directivos creen que su presencia puede contribuir, pero no es esencial para la ejecución de las tareas diarias.
Los directivos son seleccionados sobre todo por sus habilidades técnicas	Nadie puede desempeñarse como directivo o supervisor si no goza de excelentes habilidades para tratar con la gente.
<b>Estructura organizacional</b>	
Existen varios niveles de dirección.	Existen únicamente unos pocos niveles entre el empleado de nivel inferior y el directivo. La organización es muy horizontal.
La unidad organizacional básica es el departamento funcional.	La unidad organizacional básica es el equipo de trabajo.
Existen límites muy marcados entre los departamentos y/o las funciones.	Los límites entre departamentos o funciones son confusos.
Los límites entre los departamentos y/o divisiones a menudo interfieren en la solución de problemas que afectan a más de un departamento o función.	Se resuelven muchos problemas a nivel de varios departamentos estimula la comunicación interdepartamental. La organización pretende eliminar los límites.
En las reuniones raras veces intervienen varios	Frecuentemente se organizan reuniones inter departamentales

departamentos o funciones.	o de varias funciones.
La mayoría de la gente no tiene sensación de estar dirigiendo su propio pequeño negocio dentro de una gran organización.	Todos tienen la sensación de estar trabajando en sus propios pequeños negocios. La gente trabaja en unidades o equipos que hacen todo un producto u ofrecen un servicio completo. Todos se identifican con el producto final o servicio que realiza su unidad
El trabajo está dividido para que la línea de trabajo, (producción, servicio al cliente, etc) esté separada del trabajo que realiza el personal de apoyo (mantenimiento, archivo, etc) y los diferentes tipos de trabajo son asignados a diferentes departamentos.	La línea de trabajo y las funciones del personal están totalmente integradas. Ver figura 41.
<b>Flexibilidad</b>	
La organización es lenta para responder a los cambios de su entorno.	La organización anticipa los cambios del entorno y se adapta rápidamente a las nuevas necesidades.
La organización es lenta para adoptar nueva tecnología o para convertir provechosamente la tecnología ya existente.	La organización explota rápidamente los avances tecnológicos y busca maneras innovadoras de utilizar la tecnología existente.
La organización tiende a producir un número limitado de productos y servicios y los introduce lentamente.	La organización puede producir gran variedad de productos y servicios fácilmente y adaptarlos con rapidez para satisfacer nuevas o diferentes necesidades de sus clientes.
<b>Trabajo en equipo</b>	
La gente solo se preocupa por ella misma.	La gente se ayuda entre ellos sin que ni siquiera se lo pidan, aunque la tarea no forme parte de sus obligaciones.
Diferentes partes de la organización trabajan hacia diferentes objetivos. A menudo existe una competencia destructiva.	Partes diferentes de la organización trabajan juntas. Todos saben lo que la organización es su conjunto está tratando de conseguir.
Poca gente puede explicar los valores sobre los cuales se fundamenta una decisión.	Todos pueden explicar los valores de la organización y como se utilizan para tomar decisiones.
Los valores, si es que existen, sólo se interesan por el beneficiario.	La organización valora tanto el trabajo en equipo, la participación, la innovación, la calidad, etc., como el beneficio.
<b>Acceso a la información</b>	
Muy poca información sobre la situación de la empresa es compartida con los empleados.	Gran cantidad de información sobre la empresa es compartida con todos.
Los directivos y los expertos técnicos ocultan la información.	Los directivos y los expertos técnicos comparten libremente la información.
La información es considerada como una fuente de poder y privilegio.	La información es considerada como un valioso recurso que pertenece a toda la organización.
El acceso a los datos y a la información está estrictamente controlado.	Los sistemas de información están diseñados para permitir que el máximo número de personas se comuniquen electrónicamente más allá de los límites, acceda a los datos y a las herramientas de análisis y compartan la información fácilmente.
<b>Equilibrio sociotécnico</b>	
Se considera más importante la tecnología que la gente.	La tecnología y la gente son consideradas de igual importancia dentro de la organización.
Cuando se está considerando la introducción de alguna tecnología no se consulta a la gente que trabaja con ella.	Al contemplarse la implementación de tecnología nueva, la gente operará con ella está estrechamente ligada en la decisión sobre su adquisición y utilización.
Sólo unos pocos expertos técnicos saben como funciona la tecnología y cómo mantenerla.	La mayoría de las personas comprenden los principios de la tecnología y están suficientemente capacitadas para realizar por lo menos el mantenimiento rutinario de sus propios equipos.
Existe demasiada o inadecuada tecnología para la demanda que tienen.	La tecnología de la que se dispone es apenas la justa con respecto a la demanda que tienen.
La tecnología que se emplea inhabilita el trabajo en equipo.	La tecnología está diseñada para apoyar el trabajo en equipo a través de toda la organización.
La tecnología utilizada por la organización es difícil de cambiar.	La tecnología utilizada por la organización es fácil de cambiar.

Fuente: Basado en Joseph y Jimmie Boyett. Hablan los Gurús. Santa fe de Bogotá: Editorial norma, 1999. p. 153-159.



**Figura 41. Estructuras basadas en equipos.**

Compilando el pensamiento de varios gurús de la administración, Joseph y Jimmie Boyett llegan a la conclusión de que las organizaciones que desean hacer un transe del antiguo método de organización al de organizaciones de alto rendimiento, independientemente del cual sea la arquitectura que empleen, el camino a seguir debe empezar por tener en cuenta los siguientes puntos críticos:

1. ¿Qué tipos de equipos utilizarán y como se llevará a cabo la coordinación técnica y la toma de decisiones entre los mismos?
2. ¿Cuáles serán las funciones y responsabilidades de los directivos, supervisores, líderes de los equipo-s y miembros de los equipos?
3. ¿Qué nuevas habilidades necesitarán los directivos, supervisores, líderes de los equipos y empleados para funcionar eficazmente en la nueva organización?

### **Clases De Equipos**

Ahora bien, formar equipos no implica desaparecer las jerarquías. Siempre debe existir un líder que oriente y coordine los esfuerzos, alguien capaz de proveer energía, que facilite los medios y que sepa otorgar responsabilidades de acuerdo con las fortalezas de cada miembro del equipo.

Para esto vamos a revisar ligeramente los tipos de equipos e integración que se pueden establecer entre los mismos. Los equipos son la base de las organizaciones de alto rendimiento, y se les han clasificado en tres grandes grupos.

- a. **Equipos de trabajo.** Son grupos de trabajo en los que se ejecutan actividades de diseño, manufactura y entregan el producto, o proporcionan un servicio a un cliente interno o externo. Los integrantes de esta clase de equipos generalmente son aquellos que se encuentran en los primeros puestos de la mayoría de las organizaciones, investigando, elaborando el producto, vendiendo, sirviendo a los clientes y emprendiendo la mayor parte de los trabajos que agregan valor directo a la organización. Dentro de estos equipos están los equipos de manufactura, de desarrollo de nuevos productos, equipos de sugerencias, equipos de consultaría, equipos de ventas y de servicios.
- b. **Equipos de perfeccionamiento.** Su actividad principal consiste en sugerir cambios en la organización, cambios que atañen a los procesos, a la tecnología empleada, al mejoramiento de la calidad, al manejo de costos y a la disminución de tiempos de entrega de productos y servicios. Las personas que integran estos equipos por lo regular son extraídos de varios equipos de trabajo. Estos equipos por lo general son

temporales. Se organizan con el fin de dar solución a un problema o proyecto específico y cumplida la misión se diluye. Algunos ejemplos de este tipo de equipo son los grupos de auditoría, los equipos de calidad, entre otros.

**c. Equipos de integración.** La misión de estos grupos radica en velar por que el trabajo este coordinado a lo largo de toda la organización. Estos quipos sirven para vincular dos o más equipos de trabajo interdependientes o de perfeccionamiento alrededor de un mismo centro, como puede ser un cliente particular, una línea de producto, una tecnología. Los equipos de integración ayudan a entablar las relaciones entre los equipos de trabajo y los de perfeccionamiento<sup>2</sup>.

Tanto los equipos de trabajo como los equipos de perfeccionamiento pueden llegar a ser funcionales o interfuncionales, según el tipo de trabajo que tengan que efectuar y de la relación que requieran para triunfar. Los equipos de trabajo funcionales son muy similares a los departamentos o secciones de la organización convencional, donde la gente se encuentra agrupada según su especialidad particular: entre las responsabilidades a cumplir están: la calidad, comercialización, producción, compras, ingeniería, etc. En los equipos interfuncionales se convoca gente conforme al proyecto dispuesto, y éste grupo estará integrado por especialistas en diferentes disciplinas dentro del mismo equipo<sup>3</sup>

Continuando con el desarrollo de nuestro tema, ahora vamos a retomar algunas de las más importantes y sobresalientes funciones y responsabilidades que se ejecutan en los diferentes equipos ; sin importar que estos sean de trabajo, de perfeccionamiento o de integración, porque en términos generales la filosofía es la misma.

<sup>2</sup> Ibid., p. 162 – 165.

<sup>3</sup> Ibid., p. 165.

## **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS EQUIPOS EN LAS ORGANIZACIONES DE ALTO RENDIMIENTO.**

Los mismos integrantes del grupo son los encargados de establecer sus horarios de trabajo y de descanso.

Los individuos que integran los grupos son autosuficientes con respecto al mantenimiento y reparaciones menores de la maquinaria que esta a su uso.

Los equipos se las ingenian para crear diferentes tipos de tareas , y en muchos casos se toma la determinación de rotar la ejecución de las mismas.

Al ingresar una persona nueva al grupo, todos los miembros antiguos lo entrenan y deciden cual es el tipo de formación, los recursos y el horario que necesita.

En este tipo de organizaciones generalmente no se lleva un control estricto de las horas trabajadas, porque son los mismos trabajadores quienes hacen sus propios registros y al termino del período entregan su informe al líder, quien comprueba la información para efectos de la nómina y de otros propósitos.

En las organizaciones de alto desempeño no existen inspectores de calidad ya que cada miembro del equipo se responsabiliza por efectuar su trabajo con calidad y de consolidar datos para las estadísticas de calidad .

El grupo es autónomo de adherir nuevo personal al equipo, como de despedirlos si el desempeño no esta acorde con los parámetros establecidos. Para estas decisiones no requieren autorización por parte de las directivas.

Cuando las condiciones lo ameritan se programan reuniones periódicas con el propósito de dar solución a problemas de calidad o rendimiento.

Fuente: Basado en Joseph y Jimmie Boyett. Hablan los Gurús. Santa fe de Bogotá: Editorial norma, 1999. p. 170 –172.

El tercer punto crítico a tener en cuenta cuando se toma la decisión de pasar de una organización tradicional a una de alto rendimiento esta relacionada con las nuevas aptitudes y habilidades necesarias en directivas, líderes y empleados.

Como el estilo organizacional cambia para que funcione el nuevo sistema es indispensable tener en cuenta las siguientes aptitudes:

## **APTITUDES TÉCNICAS**

Los miembros de un equipo de alto rendimiento deben destacarse tanto por sus habilidades como por poseer profundos conocimientos en áreas técnicas específicas.

Aunque es bueno que a los integrantes del equipo se les capacite en varias áreas, lo más recomendable es profundizar sus conocimientos en lo que mejor saben hacer.

## **APTITUDES ADMINISTRATIVAS**

Fuente: Información extraída de Boyett, Joseph y Boyett Jimmie. Hablan los Gurús. Santa fe de Bogotá: Editorial Norma, 1999, p. 181-184.

Como la mayoría de los equipos que trabajan en este nuevo tipo de organización están en la obligación de asumir tareas antes ejecutadas solo por supervisores y directivos, deben estar capacitados, por lo menos, con las siguientes técnicas:

- Presidir reuniones competentemente.
- Entrevistar a futuros miembros del equipo.
- Valorar la producción de los participantes.
- Disciplinar a los integrantes del grupo.
- Negociar los recursos.
- Fiscalizar los reportes financieros.
- Fijar horarios y programación.
- Planificación.
- Evaluar la actuación y fijar objetivos.
- Considerar y dar solución a quejas.
- Regular la diversificación.

## **APTITUDES INTERPERSONALES**

En las organizaciones de alto rendimiento se logra reunir personas especialistas en diferentes disciplinas del conocimiento, cada uno tiene diferentes formas de ver las cosas, los puntos de vistas sobre el mundo difieren de una persona a otra e inclusive manejan hasta lenguajes distintos.

A raíz de estas disparidades surgen los conflictos interpersonales e incomprensión. Por eso para que se puedan desenvolver eficientemente en una organización de alto rendimiento se requiere desarrollar capacidades para solucionar problemas y entablar lazos eficientes de comunicación.

## **APTITUD PARA TOMAR DECISIONES Y RESOLVER PROBLEMAS**

Los miembros del equipo necesitarán algún tipo de formación en la resolución sistemática de problemas. Algunas de las herramientas y técnicas que se les enseña para mejorar los procesos de trabajo son el Benchmarking, diagramas de causa y efecto, histogramas, análisis de input/output, gráficos de pareto, costos de calidad, etc.

De acuerdo a estudios realizados por la American Society of Training Development afirman que el 60% de los esfuerzos por implementar el trabajo en equipo son víctimas del fracaso por quererse realizar en áreas donde no son necesarios y por la ausencia de un objetivo en común. En el caso de las empresas colombianas, su arquitectura organizacional impiden el trabajo en equipo. Por lo general, no se establecen estrategias de conjunto. Las labores están diseñadas para ser desempeñadas más en forma individual que como resultado de un trabajo en equipo.

Sin embargo existen algunas excepciones como Colseguros, quien inició un proceso de transformación focalizando sus actividades en función de proveer a los clientes valores agregados gracias a las fortalezas y sinergias del trabajo en equipo.

Por otra parte, Don Tapscott<sup>4</sup> en su libro Cambio de Paradigmas Empresariales nos ilustra qué tan influyentes han sido los avances en las tecnologías de la información sobre las estructuras organizacionales. Enfatiza en la aparición de la nueva empresa abierta e interconectada en red como un nuevo paradigma organizacional. Este nuevo supuesto reconoce la importancia del equipo de negocios como la piedra angular organizacional. Además, si el programa de trabajo en equipo es implementado exitosamente, pueden ser la base para el rediseño de los procesos y cargos de negocios.

Bajo esta perspectiva, Tapscott considera al equipo de alto desempeño como una nueva forma organizacional, donde el personal de la empresa se organiza en equipos afines de trabajo conformados por individuos efectivos de múltiples disciplinas, con nuevas funciones y responsabilidades y que operan a través de herramientas de computación interconectadas en red. El énfasis cambia del individuo responsable ante su jefe inmediato hacia equipos que funcionan como servidores y clientes de otros equipos tanto internos como externos a la organización. Tapscott lo explica de la siguiente manera:

Los equipos, como clientes, reciben implementos y demás *input* por parte de otros equipos de suministro y apoyo, y agregan valor con el propósito de atender otros grupos. Este producto con valor agregado es consumido por otros clientes. El nuevo modelo, se deriva del concepto de Michael Porter de cadena de valor, pero se amplía a

<sup>4</sup> TAPSCOTT, Don. Cambio de Paradigmas Empresariales. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. p. 16.

la noción de red de valor. El suministro de valor no se encadena en forma lineal sino que más bien se genera a través de una red abierta en constante cambio. Es un modelo diseñado para estimular la flexibilidad, la innovación, el espíritu empresarial y la capacidad de respuesta a los clientes<sup>5</sup>.

Este nuevo paradigma impulsa a que las organizaciones rediseñen los procesos de negocios y eliminen barreras verticales asociadas a las estructuras jerárquicas; de esta manera se da libertad a la creatividad humana y a la motivación convirtiéndose en componentes esenciales para una empresa. Sin embargo, se considera necesario tener en cuenta algunos aspectos relacionados con dichas estructuras tradicionales para supervisar y controlar responsabilidades incluso en una empresa abierta e interconectada en red.

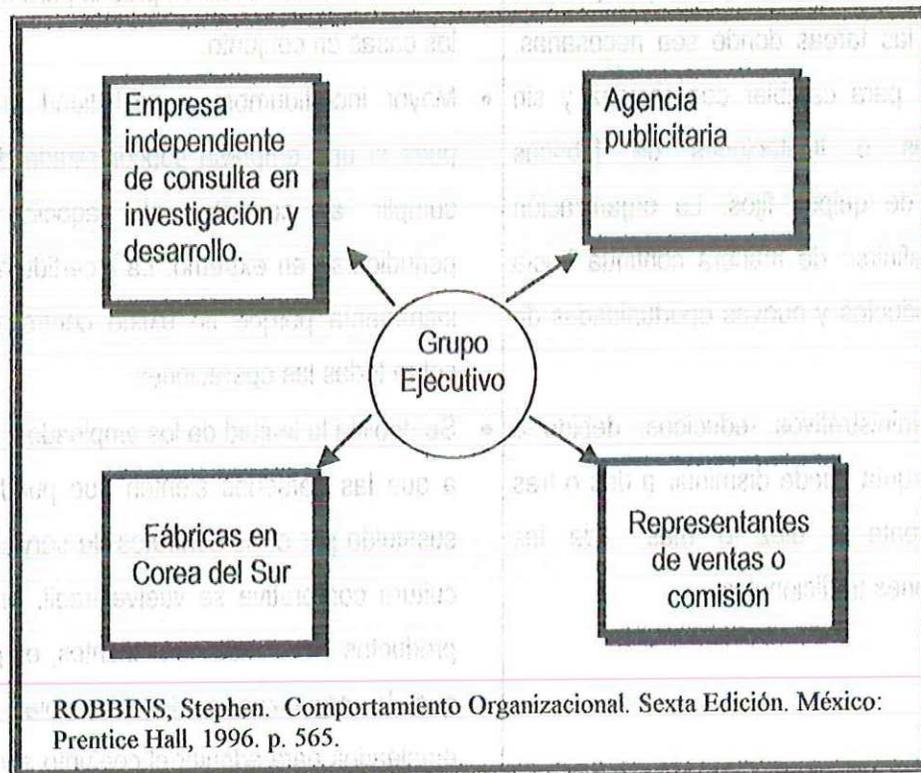
Dentro del contexto de las nuevas tendencias es importante recalcar que cada vez hay menos niveles entre la gerencia y los clientes. Una consecuencia lógica de este fenómeno es la aplicación del empowerment (VER ANEXO A) a los colaboradores de la empresa, un concepto que generalmente se materializa a través de los equipos de trabajo. Si se espera que un equipo tome buenas decisiones, debe suponerse que este grupo de trabajo comprende su tarea y cuenta con empowerment en un nivel que corresponda. La organización no sólo debe tener un equipo que comprenda con claridad por qué existe o cuál es su razón de ser, sino también que se le capacite en lo básico; por ejemplo, dinámicas de equipo, efectividad de grupo y solución de problemas.

## **2. ESTRUCTURA ORGANIZADA EN RED**

El más reciente enfoque administrativo se conoce como estructura de red dinámica. En esta arquitectura organizacional la empresa se desliga de sus funciones principales y las transfiere a empresas separadas que se mantienen entrelazadas por una pequeña organización coordinadora que hace las veces de núcleo central. Por ejemplo, las actividades de mercadeo, finanzas, producción y contabilidad pasan a ser servicios ofrecidos por organizaciones separadas que operan por contrato y se relacionan entre sí por la tecnología de la información, es decir, se conectan electrónicamente a una oficina central para efectos de coordinación e integración. La compañía

<sup>5</sup> TAPSCOTT, Don. Management Siglo XXI: Economía Digital. Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. p. 78.

central realiza la actividad principal del negocio y transfiere a terceros aquellas actividades que otras compañías pueden llevar a cabo mejor y a menor costo<sup>6</sup>. Por ejemplo en la figura XXXX muestra una organización virtual, donde la administración contrata externamente todas las funciones principales del negocio. El núcleo de la organización es un pequeño grupo de ejecutivos. Su trabajo es supervisar directamente cualquier actividad que se realice en casa y coordinar las relaciones con las organizaciones que fabrican, distribuyen y desarrollan otras funciones cruciales para la organización en red. Las flechas en la gráfica 42 representan aquellas relaciones que suelen mantenerse por medio de contratos. En esencia, los administradores en una estructura en red pasan la mayor parte de su tiempo coordinando y controlando las relaciones externas, generalmente por medio de redes de computadora<sup>7</sup>.



**Figura 42. Organización Virtual.**

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Tercera edición. México: Mc Graw Hill, 14994. p.921.

<sup>7</sup> ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Administración. Quinta edición. México: Mc Graw Hill, 1996. p. 770.

### Ventajas y desventajas de la organización en red

En el siguiente cuadro se mostraran las ventajas y desventajas más sobresalientes de la organización en red según Chiavenato<sup>8</sup>.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proporciona competitividad a escala global, puesto que puede aprovechar ventajas en todo el mundo y lograr calidad y precios buenos en sus productos y servicios.</li><li>• Flexibilidad de la fuerza laboral y capacidad de hacer las tareas donde sea necesarias. Flexibilidad para cambiar con rapidez y sin restricciones o limitaciones de fabricas propias o de quipos fijos. La organización puede redefinirse de manera continua hacia nuevos productos y nuevas oportunidades de mercado.</li><li>• Costos administrativos reducidos, debido a que la jerarquía puede disminuir a dos o tres niveles, frente a diez o más de las organizaciones tradicionales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de control global, ya que, al no ejecutar todas las operaciones en la empresa, los gerentes dependen de contratos, coordinación, negociación y mensajes electrónicos con otras empresas para manejar las cosas en conjunto.</li><li>• Mayor incertidumbre y posibilidad de falla, pues si una empresa subcontratada deja de cumplir el contrato, el negocio puede perjudicarse en extremo. La incertidumbre se incrementa porque no existe control directo sobre todas las operaciones.</li><li>• Se debilita la lealtad de los empleados, debido a que las personas sienten que pueden ser sustituida por otros contratos de servicios. La cultura corporativa se vuelve frágil. Frente a productos y mercados cambiantes, es posible que la organización deba cambiar al los empleados para adquirir el conjunto adecuado de nuevas habilidades humanas.</li></ul>

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Op. Cit., p. 922.

### 3. ESTRUCTURA PARA EMPRESAS INTERNACIONALES

Richard Daft en su obra Teoría y diseño organizacional nos presenta dos de las estructuras más usadas por las empresas internacionales: La estructura de producto global y la estructura geográfica global

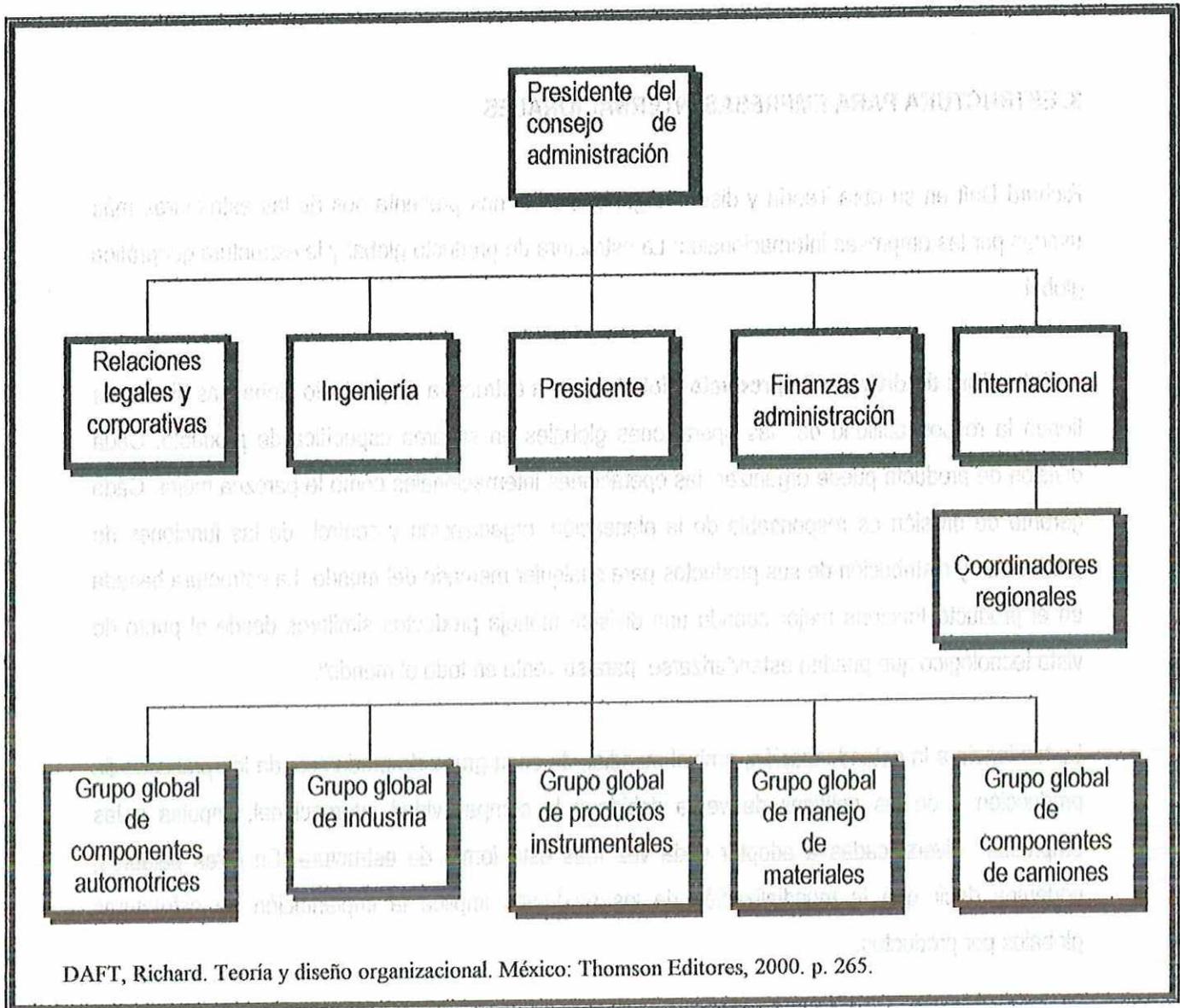
**a. Estructura de división de producto global:** En una estructura de producto global, las divisiones tienen la responsabilidad de las operaciones globales en su área específica de producto. Cada división de producto puede organizar las operaciones internacionales como le parezca mejor. Cada gerente de división es responsable de la planeación, organización y control de las funciones de producción y distribución de sus productos para cualquier mercado del mundo. La estructura basada en el producto funciona mejor cuando una división maneja productos similares desde el punto de vista tecnológico que pueden estandarizarse para su venta en todo el mundo<sup>9</sup>.

La tendencia a la estandarización, a nivel mundial, de cada grupo de productos, de los procesos de producción y de las políticas de venta debido a la competitividad internacional, impulsa a las empresas diversificadas a adoptar cada vez más esta forma de estructura. En otras palabras, podemos decir que la mundialización de los productos implica la implantación de estructuras globales por productos.

En la figura 43 se ilustra la estructura de producto global utilizada por Eaton Corporation. El grupo de componentes de automotores, el grupo industrial, etc., tiene la responsabilidad de la producción y venta de productos en todo el mundo. El vicepresidente internacional se encarga de supervisar a los coordinadores regionales, quienes se encuentran en Japón, Australia, Sudamérica y al Norte de Europa. Los coordinadores establecen mecanismos que les permiten compartir instalaciones y mejorar la producción y entrega en todas las líneas de productos que ofrecen en sus regiones<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> DAFT, Richard. Teoría y diseño organizacional. México: Thompson Editores, 2000. p. 264.

<sup>10</sup> Ibid., p. 264.



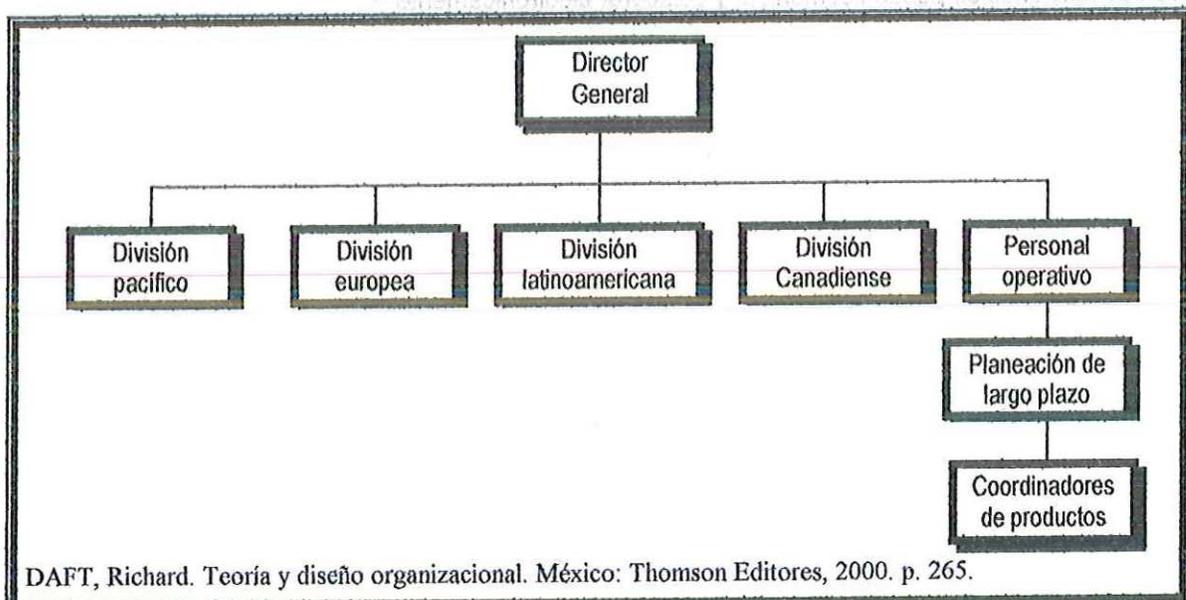
**Figura 43. Estructura parcial de producto global utilizada por Eaton Corporation.**

**b. Estructura de división Geográfica y Global:** con este estilo de estructura una empresa internacional fracciona el mundo en regiones, donde cada región debe informar sus movimientos al director general. Las regiones son autónomas en cuanto al control de las actividades funcionales de su área geográfica. Por lo general las empresas que más emplean este tipo de estructura son aquellas que poseen líneas de producto maduras y tecnologías estables.

Esta estructura analizada estratégicamente, puede explotar muchas oportunidades para aprovechar ventajas competitivas con base regional o local.

Algunos puntos débiles que podemos resaltar de este tipo de estructura se relacionan con la autonomía de cada división regional. Por ejemplo es difícil planear a escala global, pues cada zona geográfica tiene sus propios intereses, necesidades, ventajas y desventajas; y por otra parte puede ser difícil transferir tecnología y productos domésticos nuevos a los mercados internacionales, porque cada división siente que desarrollará lo que necesita.

En la figura 44 se muestra la estructura geográfica global de Dow Chemical. En primer lugar Dow Europe desarrolló sus servicios de manufactura, ventas y técnicos que la convirtieron en una división autónoma. A continuación las áreas del Pacífico y América Latina se desarrollaron también como entidades regionales, como lo hicieron las operaciones canadienses. Dow maneja los problemas de coordinación entre regiones, creando un departamento de producto a nivel corporativo para encargarse de la planeación de largo plazo y la coordinación y comunicación de producto en todo el mundo. Empleaba seis directores corporativos de producto. En esencia los directores de producto son personal de coordinación, pero tienen autoridad para aprobar grandes inversiones de capital y mover la fabricación de un producto de una ubicación geográfica a otra con el fin de servir mejor a las necesidades corporativas. Aplicando este estilo de arquitectura estructural Dow mantiene su enfoque regional y logra la coordinación para una planeación global, ahorros en personal administrativo y eficiencia en fabricación y ventas<sup>11</sup>.



**Figura 44. Estructura de División Geográfica Global.**

<sup>11</sup> New Directions in Multinational Corporate Organization, citado por DAFT en Ibid., p. 265.

# 15 LAS NUEVAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES Y LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Los sistemas de información juegan un papel importante como facilitadores, e incluso motivadores, tras las nuevas formas organizativas. Han pasado de ser simples herramientas de soporte a auténticos motores hacia ellas. La presencia de sofisticados sistemas de información permiten desarrollar sistemas de planificación, control y coordinación más amplios y precisos, favoreciendo la horizontalización y flexibilidad de la estructura organizacional.

“ Los avances en la tecnología de la información pueden reducir la necesidad de mandos medios y de personal de apoyo administrativo, con lo que resultan organizaciones más delgadas con menos niveles jerárquicos. La tecnología de la información también puede significar vínculos más fuertes entre los departamentos y desempeñan un papel significativo en el cambio hacia formas horizontales de organización. La coordinación ya no depende de la proximidad física; los equipos trabajadores de diversas funciones se pueden comunicar y colaborar electrónicamente”<sup>12</sup>.



<sup>12</sup> Ibid., p. 334.

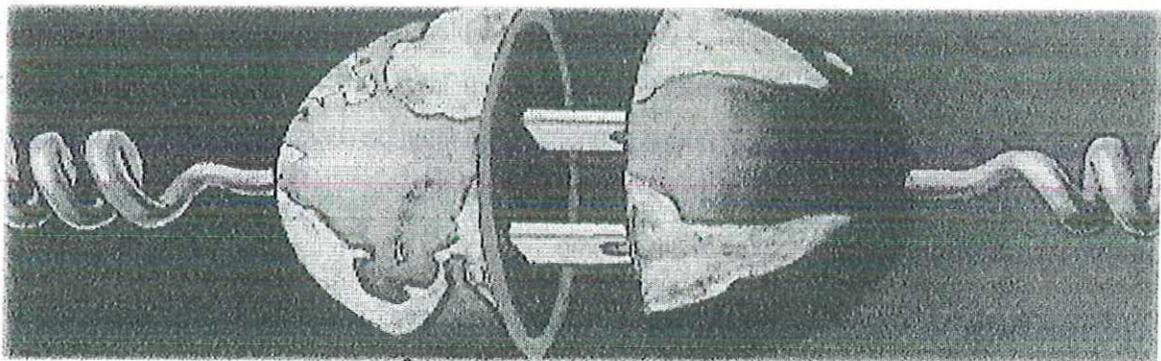
## LA ORGANIZACIÓN INTERCONECTADA EN RED

### CASO LINUX

En Octubre de 1991, Linus Torvalds, un estudiante de informática de 21 años de la Universidad de Helsinki, puso a disposición de los usuarios de Internet el núcleo de un sistema operativo que él mismo había diseñado. Llamado Linux, fue una rudimentaria versión del UNIX, que durante más de una década había sido el soporte de la computación corporativa y académica. Torvalds alentó a otros programadores a bajar su software de Internet -en forma gratuita-, usarlo, someterlo a pruebas y modificarlo. Unos pocos aceptaron la invitación. Corrigieron algunos defectos, retocaron el código original, agregaron nuevas características y, siguiendo el ejemplo de Torvalds, pusieron su trabajo en Internet.

A medida que Linux creció, atrajo la atención de más programadores, quienes aportaron sus propias ideas y lo perfeccionaron. La comunidad Linux se expandió a ritmo sostenido y, pronto, se extendió a miles de personas de todo el mundo que compartieron su trabajo con otras gratuitamente. En un lapso de tres años, este grupo informal, que actuaba sin managers y se conectaba a través de Internet, convirtió a Linux en una de las mejores versiones de UNIX.

Lo que muestra el caso Linux, es el poder de una nueva tecnología (las redes electrónicas) para cambiar la manera de hacer el trabajo. La comunidad Linux, una agrupación temporaria y autoadministrada de individuos comprometidos con una tarea común, es un modelo de una nueva organización de negocios que podría ser la base de una clase distinta de economía. Una economía cuya unidad fundamental ya no es la empresa, sino el individuo. Las tareas no se asignan ni controlan por una cadena estable de management; se llevan a cabo, en forma autónoma, por contratistas independientes. Ellos, conectados electrónicamente, se unen en redes temporales para producir y vender bienes y servicios. Cuando el trabajo llega a su fin, la red se disuelve, y sus miembros vuelven a ser agentes independientes en busca de un nuevo proyecto.<sup>13</sup>



<sup>13</sup> MALONE, Thomas y LAUBACHER, Robert. El futuro tiene forma de red. En : Revista Gestión, Santafé de Bogotá. Vol. 2, No 2 (ene - feb. 1999); p.60.

A finales del siglo XX, apareció un nuevo medio de comunicación que sobrepasa las revoluciones anteriores (el teléfono, la televisión, la prensa y el computador) en cuanto a su impacto en nuestra vida social y económica. Se trata de la comúnmente llamada "autopista de la información" o Internet, que hace posible el surgimiento de una economía basada en la interconexión de la inteligencia humana. Desde el momento en que apareció el Internet, su capacidad se ha duplicado cada año, y actualmente hay más de 90 millones de personas conectadas a la red. Todas ellas la utilizan para realizar diferentes transacciones desde su PC, difundir sus ideas o participar en grupos de discusión sobre infinidad de temas. Funciona para cualquier tipo de aplicación en comunicaciones, información, negocios, aprendizaje, entretenimiento, desarrollo social y otras tantas aplicaciones que cualquiera pueda imaginar. Internet es el mejor modelo de organización en red que existe, y su exorbitante crecimiento se debe al esfuerzo combinado de cada uno de sus usuarios, sin que existiera una administración central.

Por otro lado, si se aplica el concepto de red en el marco organizacional, podría decirse que "la empresa interconectada en red se comportará como la Internet, en la que todos pueden participar y el esfuerzo total es mayor que la suma del esfuerzo de las partes"<sup>14</sup>.

Durante la antigua economía, el flujo de la información era de carácter físico: dinero en efectivo, cheques, informes, reuniones personales, llamadas telefónicas o transmisiones de radio y televisión análogas, documentos, mapas, fotografías, partituras y anuncios por correo directo. En la nueva economía, la información en todas sus formas es digital, reducida a bits almacenados en computadores, desplazándose a la velocidad de la luz a través de redes. Las organizaciones necesitan nuevas estrategias para la nueva economía. La interconexión en red da lugar a nuevas estructuras y estrategias que le permitan a la empresa enfrentarse con flexibilidad y rapidez a los cambios constantes que se presentan en su entorno.

### **¿Qué es el trabajo de computación en red?**

Tapscott, conceptualiza el trabajo de computación en red de la siguiente manera:

---

<sup>14</sup> TAPSCOTT, Don. Cambio de Paradigmas Empresariales. Op. cit., p. 54.

#### Elementos:

- Tecnología: Estaciones de trabajo interconectadas y multifuncionales.
- Rediseño de trabajo: tareas, procesos de trabajo, estructuras organizacionales.

#### Objetivos particulares:

- Orientar los procesos de negocios y de comunicaciones.
- Eliminar actividades improductivas en el proceso de negocios.
- Mejorar la colaboración en la creación de productos de trabajo como documentos, especificaciones, diseños y códigos.
- Ejercitar una división del trabajo más eficiente, y una contribución programada al proceso de trabajo.
- Fortalecer la lluvia de ideas y la sinergia.
- Predisponer a los miembros del grupo con respecto a los acontecimientos y cambios importantes.
- Mejorar la toma de decisiones<sup>15</sup>.

### Funcionalidad de las Redes

Quando se implementa un sistema de trabajo en red dentro de la organización, encontramos que dicha red, integra un conjunto poderoso de funciones respecto a las limitadas hojas electrónicas o procesadores de palabra que utilizamos a diario en un PC. Dentro de las principales funciones encontramos:

#### ➤ Intercambio de Información:

A través de las redes se puede llevar a cabo un intercambio de información que se manifiesta de diferentes formas: datos, texto, voz e imagen. Las personas que tengan acceso a la red, pueden estar ubicadas en diferentes partes del mundo y trabajar en grupo estando interconectadas, valiéndose de estaciones de multimedia, cámaras de video y pantallas múltiples. Utilizando la red, pueden realizar teleconferencias y videoconferencias, distribuir información mediante el correo electrónico, tener un contacto directo con clientes y proveedores, así como con personas de la misma empresa. Como señala Tapscott "en los ambientes de la computación de trabajo en grupo, pueden desaparecer los muros de la oficina y las barreras al flujo de información en la organización"<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> Ibid., p. 44.

<sup>16</sup> Ibid., p. 54.

➤ **Creación compartida de Documentos:**

Otra de las funciones importantes de las redes, es la de permitir un espacio de trabajo compartido, el cuál le facilita a dos o más personas la creación de diferentes documentos que sirven de apoyo para la realización de las tareas propias, utilizando un material común a pesar de las largas distancias.

➤ **Manejo compartido de información:**

Los usuarios de la red tienen acceso a diferentes fuentes de información (datos, texto, voz, imagen) que se transmite a través de ella. Cuando este tipo de información es compartida por un grupo de trabajo, es susceptible de ser manipulada por cada uno de los miembros del grupo.

➤ **Apoyo en la toma de decisiones:**

Las comunicaciones llevan al usuario más allá del dominio de la simple hoja electrónica para ubicarlo en el mundo del apoyo cooperativo a las decisiones. Equipos con miembros en diferentes lugares, pueden construir poderosos modelos de situaciones de negocios, o problemas que abarcan desde planes financieros hasta modelos de mercado e integrarlos en el proceso de toma de decisiones.

➤ **Administración del tiempo y los recursos:**

Las redes permiten la administración de reuniones, automatización de procedimientos, administración de procesos y la administración grupal de proyectos. Las simples aplicaciones rutinarias y de programación de los PC se transforman en herramientas valiosas para el manejo del tiempo y los recursos cuando entran en combinación con las comunicaciones.

➤ **Aprendizaje con ayuda del computador:**

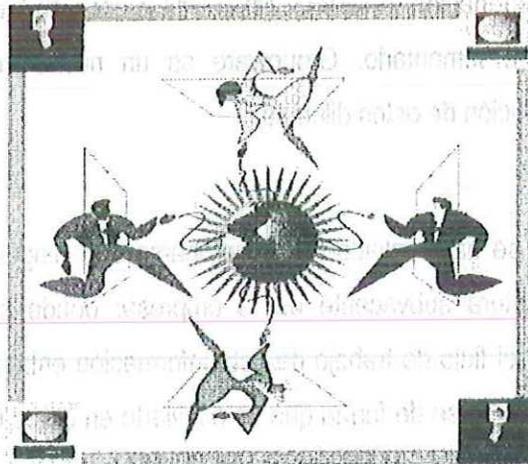
Los sencillos tutores del software de PC se convierten en poderosas herramientas de ayuda para el aprendizaje. Un buen ejemplo es el equipo de negocios que aprende una nueva habilidad mediante un nuevo curso basado en el computador, que implica la interacción con otros en el grupo. El programa llega a ser mucho más dinámico y, en un medio más educativo y formal, los estudiantes pueden recibir retroalimentación progresiva en relación con su desempeño.

En el siguiente recuadro veremos la características más sobresalientes de la organización jerárquica en contraste con la organización interconectada en red.

<b>ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA</b>	<b>ORGANIZACIÓN EN RED BASADA EN EQUIPOS DE NEGOCIOS</b>
❖ Computación personal	❖ Trabajo de computación en red
❖ Énfasis en lo individual	❖ Énfasis en el grupo
❖ Diseño de tecnología	❖ (Re)diseño del sistema completo de trabajo
❖ Taylorismo	❖ La nueva reingeniería del trabajo
❖ Usuarios técnicos	❖ Apoyo directo a toda clase de personal
❖ Instalación de tecnología	❖ Liderazgo para el cambio de formas de trabajo

Fuente: TAPSCOTT, Don. Cambio de Paradigmas Empresariales. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. p. 61.

## GROUPWARE



El panorama de los negocios se plantea para la empresa del siglo XXI bajo el signo de los retos fuertes. La gestión de la información es un arma poderosa que, basándose en el concepto de comunicación, reúne esfuerzos con el fin de optimizar la productividad de la empresa. Los recientes avances tecnológicos han dado curso a nuevas formas de comunicación efectivas y conexiones

simultáneas entre diferentes personas distribuidas en diferentes partes del mundo, por medio de sistemas que soportan actividades de trabajo en conjunto.

La cooperación y la colaboración en equipos de trabajo son esenciales para la competitividad y por lo tanto de la supervivencia de cualquier empresa. El trabajar juntos es un requisito para construir y mantener fuerte y saludable una organización. La interacción humana es compleja y está influida por aspectos tales como la educación, la cultura y hasta la religión en algunos casos.

En el campo de Tecnologías de Información se habla de una nueva clase de software denominado Groupware, el cual permite a una organización concretar el potencial total de sus redes y su personal con base en la colaboración más inteligente, rápida y productiva de sus grupos de trabajo.

Hasta ahora la tecnología de cómputo ha servido principalmente para automatizar las aplicaciones, basadas en transacciones, de la operación de las empresas; en otros casos, las tecnologías de cómputo se han enfocado a incrementar la productividad, sin embargo no existían las herramientas necesarias para la administración de documentos, elemento clave en la mayoría de los procesos de negocios relacionados con información. A su vez, estas limitaciones en tecnología obstaculizaban el trabajo en grupo en vez de fomentarlo. Groupware es un nuevo concepto en sistemas de información orientado a la solución de estos dilemas.

En la actualidad el enfoque se ha ampliado, al comprobarse que ningún sistema es eficaz si no contempla también la estructura subyacente de la empresa: dónde se originan las diferentes informaciones, cual debe ser el flujo de trabajo de esta información entre distintos departamentos y cómo debe procesarse y presentarse de forma que se convierta en datos útiles de ayuda en la toma de decisiones.

El groupware es una de las tendencias actuales dentro de las tecnologías de la información y sirve para proporcionar los medios necesarios para que la información generada en una compañía no se

perda y pueda ser utilizada posteriormente para análisis, toma de decisiones, apoyo comercial, publicación de información dentro y fuera de la compañía, etc.

### **Concepto de Groupware**

El Groupware es el software que permite a la organización comunicar, colaborar y coordinar procesos clave de negocios; incrementando la cooperación y la productividad conjunta de grupos de trabajo. "El Groupware incluye en general funciones como compartir información, reuniones electrónicas, programación y correo electrónico. Esta tecnología implica el uso de una red para enlazar a los miembros del grupo, ya que éstos trabajan en sus propias computadoras de escritorio, a menudo en sitios muy distantes"<sup>17</sup>. Uno de sus principales atractivos consiste en su utilización para la generación de un acervo de conocimiento experto así como la de una memoria organizacional que fundamente la toma de decisiones posteriores.

Básicamente se utiliza para que los empleados y colaboradores accedan a la información de la compañía y además puedan publicar y acceder a información generada por ellos mismos, de manera que el tiempo empleado en la toma de decisiones se vea reducido al disponer de experiencias publicadas por los demás.

Además, habría que tomar en cuenta el horario, el idioma y las diferencias culturales, en el caso de los miembros del grupo que estén distribuidos en diversas partes del mundo, ya que esto puede afectar la efectividad de la colaboración entre ellos.

---

### **Elementos Del Groupware**

Tres elementos fundamentales dan cuerpo a este nuevo concepto de los Sistemas de Información<sup>18</sup>:

1. *Comunicación*: Sistemas de correo electrónico.

<sup>17</sup> LAUDON, Kenneth C. y LAUDON, Janeth P. *Administración de los Sistemas de Información: Organización y tecnología*. México: Prentice Hall, 1996. p. 576.

<sup>18</sup> <http://www.staff-creativo.com/pecora/groupware.htm>

2. **Colaboración:** Sistema organizado de carpetas donde se almacena información y donde cualquiera puede leer y escribir mensajes.

3. **Coordinación:** Agendas electrónicas donde se puede compartir la planificación diaria con los demás.

El Groupware consiste en la fusión de estos tres conceptos orientados a la generación de diversas implicaciones positivas en la organización tanto a nivel interno como con respecto a sus clientes:

- La comunicación fluye en forma más rápida y precisa.
- Se intensifica la cultura corporativa.
- Se plantea un enfoque más lúcido de las expectativas del negocio.
- Existen menos barreras entre los departamentos.
- Se ofrece un mejor servicio al cliente.

## **Comunicación**

Este término habla por sí mismo; la comunicación entre los miembros de una organización es fundamental para el buen funcionamiento de una empresa. La comunicación tradicionalmente se ha realizado en forma personal, con ayuda del teléfono, o bien mediante el empleo de notas. Unas formas exigen simultaneidad; otras, un mismo lugar, y, algunas, ambos factores a la vez, para que la comunicación exista; sin embargo los costos ocasionados por viajes de negocios de los ejecutivos restringen estas posibilidades. La nueva tendencia en las empresas modernas está orientada a la mensajería electrónica que permite una comunicación sin límites de tiempo y espacio; al mismo tiempo que la hace más rápida y económica.

## **Colaboración**

Hace referencia al uso de la información que se comparte, considerando desde un documento hasta una base de datos. Es igualmente un concepto de vital importancia para las compañías, en relación

directa con la productividad. El concepto de colaboración, que hace posible la celebración de teleconferencias, depende de un espacio compartido o de un acceso abierto, con un software enfocado a grupos; por lo que la seguridad juega un rol determinante para la correcta administración de los procesos de información. Con este fundamento, el software de groupware ha desarrollado las siguientes capacidades:

1. Autenticación de los documentos mediante contraseñas codificadas.
2. Acceso controlado para cada área de información.
3. Firmas digitalizadas para verificar la recepción de la información.

La tecnología fundamental que hace posible el desarrollo de estos aspectos del Groupware es la base de datos compartida, que vence en la práctica las limitaciones de tiempo y espacio.

Se evita totalmente el problema de los sistemas de información basados en la mensajería. El documento se encuentra siempre disponible para quien lo necesite.

### **Coordinación**

Es un concepto similar al de colaboración, pero en realidad se concentra en la relación ordenada que se establece entre los individuos involucrados en un determinado proceso y cuyas acciones son interdependientes. El tercer elemento -la coordinación- difiere de los otros dos, dado que ésta debe estar mucho más estructurada, ya que depende tanto del trabajo que se ha ejecutado como del que todavía está por realizar. En este sentido la coordinación es la combinación de la extracción de datos de una memoria, y, una vez finalizada una tarea, la inserción de éstos en la siguiente memoria, por lo que constituye una fusión de las técnicas de mensajería con los mecanismos de conferencias y foros.

### **EL IMPACTO DE GROUPWARE EN CULTURAS CORPORATIVAS**

Una implantación de groupware debe cuidar no sólo los aspectos técnicos, sino también los aspectos culturales y políticos propios de la organización. Ya que el groupware permite aplanar la

jerarquía organizativa y que la información fluya más dinámicamente entre los usuarios, las compañías deben plantearse si están listas para tal colaboración.

Los efectos de las aplicaciones de groupware en estructuras corporativas son reales, pero no están bien documentados. Para comprender este efecto debemos considerar<sup>19</sup>: a) los tipos de groupware disponibles; b) los tipos de organizaciones que son afectadas; y c) los tipos de procesamiento colaborativo que se presentan.

### **Primera Dimensión: Tipos de Groupware**

La evolución de los medios electrónicos en los lugares de trabajo tiene una historia progresiva, actualmente las redes de computadoras aumentan la productividad individual al tener los integrantes del grupo la oportunidad de compartir datos y de enviar y recibir información. El impacto cultural de este tipo de groupware, sin embargo, está limitado a cambios en el comportamiento y hábitos individuales. Por otra parte, el groupware interactivo ofrece herramientas para crear un ambiente adecuado en el cual es posible lograr la colaboración entre los integrantes de un equipo de trabajo. Este tipo de groupware puede modificar el comportamiento del grupo.

En organizaciones autocráticas y jerárquicas que están acostumbradas a tener filtros pesados de información y a centralizar el control de las decisiones, el incremento de información útil asociado con groupware, a todos los niveles, introduce presión para descentralizar las decisiones e incrementar la participación de los miembros del grupo de trabajo. Por otra parte, en una organización democrática, este tipo de herramientas proporciona facilidad para el mayor intercambio de información entre los participantes del equipo.

---

### **Segunda Dimensión: Tipos de Organizaciones**

En una estructura democrática, donde las relaciones entre el grupo se desarrollan normalmente y donde la información fluye libremente, el impacto de groupware puede ser mínimo. La organización seguramente animará su utilización, considerándola como una ventaja competitiva de la misma. La

<sup>19</sup> <http://www.fcencias.unam.mx/revista/soluciones/N19/cairo-gw.html>

herramienta ofrecerá facilidades para producir un mayor intercambio de información entre los miembros del grupo.

En una estructura autocrática, que está acostumbrada a tener filtros muy fuertes de información y de centralizar el control de las decisiones, el groupware interactivo puede crear presión para descentralizar las decisiones e incrementar la participación de los miembros del grupo. El groupware puede modificar el comportamiento de esta estructura logrando que la creatividad y el flujo de la información vayan de abajo hacia arriba por vía de la colaboración, y no sólo de arriba hacia abajo por vía de la autoridad. El impacto del groupware en este tipo de estructura es más importante.

### **Tercera Dimensión: Tipos de Reuniones**

Un grupo está formado por dos o más individuos que tienen un objetivo común, un problema que resolver y un plan de acción para alcanzar la solución de ese problema. Estos puntos asociados reciben generalmente el nombre de *proyecto*. Para poder llevar a cabo el proyecto, los integrantes del grupo necesitan comunicarse, interactuar, compartir información, generar ideas, organizar ideas, compartir una visión, construir un consenso, generar un documento y/o tomar una decisión; por lo que deben *reunirse* continuamente. Para lograr la eficiencia de las reuniones es necesario un aprovechamiento racional de los recursos disponibles y en especial del elemento humano que interviene. La interacción entre los miembros del grupo puede ser aumentada utilizando herramientas de groupware, las cuales les permiten a los miembros colaborar *cara-a-cara* o de manera *distribuida*, diferente lugar-diferente tiempo.

Las estructuras democráticas y autocráticas (aunque en menor medida) están generalmente familiarizadas con procesos colaborativos cara-a-cara, pero no con procesos colaborativos distribuidos. Un groupware interactivo en reuniones *cara-a-cara* producirá incremento de información, de participación, de la memoria organizacional, decrementará el tiempo de la reunión y mejorará la calidad de las decisiones del grupo. Estos efectos incrementarán la participación individual y dispersarán el proceso de la toma de decisiones.

Por otra parte, un groupware distribuido puede romper con las barreras de reuniones en el mismo lugar y mismo tiempo. Facilitará la integración de subgrupos de trabajo, la delimitación de

responsabilidades, etc. Proveerá otra alternativa para el desarrollo de reuniones. El impacto de este tipo de groupware a nivel organizacional es completamente más fuerte.

Las tecnologías de groupware enfocadas a grupos de trabajo, pueden modificar la cultura corporativa. La utilización de estas herramientas, permitirá a los individuos comunicarse anónimamente, incrementar la participación de todos los miembros del equipo, facilitar el consenso, crear poderosas memorias organizacionales y, sin duda, mejorar la calidad y cantidad de las actividades del grupo.

## APLICACIONES DE GROUPWARE

En esta sección presentamos diferentes niveles de aplicaciones de groupware. El interés de la sección radica en mostrar el dominio de aplicación de estos sistemas.

### **Sistemas de Mensajes:**

La más familiar de las aplicaciones de groupware la constituye el sistema de mensajes utilizando la computadora. Este sistema permite el intercambio de mensajes de texto asincrónico entre grupos de usuarios. Como ejemplos podemos citar el *correo electrónico* y las *conferencias vía computadora o BBS* (bulletin board system).

"El correo electrónico es el software que permite el intercambio electrónico de mensajes. El correo electrónico puede mejorar la productividad al acelerar el flujo de información y reducir la necesidad de hacer llamadas telefónicas o mensajes en papel. Por tanto, el correo electrónico disminuye los costos de coordinación de grupos. También crea nuevos patrones de interacción social de manera que las personas puedan compartir nuevos datos e ideas"<sup>20</sup>.

El CO-ORDINATOR , probablemente la herramienta más conocida como sistema de mensajes electrónico, fue diseñado para facilitar el intercambio, clarificación y negociación de compromisos en las organizaciones. Existen pocas dudas de que esta herramienta fue proyectada para facilitar el

<sup>20</sup> LAUDON y LAUDON, Op. cit., p. 576.

trabajo cooperativo, como un medio para lograr la democracia y el respeto por la gente en las organizaciones. Mientras algunos reportes señalan una amplia aceptación en las empresas, otros lo critican fuertemente por su desempeño y naturaleza. Hay además reportes que mencionan que contrariamente a lo esperado, la herramienta sólo ha sido adoptada en estructuras de tipo jerárquico.

En los últimos años la proliferación de estos sistemas de mensajes ha sido tal, provocando además tal exceso de intercambio de información, que actualmente se comienzan a discutir las ventajas y desventajas de tales sistemas, y los efectos que los mismos provocan en una organización. Para controlar este fenómeno de exceso de información, actualmente se está incorporando *inteligencia* al sistema de envío de mensajes y en algunos casos al mensaje mismo

#### **Editores Multiusuarios:**

Con estos editores los miembros de un grupo de trabajo pueden componer y editar un documento en forma conjunta. Estos editores usualmente dividen al documento en segmentos lógicos. Los integrantes del grupo pueden acceder a estos segmentos para lectura concurrentemente, pero sólo un miembro puede accederlo para escritura. Es frecuente además, en este tipo de aplicaciones, tener segmentos públicos y privados. Un segmento público no tiene un acceso restringido y cualquier miembro del grupo puede tener acceso a él. Un segmento privado tiene acceso restringido y sólo se puede tener acceso a él con una autorización.

#### **Sistemas de Soporte para la Toma de Decisiones (SSTD):**

Este tipo de sistemas provee facilidades en la computadora para resolver problemas no estructurados en un escenario de grupo. El objetivo es aumentar la productividad en la toma de decisiones, aumentando la velocidad del proceso o la calidad del resultado.

Muchos SSTD son implementados en habitaciones preparadas para celebrar reuniones electrónicas, con una red de estaciones de trabajo, equipos de audio y video, etc. Estos sistemas de reuniones electrónicas permiten a los integrantes del grupo comunicarse, interactuar, compartir información, generar ideas, organizar ideas, construir un consenso, generar un documento, tomar una decisión; y todo esto en un medio ambiente adecuado, por lo que debemos esperar un incremento en la eficiencia de la reunión.

El trabajo más relevante en este campo lo constituye el desarrollado en la Universidad de Arizona. Nunameker y Dennis fueron pioneros en estos desarrollos. Actualmente empresas como Boeing, Dell Computer, Texaco, GM Europe y Marriot, entre otras, utilizan estas herramientas para incrementar la efectividad de las reuniones, y por consiguiente aumentar la productividad de sus empresas.

### **Conferencias por Computadora:**

La computadora sirve como un medio de comunicación en diferentes formas. A continuación señalamos tres formas en la que los grupos pueden llevar a cabo sus conferencias: a) *tiempo real*, b) *teleconferencias* y c) *desktop*. La primera ofrece la posibilidad a un grupo que se encuentra cara-a-cara, es decir en el mismo lugar y mismo tiempo, o geográficamente dispersos, interactuar sincrónicamente a través de estaciones de trabajo o terminales. Cuando el grupo se encuentra físicamente disperso, se proporcionan facilidades para audio. El ejemplo más común en este tipo de conferencias lo representan las *agendas (calendarios) electrónicas* en tiempo real. Todos los integrantes de la organización tienen calendarizadas sus actividades en esta agenda. Cuando una reunión tiene que celebrarse el coordinador de la misma proporciona al sistema una lista de participantes. La agenda revisa automáticamente la actividad de cada miembro y encuentra un horario apropiado. El sistema luego notifica a los futuros participantes de la reunión el horario previsto.

El segundo tipo de conferencias es conocido como *teleconferencias*, porque se proporciona soporte de telecomunicaciones para que el grupo pueda interactuar. Se conocen también con el nombre de video conferencias. Son difíciles de manejar en la medida que generalmente requieren de salas especiales y de operadores capacitados

El tercer tipo de conferencias, *desktop*, presenta las ventajas de las dos primeros tipos y además facilidades para compartir textos y gráficas entre los integrantes del grupo.

## 16 EL REDISEÑO ORGANIZACIONAL

En la actualidad las organizaciones necesitan implantar programas de cambio debido a la variación de las relaciones y a la mayor globalización de las organizaciones, significa que los dirigentes están supeditados a constantes bombardeos de ideas, productos y desafíos nuevos y para sobrevivir a estos acontecimientos las organizaciones están implantando estructuras más planas, ya que así se vuelven más flexibles, creativas e innovadoras ante los cambios del ambiente; por esta razón es que el acceso al capital, la tecnología exclusiva, la proximidad a mercados importantes que son las fuentes tradicionales de una real ventaja competitiva, cada día se evaporan a un más, lo que nos obliga a cuestionarnos ¿hacia dónde pueden apuntar su mira las empresas?. Además del conocimiento colectivo y las habilidades de la gente para lograr las metas fijadas, es recomendable poner el acento en la arquitectura organizacional, que consiste en adoptar un enfoque en el que se integren los procesos de trabajo, las capacidades del recurso humano, las estructuras organizacionales y la cultura de la organización.

En palabras del mismo Nadler las empresas del futuro "deberán ser polidiestras, es decir, tener la capacidad de operar tanto en el presente como en el futuro y de coordinar negocios que a la vez, son complementarios y competidores en el mercado"<sup>21</sup>.

Por esta misma complejidad de la estructura es que no se puede pretender rediseñarla como si fuera una hoja en blanco, no se puede destruirle cada vez que algo se modifique, la tarea es entender que en la medida que se logre desplazar el modelo congruente de estructura organizacional, que preservaba la consistencia, la estabilidad y en las intenciones, cierto grado de armonía entre sus integrantes, el conflicto y la competencia entrarán abiertamente a la organización,

<sup>21</sup> HACIA LA Organización Flexible. En : Gestión, Vol. 2. No 5. (Sep - Oct., 1999); p. 52.

viéndose obligadas las empresas a desarrollar la capacidad de resolver las disputas que se generen como consecuencia del mismo cambio.

De otro lado tal y como se acotó cuando hablábamos de la implementación de las estrategias en el capítulo del Proceso Administrativo, la estructura de una empresa persigue los fines de la estrategia y no al contrario, como suele suceder, pues solo así se asegura un mejor desempeño. Esto implica que debe haber congruencia no solamente entre la estrategia y la estructura, sino entre todas las variables del esquema organizacional. De allí que, actualmente, las estructuras sean más flexibles y puedan aparecer diversas formas de ellas. Entre las que han surgido se encuentran la estructura Matricial, en la cual conviven las funciones, para el manejo de lo existente, y los proyectos, para la gerencia de lo nuevo. Cada vez más se presenta la transición de estructuras funcionales y culturas cerradas, a estructuras mixtas y culturas abiertas.

De hecho Nadler y Tushman lo confirman al aducir que: " la estrategia toma en consideración las amenazas y oportunidades que presenta el entorno, las fortalezas y debilidades de la organización y el modelo de desempeño que indica la historia de la compañía, los gerentes tienen que decidir que productos y servicios ofrecer, a que mercados y como distinguir a su organización de otras de modo que le proporcione una ventaja competitiva sostenible"<sup>22</sup>.

Pero antes de continuar con el tema recordemos que la sobrevivencia de las organizaciones depende en gran medida de tres personajes básicamente<sup>23</sup>: consumidores, sin cuyo favor del retorno de capital y la valorización del esfuerzo no existe; de los accionistas, cuya satisfacción por los resultados obtenidos los faculta o no a mantener la asignación de sus recursos; y de sus empleados, cuyo talento de atraer al consumidor y de brindar a la vez valor agregado a los recursos garantizan la sobrevivencia en el largo plazo. Como es de entenderse, rediseñar la organización genera toda una escala de nuevos elementos a tener en cuenta, nuevas habilidades por adquirir, nuevas relaciones internas a establecer, nuevas tareas a desarrollar y, en fin acomodarse de diferente manera para lograr equilibrar la competitividad con aquellas empresas que hace tiempo optaron por el camino del rediseño.

---

<sup>22</sup> Ibid., p. 54.

<sup>23</sup> MATAMALA, Ricardo y MUÑOZ, Jesús. Administración por políticas. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1994. p. 13.

Las organizaciones que se involucran en el cambio actúan como un sistema abierto para mantener la armonía entre lo que hacen internamente y lo que logran en su entorno, son organismos que se adaptan a las modificaciones del ambiente y no simples mecanismos que funcionan sin capacidad de respuesta a esos cambios.

Aquí conviene hacer una pausa para añadir que aunque el rediseño puede asociarse con los principios generales de la reingeniería, lo cierto es que existen grandes diferencias entre una y otra. El rediseño parte de la estrategia de la organización. La reingeniería por su parte, recomienda modificar los principios formales de una organización para mejorar el trabajo. Una segunda diferencia esta en que el rediseño mezcla los sistemas sociales humanos y los sistemas técnicos, mientras que la reingeniería no. Para comprender mejor esta diferencia veamos el siguiente ejemplo expuesto por Nadler en alguna ocasión: "Es como tratar de diseñar un edificio empezando por los sistemas eléctricos y las instalaciones sanitarias. Sin ser esta la forma de hacerlo. Habría que empezar preguntándose para qué y cómo será utilizado el edificio. Luego llega el momento de planificar y distribuir el espacio, y después el de pensar en los sistemas eléctricos y la plomería"<sup>24</sup>.

El diseño en las organizaciones es delicado de hacer, porque procede directamente de las consideraciones estratégicas y luego sopesa con mucho tacto las consecuencias e implicaciones para el trabajo, las estructuras, el personal y la cultura de la organización. El enfoque de la reingeniería es considerablemente más estrecho. Constituye una forma interesante y en ocasiones útil de estudiar como se lleva a cabo en una compañía ciertos procesos, no tiene aplicación práctica cuando se trata de conceptualizar y planear la forma, los contornos y la textura de una organización dinámica.

Una pregunta que muy seguramente todos nos hacemos es ¿cómo saber por dónde y cómo empezar el rediseño de la empresa?

En una organización son muchos los síntomas que se pueden percibir: problemas de velocidad, conflictos sin resolver, ambigüedad de roles, problemas originados por la existencia de exceso de

<sup>24</sup> CON NUEVO Diseño. En: Gestión. , Vol. 12. No 2 (Mar - Abr., 1992); p.68.

equipos. Síntomas como estos son indicadores que advierten la necesidad de disponer un rediseño organizacional. Pero el punto de partida debe ser, siempre, la estrategia, porque antes de implementar cualquier cambio es necesario saber lo que se quiere obtener como organización, y hasta dónde su diseño puede ofrecer el soporte justo para el modelo de negocios o, por el contrario, impedirle alcanzar los objetivos planteados. Sin olvidar que "El cambio ha llegado para quedarse. Todo mundo lo sabe. La frase se ha repetido en salas de conferencias, salones universitarios, cafeterías, presentaciones en vivo y salones de convenciones. Sorprende que con todo este discurso, la mayoría de las personas se rehúsen a cambiar. ¡ Statu quo por siempre!, proclaman. Están tan ocupados con sus proclamas, que no ven que el resto del mundo pasa sobre ellos"<sup>25</sup>.

El problema para la mayoría de las personas que aun permanecen en Statu quo es que han cegado sus ojos y no quieren ver que el cambio es una constante y siempre está a velocidad creciente. La mayoría de las personas mira como aletargadas la velocidad del cambio, abrumadas y prácticamente incapacitadas.

No es raro que el hombre se esfuerce por comprender el futuro, es vital entender cómo se crea el futuro. Las direcciones o los movimientos generales, conocidos como tendencias, cambian y ejercen influencia sobre lo que sucederá en la medida que la sociedad evoluciona.

En nuestros días, los gerentes de éxito comprenden que una organización esta conformada por un conjunto dinámico de relaciones que existen dentro de un turbulento entorno competitivo. De hecho se vive en un ambiente lleno de variables que están en constante cambio, por esta misma razón es ilógico pretender que un diseño organizacional se mantenga adecuado o viable para una organización con el correr de los años.

Para Nadler resulta prácticamente imposible pensar que las organizaciones existen en la actualidad en un entorno estable. Tanto dentro de la organización como en su medio externo, una multitud de cambios hacen que el rediseño sea inevitable, o, por lo menos, muy atractivo.

<sup>25</sup> HERMAN, Roger. Management siglo XXI: Turbulencia. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. P. 4.

El rediseño estructural implica recopilar, analizar e interpretar información para detectar el origen de los problemas y de esta manera tener una orientación de cómo se debe realmente diseñar la nueva estructura organizacional, teniendo en cuenta que el desafío radica en identificar el diseño que sea más adecuado para esa organización en particular, dentro del contexto de sus demandas sociales y técnicas singulares, porque para resolver el problema estructural no basta con reacomodar los cuadros y líneas del organigrama.

Para implementar un diseño estructural hay que tener en cuenta dos aspectos fundamentales a saber:

- a) Es necesario considerar que tipo de estructura permitirá que la organización administre mejor su trabajo y alcance sus objetivos estratégicos.
- b) Se debe tener en cuenta como estas nuevas estructuras afectarán y, a su vez, como influirán en ellas la cultura, la política y los modelos de conducta informales de las personas que integran la organización.

Ambas perspectivas, estructural y social, son válidas; sin embargo, considerar una sin tomar en cuenta la otra invariablemente provoca problemas. Es muy probable que concentrarse de manera exclusiva en las estructuras y procesos formales de trabajo produzca una organización que se ve impresionante en el papel pero que, por alguna razón, no es capaz de conseguir que la gente adecuada ejecute el trabajo adecuado de la manera adecuada. Por otro lado, basar el diseño organizacional sólo en los aspectos sociales y culturales bien podría dar como resultado un entorno laboral en que las personas deseen con ansiedad llegar a trabajar al día siguiente; el problema es que es posible que un día se presenten a trabajar y descubran que la empresa cerró porque todos se desempeñaban felizmente en actividades que guardaban muy poca relación con los objetivos estratégicos cruciales de la organización<sup>26</sup>.

El proceso del diseño es bastante complejo, no puede recaer en una sola persona, debe ser el resultado de un trabajo en equipo.

Otro aspecto que no podemos pasar por inadvertido, es que las decisiones relativas al diseño chocarán con la cultura organizacional existente, por esta razón hay que abordarlas con mucho cuidado, lo que nos exige plantear un proceso que se desarrolle paso por paso.

<sup>26</sup> NADLER, David y TUSHMAN, Michael. El Diseño De La Organización Como Arma Competitiva. México: Mc Graw Hill, 1999. p. 22.

## **ETAPAS DEL REDISEÑO**

En nuestro caso vamos a comentar muy someramente las cuatro etapas recomendadas por Nadler y Tushman en su obra *El Diseño de la Organización Como Arma Competitiva*.

**Etapas 1: Análisis preliminar.** Esta primera fase la podemos identificar como la etapa del diagnóstico, donde lo más importante es buscar la mayor cantidad de información probable sobre lo que la empresa hace bien, a su vez que se descubra en que áreas tienen un desempeño deficiente. Para nuestros autores anteriormente mencionados el proceso comienza con la recolección de tres tipos de información: " La que se refiere a la estrategia y los objetivos estratégicos específicos, la que se relaciona con la manera como fluye la información, y los obstáculos estructurales, sociales y tecnológicos en el procesamiento de la información; además de la identificación específica de los problemas actuales que el rediseño tiene que corregir"<sup>27</sup>.

**Etapas 2: Diseño Estratégico.** Si la evaluación realizada en la etapa anterior nos arrojó como resultado la necesidad de un cambio en el diseño, es menester un rediseño estratégico de la organización que configure globalmente a la empresa. Esto quiere decir que comprende un análisis de los requerimientos y necesidades generales para procesar la información y posteriormente seleccionar modelos globales de agrupación y conexiones estructurales.

El diseño estratégico también se centra en los estratos más elevados de la organización, concentrándose especialmente en las funciones y las estructuras corporativas del grupo empresarial, también relaciona los procesos que deben adaptarse, y quienes deben ser partícipes en ellas, para tomar decisiones en el nivel más alto respecto a las estrategias, los mercados, las relaciones externas y las políticas internas. Para que el diseño sea eficaz se comienza en el nivel estratégico, sirviendo de guía al diseño operativo.

**Etapas 3: Diseño Operativo.** Cuando el diseño estratégico se ha elaborado concienzudamente realmente se logra reconfigurar profundamente a la organización, lo que nos exige: " un diseño operativo amplio, atención detallada a los flujos de trabajo, recursos, relaciones de subordinación, procesos de negocios y prácticas de recursos humanos necesarias para transformar el nuevo

<sup>27</sup> Ibid., p. 165.

modelo de cuadros y líneas en una organización que funciona completamente<sup>28</sup>. Aunque en muchas oportunidades vamos a encontrar rediseños estratégicos simples, donde lo único que se hace es reacomodar los grupos y variar algunas relaciones de subordinación; en estos casos, el trabajo del diseño operativo es bastante simple.

**Etapa 4: Implementación.** Implementar la nueva estructura exige planeación cuidadosa, supervisión estrecha y dirección permanente.

Esta etapa es quizá la etapa más complicada, es en ella cuando nos damos cuenta que el rediseño elaborado no es cuestión simplemente de anunciarlo. No consiste en limitarnos a reacomodar los cuadros sin abordar la cultura, en otras palabras la implantación repercute en gran medida en la cultura porque las decisiones relativas a los agrupamientos y conexiones estructurales se dan necesariamente en distintos niveles a lo largo de toda la organización.

El hecho es que la cultura constituye un aspecto muy complejo de reconfiguración dentro de la arquitectura organizacional. La cultura organizacional está conformada por valores, creencias y un tercer elemento conocido como las normas. Los valores son las expresiones de lo que la organización concibe como bueno o malo. Estos no pueden aprobarse o desaprobarse de la noche a la mañana, todo es el resultado de un largo proceso.

Las creencias son aquellos puntos de vista particulares de cómo es que funciona el mundo. Implican relaciones de causa y efecto. Las normas, son manifestaciones en la conducta de los valores y las creencias. Son un conjunto de expectativas respecto a cómo la persona debe obrar para que sea consistente con los valores y creencias de la organización.

Es así como la cultura se define por los valores que los individuos sostienen en conjunto y las creencias que se desarrollan con el tiempo. Las culturas organizacionales tienen que adaptarse a las estrategias y los objetivos cambiantes. El reto para administrar el cambio cultural estriba en reforzar los valores centrales como sea posible, reafirmando los vínculos con el pasado mientras se eliminan aquellos valores obsoletos y se adicionan otros que sean compatibles con las exigencias estratégicas de la actualidad.

---

<sup>28</sup> Ibid., p. 167.

Otro aspecto de gran peso e importancia en esta última etapa lo podemos ver en la adjudicación de personal es los diferentes cargos, porque, es muy importante estar conscientes de que sólo se debe ubicar a la gente adecuada en los puestos adecuados, porque podemos encontrar a mucha gente que aun esta emocionalmente ligada con la antigua estructura y cultura, obstruyendo, así el proceso de adaptabilidad al que esa siendo sometido la organización. En la mayoría de los casos el éxito o fracaso del rediseño estructural depende de la agilidad para identificar a las personas correctas y ubicarlas en los puestos apropiados.

Por último podríamos decir que lo más importante del diseño no es quienes lo integren o como se estructura. Lo verdaderamente importante es que los diseños surjan del contemplamiento y consenso de un variado grupo de personas, es aconsejable que participen miembros de todos los niveles de la organización.

No es igual si una sola persona evalúa datos, diagnóstica problemas, formula un propósito de diseño, idea una serie de opciones de agrupamiento y conexión estructural, puede ser verosímil que un individuo sea capaz de originar un diseño estratégico factible, pero es remota la posibilidad que en una organización mediana o grande, acepten e implanten con fervor un diseño labrado casi en secreto por una o dos personas.

En este proceso de transformación, la estructura es adecuada, cuando el ordenamiento de procesos, funciones, tareas y recursos es tal, que permite adoptar la mejor forma operativa para alcanzar la estrategia y el mejor diseño del trabajo humano para vigorizar una cultura que soporte la estrategia.

Si al aplicar los criterios de diseño, se opta por una estructura orgánica de tipo funcional, o divisional o matricial, o en redes, entre otras, querrá decir que la escogida es la que más sirve para funcionar adecuadamente, de acuerdo con los dictados de la estrategia. En sí mismas no hay estructuras buenas ni malas, ni mejores ni peores, sino más bien estructuras que funcionan de acuerdo con las exigencias estratégicas propias de la organización en un momento determinado. Por tal motivo, son normalmente flexibles y se ajustan a las exigencias estratégicas del momento.

# AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Cuál es el verdadero sentido del rediseño organizacional?
2. Como estudiante de administración ¿cuál cree usted que sea la clave del éxito en el diseño organizacional?
3. ¿Por qué se consideran las arquitecturas flexibles como armas competitivas fundamentales?
4. ¿Por qué es importante implementar equipos de alto desempeño en las organizaciones?
5. ¿Cuál es la verdadera finalidad del empowerment?
6. ¿Qué utilidad le brinda el Groupware a las organizaciones?

## **CASO DE ESTUDIO**

### **LA CADENA HUMBOLD DE VENTAS AL DETALLE**

En un momento en que la mayoría de los vendedores al detal sufrían una declinación de sus utilidades, la cadena Humbold mostró grandes aumentos. Los ejecutivos de Humbold atribuyen el incremento de sus utilidades en gran parte al estilo administrativo relativamente nuevo, que hace hincapié en la toma de decisiones grupales y en políticas de personal similares a las utilizadas por los japoneses, que dan prioridad a la seguridad en el empleo y las relaciones armónicas tanto con los empleados como con los clientes.

El presidente del consejo actual (quien, sin embargo, se jubilará pronto) practica la administración por consenso, mediante la cual da a los administradores amplias oportunidades de participar en la mayor parte de las decisiones importantes. A su vez, esto los ayuda a comprender qué está ocurriendo en los diversos niveles de la organización. Al mismo tiempo, el enfoque de equipo facilita su desarrollo. Por ejemplo, un comité trata las áreas de políticas como es el caso de los temas estratégicos. Mediante la participación grupal, los administradores más jóvenes se familiarizan con los temas críticos a que se enfrenta la empresa.

Aunque la mayoría de los administradores de Humbold sienten que el enfoque de administración grupal funciona correctamente, Richard Newstrom, un joven ejecutivo con un título de maestría en administración de empresas de una escuela muy respetada, no se siente tan optimista al respecto. Él piensa que los administradores pierden tiempo en las reuniones de comités, que las decisiones grupales son compromisos y que pueden no ser las óptimas. Para hacer resaltar su punto de vista, cita varias frases muy conocidas sobre las debilidades de los comités.

Sin embargo, sus colegas señalan que el enfoque de equipos elimina algunas de las barreras departamentales y facilita la coordinación entre las divisiones. Reconocen que desarrollar los planes en un grupo quizá requiera de tiempo, pero su implantación es rápida. Es más, se insiste en considerar al enfoque grupal como un estimulante para la búsqueda de mejores alternativas que cuando se realiza individual la toma de decisiones, y además se aprovecha el conocimiento de las

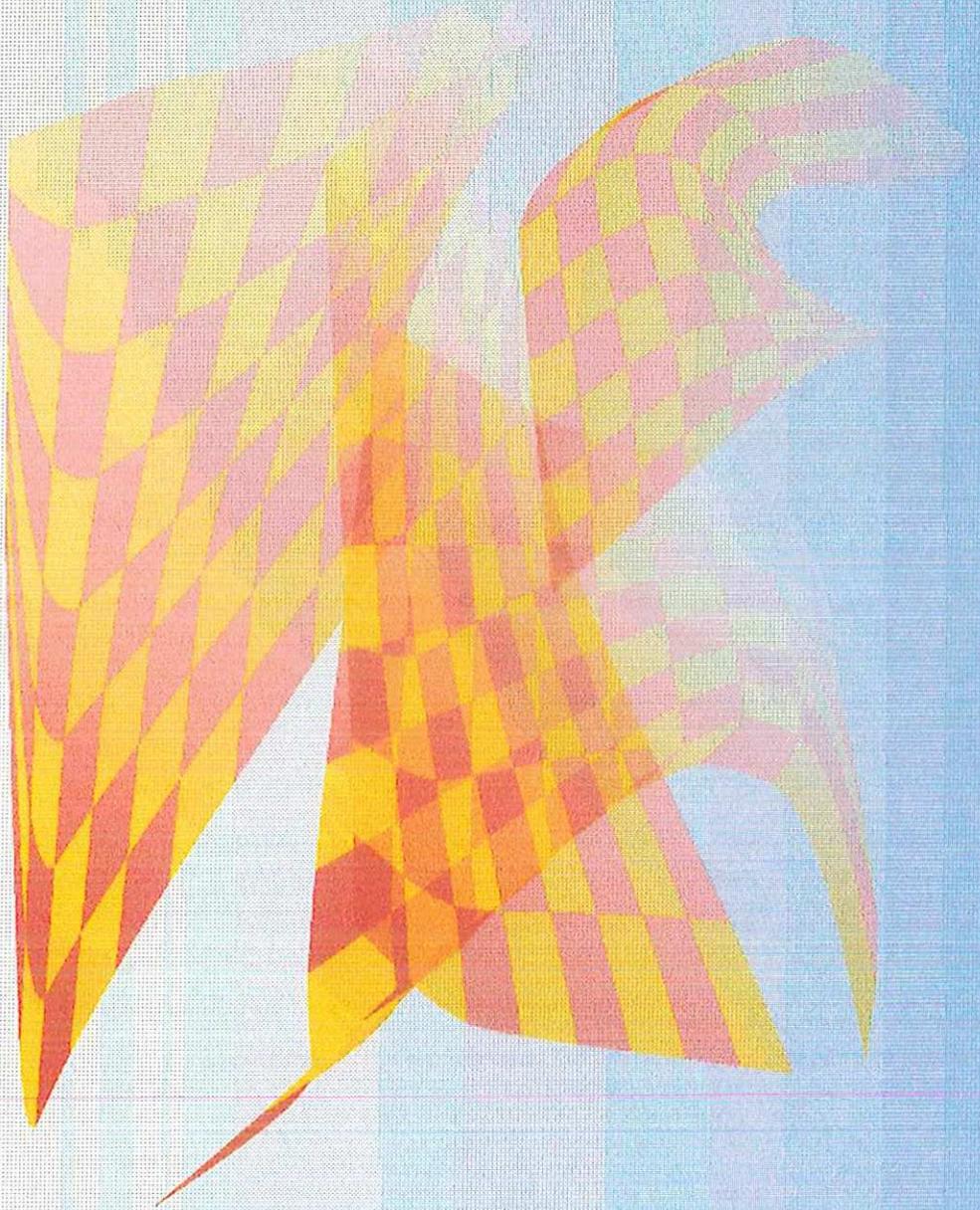
personas de los diferentes grupos de edades y además considerando que todos tendrán diferentes perspectivas.

Newstrom no está de acuerdo con sus colegas. Él sugiere que el enfoque de equipos en Humboldt sólo funciona debido al estilo administrativo de su presidente y que tan pronto como éste se retire la colaboración entre los administradores terminará.

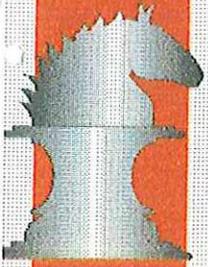
1. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del enfoque de decisiones grupales?
2. Según su criterio, ¿cuáles son las causas de las actitudes negativas hacia el trabajo en grupo?
3. ¿Cómo se pueden hacer más eficaces los comités o los equipos?

*Fuente: Extraído de las Memorias del SEMINARIO DE FORMACIÓN DE CONSULTORES dirigido por el Dr. John D. Theodore, Ph. D. Bucaramanga, 2000.*

# ANEXOS



## ANEXO A: EMPOWERMENT



# ANEXO A

## EMPOWERMENT

A grandes rasgos podríamos definir el empowerment como el "poder" de decidir pero lo cierto es que no es tan sencillo como suena. De ahí la importancia de conocer la diferencia entre poder y autoridad.

El poder según lo definen Koontz y Weihrich<sup>1</sup> es la capacidad que llega a tener un individuo o grupo para influir o inducir en las opiniones, determinaciones y acciones de otros individuos o grupos de trabajo. Por razones obvias el poder al que aquí nos referimos está íntimamente ligado con los derechos, deberes y obligaciones propios de un puesto de trabajo, este tipo de poder se conoce como Autoridad Formal. Otro tipo de poder es el poder de la experiencia de un individuo o de un grupo. Este poder está relacionado con el conocimiento. Por otro lado, la autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto (y por lo tanto de la persona que lo ocupa) a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.

"El empowerment no es dar poder, es reconocer el que tiene la gente desde que nace y, por tanto, es no quitárselo. Es entonces crear unas condiciones que "faciliten" a cada ser humano dar lo mejor de sí, utilizar al máximo su inteligencia y talento"<sup>2</sup>

En concreto, "el empowerment significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores"<sup>3</sup>. El empowerment se da cuando el empleado tiene acceso a la información y los recursos necesarios para desempeñarse en sus tareas asignadas y, además, le permite ejecutarlas en la forma que sea necesaria para lograr los resultados deseados. La idea en la que se fundamenta este empoderamiento es que las personas que estén vinculadas directamente

<sup>1</sup> KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. Décima edición. México: Mac Graw Hill, 1994. p. 303.

<sup>2</sup> MATAMALA y MUÑOZ, Op cit., p.102.

<sup>3</sup> Ibid., p. 303.

con una tarea sean las indicadas para tomar las decisiones relacionadas con la misma, entendiendo que son éstas personas quienes tienen las aptitudes necesarias para hacerlo.

Con este modelo se nota un claro desplazamiento del poder de la posición jerárquica hacia el poder del conocimiento, se pretende que a todas las personas se les den roles de liderazgo de manera que puedan contribuir con lo mejor de sus capacidades. De esta manera, el liderazgo junto con la responsabilidad y el cumplimiento se distribuyen por toda la organización, lo que traduce en una cultura más participativa, más creativa y más sensible. Todo esto va de la mano con la aparición de una estructura moderna, flexible y conformada por equipos de liderazgo interactuantes ligados por el conocimiento y por las redes de comunicación.

Además, debemos aclarar que el empowerment por sí solo no es suficiente, es un elemento más de la transformación organizacional que debe ir acompañado de un cambio en el liderazgo, en el trabajo en equipo, en el diseño organizacional y de procesos, en la mentalidad frente al mismo cambio y en el pensamiento estratégico.

La finalidad última del empowerment es la de responder rápidamente a las demandas y expectativas de los clientes, optimizando el recurso escaso y el talento humano, concediéndole mayor autonomía, para lograr estar a tono con la exigente competitividad global. Bajo el antiguo modelo de delegación, el líder dicta las órdenes y los dirigidos se limitan, en la mayoría de los casos, a desarrollar las tareas asignadas. El empowerment por el contrario, moviliza a los individuos y a los equipos autodirigidos no sólo para ejecutar órdenes, sino también para innovar y mejorar los productos, los servicios y los programas, a menudo con resultados que abren nuevos caminos.

Algo que se debe tener en cuenta cuando de empowerment se trate es considerar la estrecha relación de este concepto con la delegación ya que ambos son cuestión de grado. Implica que empleados y equipos de trabajo acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas. A continuación se ilustrará esta relación:

- El poder debe ser igual a la responsabilidad.
- Si el poder es mayor que la responsabilidad, el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable de sus acciones.

Si la responsabilidad es mayor que el poder, el resultado podría ser la frustración de los subordinados, dado que carecen del poder necesario para desempeñar las tareas de que son responsables.<sup>4</sup>

Además, el empowerment permite que los jefes de cualquier tipo de organización puedan dedicar más tiempo y concentración a necesidades más complejas como el diseño e implementación de estrategias, el entrenamiento de equipos y la construcción de una cultura que persiga la excelencia.

### **Ideas Claves Sobre El Empowerment**

- El empowerment es una actitud. El ser humano se le valora por lo que es y por sus ideas y no por su dominio dentro de una jerarquía.
- El empowerment debe hacer parte de una cultura organizacional. Mientras la cultura de la organización no refuerce el empowerment como un valor, la innovación y el uso del talento no serán posibles.
- Practique el liderazgo compartido. Todos los miembros de la organización deben ser líderes para no caer en la cultura paternalista, conformista, con falta de compromiso y dependiente.
- Empowerment sin responsabilidad es anarquía. Responsabilidad implica asumir las consecuencias de nuestros actos; por el contrario, no decidir sobre nuestras respuestas y culpar nos hace esclavos de nosotros mismos y del ambiente.
- La confianza nutre el empowerment. No es posible pensar en el empowerment si la confianza está minada y no existe consideración por los demás.
- Sin valentía no lo vamos a intentar. El empowerment lleva implícitos riesgos y equivocaciones principalmente mientras la gente entiende el concepto y lo practica con responsabilidad. La mejor alternativa es educar a la gente, brindarle entrenamiento e ir logrando poco a poco su madurez, buscar su autorrealización y a la vez su interdependencia.
- El empowerment requiere comunicación. Es necesario que exista flujo de información en todos los sentidos de la organización. El conocimiento más que la información actúa como el insumo básico para que se disminuyan los riesgos y se alcance el éxito.

---

<sup>4</sup> Ibid., p. 303.

- **Visión y principios.** El punto de partida. La visión nos provee el alineamiento necesario de acciones, sistemas y estructuras, y los principios nos definen el marco de acción dentro del cuál es legítimo pensar y obrar<sup>5</sup>.

El propósito de esta investigación es comprender el rol de la visión y los principios en el liderazgo y su impacto en el desempeño organizacional. El estudio se centra en el análisis de los factores que influyen en la formulación y comunicación de la visión y los principios, y en su efecto en el comportamiento de los líderes y en el desempeño de sus equipos.

### Metodología de la investigación

- \* El propósito de esta investigación es comprender el rol de la visión y los principios en el liderazgo y su impacto en el desempeño organizacional. El estudio se centra en el análisis de los factores que influyen en la formulación y comunicación de la visión y los principios, y en su efecto en el comportamiento de los líderes y en el desempeño de sus equipos.
- \* El estudio se centra en el análisis de los factores que influyen en la formulación y comunicación de la visión y los principios, y en su efecto en el comportamiento de los líderes y en el desempeño de sus equipos.
- \* El estudio se centra en el análisis de los factores que influyen en la formulación y comunicación de la visión y los principios, y en su efecto en el comportamiento de los líderes y en el desempeño de sus equipos.
- \* El estudio se centra en el análisis de los factores que influyen en la formulación y comunicación de la visión y los principios, y en su efecto en el comportamiento de los líderes y en el desempeño de sus equipos.
- \* El estudio se centra en el análisis de los factores que influyen en la formulación y comunicación de la visión y los principios, y en su efecto en el comportamiento de los líderes y en el desempeño de sus equipos.
- \* El estudio se centra en el análisis de los factores que influyen en la formulación y comunicación de la visión y los principios, y en su efecto en el comportamiento de los líderes y en el desempeño de sus equipos.
- \* El estudio se centra en el análisis de los factores que influyen en la formulación y comunicación de la visión y los principios, y en su efecto en el comportamiento de los líderes y en el desempeño de sus equipos.
- \* El estudio se centra en el análisis de los factores que influyen en la formulación y comunicación de la visión y los principios, y en su efecto en el comportamiento de los líderes y en el desempeño de sus equipos.
- \* El estudio se centra en el análisis de los factores que influyen en la formulación y comunicación de la visión y los principios, y en su efecto en el comportamiento de los líderes y en el desempeño de sus equipos.
- \* El estudio se centra en el análisis de los factores que influyen en la formulación y comunicación de la visión y los principios, y en su efecto en el comportamiento de los líderes y en el desempeño de sus equipos.

<sup>5</sup> Ibid., p. 304-308.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADAM, Everett E. Administración de la producción y de las operaciones: conceptos, modelos y funcionamiento. México: Prentice Hall, 1995, 739 p.
- BOXWELL, Robert. Benchmarking: para competir con ventaja. Madrid: Mc Graw Hill, 1995, 203 p.
- BOYETT, Joseph y BOYETT, Jimmie. Hablan los gurús. Santa fe de Bogotá: Editorial Norma, 1999. 381 p.
- CALDERÓN, Augusto. ¿Solos? No, Nunca... ¡ Jamás! En: Clase Empresarial. Santafé de Bogotá. No 52 (Octubre. 1997); 114 p.
- CLAUDE, George, JR. Historia del Pensamiento Administrativo. México: Prentice may, 1986. 217 p.
- CON NUEVO Diseño. En: Gestión., Vol. 2. No 2 (Mar - Abr., 1992); p.68.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General De La Administración. Quinta Edición. México: Mc Graw Hill, 1999. 1056 p.
- Tercera Edición. México: Mc Graw Hill, 1994. 687 p.
- DAFT, Richard. Organization Theory and Design. Sexta Edición. Cincinnati: South Western College Publishing, 1998. 669 p.
- DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. México: Prentice Hall, 1997. 355 p.
- DÁVILA, Carlos. Teorías Organizacionales y Administración. Bogotá: Interamericana S.A., 1985. 246 p.
- DIEZ De CASTRO, Enrique Y GALÁN, José. Práctica de la Franquicia. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1998. 221 p.
- DRUCKER, Peter, Gerencia Estratégica, citado por CALIDAD TOTAL. En: Escuela de Administración de Negocios, No 28 - 29. ( Julio - diciembre, 1996); p. 57.

----- El Nuevo Rumbo de la Gerencia. En Revista Suma, No. 141. (Abril. 1999); p. 55.

----- En Revista Suma. No 142 (Abril de 1999); p. 52 – 62.

----- En Revista Suma. No 143 (Mayo de 1999); p. 51 – 59.

FENALCO. EN: Revista Comercio. Edición No 60 (Noviembre – Diciembre de 1998); p. 13.

FRANKLIN, Enrique. Organización de Empresas. Mexico: Mc Graw Hill, 1998. 341 p.

FUENTES, María del Mar. Planteamientos de la calidad total y la Reingeniería. En: Revista Alta Dirección. No 206 (Septiembre de 1999); p. 301 y 302.

GANNON, Martin J. Administración por resultados. México: CECSA, 1994. 685 p.

GIBSON, James, IVANCEVICH, Jonh y DONNELLY, James. Las Organizaciones. Octava Edición. Santafé de Bogotá : Mac Graw Hill. 1997. 908 p.

GIBSON, Rowan. Repensando el Futuro. Santafé de Bogotá: Editorial Norma, 1997. 319 p.

GÓMEZ, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición. México: Mc Graw Hill, 1997. 382 p.

HACIA LA Organización Flexible. En : Gestión, Vol. 2. No 5. (Sep - Oct., 1999); p. 52.

HARRINGTON, James. Management Siglo XXI: Administración Total Del Mejoramiento Continuo. Santafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill, 1997. 506 p.

HERMAN, Roger. Management siglo XXI: Turbulencia. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. 216 p.

HERNÁNDEZ, Sergio. Introducción a la Administración: Un enfoque teórico práctico. México: Mc Graw Hill, 1996. 372 p.

HILL, Charles W. y JONES, Gareth R. Administración estratégica: un enfoque integrado. Santa fe de Bogotá: Mc Graw Hill, 1996. 540 p.

IVANCEVICH, John M., LORENZI, Peter, SKINNER, Steven J. Gestión calidad y competitividad. Madrid: Mc Graw Hill, 1997. 800 p.

KACEW, Enrique. La Administración del conocimiento es la nueva moda en teorías de administración. En: La Nota Económica. Santafé de Bogotá. (1, diciembre, 1997); P. 82 y 83.

KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James. Administración en las organizaciones. Cuarta Edición. México: Mc Graw Hill, 1992. 754 p.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. Décima edición. México: Mac Graw Hill, 1994. 745 p.

LAUDON, Kenneth C. y LAUDON, Janeth P. Administración de los Sistemas de Información: Organización y tecnología. México: Prentice Hall, 1996. 885 p.

LEAL P, Hidelbrando. Código de Comercio. Décima Edición. Santafé de Bogotá: Editorial Leyer, 1997. 948 p.

LOPEZ, Francisco. La Administración Como Sistema Gnoselologico. En busca de un Objeto de Estudio. En: Revista Universidad Eafit. No131 (Enero – Febrero – Marzo de 1999); p. 37.

MALONE, Thomas y LAUBACHER, Robert. El futuro tiene forma de red. En: Revista Gestión, Santafé de Bogotá. Vol. 2, No 2 (ene - feb. 1999); p.60.

MATAMALA, Ricardo y MUÑOZ, Jesús. Administración por políticas. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1994. 184 p.

MENDOZA, José María. Las Funciones Administrativas. Barranquilla, Colombia: Ediciones Uninorte, 1993. 285 p.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B y GHOSHAL, Sumantra. El Proceso Estratégico. Madrid: Prentice Hall, 1999. 1234 p.

MUNCH G. Lourdes, GARCIA M. José. Fundamentos de Administración. Editorial Trillas, 1990. 352 p.

NADLER, David y TUSHMAN, Michael. El Diseño De La Organización Como Arma Competitiva. México: Mc Graw Hill, 1999. 240 p.

ORDÓÑEZ, Orlando. Introducción al Mundo Empresarial. Primera Edición. Bucaramanga: UIS, 1999. 156 p.

POLIMENI, Ralph; FABOZZI, Frank y ADELBERG, Arthur. Manual de Contabilidad de Costos. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1994. v.1, 343 p.

RAAB, Steven y MATUSKY, Gregory. Franquicias: cómo multiplicar su negocio. México: Editorial Limusa, 1994. 330 p.

RENDER, Barry y HEIZER, Jay. Principios de administración de operaciones. México: Prentice may, 1996. 624 p.ccc

ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Administración. Quinta edición. México: Prentice Hall, 1996. 770 p.

----- Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall, 1994. 780 p.

ROJAS L, Miguel David. Tendencias Administrativas. En Revista Universidad de Medellín, Medellín, No 68 (Mayo de 1999); p. 17.

SÁNCHEZ, José. Una tipología del Rendimiento Empresarial y Sus Correlatos Estratégicos y Estructurales. En: Revista Alta Dirección. No 194 (Julio – Agosto de 1997); p.79.

SERRA, Roberto y KASTIKA, Eduardo. Re-estructurando empresas. Argentina: Ediciones Macchi, 1994. 271 p.

SILVA, Jorge. Cómo Iniciar su propio Negocio. Bucaramanga: UNAB, 1993. 117 p.

STANTON, William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. Décima Edición. México: ED. Mc Graw Hill, 1995. 885 p.

STONER, James A, FREEMAN, Edeard y GILBERT, Daniel. Administración. Sexta Edición. Mexico: Ed. Mac Graw Hill, 1996. 691 p.

STRATEGOR. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresas. Barcelona: Biblio empresa. 1995. 555 p.

TAPSCOTT, Don. Cambio de Paradigmas Empresariales. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1995. 365 p.

\_\_\_\_\_ Management Siglo XXI: Economía Digital. Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. 324 p.

THOMPSON, Arthur A. y STRICKLAND A.J. Dirección y Administración Estratégicas. Wilmington: Addison – Wesley Iberoamericana S.A., 1994. 1034 p.

URL: <http://www.staff-creativo.com/pecora/groupware.htm>

URL: [www.camacobu.org.co](http://www.camacobu.org.co)

VARELA, Rodrigo. Innovación Empresarial. Tercera Edición. Cali: Feriva s.a., 1996. 295 p.

VIEDMA, José María. La Excelencia Empresarial. Segunda Edición. México: Mc Graw Hill, 1992. 348 p.